



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión del talento humano y el clima laboral de los  
oficiales en la 5ta Brigada de Montaña, Cusco, 2018

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTION PUBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. Hugo Enriquez Romero**

**AUTOR:**

**Br. Ingrid Allison Rivera Borda**

**SECCIÓN**

**Gestión Pública**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión del Talento Humano**

**PERÚ – 2018**

**RIVAS LOAYZA MARCO ANTONIO**

---

Dr. (a).

**PRESIDENTE**

**PAZOS MIRANADA JOSE FELIX**

---

Dr. (a).

**VOCAL**

**ENRIQUEZ ROMERO HUGO**

---

Dr. (a).

**SECRETARIO**

## **DEDICATORIA**

A la Universidad Cesar Vallejo, por capacitarme y de esta manera aplicar el fortalecimiento de mis capacidades. Especialmente a los profesores, quienes han contribuido con sus enseñanzas académicas propuestas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por su apoyo en los momentos importantes de mi vida, motivándome a seguir adelante con mis metas y sueños.

A mis padres que con su permanente apoyo me impulsaron a cumplir con la profesión militar.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Ingrid Rivera Borda estudiante del Programa de Administración de la Educación, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 70190720, con la tesis titulada “La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ta Brigada de Montaña, Cusco, 2018”.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Trujillo, Agosto 2018



.....  
DNI N° 70190720

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para elaborar la tesis de Maestría en Administración de la Educación, presento el trabajo de investigación titulado: “La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ta Brigada de Montaña, Cusco, 2018”.

En este trabajo se busca conocer si la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral, desde la perspectiva de que los oficiales hacen uso adecuado de estrategias, empleo de nuevas estrategias y modelos de gestión del personal, en la 5ª Brigada de Montaña en el Cusco, que tiene una tarea importante en el desarrollo y seguridad.

El estudio está compuesto por siete secciones, la primera denominada Introducción, describe la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos, la segunda brinda las especificaciones de la metodología a usar para validar las hipótesis planteadas en el estudio (diseño de la investigación, variables y operacionalización, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, método de análisis de datos y aspectos éticos). La tercera sección, muestra los resultados obtenidos durante el trabajo, la cuarta sección, llamada discusión, que, pone a la luz de la teoría y de otros estudios los resultados obtenidos, generando la quinta sección conclusiones y la sexta recomendaciones y finalmente la última sección las referencias.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación al ser evaluada por sus amplios conocimientos y experiencia temática y en investigación, merezca su aprobación.

La autora

## INDICE

<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Página del jurado	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Declaratoria de autenticidad	
Presentación	
Índice	1
Lista de tablas y figuras	2
<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
1.1 Realidad problemática	5
1.2 Trabajos previos	6
1.3 Teorías relacionadas al tema	12
1.4 Formulación del problema	31
1.5 Justificación del estudio	32
1.6 Hipótesis	33
1.7 Objetivos	34
<b>II. MÉTODO</b>	
2.1 Diseño de investigación	35
2.2 Variables, operacionalización	35
2.3 Población y muestra	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	37
2.5 Métodos de análisis de datos	41
2.6 Aspectos éticos	42
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>43</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>75</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b>	<b>85</b>
<b>ANEXOS</b>	
✓ -Instrumentos	
✓ -Validez de los instrumentos	
✓ -Matriz de consistencia	
✓ Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio	
✓ Otras evidencias	

## Resumen

El presente trabajo de investigación, titulado “La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ta Brigada de Montaña, Cusco, 2018”, tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña. Para ello, se hizo uso de un diseño no experimental, transversal y causal; aplicando para la medición de cada variable cuestionarios, uno de ellos basado en la teoría de Chiavenato sobre gestión del recurso humano y el otro propuesto por el ministerio de defensa para medir en clima laboral en las grandes unidades del ejército. Estos instrumentos fueron aplicados a 59 oficiales de la 5ª Brigada de Montaña en el Cusco.

Luego del procesamiento de los datos, y la contrastación de la hipótesis mediante el estadígrafo Rho de Spearman se halló que existe una influencia muy significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral. No obstante existe una influencia significativa con la dimensión uso adecuado de estrategias, mientras que con la dimensión empleo de nuevas herramientas y modelos de gestión del personal hay una influencia moderada.

Palabras Claves: Clima laboral, gestión del talento humano, estrategias, herramientas, gestión del personal.



## **Abstract**

This research work, entitled "Human talent management and the work environment of officers in the 5th Mountain Brigade, Cusco, 2018", aimed to determine the influence of human talent management on the working environment of the officers of the 5th Mountain Brigade. For this, a non-experimental, transversal and causal design was used; applying questionnaires for the measurement of each variable, one of them based on Chiavenato's theory on human resource management and the other proposed by the defense ministry to measure labor climate in large army units. These instruments were applied to 59 officers of the 5th Mountain Brigade in Cusco.

After processing the data, and testing the hypothesis using Spearman's Rho statistic, it was found that there is a very significant influence between the management of human talent and the work environment. However, there is a significant influence with the dimension of appropriate use of strategies, while with the use dimension of new tools and models of personnel management there is a moderate influence.

Key words: Labor climate, human talent management, strategies, tools, personnel management.

## I. INTRODUCCION

### 1.1 Realidad problemática

La gestión del talento humano en los últimos años ha ido tomando importancia en las diferentes instituciones y empresas que en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo. La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional.

El ejército del Perú no es ajeno a lo descrito anteriormente y por ello se ha investigado la gestión del talento humano y el clima laboral dentro de la 5ta Brigada de Montaña.

Entre los problemas observados, se encuentra que la planificación del talento humano no se lleva a cabo como un proceso fundamental sino como un cumplimiento de las normas legales. La integración del talento humano se lleva a cabo de forma empírica sin los debidos procesos y herramientas con que cuenta, desde la fase de reclutamiento, la selección y la inducción de personal. Por otro lado, se fomenta poco el desarrollo del talento humano (Capacitación y desarrollo profesional) como una forma de mejorar la gestión de la 5ta Brigada de Montaña, Cusco. Los procesos de gestión del talento humano se hacen necesarias para afrontar retos del mundo actual.

Estudios generales han demostrado la importancia de la gestión del talento humano, así como la adecuada implantación y gestión de los procesos que

esta conlleva; procesos que siendo llevados de la manera correcta promueven el mejoramiento en el clima laboral de las personas que laboran en la institución. Existen diversas investigaciones en materia de gestión de talento humano que ponen hincapié en los diferentes procesos y modelos. Dada la existencia de diversas teorías y modelos que afirman la importancia de la gestión del talento humano y el desempeño se debe señalar que cada institución es única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, presupuesto, etc. Lo cual le hace distinto con respecto a otras y por lo tanto se debe de optar por la mejor forma de gestionar al talento humano.

Para realizar una buena gestión del talento humano se debe estudiar la realidad a través de la investigación, a fin de desarrollar o adaptar un modelo de gestión del talento humano que permita no sólo mejorar el clima laboral sino dar un servicio de calidad, puesto que son las personas quienes dan vida a las organizaciones.

Por ello, la presente investigación pretende conocer y describir el grado de importancia de la repercusión de la gestión del talento humano sobre el clima laboral, y proporcionar las recomendaciones adecuadas para implementar estrategias, modelos, programas de gestión del talento humano, pero sobre todo aportar el insumo necesario para la adecuada toma de decisiones.

Todas las razones que se han expuesto fueron suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación.

## **1.2 Trabajos previos**

### **1.2.2 Nacionales**

Wetzell (2009). En su tesis "*Clima motivacional en la clase en estudiantes de sexto grado de primaria del Callao*", sostiene que:

De acuerdo con los resultados observamos que los docentes de colegios estatales y colegios particulares con bajos recursos económicos no están familiarizados con las variables del clima motivacional en la clase propuestas por Alonso (1992). Éstas se refieren a corregir estrategias de pensamiento, el afrontamiento al fracaso, la autorregulación inadecuada y reforzar los logros o el uso del trabajo cooperativo. Posiblemente tampoco conozcan las recomendaciones de Wiener (1992) en cuanto al apoyo para que los estudiantes atribuyan las causas de sus fracasos a algo modificable y controlable, o las de Tollefson (2000) acerca del mayor uso de estrategias cognitivas y de autorregulación del aprendizaje o las recomendaciones de Maehr y Midgley (1991) sobre de la forma de fomentar orientación hacia el dominio en clase. Por este motivo posiblemente los estudiantes han percibido el CMC medianamente adecuado, incluyendo a ambos tipos de gestión. Thorne (1991) menciona que los colegios particulares de bajos recursos no tienen un desempeño tan alto como los de mayores recursos.

Las limitaciones del estudio son el tipo de muestreo intencional, mediante el cual no se pueden hacer los resultados generalizables a toda la población y la reducción de la muestra debido a que algunos niños no respondieron todo el cuestionario. Partiendo de los resultados y la discusión del presente estudio podemos deducir, de manera general, que el estudio nos ha permitido adaptar un instrumento para medir el clima en la clase en una muestra de estudiantes peruanos del Callao. Cabe destacar que el presente trabajo ha tomado en cuenta la percepción de estudiantes de primaria acerca del clima motivacional en la clase, muy importante dado que ellos son los que interactúan a diario con el docente. Además, ha brindado datos importantes, tales como las diferencias en cuanto a la percepción del CMC por tipo de gestión, destacando los particulares. Esto puede estar influenciado por los contrastes en cuanto al desempeño de los estudiantes de colegios estatales y particulares, demostradas por diversos estudios en el Perú.

Milán & Vega (2009). En su tesis "*Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la I.E N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009*", llega a las siguientes conclusiones:

Primera. Existe una relación significativa entre el clima escolar y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009, significando que existe relación entre los contextos interpersonales, regulativo, instruccional e imaginativo del clima escolar y la relevancia, eficacia, pertinencia y equidad de la calidad educativa.

Segunda. No existe una relación significativa entre el clima escolar y la relevancia en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009; donde el clima escolar no se relaciona con la importancia de los contenidos y el tiempo de realización de las actividades de aprendizaje.

Tercera. No existe una relación significativa entre el clima escolar y la eficacia en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009; donde el clima escolar, no se relaciona con las metas y objetivos que se propone lograr en una adecuada calidad educativa.

Cuarta. No existe una relación significativa entre el clima escolar y la pertinencia en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009, donde el clima escolar no tiene relación con los procesos, resultados y productos de la calidad educativa.

Quinta. No existe una relación significativa entre el clima escolar y la equidad en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres, 2009; donde el clima escolar no tiene relación con la distribución de los saberes y el conocimiento a través de actividades de aprendizaje.

### 1.2.2 Internacionales

Guerrero, L. (2012), en su trabajo de investigación *Gestión pedagógica en el aula: "Clima social escolar, desde la percepción de estudiantes y profesores del séptimo año de educación básica de los centros educativos fiscales Abraham Lincoln de la ciudad de Guayaquil y Presidente Tamayo de la ciudad de Salinas correspondientes a las provincias Guayas y Santa Elena, en el año lectivo 2011-2012"*, presenta las siguientes conclusiones:

Se conocieron los climas escolares de ambas escuelas (Rural y Urbana) fiscales en donde se notó un mejor promedio de clima de aula en el centro urbano, la escuela fiscal "Abraham Lincoln", mientras que en promedio la Escuela rural Presidente Tamayo de la parroquia Muey, de la ciudad de Salinas demostraba ciertas dificultades en cuanto a la interacción social dentro del aula entre compañeros, y se evidenciaron casos de discordia, más que nada por asuntos de discriminación de género entre estudiantes.

Habiéndose determinado las características del clima del aula (implicación, afiliación, ayuda, tareas, competitividad, estabilidad, organización, claridad, control, innovación y cooperación) desde el análisis por parte de estudiantes y profesores, se encontró que en el centro educativo Urbano, dichos participantes indican a los criterios de Claridad y Cooperación como sus más destacadas características en promedio (7,79 y 7,50 respectivamente), y esto nos da a entender que las normas y su conocimiento por parte de los escolares se dan en un grado que sobrepasa la media, por lo tanto se puede establecer que la claridad es alta, mientras que por el criterio de cooperación, está presente pero se la puede mejorar incentivando a los estudiantes a trabajar en equipos cooperativos. Por otra parte, la dimensión de control coincidentemente entre estudiantes y docente es la característica con puntuación más baja (Control 4,74), lo que indica que la docente

tiende a ser muchas veces estricta para poder continuar con el orden de la clase que en ocasiones se ve interrumpida por contados actos de distracción e indisciplina.

En cuanto a los resultados del centro educativo rural, desde el criterio de estudiantes y profesores, se encontraron a la competitividad (7,04) y Claridad (7,44) como los promedios más altos, es decir que existe un alto grado de competitividad entre los estudiantes, tanto así, que en las aulas, los estudiantes se esfuerzan por obtener mejores puntajes. En la característica de claridad, la docente expone que las normas y su conocimiento por parte de los escolares se dan en un grado que sobrepasa la media, entendiéndose que la misma es alta pero aún falta mejorarla.

Los puntajes más bajos registrados por los estudiantes y docente del centro educativo rural, corresponden a las dimensiones de Implicación (5,11) y la organización (4,66), en donde los estudiantes no trabajan de modo positivo en equipos cooperativos, lo hacen de manera muy homogénea, formando equipos de mismo género y en ciertos casos discriminando a ciertos compañeros, mientras que en organización, la docente de este centro, ha reconocido la falta de orden en la realización de las tareas escolares y su planificación.

Orellana & Segovia (2014). Hacen una tesis, en Ecuador, en la Universidad de Cuenca sobre *“Evaluación del clima social escolar mediante semilleros de convivencia de los octavos de educación general básica”*, y en ella sostienen que:

Contar con un adecuado clima social escolar es trascendental pues el tiempo que pasan niños, niñas y adolescentes en los centros educativos es muy significativo es decir después de la familia el contexto escolar es la red social más importante; es aquí donde se generan distintos comportamientos, donde se construyen percepciones negativas o

positivas sobre sí mismos, se desarrollan actitudes creativas y se crean vínculos entre los estudiantes. La responsabilidad de crear un clima social escolar positivo corresponde a todos los actores de la comunidad educativa, principalmente a sus directivos les cabe la responsabilidad de planificar espacios en que se reflexione sobre la importancia del clima social escolar.

Bedoya (2003) manifiesta que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad, así mismo, menciona que el enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa.

Esta investigación demuestra la importancia de la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo institucional de las empresas, demostrando así que depende en gran medida de la gestión de personas. Lo citado servirá como apoyo y respaldo al problema planteado.

Vascones (2002) sostiene que actualmente, en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por su puesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los empleados, contando con un modelo estratégico que proporcione el liderazgo ejecutivo de excelencia y lograr la productividad potencializando el desempeño empresarial.

Sánchez, Sevilla y Méndez (2006) en su trabajo de investigación manifiestan, que de acuerdo a la guía de entrevista dirigida a jefes de



departamentos de la Universidad de Oriente, el 72.73% aseguró que sí se planifica el recurso humano y el 100% manifestó que los empleados son eficientes, por lo tanto, la planificación del recurso humano propicia eficiencia laboral en el personal administrativo de la Universidad de Oriente, de la Ciudad de San Miguel, del mismo modo añaden que los modelos de gestión de recursos humanos aplicados en las instituciones pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral del personal en los diferentes cargos donde se desempeñan.

Armando, Camejo y cejas (2009) en su publicación destaca que se evidencia que la función de la Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido en este siglo XXI una significativa importancia en la vida de las organizaciones modernas con la aplicación de nuevas técnicas, teorías y principios que den respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización.

En general, es destacable que la gerencia como acción práctica proponga programas, prácticas, procesos y modelos gerenciales para los distintos subsistemas que conforman la organización. En especial se debe de desarrollar el subsistema de Recursos.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

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

##### **Uso adecuado de estrategias**

La planificación es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos, para que se realice la planificación. Como tal, la planificación de los recursos humanos está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación. “Básicamente, una planificación de recursos

humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía” (Fernández, 2008).

La planificación es de suma importancia ya que por medio de esta se determina las estrategias necesarias para llegar a los objetivos organizacionales, mediante el establecimiento de políticas de talento humano adecuados a la organización, que garanticen tener y obtener a las personas adecuadas en los puestos de trabajo.

“La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio” (Guth, 2001).

Por lo tanto, la planificación del talento humano, busca solucionar y antelarse a las necesidades de talento humano de la organización, y ve las formas de cómo se llevara a cabo las diferentes actividades referentes a la gestión de personal.

Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás de recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas se les considera ahora asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009).

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto Chiavenato (2007) menciona:

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” y luego añade “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales (...).

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. “Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Stephen & Coulter, 2010).

Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), es considerado padre de los principios de la organización científica del trabajo. “El Taylorismo es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas, mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada” (Montes & Gonzáles, 2006).

El taylorismo se preocupó también por el ambiente laboral; donde se consideraba aspectos como la luz, grado de iluminación, la humedad, temperatura y otros aspectos del ambiente, los cuales pudieran influir en la productividad de las personas.

### **Empleo de nuevas herramientas**

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes et al., 2006).

Por otro lado, la administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía. Al respecto Chiavenato (2009) menciona:

La antigua administración de Recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.

Para realizar una adecuada gestión del Talento humanos es necesario tener datos relativos a la información de las actuales personas que laboran dentro de la organización y como de los puestos de trabajo. Información que debe contener datos como: de qué cosas hacen dentro de sus puestos de trabajo, las condiciones en las que la hacen, las maquinas con las que operan, así como de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que requiere un puesto de trabajo. Y el mecanismo que nos proporciona esa información es el análisis de puestos de trabajo.

Un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de

trabajo. Este análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en el puesto de trabajo...planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuáles deben realizarse (De Cenzo & Robbins, 2008).

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para contratarlo) (Dessler, 2009).

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir, registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis de puesto de trabajo a menudo da lugar dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan et al., 2007).

El reglamento D.S. 005-90-PCM del D. L. 276 define en su artículo 23 los cargos como puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. La Ley N° 30057 Ley de Servicio Civil publicada en el Diario el Peruano el 04 de julio 2013 en su artículo 3, literal f, define el concepto de puesto como: conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentran en los instrumentos de gestión de la entidad.

Para el caso de las entidades Públicas se tiene la Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH (Normas para la elaboración del Manual de Perfiles de

Puestos – MPP). Lo cual es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el cuadro de asignación de personal (CAP) o el cuadro de puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en casos de contar con este instrumento. ([www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe))

### **Modelos de gestión del personal**

El modelo de la organización que aprende supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados (Montes et al., 2006).

Siendo los nuevos asociados de la organización.

Drucker (1999), plantea 5 funciones de los administradores, “fijar objetivos, organizar, motivar y comunicar, medir y finalmente desarrollar a la gente” (p. 56). Y, en relación a la empresa también distingue 4 funciones crear clientes (conquistar mercado), establecer permanentemente la innovación lograr productividad y asumir responsabilidad social. De este modo Drucker aborda los asuntos de administración desde el punto de vista filosófico y con actitud filosófica, indaga por la esencia, la trascendencia, el fundamento, la razón, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas. Ha motivado que millones de sus lectores reflexionen sobre asuntos de la administración y su trascendencia en el desarrollo de la humanidad.

La modernidad de la educación, ha hecho que los directores de los centros educativos cambien su denominación y funciones. Ahora, son o deben ser gerentes. Pero lastimosamente parece que ya pasó la fiebre

de las innovaciones. Sin embargo, es necesario destacar que la gerencia demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como.

- Potenciar recursos. Prever las necesidades institucionales orientadas a satisfacer el apoyo y factibilización de actividades necesarias que materialicen en la Ideología del centro educativo. Es imprescindible potencia los medios disponibles y agenciarse otros recursos para garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo. Sin medios no es posible alcanzar logros.
- Organizacionalmente descentralizar el centro educativo, para garantizar la eficiencia y calidad del servicio. Es necesario descentralizar la gestión educativa en respeto a la realidad del educando y a los criterios más avanzados de la teoría y práctica de la tecnología educativa.
- Determinar mejores niveles de rendimiento institucional, estableciendo prioridades de objetivos, afanes de eficiencia y eficacia que reflejen el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda la escuela.
- Diversificación curricular, a fin de posibilitar la democratización de la educación adaptándola a la característica, necesidades, intereses y experiencias de los alumnos.

Un análisis de puesto, son aquellas actividades y acciones llevadas a cabo por los responsables de personal, a fin de determinar la lista de tareas de los puestos de trabajo (descripción); como también la de determinar las cualificaciones o perfil necesario de las personas que deberán de cubrir el puesto en cuestión (especificaciones). Por tanto el objetivo, primordial del análisis de puesto es la de determinar las descripciones y especificaciones, del puesto de trabajo, que por cierto tiene mucha utilidad en la gestión del Talento humano.

Las descripciones y especificaciones, quedan registrados en un documento formal que será utilizado por la organización, cada vez que lo requiera; en el caso de las instituciones públicas son conocidas como los

documentos de gestión donde se tiene: el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

La Integración del talento humano está relacionado al reclutamiento de personal, el cual puede ser realizado de dos formas: el reclutamiento dentro de la misma institución y fuera de la institución. La integración de personal no sólo busca reclutar sino que también la selección de personal adecuado para los puestos que se ha de cubrir.

Los procesos de Integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los Talentos Humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007).

El hombre es un ser complejo, con notables variaciones a lo largo de su existencia, y, en ocasiones, poco predecible. Elegir bien implica, de algún modo, proyectar en el futuro de la propia organización las posibilidades de la persona que está siendo contratada; no bastaría de ningún modo ver el presente. Mucho más importante es considerar las perspectivas de futuro que tiene ese trabajador (Fernández, 2008).

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección de la persona adecuada para un cargo determinado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal (Ferraro, 2001).



Entonces una selección de personal implica tomar una decisión con respecto de a quién contratar o no hacerlo. “(...) el proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2001).

Entonces se puede decir que la selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al trabajo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

## **Variable de estudio 2: Clima laboral de los oficiales**

### **Entendimiento de las relaciones humanas**

Según Rodríguez (2004), el clima escolar puede ser entendido “como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos” (pp. 1-2).

A su vez, para Arón y Milicic (1999), el clima social escolar se refiere a la “percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales, en este caso, el colegio” (p. 23). La percepción del clima social incluye la percepción que tienen los individuos que forman parte del sistema escolar sobre las normas y creencias que caracterizan el clima escolar.

Elton Mayo (1880 – 1949) y colaboradores, pertenecientes a la escuela humanística de la administración en EE.UU. realizó el experimento de Hawthorne – de Western Electric, donde se organizó en dos grupos a los trabajadores: grupos experimentales (quienes eran sometidos a diferentes pruebas) y grupos de control (quienes no eran sometidos a ninguna prueba, y realizaban el trabajo rutinario).

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad. (Montes et al., 2006)

La inducción conocida también como socialización, integración u orientación del personal nuevo, que es un proceso necesario en que incurre una organización después de una selección, este proceso comprende diferentes actividades como las guías de visita a las instalaciones o ambientes de trabajo, presentación a sus nuevos compañeros de trabajo, hacer de conocimiento las normas de la organización, como los asuntos de horarios de trabajo, tiempos extra de trabajo, etc. Los cuales son necesarios para que el nuevo empleado se adapte a la organización. Al respecto veamos algunas definiciones:

La integración de recursos humanos es un conjunto de actividades administrativas que, de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente, en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, jurídicas, psicológicas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización (Guth, 2001).

La integración (inducción) de recursos humanos ayuda al trabajador de nuevo ingreso a adaptarse a la cultura organizacional específica de la empresa a la que ingresa y, por lo tanto, a superar el impacto cultural

que le crea dicho ingreso. El impacto cultural surge de la ansiedad que la persona presenta cuando pierde los símbolos y referencias que ya le son familiares en sus relaciones sociales. Dichos símbolos y referencias incluyen los aspectos de la vida diaria que forman parte del repertorio conductual de la persona, como la manera de saludar, cómo aceptar o rehusar invitaciones, cuándo tomar en serio a alguien o no, el acento al hablar, expresiones faciales-en general todo el lenguaje no verbal, la manera de dar instrucciones y recibirlas, etc.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de recién ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible (De Cenzo et al., 2008).

### **Emociones y competencias**

Se establece que son los diferentes actores quienes le otorgan un significado características psicosociales mencionadas, las cuales representan el contexto en el cual se desarrollan las relaciones sociales. Por lo tanto, el clima social de una institución educativa corresponde según Cornejo y Redondo (2001), a la “percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan” (p. 14).

Por otro lado, se debe plantear que el clima social escolar puede ser estudiado desde una mirada centrada en la institución escolar (clima organizativo o de centro) o centrado en los procesos que ocurren en algún micro espacio al interior de la institución, especialmente la sala de clases (clima de aula), o desde ambas.

Además, según Cornejo y Redondo (2001), si el clima escolar se define a través de las “percepciones de los sujetos, es posible estudiarlo desde las percepciones que tienen los distintos actores educativos: alumnos, profesores, paradocentes o apoderados” (p. 4).

En síntesis, se puede señalar, que el clima escolar vincula o relaciona a todas las instancias que son gestoras de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula como son: relación profesor- alumno, relaciones entre alumnos, estrategias metodológicas de enseñanzas, pertinencia y contextualización de los contenidos, participación en la sala de clases etc.

Para Cere (1993), “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante, a la vez de los distintos procesos educativos” (p. 30).

Según Aron y Milicic (1999) los climas escolares se describen de la siguiente forma:

- Climas nutritivos: son aquellos que generan climas en que la convivencia social es más positiva, en que las personas sienten que es más agradable participar, en que hay una buena disposición a aprender y a cooperar, en que los estudiantes sienten que sus crisis emocionales pueden ser contenidas, y que en general contribuyen a que aflore la mejor parte de las personas.
- Climas tóxicos: son por el contrario, aquellos que contaminan el ambiente contagiándolo con características negativas que parecieran hacer aflorar las partes más negativas de las personas. En estos climas, además, invisibilizan los aspectos positivos y aparecen como inexistentes y, por lo tanto, existe una percepción

sesgada que amplifica los aspectos negativos, y las interacciones se tornan cada vez más estresantes e interfieren en una resolución de conflictos constructiva (p0. 98-99).

Considerando que el presente estudio se centra en el clima escolar, se visualizan tres tipos de relaciones, las cuales definen todas las combinaciones que se producen. Tales relaciones son caracterizadas por Ortega, R. (1996) como sigue:

- Profesor/a- alumna/o: este tipo de relación se caracteriza porque el docente va a servir de fuente de motivación, de interés de implicación en la tarea para el alumno, además de poder ser un modelo para su desarrollo sociomoral.
- Profesor/a-alumna/o-currículo: terminan caracterizando buen parte de la vida académica. Dentro de este sistema se despliegan roles, se adquieren normas, se organizan subsistemas de poder, de valores, de actitudes, etc., que terminan dando sentido a las experiencias cotidianas.
- Alumna/o-alumna/o, es de especial importancia debido a los lazos afectivos y de comunicación que se establecen dentro del grupo, ya que de esta relación entre iguales surgen valores, normas, inquietudes, y unos deseos compartidos.
- Por lo general, los maestros tienen poca relación con la formación de una clase como un todo. Los administrativos escolares toman las decisiones básicas en cuanto al tamaño y la composición del grupo, ya sea una sección transversal de la población escolar, o que ésta este agrupada en forma especial; sin embargo, es el profesor quien tiene que asumir las riendas del control en el aula, y su influencia en el comportamiento de los alumnos y las relaciones que establecen entre sí, es de vital importancia. En efecto, un profesor dominador y autoritario, estimula a los alumnos a asumir comportamientos de dominación con relación a sus compañeros.
- Se crea un clima de desconfianza, de represión y hasta agresión con relación a otros alumnos. Esto es: a) El alumno que sufre control

autoritario, rehúye a ese control de forma evidente y violenta, cuando puede; de forma velada, por medio de desinterés y de pasividad, cuando no tiene otra salida. b) Los alumnos más fuertes transfieren dominación hacia los alumnos más débiles.

- Tal clima de desigualdad, competición, lucha y tensión, produce efectos negativos sobre el aprendizaje. Vuelca sus preocupaciones para la defensa de la dominación y la agresión de los otros alumnos, frustrándose en sus tentativas de concentrarse en la materia y aprender. Para aprender un alumno, precisa de un clima de confianza.
- Según Erwin (1993), citado por Uculmana (1995), “los profesores pueden hacer varias cosas para fomentar las relaciones positivas entre los alumnos; por ejemplo, en el proceso de ayudar a los integrantes de la clase a conocerse entre sí, como individuos y comenzar a funcionar como una comunidad de aprendizaje (p. 76). Se les puede proporcionar oportunidades de presentarse a sí mismos bajo una luz positiva y de exhibir sus talentos e intereses únicos. Los alumnos que buscan objetivos comunes tienden a conocerse y a valorarse entre sí, de modo que las experiencias de aprendizaje cooperativas bien estructuradas pueden conducir a reacciones de compañeros positivos, incluyendo relaciones que cruzan las líneas de otros géneros, de clase social y étnicas.

### **Logros individuales**

Gardner y Hatch (1989), identifican como componentes de la inteligencia interpersonal, aquella que está en la base del establecimiento de buenas relaciones interpersonales, satisfactorias para uno mismo y para los demás, las siguientes capacidades:

- Capacidad para organizar grupos: se refiere a la habilidad necesaria para iniciar y coordinar redes de personas;
- Capacidad de negociación: se refiere a la capacidad de la persona para mediar, prevenir conflictos o resolver aquellos que ya se han suscitado.

Esta habilidad permite lograr acuerdos, arbitrar en disputas o servir de mediador;

- Capacidad de conexión personal: es la capacidad de hacer fácil un encuentro y de responder adecuadamente a los sentimientos y preocupaciones de las personas. Son personas que se llevan bien con casi todo el mundo y tienen una gran capacidad para interpretar las emociones a partir de las expresiones sociales, y
- Capacidad de análisis social: es la capacidad de detectar y mostrar comprensión de los motivos, preocupaciones y sentimientos de los demás. La persona que es capaz de realizar un adecuado análisis social llega con facilidad a relaciones de intimidad.

Estos componentes de la inteligencia interpersonal, son los que otros modelos teóricos han llamado habilidades sociales (Ladd y Mize, 1983; Spivack, Platt y Shure, 1976) y están en la base de los comportamientos que se describen como correspondientes a un adecuado ajuste social. Consideran tanto las destrezas conductuales, que tienen que ver con iniciar y mantener relaciones sociales, ser capaz de analizar los contextos en que se dan esas relaciones y fundamentalmente con la capacidad de conectarse emocionalmente consigo mismo y con los otros.

Otro elemento muy importante en la inteligencia emocional es la capacidad de autocontrol emocional, que permite autorregular los impulsos y no estar a merced de las emociones. Las personas con un buen autocontrol pueden postergar la gratificación en función de sus metas, lo que les permite ser más eficaces y enfrentar mejor los desafíos y permanecer en la tarea a pesar de las dificultades, teniendo la constancia suficiente para terminar sus proyectos. Un estudio interesante en esta línea es el realizado por Mischel *et al.* (1988) quien, trabajando con niños de cuatro años de edad, los sometió a una situación experimental que consistía en resistir la tentación de comerse unos chocolates. Se hizo un seguimiento de estos niños y se comprobó

que aquellos que fueron capaces de postergar la gratificación eran más competentes, se concentraban mejor, podían cumplir sus planes, expresar mejor sus ideas y tuvieron un puntaje más alto en las pruebas de aptitud académica. Los niños que no habían sido capaces de resistir la tentación, tuvieron 524 puntos en el área verbal y 528 en el área matemática, en tanto que los niños que habían sido capaces de postergar la gratificación tuvieron un promedio de 610 y 652, respectivamente.

El desarrollo de la responsabilidad social, que es parte de la formación de buenos ciudadanos, emergió en la década del 90 como un área necesaria a desarrollar en los estudiantes como una forma de lograr habilidades sociales que les permitieran ser más activos e integrarse como miembros responsables de su comunidad social y política. Berman (1997), define la responsabilidad social como el compromiso personal con el bienestar de los otros y del planeta. Esta responsabilidad social, según el autor, tendría tres dimensiones fundamentales:

- La primera se relaciona con entender que cada persona pertenece a una red social más amplia que tiene una influencia decisiva en la construcción de su identidad;
- La segunda se relaciona con las consideraciones éticas de justicia y preocupación por los otros en que deben enmarcarse las relaciones con los demás, y
- La tercera se refiere a que la responsabilidad social implica actuar con integridad, es decir, en forma consistente con los propios valores.

Si se considera que la escuela es un microsistema social, en que los estudiantes están insertos en una estructura social y política, el funcionamiento de la sala de clases, su sistema de justicia, sus convenciones sociales y los patrones de funcionamiento son experiencias que favorecen o inhiben el desarrollo de la responsabilidad social en los estudiantes.



La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La Gestión del Talento Humano, como un nuevo enfoque en la Administración de Recursos Humanos reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto:

(...) todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización. (Schuller.R.S., 1992, citado en (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Otra definición es que: la gestión de Recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta, pueda conseguir sus objetivos (Montes et al, 2006).

Por ello la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales

relacionados con las personas incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La gestión del talento humano, es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento y evaluación, remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Por tanto, no solo basta tener socios sino la tarea fundamental de toda organización es garantizar que el talento humano que ha contratado tenga el apoyo suficiente de parte de la organización, para cumplir con tal fin, y específicamente del departamento o la unidad responsable de personal, a través, de los diferentes programas que implemente como una política de personal, entre los cuales se puede considerar los programas de Reclutamiento, selección, socialización o inducción, la capacitación y el desarrollo del talento humano, los cuales pueden ayudar a obtener el mejor desempeño laboral del talento humano. “La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales” (Dolan et al., 2007).

El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. (Montes et al., 2006)

En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y solo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto

profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido se tiene la Pirámide de Necesidades de Maslow.

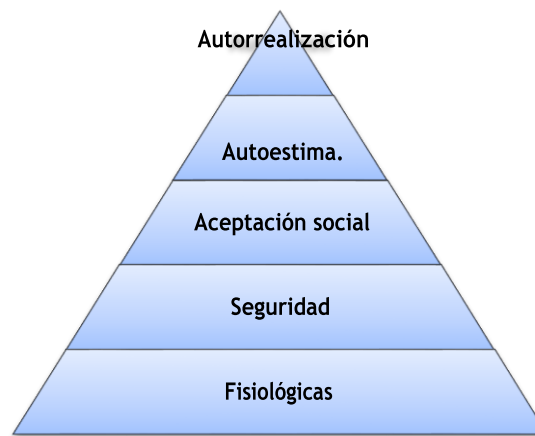


Figura 1. Pirámide de las necesidades de Maslow

Frederick Herzberg (1923 – 2000). La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación: 1) factores motivadores (Nivel de responsabilidad, promoción, logro, etc.) y 2) factores de higiene (Salario, condiciones laborales, etc.).

El desarrollo del talento humano, se refiere a las acciones o actividades que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores. Estos son las formaciones o capacitaciones que ofrece la organización a los actuales, nuevos y potenciales empleados (empleados a ser ascendidos a puestos de mayor nivel de su actual puesto de trabajo) de la organización a fin de que se puedan desempeñar adecuadamente en sus puestos de trabajo ya sea en el presente o en un futuro. Sobre todo busca que la organización pueda llegar a cumplir de manera eficiente sus objetivos organizacionales. “La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan et al., 2007).

El desarrollo de personal se puede considerar como la educación de los empleados, ofreciéndoles la especialización en las materias de sus áreas de formación u otras que puedan ayudar a su desarrollo personal, como también al desarrollo de la organización, ya que es el personal quien brinda su esfuerzo, tiempo y trabajo a fin de que la organización cumpla con su razón de ser (misión).

El desarrollo del Talento humano está referido al interés que tiene la organización por su personal, orientada a su formación. “El proceso para proporcionar de competencias para un trabajo, se denomina capacitación. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajos en equipo y otras facetas de la personalidad se denomina desarrollo” (Arias et al., 2006). Por tanto he aquí la importancia de las capacitaciones que se realizan al personal de las diferentes áreas. “Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (Chiavenato, 2007).

El desarrollo del empleado, por diseño, se orienta hacia el futuro y que tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado de un puesto de trabajo específico (De Cenzo et al., 2008).

(...) la educación es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas. Si se trata de un proceso planeado y efectuado en las aulas se habla de educación formal (o escolaridad), mientras las reflexiones, experiencias, ideas, valores, etc. Adquiridos en el trabajo, la calle, la familia y así sucesivamente, se conjugan en la denomina educación informal (Arias et al., 2006).

El desarrollo se puede definir también como un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

Por último las personas tienen objetivos personales que muchas veces no son consideradas por las organizaciones, y son considerados como hechos aislados. En la actualidad las empresas deben de considerar y preguntar a sus trabajadores cuáles son sus objetivos y ver la manera en como la institución puede aportar a ella, de tal forma que el personal se sienta más comprometido con su centro de trabajo. Más que trabajadores el talento humano es un cliente y un socio más de la institución.

## **1.4 Formulación del problema**

### **1.4.1 Problema Principal**

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?

### **1.4.2 Problemas Específicos**

- 1.-¿Como el uso adecuado de estrategias en la gestión del talento humano influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?
- 2.-¿Cuáles son las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?
- 3.-¿Cuáles son los modelos de gestión de personal en relación a la gestión del talento humano que influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?

## **1.5 Justificación del estudio**

La presente investigación realizó un estudio de la gestión del talento humano, como un sistema compuesto por sus diferentes procesos como son: la planificación del talento humano, el cual es un documento donde se detallan

los requerimientos de personal necesarios tanto presentes como futuros; la integración que comprende las actividades de reclutar el personal, seleccionar al más idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución; así como el desarrollo de personal referido a la capacitación y formación que requieren.

Todos estos aspectos son esenciales para llevar a cabo una buena gestión de personal. Por ello las municipalidades deben de procurar de llevarlas de la mejor forma posible, ya que también éstas están dentro del marco de las leyes.

Al conocer la realidad y la situación de la forma cómo se da y aplica la gestión de personal en las municipalidades, se podrá plantear políticas y programas de gestión de personal, que permitan mejorar el desempeño laboral del personal, pero sobre todo se podrá mejorar los servicios que brindan como entes del estado.

El personal de la 5ta Brigada de montaña es un actor importante en una gestión, muchas veces llamado equipo técnico, tienen la gran responsabilidad de manejar los recursos del Estado que son escasos y necesitan ser usados eficientemente en las necesidades reales de la población, a través de los diferentes proyectos que se formulan. Proyectos que pocas veces se concluyen de manera eficiente quedando inconclusas, y en algunos casos sin presupuestos asignados.

Los resultados podrán ser utilizados como una fuente de consulta sobre la relación que tiene la gestión del Talento Humano con el clima laboral del personal, de tal forma se pueda comprender su importancia y sus diferentes implicancias. Así como servir de base para desarrollar y proponer modelos y programas de gestión del talento humano.

El desempeño de las personas dentro de las instituciones depende en gran medida de la puesta marcha de la gestión de personas. Si no se cuenta con el recurso, personal adecuado y necesario no se podrá llegar a realizar una buena gestión institucional afectando en gran medida la eficiencia y eficacia de

la institución.

La presente investigación servirá también como base, antecedente y fuente de consulta para otras investigaciones.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis Principal**

La gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- 1.- El nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, se encuentra en un nivel medio.
- 2.- Las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, de manera regular.
- 3.- Los modelos de gestión del personal en relación al talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo Principal**

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018

### **1.7.2 Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar el nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.

- 2.-Describir las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.
  
- 3.-Determinar los modelos de gestión de personal en relación al talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.



## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

La investigación emplea un diseño No experimental que se basa en la temporalización de la investigación. Método transversal: Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En función de la relación causa-efecto (causales: son aquellos en los cuales las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) y el investigador los observa y reporta.(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Es una investigación cuantitativa, inicialmente se ha planteado un problema, luego revisado la literatura y construido un marco teórico, del cual se han derivado las hipótesis, a las que se les someterá a algunas pruebas para determinar su validez.

### 2.2 Variables, operacionalización

VARIABLE X	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p>La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uso adecuado de estrategias</b> El concepto de <b>estrategia</b> ha tenido a través del tiempo muchos <b>usos</b> y aplicaciones para lograr desarrollar una <b>adecuada</b> planeación estratégica (Contreras Sierra - 2014)</li> <li>• <b>Empleo de nuevas herramienta.</b> Una <b>herramienta</b> es un objeto elaborado con el fin de facilitar la realización de una tarea ... A continuación veremos algunos de los distintos <b>tipos</b> de <b>herramientas</b> (Ángel Ramírez (1997)</li> <li>• <b>Modelos de gestión del personal</b> manifiesta que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad, (Bedoya (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>✓ Evaluación del desempeño.</li> <li>✓ Prevención de riesgos</li> <li>✓ Planificación de planillas</li> <li>✓ Elaboración de nominas</li> <li>✓ Equipos de remoción de escombros, búsqueda y rescate</li> <li>✓ Formación y desarrollo</li> <li>✓ Mejora de la calidad de vida en el trabajo</li> <li>✓ Integración o socialización</li> </ul>

VARIABLE Y	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>CLIMA LABORAL</b></p> <p>El clima laboral es el ambiente y confort en el que se realiza los trabajos por un individuo o un grupo de ellos. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entendimiento de las relaciones humanas</b> Combinación específica de prácticas de RR.HH., estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y flexibilidad de los empleados (Bohlander (2001))</li> <li>• <b>Emociones competencias</b> La competencia y el desarrollo hacen óptimos los recursos humanos disponibles en la empresa. A corto plazo la ayudan a alcanzar resultados, y a largo plazo le facilitan su adaptación a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Vista la capacitación en estos términos, se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante (Flórez, 2005)</li> <li>• <b>Logros individuales</b> El desarrollo del empleado, por diseño, se orienta hacia el futuro y que tiene que ver más con los logros individuales del empleado de un puesto de trabajo específico (De Cenzo et al., 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Familiarización con las labores</li> <li>✓ Procedimientos de apoyo y evaluación</li> <li>✓ Desempeño de personal</li> <li>✓ Nivel de realismo de los sistemas laborales.</li> <li>✓ Tipo de entrenamiento en el trabajo.</li> <li>✓ Preparación psicológica</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Desarrollo del talento humano</li> <li>✓ Organización del talento humano</li> </ul>

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

La población estará conformada por 70 oficiales de la 5ª Brigada de Montaña.

### 2.3.2 Muestra

Se tomará una muestra aleatoria aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times P \times q}$$

Donde:

n	=	Muestra	
N	=	Población	70
Z	=	Nivel de aceptación 95%	1.96
E	=	Grado de error 5%	0.05%

P	=	Probabilidad de éxito 50%	0.5%
q	=	Probabilidad de fracaso	0,5%

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(70 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5))}{(70-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 59$$

Luego de aplicar la formula, tenemos una muestra formada por 59 oficiales de la 5ª Brigada de Montaña.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas

- Observación directa.- La técnica de la observación provee información adicional sobre el objeto de estudio al permitir obtener datos sobre aspectos que son más fáciles de percibir visualmente que a través de la comunicación oral de las diferentes actividades, tareas y funciones desarrolladas por el personal de las diferentes áreas y sugerencias que tiene la 5ta Brigada de Montaña.
- Encuesta.- Conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- Análisis documental.- Se realizó una revisión de los diferentes documentos para corroborar y aumentar la evidencia obtenida de otras fuentes. Los documentos son útiles para verificar la escritura correcta de nombres o títulos de instituciones que sean mencionados en la entrevista, así como para inferir cuestiones no evaluadas con anterioridad.  
En este sentido, la recopilación de información de diversas fuentes, personas o sitios, utilizando una variedad de métodos reduce el riesgo de obtener conclusiones de manera precipitada, las cuales reflejarían solamente las predisposiciones o las limitaciones de un método

especifico, lo que permite obtener una mejor evaluación de la validación y generalización de los resultados (Maxwell, 1996).

#### 2.4.2 Instrumentos

- Observación directa o Guía de campo. Se observó en muchos periodos cortos el desarrollo de las actividades en la 5ta Brigada de Montaña.
- Cuestionarios estructurados. Se empleó este instrumento para conocer las opiniones y actividades de los miembros de la 5ta Brigada de Montaña, aplicando doce (12) preguntas, con cinco alternativas de respuesta (Escala de Likert), para cada variable.
  - El cuestionario perfectamente estructurado y diseñados es un instrumento de recolección de datos para la investigación descriptiva y cuantitativa
  - Los criterios de construcción del instrumento cuestionario fueron los siguientes:
    1. El cuestionario solo incluye preguntas cerradas, con lo cual se busca reducir la ambigüedad de las respuestas y favorecer las comparaciones entre las respuestas.
    2. Cada indicador de las variables fue medido a través de cuatro (04) preguntas justificadas por cada uno de los indicadores de las variables, con lo cual se le otorga mayor consistencia a la investigación.
    3. Todas las preguntas son precodificadas, siendo sus opciones de respuesta las siguientes:

Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi siempre	2
Nunca	1
    4. Todas las preguntas reflejaran lo señalado en el diseño de la investigación al ser descriptivas (correlacional), siendo agrupadas por indicadores de las variables con lo cual se logra una secuencia y orden en la investigación.

5. En razón a lo señalado en los ítems 1 y 3, cada pregunta fue elaborada con claridad, precisión y comprensión por las unidades de análisis seleccionadas. No se ha sacrificado la claridad por la concisión, por el contrario, dado el tema de investigación hay preguntas largas que facilitaron el recuerdo, proporcionando al encuestado más tiempo para reflexionar y favorecer una respuesta más articulada.
  6. Las preguntas fueron formuladas con un léxico apropiado, simple, directo y que guardan relación con los criterios de inclusión de la muestra. Para evitar la confusión de cualquier índole, se han referido las preguntas a un aspecto o relación lógica vinculadas al indicador de las variables.
  7. De manera general, en la elaboración del cuestionario se ha previsto evitar, entre otros aspectos: inducir las respuestas, apoyarse en las evidencias comprobadas, negar el tema que se interroga, así como el desorden investigativo.
- Se administró las fichas bibliográficas para el análisis documental a través de cuadros estadísticos y notas de apunte, para llevar con la información recibida.
    - Los criterios de construcción del instrumento recogida de datos (análisis del contenido) fueron los siguientes:
      1. La información seleccionada en el marco teórico de nuestras variables de investigación se analizó de manera objetiva, sistemática y cuantificable.
      2. Su aplicación tuvo una orientación racional dirigida a estudiar las ideas contenidas en citas de textos, anteriores investigaciones relacionadas al asunto y comunicación diversa obtenida. Asimismo, se buscó descubrir diferencias en el contenido temático encontrado.
      3. Se empleó como instrumento de análisis de contenido la hoja de calificación, en la cual las categorías o variables de investigación fueron trabajadas debidamente codificadas.

4. En la codificación se definió: el universo y la muestra a analizar, las categorías referidas a las variables y las unidades de análisis de contenido que fueron constituidas por el tema los indicadores establecidos para cada una de las variables de la investigación.
5. Se seleccionó las categorías de análisis de contenido atendiendo a la clasificación de Krippendorft, enfrentando al investigador a una triple perspectiva:
  - Los datos tal y como se comunican al analista.
  - El contexto de los datos.
  - La interpretación del analista en función de su conocimiento.
6. Las fases en el análisis del contenido fueron:
  - Objetivos.
  - Hipótesis.
  - Variables.
  - Elección del documento.
  - Exploración del documento.
  - Preguntas de investigación.
  - Marco teórico.
  - Marco contextual.
  - Análisis del documento.
  - Indicadores o unidades de análisis.
  - Categorías: clasificar los elementos.

### **2.4.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

#### **Validez**

El cuestionario fue validado durante el desarrollo de la investigación y antes de ser aplicado a la muestra seleccionada (validez de contenido) que es lo que corresponde en estos casos, utilizando criterios de expertos, apoyados en el uso del coeficiente V de Aiken.

Se tomó en cuenta el juicio de tres (03) expertos como validación de esta investigación, siendo el más adecuado para determinar este tipo

de validez, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente según el tamaño de la muestra seleccionada.

### **Confiabilidad**

Para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach.

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

### **2.5.1 Procesamiento de los datos**

El procesamiento de datos consistió en la recolección de datos primarios de entrada, extraídos de libros, revistas, manuales, reglamentos, directivas, planes y situación actual de la 5ta Brigada de Montaña, los que serán evaluados y ordenados, para obtener información útil, luego fueron analizados por los investigadores como usuarios finales, para que se pueda tomar las decisiones o realizar las acciones que se estime conveniente, la apreciación de la situación real y actual la gestión del talento humano en la 5ta Brigada de Montaña que fue un factor determinante en este análisis por ser la investigadora una oficial que labora en mencionada Brigada.

Las técnicas de análisis cuantitativo son aquellas que se basan en las estadísticas o en las finanzas. Estas sirven para describir, graficar, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos cuantitativos (Vara, 2010).

Para llevar a cabo los análisis correspondientes se empleó la técnica de la estadística descriptiva e inferencial para cada variable entre estas se tiene la distribución de frecuencias y los coeficientes de correlación. Mediante el uso del paquete de software estadístico SPSS 22:

Primero, se elaboró tablas univariadas y bivariadas, a las que les aplico pruebas estadísticas, para determinar el grado de asociación entre las variables:

- Distribución de Frecuencias

- Graficas de barras y circulares
- Coeficientes de Correlación

Segundo, como se señaló anteriormente, mediante el modelo estadístico, se realizó la prueba de hipótesis, aplicando el modelo estadístico de regresión y medición de varianzas.

Con esta información se realizaron el análisis y discusión correspondiente en función de las tendencias y comportamiento mostrado. Las hipótesis planteadas se contrastaron empleando las tablas siguientes:

**Tabla 1 Interpretación cualitativa de cantidades porcentuales**

RANGO DE PORCENTAJES	INTERPRETACIÓN CUALITATIVA
100%	Unanimidad
De 80% a 99 %	Mayoría significativa
De 60% a 79 %	Mayoría
De 50% a 59 %	Mayoría no significativa
De 40% a 49 %	Minoría significativa
De 20% a 39%	Minoría
De 1 % a 19%	Minoría no significativa
0%	Ninguno

Fuente: Soto .D (2010) *Estadística para no estadísticos* –ESGE-EPG

**Tabla 2 Indicadores e interpretación Alfa de Crombach**

Indicador Alfa de Crombach	Interpretación
0	Nula fiabilidad
1 % – 69 %	Inaceptable fiabilidad
70 %	Aceptable fiabilidad
71% - 80 %	Buena fiabilidad
81% - 90 %	Muy buena fiabilidad
91% - 99%	Excelente fiabilidad
100 %	Total fiabilidad

Fuente: ESGE-EPG

## 2.6 Aspectos éticos

Para validar el cuestionario, se empleara la técnica de juicio de expertos. Coeficiente de Validez V de AIKEN la que ayudara efectivamente a medir las variables de investigación.



### III. RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

A continuación resumiremos las principales opiniones pregunta a pregunta, y de acuerdo con cada sector objeto de estudio.

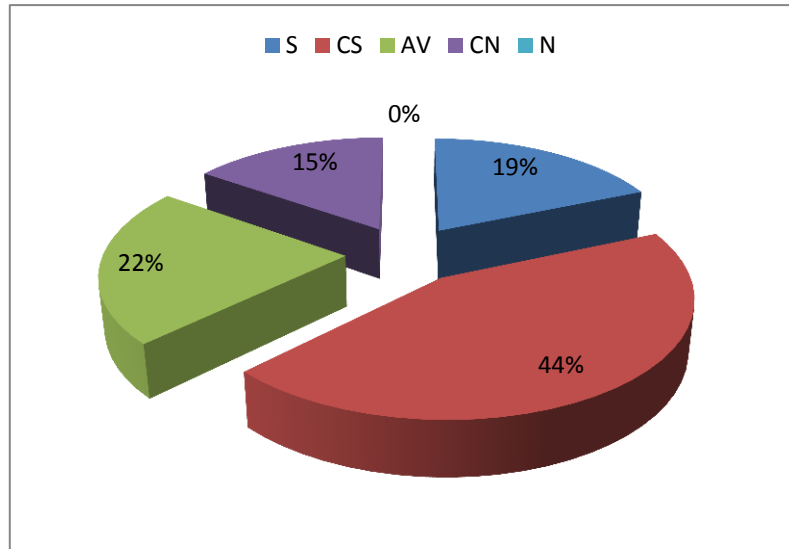


Figura 2. Pregunta 1 ¿Cree Ud. que la selección del personal es adecuada?

Análisis:

1. El 19% y el 44% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que la selección del personal es adecuada.
2. El 22% de los encuestados está a veces de acuerdo con que la selección del personal es adecuada.
3. El 15% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que la selección del personal es adecuada.

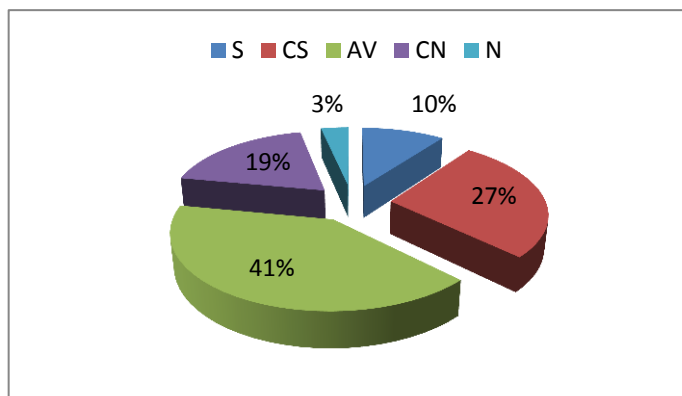


Figura 3. Pregunta 2 ¿Considera que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo?

Análisis:

1. El 10% y 27% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo.
2. El 41% de los encuestados está indeciso sobre el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo.
3. El 19% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo.

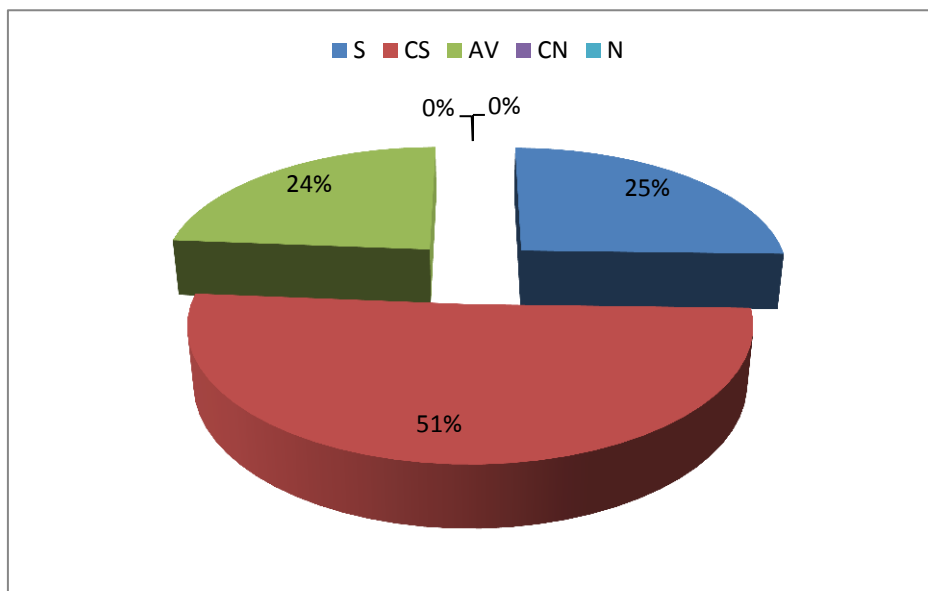


Figura 4. Pregunta 3¿Cree Ud. que se fomenta el desarrollo profesional?

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo que se fomenta el desarrollo profesional.
2. El 22% de los encuestados está indeciso que se fomenta el desarrollo profesional.

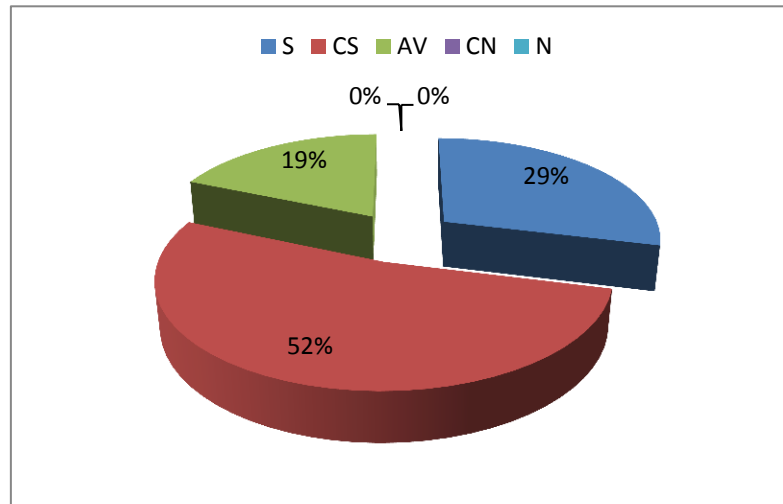


Figura 5. Pregunta 4 ¿Cree Ud. que se siguen las normas de prevención de riesgos?

Análisis:

1. El 28% de los encuestados está siempre de acuerdo con que se siguen las normas de prevención de riesgos.
2. El 55% de los encuestados está casi siempre de acuerdo que se siguen las normas de prevención de riesgos.
3. El 17% de los encuestados está indeciso con que se siguen las normas de prevención de riesgos.

Tabla 3 *Uso adecuado de estrategias*

X1	<i>Uso adecuado de estrategias</i>	5	4	3	2	1	Total
1	¿Cree Ud. que la selección del personal es adecuada?	11	26	13	9	0	59
2	¿Considera que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo?	6	16	24	11	2	59
3	¿Cree Ud. que se fomenta el desarrollo profesional?	15	30	14	0	0	59
4	¿Cree Ud. que se siguen las normas de prevención de riesgos?	17	31	11	0	0	59
	Total	49	103	62	40	2	236
	%	20.76	43.64	26.27	16.95	0.84	100

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.1 Dimensión Uso adecuado de estrategias

Al realizar el análisis univariable de la dimensión uso adecuado de estrategias se tiene que el 64.40% ,una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que el reclutamiento y selección de personal, la evaluación del desempeño y la prevención de riesgos, y si consideramos los que están en desacuerdo se alcanza un 17.79 % que implica que una minoría sostiene tal pensamiento, los indecisos (26.27%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda.

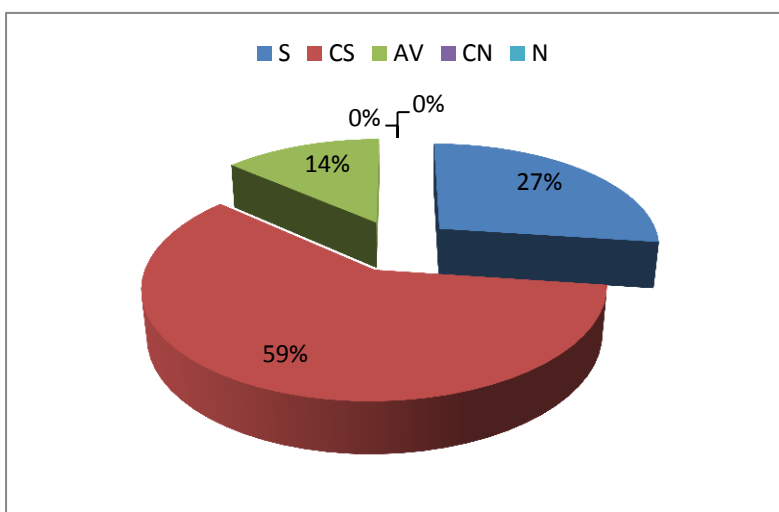


Figura 6. Pregunta 5. ¿Considera que es adecuado el control tributario y descuentos?

Análisis:

1. El 27% y 59% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo que es adecuado el control tributario y descuentos.
2. El 14% de los encuestados está indeciso sobre que es adecuado el control tributario y descuentos.

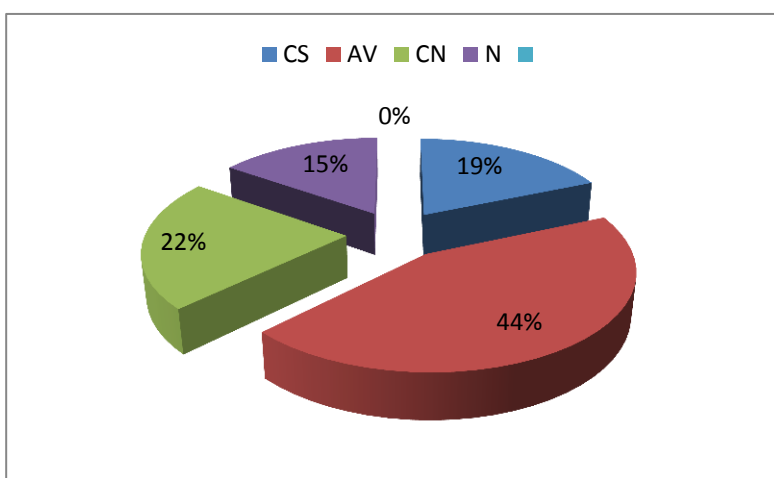


Figura 7. Pregunta 6. ¿Cree Ud. que se informa transparentemente las planillas?

Análisis:

1. El 63 % de los encuestados está de acuerdo con que se informa transparentemente las planillas.
2. El 22 % de los encuestados está indeciso que se informa transparentemente las planillas.
3. El 15 % de los encuestados está en desacuerdo con que se informa transparentemente las planillas.

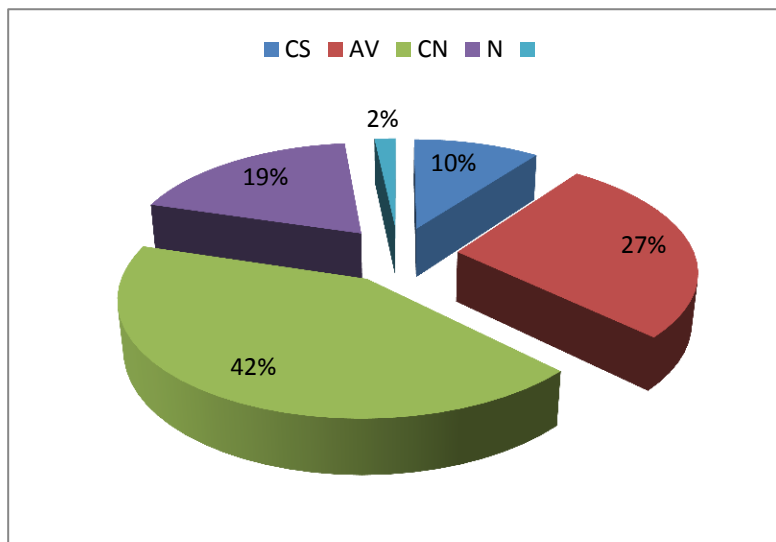


Figura 8. Pregunta 7. ¿Cree Ud. que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas?

Análisis:

1. El 10% de los encuestados está siempre de acuerdo que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas
2. El 27% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas.
3. El 42% de los encuestados está en duda con que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas.

4. El 19% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas.

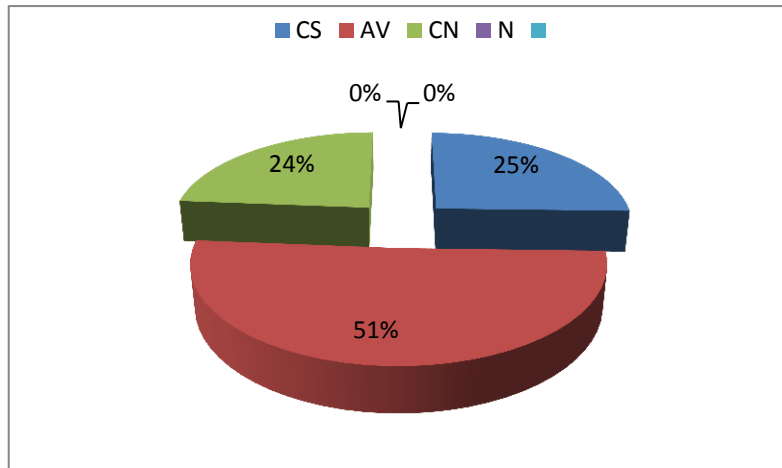


Figura 9. Pregunta 8. ¿Considera que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual?

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual.
2. El 24% de los encuestados está indeciso con que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual.

Tabla 4 Empleo de nuevas herramienta

X2	Empleo de nuevas herramienta	5	4	3	2	1	Total
5	¿Considera que es adecuado el control tributario y descuentos?	11	26	13	9	0	59
6	¿Cree Ud. que se informa transparentemente las planillas?	6	16	25	11	1	59
7	¿Cree Ud. que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas?	15	30	14	0	0	59
8	¿Considera que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual?	17	31	11	0	0	59
	Total	49	103	63	20	1	236
	%	20.76	43.64	26.69	8.47	0.42	100

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Dimensión empleo de nuevas herramienta

Al realizar el análisis univariable de la dimensión empleo de nuevas herramienta se tiene que el 64.44%, de la mayoría de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con el empleo de nuevas herramientas tiene una adecuada planificación de planillas, elaboración de nóminas y equipos de remoción de escombros, búsqueda y rescate y los que están en desacuerdo alcanzan un 8.89% que sostiene tal pensamiento, lo contrario (26.69%) solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.



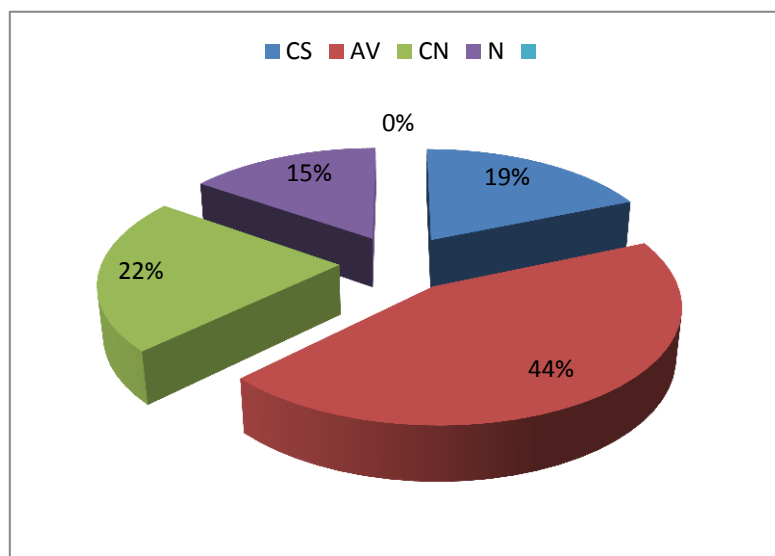


Figura 10. Pregunta 9. ¿Considera Ud. que el personal tiene formación adecuada?

**Análisis:**

1. El 61% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el personal tiene formación adecuada.
2. El 22% de los encuestados está indeciso con que el personal tiene formación adecuada.
3. El 17% de los encuestados no está de acuerdo con que el personal tiene formación adecuada.

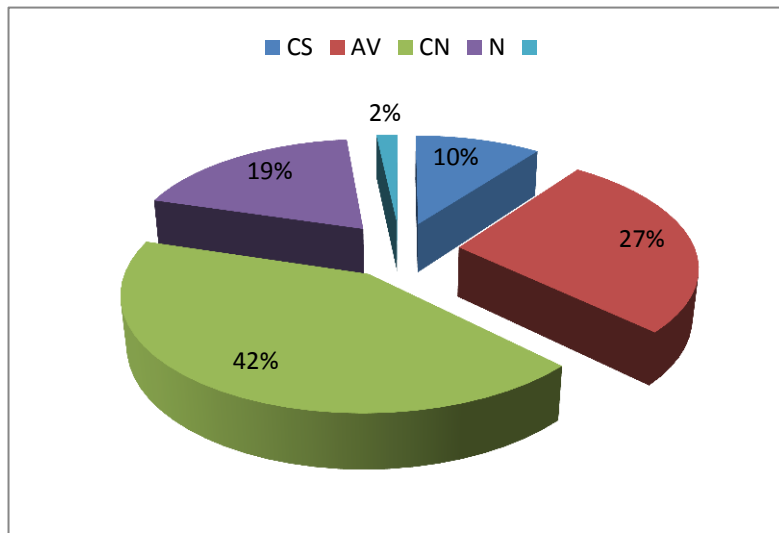


Figura 11. Pregunta 10. ¿Considera Ud. que el personal tiene un desarrollo eficiente?

Análisis:

1. El 40% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el personal tiene un desarrollo eficiente.
2. El 40% de los encuestados está indeciso que el personal tiene un desarrollo eficiente
3. El 20% de los encuestados está en desacuerdo con que el personal tiene un desarrollo eficiente

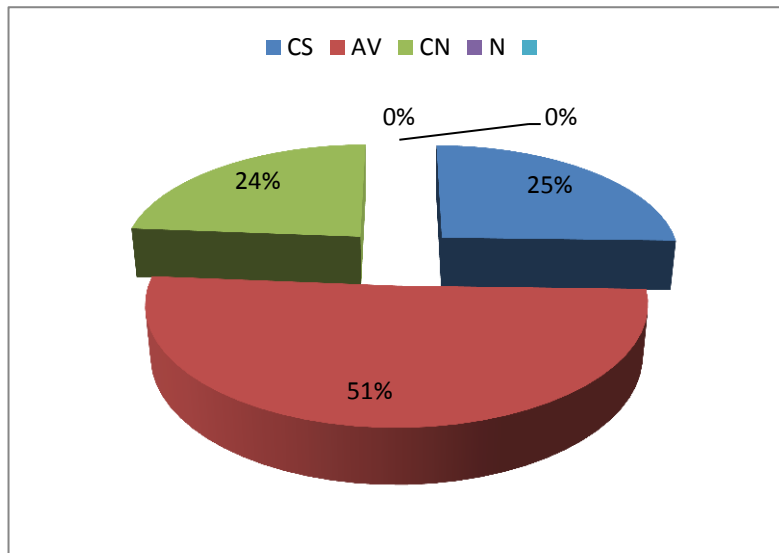


Figura 12. Pregunta 11. ¿Cree Ud. que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo?

#### Análisis:

1. El 78% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo.
2. El 22% de los encuestados está indeciso con que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo.

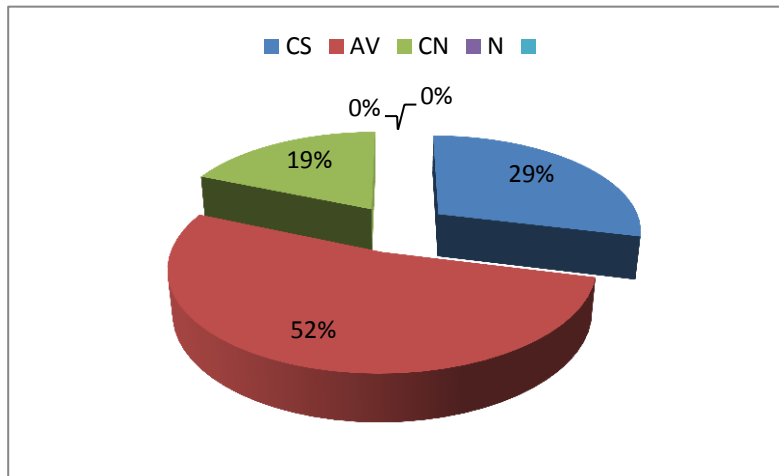


Figura 13. Pregunta 12 ¿Cree Ud. que la integración o socialización del personal es óptimo?

#### Análisis:

1. El 28% de los encuestados está siempre de acuerdo con que la integración o socialización del personal es óptimo.
2. El 55% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que la integración o socialización del personal es óptimo.
3. El 17% de los encuestados está en duda con que la integración o socialización del personal es óptimo.

**Tabla 5 Modelos de gestión del personal**

X3	Modelos de gestión del personal	5	4	3	2	1	Total
9	¿Considera Ud. que el personal tiene formación adecuada?	11	26	13	9	0	59
10	¿Considera Ud. que el personal tiene un desarrollo eficiente?	6	16	25	11	1	59
11	¿Cree Ud. que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo?	15	30	14	0	0	59
12	¿Cree Ud. que la integración o socialización del personal es óptimo?	17	31	11	0	0	59
	Total	49	103	63	20	1	236
	%	20.76	43.64	26.69	8.47	0.42	100

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.3 Dimensión modelos de gestión del personal

Al realizar el análisis univariable de la dimensión modelos de gestión del personal se tiene que el 64.44%, de la mayoría de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con los modelos de gestión del personal en la formación y desarrollo, la mejora de la calidad de vida en el trabajo para lograr una integración o socialización y rescate y los que están en desacuerdo alcanzan un 8.89% que sostiene tal pensamiento, lo contrario (26.69%) solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

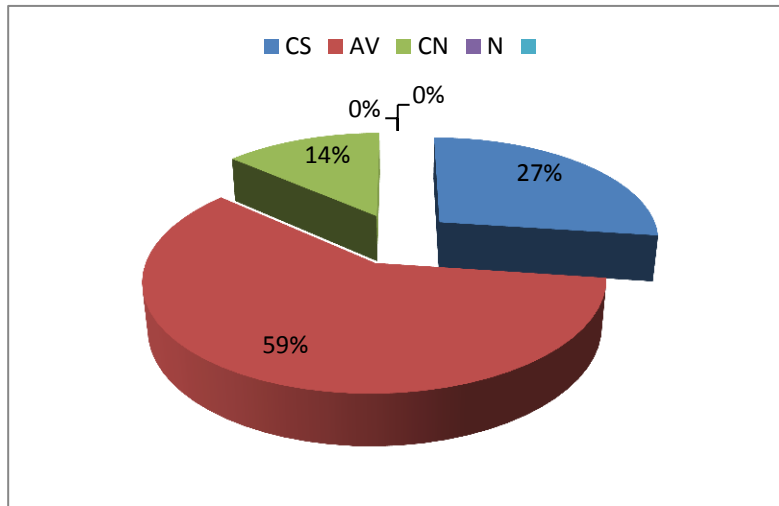


Figura 14. Pregunta 13. ¿Considera Ud. que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores?

#### Análisis:

1. El 27% de los encuestados está siempre de acuerdo con que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores.
2. El 59% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores.
3. El 14% de los encuestados está en duda con que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores.

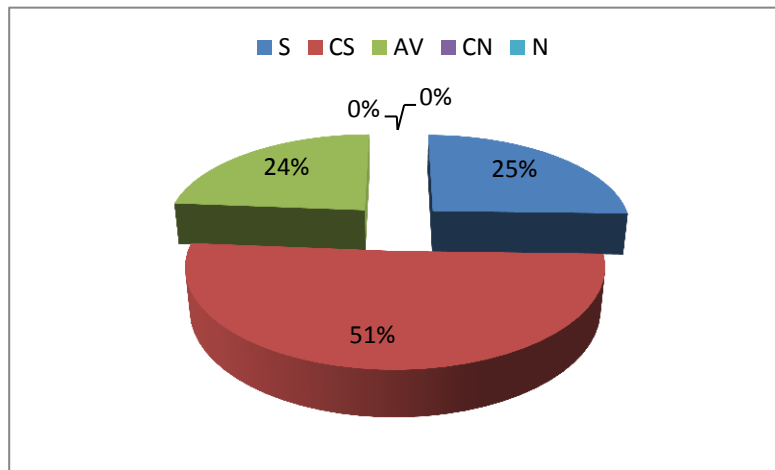


Figura 15 Pregunta 14. ¿ ¿Considera que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente?

#### Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente.
2. El 22% de los encuestados está indeciso que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente.

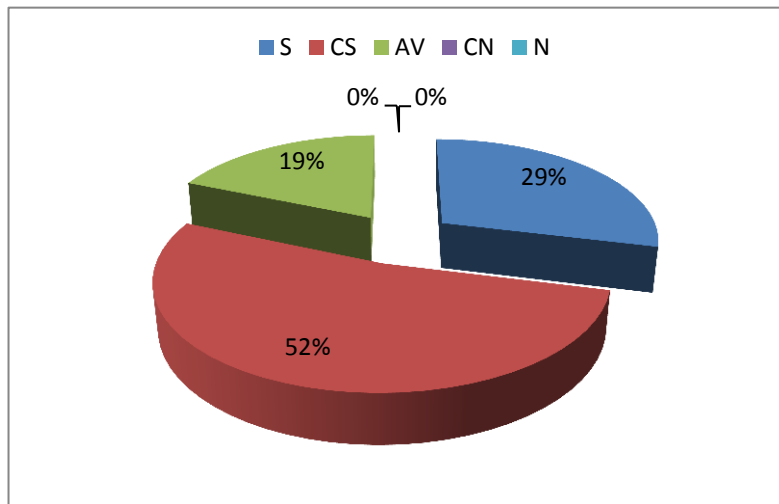


Figura 16. Pregunta 15. ¿Cree Ud. que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento?

Análisis:

1. El 28% de los encuestados está siempre de acuerdo con que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento.
2. El 55% de los encuestados está casi siempre de acuerdo que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento.
3. El 17% de los encuestados está indeciso con que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento.



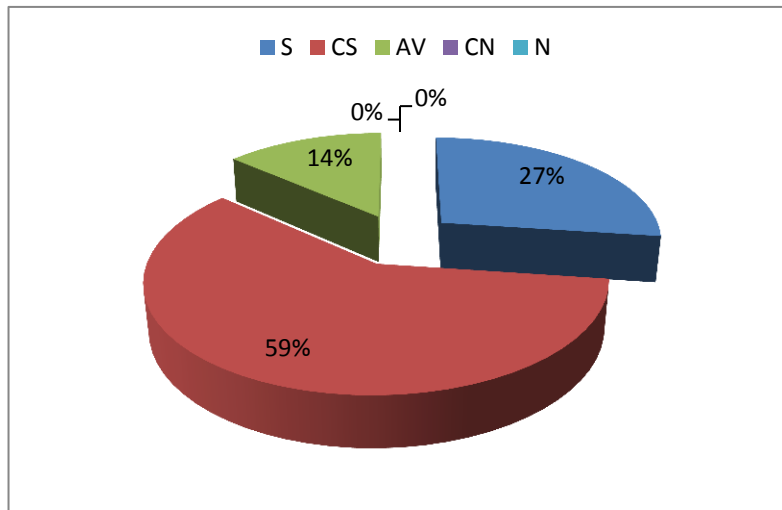


Figura 17. Pregunta 16. ¿Cree Ud. que se alcanza un adecuado desempeño laboral?

Análisis:

1. El 27% y 59% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo que se alcanza un adecuado desempeño laboral.
2. El 14% de los encuestados está indeciso sobre que se alcanza un adecuado desempeño laboral.

Tabla 6 Entendimiento de las relaciones humanas

Y1	Entendimiento de las relaciones humanas	5	4	3	2	1	Total
13	¿Considera Ud. que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores?	11	26	13	9	0	59
14	¿Considera que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente?	15	30	14	0	0	59
15	¿Cree Ud. que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento?	17	31	11	0	0	59
16	¿Cree Ud. que se alcanza un adecuado desempeño laboral?	16	35	8	0	0	59
	Total	59	122	46	9	0	236
	%	25	51.69	19.49	3.81	0	100

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.4 Dimensión entendimiento de las relaciones humanas

Al realizar el análisis univariable de la dimensión entendimiento de las relaciones humanas se tiene que el 76.69% ,una mayoría significativa de los encuestados está de acuerdo con que la se tiene una familiarización con las labores, adecuados procedimientos de apoyo y evaluación para un desempeño de personal, y si consideramos los que están en desacuerdo se alcanza un 3.81 implica que una minoría sostiene tal pensamiento, los indecisos (19.49%) es significativo y solo está referido a personas que tienen duda.

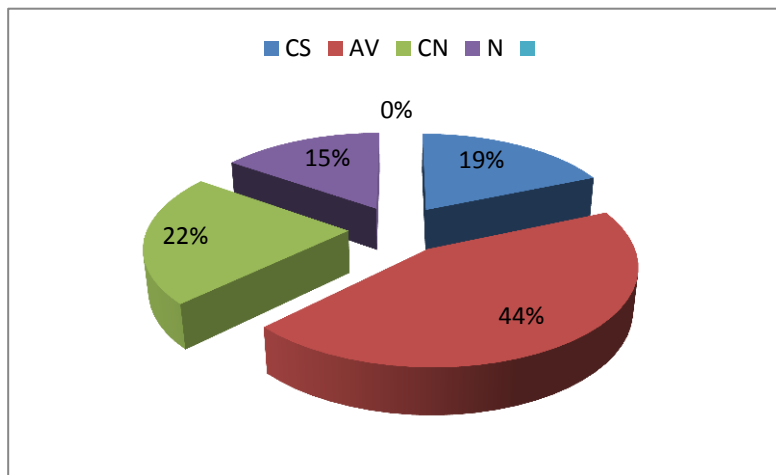


Figura 18. Pregunta 17. ¿Considera que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales?

Análisis:

1. El 63 % de los encuestados está de acuerdo con que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales.
2. El 22 % de los encuestados está indeciso que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales.
3. El 15 % de los encuestados está en desacuerdo con que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales.

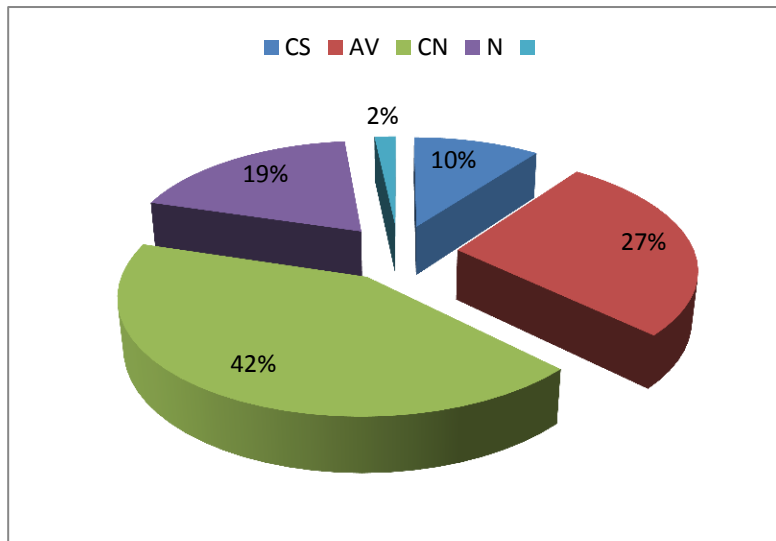


Figura 19. Pregunta 18. ¿Cree Ud. que se toma en cuenta las emociones y competencias?

Análisis:

1. El 10% de los encuestados está siempre de acuerdo que se toma en cuenta las emociones y competencias.
2. El 27% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que se toma en cuenta las emociones y competencias.
3. El 42% de los encuestados está en duda con que se toma en cuenta las emociones y competencias.
4. El 19% de los encuestados está casi nunca de acuerdo con que se toma en cuenta las emociones y competencias, sumado al 2% que nunca está de acuerdo.

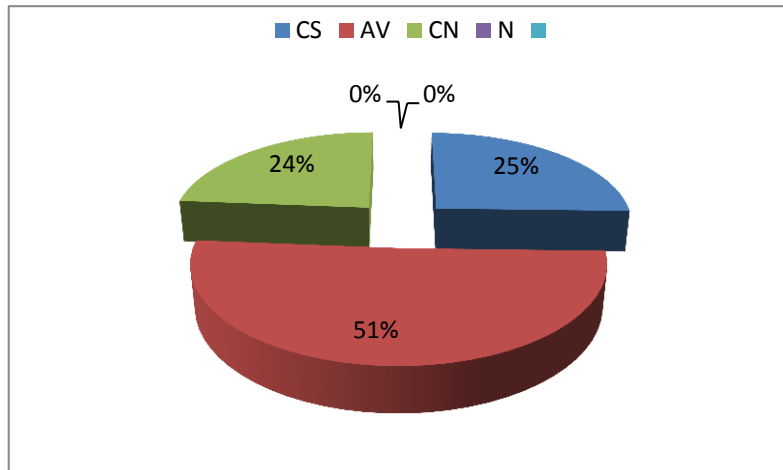


Figura 20. Pregunta 19. ¿Considera Ud. que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo?

Análisis:

1. El 76% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo.
2. El 24% de los encuestados está indeciso con que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo.

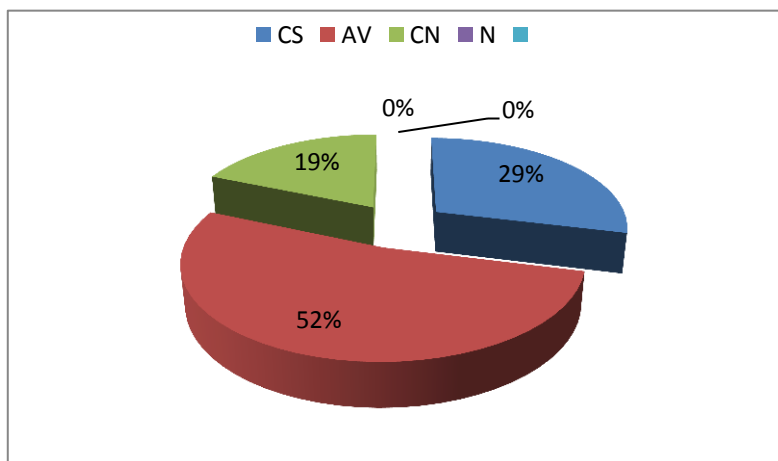


Figura 21. Pregunta 20. ¿Considera que el personal está preparado psicológicamente?

Análisis:

1. El 29% de los encuestados está siempre de acuerdo con que el personal está preparado psicológicamente
2. El 52% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que el personal está preparado psicológicamente
3. El 19% de los encuestados está indeciso con que el personal está preparado psicológicamente

Tabla 7 *Emociones competencias*

Y2	<i>Emociones competencias</i>	5	4	3	2	1	Total
17	¿Considera que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales?	11	26	13	9	0	59
18	¿Cree Ud. que se toma en cuenta las emociones y competencias?	6	16	25	11	1	59
19	¿Considera Ud. que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo?	17	31	11	0	0	59
20	¿Considera que el personal está preparado psicológicamente?	16	35	8	0	0	59
	Total	50	108	57	20	1	236
	%	21.19	45.76	24.15	8.47	0.42	100

Fuente: *Elaboración propia*

#### 4.1.5 Dimensión emociones competencias

Al realizar el análisis univariable de la dimensión emociones competencias se tiene que el 66.95%, de la mayoría de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con el nivel de realismo de los sistemas laborales, el tipo de trabajo y la

preparación psicológica para mejorar las emociones de competencias y los que están en desacuerdo alcanzan un 8.89% que sostiene tal pensamiento, lo contrario (24.15%) solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

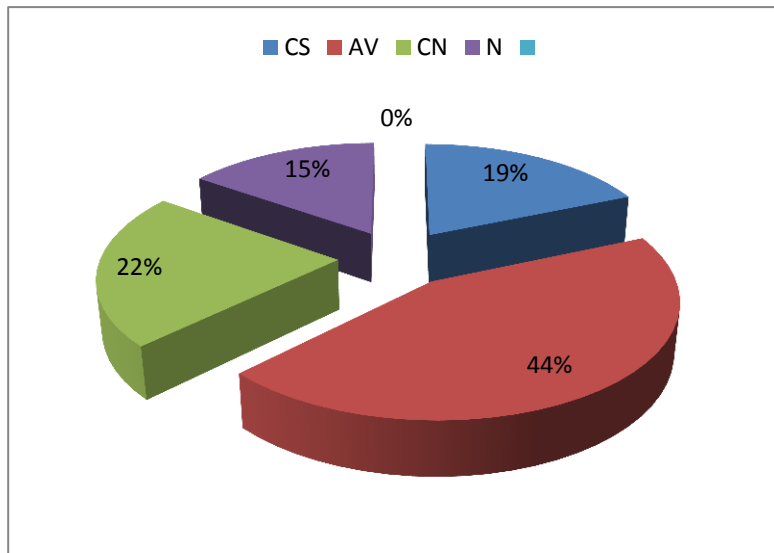


Figura 22. Pregunta 21. ¿Considera Ud. que el personal es eficiente?

#### Análisis:

1. El 61% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que el personal es eficiente.
2. El 22% de los encuestados está indeciso con que el personal es eficiente.
3. El 17% de los encuestados no está de acuerdo con que el personal es eficiente.

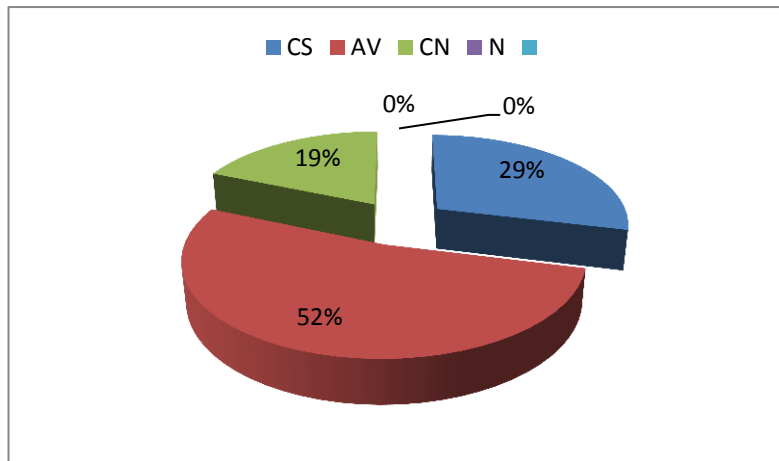


Figura 23. Pregunta 22. ¿Considera Ud. que el personal que obtiene logros personales es más eficiente?

Análisis:

1. El 29% de los encuestados está siempre de acuerdo con que el personal que obtiene logros personales es más eficiente
2. El 52% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que el personal que obtiene logros personales es más eficiente
3. El 19% de los encuestados está indeciso con que el personal que obtiene logros personales es más eficiente



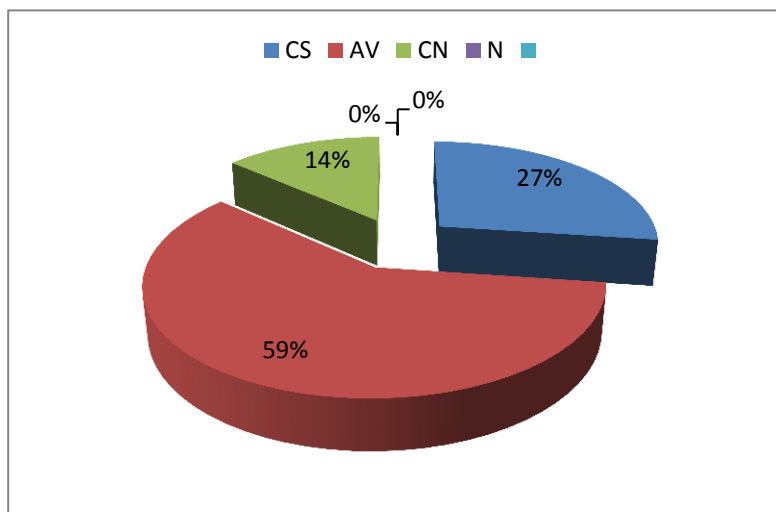


Figura 24. Pregunta 23. ¿Cree Ud. que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales?

#### Análisis:

1. El 27% de los encuestados está siempre de acuerdo con que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales.
2. El 59% de los encuestados está casi siempre de acuerdo con que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales.
3. El 14% de los encuestados está en duda con que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales.

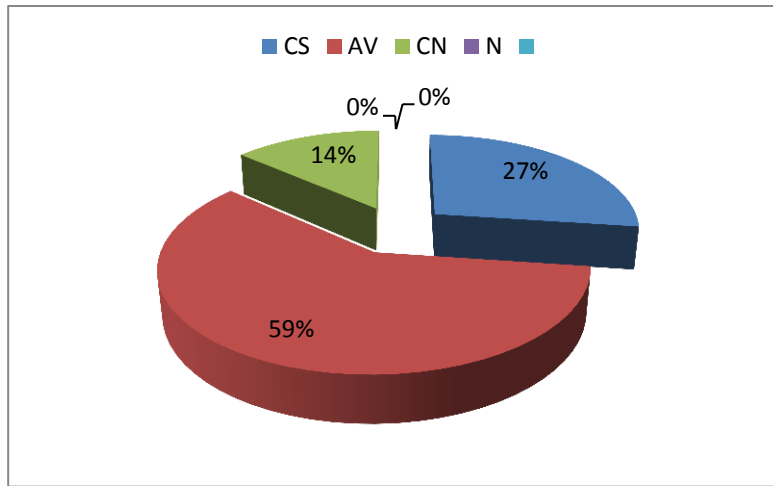


Figura 25. Pregunta 24. ¿Cree Ud. que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales?

Análisis:

1. El 89% de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales.
2. El 11% de los encuestados está indeciso con que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales.

Tabla 7 *Logros individuales*

Y2	<b>Logros individuales</b>	5	4	3	2	1	Total
21	¿Considera Ud. que el personal es eficiente?	6	16	25	11	1	59
22	¿Considera Ud. que el personal que obtiene logros personales es más eficiente?	15	30	14	0	0	59
23	¿Cree Ud. que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales?	17	31	11	0	0	59
24	¿Cree Ud. que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales?	16	35	8	0	0	59
	Total	54	112	58	11	1	236
	%	22.88	47.45	24.57	4.66	0.42	100

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.1.6 Dimensión logros individuales

Al realizar el análisis univariable de la dimensión logros individuales se tiene que el 70.33%, de la mayoría de los encuestados está siempre y casi siempre de acuerdo con los logros individuales obtenidos por eficiencia, desarrollo y organización del talento humano. Asimismo los que están en desacuerdo alcanzan un 5.08% que sostiene tal pensamiento, lo contrario (24.57%) solo está referido a personas que tienen duda pero no son opuestos.

## 4.2. Contratación de hipótesis

### 4.2.1 Contraste de la hipótesis general

La gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018

Hipótesis estadísticas:

Hipótesis nula: No existe influencia significativa entre la gestión del talento humano con el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.

Para comprobar esta hipótesis se procedió a solicitar al programa estadística 17 que correlacionara ambas variables como sigue:

Tabla 8 *Incidencia de la hipótesis general*

		Área de información	Planificación tecnológica
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 100	,833** 000 100
CLIMA LABORAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,833** ,000 100	1 100

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

La incidencia es positiva y significativa (0.833). Por tanto, se considera comprobada la hipótesis general.

#### 4.2.2 Contrastación de hipótesis específicas

##### Hipótesis de investigación 1

El nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, se encuentra en un nivel medio.

##### Hipótesis nula 1

No existe influencia significativa entre las estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano con en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, se encuentra en un nivel medio.

Tabla 9 Pruebas de chi-cuadrado H1

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	401,266 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	353,531	4	,000
Asociación lineal por lineal	273,872	1	,000
N de casos válidos	59		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,26.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 01 y se acepta la hipótesis de investigación 01:

“El nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los

oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, se encuentra en un nivel medio”

#### Hipótesis de investigación 2

Las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, de manera regular.

#### Hipótesis nula 2

No existe influencia significativa entre las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano con el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, de manera regular

Tabla 10 Pruebas de chi-cuadrado H2

	Valor	gl Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	407,927 <sup>a</sup>	4 ,000
Razón de verosimilitudes	246,855	4 ,000
Asociación lineal por lineal	198,191	1 ,000
N de casos válidos	59	

5 casillas (55,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,07.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 02 y se acepta la hipótesis de investigación 02:

“Las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, de manera regular”

### Hipótesis de investigación 3

Los modelos de gestión del personal en relación al talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018

### Hipótesis nula 3

No existe influencia significativa entre los modelos de gestión del personal en relación al talento humano con el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018

Tabla 11 Pruebas de chi-cuadrado H3

	Valor	gl Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	360,756 <sup>a</sup>	4 ,000
Razón de verosimilitudes	252,833	4 ,000
Asociación lineal por lineal	181,445	1 ,000
N de casos válidos	59	

a. 2 casillas (22,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,31.

Como la probabilidad de ocurrencia de 0.00 (estadísticamente 0.01) es menor que la probabilidad de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula 03 y se acepta la hipótesis de investigación 03:

“Los modelos de gestión del personal en relación al talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018”

## IV. DISCUSIÓN

### 4.1 Discusión

Basado en las teorías que fundamentan la gestión del Talento humano y el clima laboral, se realizó la discusión a lo planteado en la presente investigación.

Se investigó la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco. Por ello se trabajó con un total de 59 oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, aplicándose el cuestionario y la evaluación de desempeño para el recojo de información.

La Gestión del Talento Humano en la actualidad se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución. Como también coadyuva en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus funciones y obligaciones que cumplen en sus puestos de trabajo. Y por lo tanto, la función de la Gestión del Talento Humano se vuelve esencial para el logro de ventajas competitivas.

Las personas como Talento Humano. En esta nueva concepción, dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

Vásconez (2002), sostiene que en el siglo XXI, se reafirma la era del conocimiento en donde el activo principal es el intelectual y la herramienta que la apoya es la innovación, por tanto la necesidad de responder a esta transformación es por su puesto la administración del talento humano eficiente y eficaz, desarrollando destrezas y competencias en los oficiales, contando con un modelo estratégico que nos proporcione el liderazgo y lograr entendimiento en las relaciones



humanas mediante logros individuales.

La gestión del talento humano en la 5ª Brigada de Montaña, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (oficiales, personal civil, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye una tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007).

Investigaciones y teorías manifiestan la importancia de la Gestión del Talento Humano y su implicancia en el desempeño de las personas. En el caso de la 5ª Brigada de Montaña, la Gestión del Talento Humano se realiza mayormente de forma empírica y la oficina de personal se ocupa de administrar a las personas, así como de la solución de problemas que se presentan. Y no así a la de gestionar a las personas.

Los resultados encontrados a lo largo del clima laboral del personal en la de la 5ª Brigada de Montaña, demuestran que el nivel de talento humano se da de forma regular, favoreciendo la gestión institucional. Un factor importante de ello es el compromiso de trabajo con la institución, encontrado en algunos de los oficiales. Como también se obtuvo que la mayor parte de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña han cursado estudios superiores universitarios como no universitarios. Por tanto, se puede decir que tienen información y conocimiento básico

que les sirve en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones dentro de sus puestos de trabajo.

Por ello, se puede mencionar que pese a lo mencionado sobre el postulado de la autora; en la de la 5ª Brigada de Montaña no se puede llegar a afirmar que si la gestión adecuada de los recursos humanos incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, puesto que el resultado encontrado muestra una correlación débil entre las variables mencionadas, pero es positiva.

La planificación de recursos humanos es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio (Guth, 2001).

Con la planificación del talento humano se puede obtener el máximo beneficio para la institución, esto siempre y cuando una persona se desempeñe adecuadamente en su puesto de trabajo.

Ana C. Sánchez y et. al. (2006), Menciona que la planificación del recurso humano propicia eficiencia laboral en el personal administrativo.

En la de la 5ª Brigada de Montaña los oficiales manifiestan que si realiza la planificación de personal. Encontrándose en los documentos de gestión. Pero cabe mencionar que los documentos de gestión muchas veces son elaborados al mero cumplimiento de las normas legales. Por lo tanto, la planificación no se da como un mecanismo y una herramienta de gestión.

Los resultados muestran una correlación débil entre la planificación de talento humano y el clima laboral, no pudiéndose determinar con exactitud sobre si la planificación del talento humano propicia eficiencia

laboral en el personal.

En cuanto a la integración de personal a la institución, la de la 5ª Brigada de Montaña no realiza el proceso de reclutamiento, puesto que recibe al personal cambiado desde San Borja en Lima y el Comando cuenta con su personal de confianza en los diferentes puestos de trabajo.

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección de la persona adecuada para un cargo determinado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos presentados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal. (Ferraro, 2001)

En la de la 5ª Brigada de Montaña no se aplican pruebas de selección establecidas formalmente, pero si se realiza una pequeña entrevista que tiene el comandante general con el oficial recién cambiado de empleo. Entrevista que los oficiales señalan como una entrevista de empleo.

Al hablar de socialización, inducción y desarrollo de los empleados, se hace referencia al proceso de ayudar a que los trabajadores de recién ingreso se adapten a su nueva organización y responsabilidades de trabajo. Estos programas son diseñados para ayudarles a entender completamente en qué consiste el trabajo de la compañía y a lograr que alcancen su máxima productividad en el menor tiempo posible. (De Cenzo & Robbins, 2008) Además añade:

La socialización influye fuertemente en el desempeño del empleado y en la estabilidad organizacional: su desempeño en el trabajo depende en grado considerable de que sepa lo que tiene que hacer y lo que no.

La inducción de personal en la de la 5ª Brigada de Montaña es

realizada por los jefes de departamento y en algunos casos por el jefe de personal quienes realizan las orientaciones y el apoyo necesario a los nuevos oficiales.

Los párrafos anteriores nos señalan la influencia favorable de los diferentes procesos que comprende la integración del talento humano (reclutamiento, selección y inducción) sobre el desempeño laboral del personal, lo cual sería lo adecuado y beneficioso para la institución. En la de la 5ª Brigada de Montaña la integración del talento humano se relaciona de forma débil, no descartándose la importancia de la integración del talento humano a la institución para mejorar el clima laboral, puesto que es positiva la correlación encontrada entre ambas variables.

La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, conocimientos, las actitudes o la conducta. (De Cenzo et al., 2008)

La capacitación del recurso humano mejora la productividad del personal administrativo de la Universidad de Oriente. (Sánchez, Sevilla y Mendez, 2006)

La de la 5ª Brigada de Montaña brinda algunas veces cursos de capacitación y estos generalmente son ofrecidos en los proyectos que se ejecutan. Y sólo algunos trabajadores acceden a ellas.

El desarrollo profesional en la de la 5ª Brigada de Montaña se da sólo en algunas situaciones, puesto que los trabajos en la mayoría se dan de forma permanente.

El desarrollo del talento humano tiene una participación débil en la

mejora del clima laboral del personal en la de la 5ª Brigada de Montaña.

Por lo expuesto se hace necesario realizar investigaciones que permitan conocer el ¿por qué de las cosas? Y proponer soluciones que permitan contribuir al desarrollo y crecimiento de la 5ª Brigada de Montaña.

Por lo señalado anteriormente se deben de realizar investigaciones más precisas, detalladas y profundas sobre la Gestión del Talento Humano y de ese modo poder determinar otros factores que se relacionen con el clima laboral del personal. Tomando para ello aspectos como la motivación, los tipos de liderazgo, el clima organizacional, la remuneración y otros.

No es certero afirmar que los resultados presentados puedan ser aplicados a otras Brigadas puesto que son realidades y contextos diferentes. Como: el tamaño y la complejidad, las políticas aplicadas por los Comandos de turno, la idiosincrasia que se tiene en cuanto se refiere a la gestión de personal.

Lo que sí podría utilizarse en trabajos de investigación similares, es la metodología empleada, ya que las herramientas y los instrumentos cumplen la función de averiguar y recopilar la información necesaria sobre los procesos llevados a cabo en la gestión de personal, así como el instrumento del clima laboral, esto realizando una mejora y adecuación de los instrumentos..

## CONCLUSIONES

La realización del estudio ha brindado datos empíricos acerca de la influencia significativa que existe entre la gestión del talento humano de forma positiva débil con el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, en el Cusco de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552).

A continuación se expresan las conclusiones a las que ha llegado la autora de la investigación:

Teniendo en consideración la Hipótesis Específica que señala: " El nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018", se encuentra en un nivel medio, siendo corroborada y aceptada por la hipótesis de investigación alterna; se ha podido establecer que la eficacia tiene relación significativa con el clima laboral. Esta actividad es evidentemente significativa por los datos obtenidos, así como por las conclusiones de investigaciones anteriores como las de Ruiz y Arévalo. De esta manera se comprueba fehacientemente la Hipótesis Específica 1 de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman).

Teniendo en consideración la Hipótesis Específica que señala: "Las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018", de manera regular siendo corroborada y aceptada por la hipótesis de investigación alterna, particularmente por la sensación que tienen los oficiales que su participación en sus labores diarias relacionadas con los objetivos trazados por ellos, así como por las conclusiones de investigaciones anteriores como las de Milan y Vega. De esta manera se comprueba fehacientemente la Hipótesis Específica 2 de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman).

Teniendo en consideración la Hipótesis Específica que señala: " Los modelos de gestión del personal en relación al talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018", siendo corroborada con las conclusiones de investigaciones anteriores como las de Layomi y aceptada por la hipótesis de investigación alterna; se ha podido comprobar fehacientemente la Hipótesis Específica 3 de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman).

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en consideración las conclusiones a las que se ha arribado, me permito algunas recomendaciones al Comando de la 5ta Brigada de Montaña:

1. Mantener la preocupación por el personal de oficiales e incrementar la participación de la comunidad, según las necesidades actuales. Promover proyectos de investigación que analicen la causalidad e influencia de las variables de estudio u de otros factores que inciden en el buen desempeño de la personas en sus puestos y centros de labores, y con ello proponer nuevos conceptos, modelos de gestión del Talento Humano
2. Implementar la planificación del Talento Humano en las unidades y estado mayor como un mecanismo de gestión.
3. Formular y efectuar mecanismos de selección de personal para las unidades y estado mayor, de acuerdo a las leyes vigentes.
4. Promover la capacitación continua y el desarrollo de personal con empresas e instituciones públicas y/o privadas, a través de convenios interinstitucionales.



## REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos* (2da ed.). Argentina, Argentina: Granica.
- Andrade, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Argentina, Argentina: Granica.
- Arias, L. F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arévalo, E. (1990). *Estudio acerca de los rasgos de personalidad en la clasificación grupal de aceptados, rechazados y aislados en estudiantes secundarios de ambos sexos*. Lima: CONCYTEC.
- Arévalo, E. (2002). *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundaria del Colegio Claretiano de Trujillo*. Tesis de maestría. UNMSM.
- Ausubel, D. (1983) *Psicología educativa*. México: Trillas.
- Arón, A & Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Armando, j., Camejo, & cejas, m. (2009). *Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo xxi*. redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/home.oe>
- Avilés, J. (2002) *Bullying. Intimidación y maltrato entre el alumnado*. Bilbao: STEE- EILAS.
- Batallas,G. (2007).Repositorio. Obtenido de repositorio.iaen.edu.ec: <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/87>
- Bedoya, E. (2003). Tesis "La nueva Gestión de Personas y su evaluación de desempeño en Empresas competitivas". Lima-Perú: UNMSM.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes*. España: ESIC.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12va ed.). México, México: International Thomson Editores.
- Berman, D. (1997). *El hombre y la paz*. Paris: Unesco
- Bernstein, B. (2007) *Hacia una Teoría del Discurso Pedagógico*. Revista colombiana de Educación No.233. U.P.N. Bogotá.
- Bowen, J. & Hobson, P. (1995). *Teorías de la Educación (Innovaciones Importantes en el Pensamiento Educativo Occidental)*. Buenos Aires: Limusa.
- Ccollana, Y. (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*. Revista de ciencias empresariales de la universidad de San Martín de Porres, (págs. 53-62). Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/institutoinvestigacion/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México, México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Carrasco A. (2004). *Covariación del consumo del alcohol con otras conductas de salud en adolescentes y factores psicosociales asociados*. Revista Psicología y salud, 12(2):203:212.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Casassus, J. & Arancibia, V. (1997). *Claves para una Educación de Calidad*. Buenos Aires: Kapelusz.
- CERE (1993). *Evaluar el contexto educativo. Documento de estudio*. Vitoria: Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco.
- Climent Giné (2002). *Des de l'esfera dels valors*. Revista de Blanquerna, 7, UR.
- Cohen, L. & Manián, C. (1997). *Metodología de la investigación en educación*. Londres: Routledge.
- Congreso de la República (2003). *Ley General de Educación N° 28044*. Lima: Diario El Peruano.

- Cornejo, R. & Redondo, J. (2000). El clima escolar percibido por alumnos de la enseñanza media. Centro de investigación y difusión poblacional de Achupallas. Chile.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.
- Delgado, S., & Ena, B. (2009). Recursos Humanos (4ta ed.). España, España: Mc Graw Hill Ojo.
- Droin, R. (1993) La calidad con la sonrisa. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8va ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (11va ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.
- Dulan, S., & Valle, R. (2007). La Gestión de los Talentos Humanos (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.
- Esparch, N. (Abril de 2012). Ventanas de oportunidad: el caso de la reforma del Servicio Civil. Obtenido de GRADE: <http://www.grade.org.pe>
- Espinal, J. (2008). Gestión de Personal en la Administración Pública. Lima: Editora y Distribuidora Real S.R.L.
- Fernández, J. (2008). Dirigir Personas en la Empresa (2da ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Ferraro, E. A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 2001. Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L.
- Flórez, J. (2005). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Gardner, H. (1993). Estructuras de la Mente. La teoría de las inteligencias múltiples. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gómez, a., Balkin, b., & Cardy, c. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (3ra ed.). España, España: Prentice Hall.
- Guerrero, E. (2008). Gerencia de Recursos Humanos en el Sector Público. Lima, Perú: Pacífico.
- Guth, A. (2001). Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos (2da Reimpresión ed.). México: Trillas.
- Gutierrez, J. J. (Julio de 2011). La Gestión del Talento y la generación de valor en la Empresa. N° 15.
- Hernández, a., & Rodríguez, S. (2008). Administración: Teoría, Procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta ed.). Perú: Mac Graw Hill.
- Ibáñez, M. (2009). Administración de Recursos Humanos en la empresa. Lima: San Marcos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
- ILPES. (2002). Manual 20. Obtenido de ECLAC: [www.eclac.org\\_publicaciones\\_xml\\_3\\_10883\\_manual20.pdf](http://www.eclac.org_publicaciones_xml_3_10883_manual20.pdf)
- Jiménes, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (2008). Buscador empresarial. Obtenido de Harvard Deusto Business Review: <http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial>
- Juape, M., & López, J. (2009). Administración de Personal en el Sector Público. Lima, Perú: Grijley E.I.R.L.
- Laespada M. & Elzo, J. (1996). Los escolares y el alcohol. Bilbao: Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.
- Lafourcade, P. (1988) Calidad de la Educación, Buenos Aires: Dirección Nacional de Información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia.
- López, F. (1994). La gestión de la calidad en la educación. Madrid: Editorial La Muralla.
- Lafout, Esther (1999). La convivencia como criterio de enseñanza en los colegios, Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

- Milán, B. y Vega, N. (2012). Clima escolar y calidad educativa en el I.E. N° 3043 “Ramón Castilla” De San Martín De Porres, 2009. Tesis de Maestría. USIL.
- Monjas, M. (1993). La competencia social en la edad escolar. Diseño, aplicación y validación del Programa de Habilidades de Interacción Social. (Tesis. Universidad de Salamanca. España). (Acceso 8 de diciembre 2009).
- Molina, P. (2013). Evaluación del desempeño. Obtenido de OTIC: [www.otic.alianza.cl](http://www.otic.alianza.cl)
- Montealegre, E., & López, M. (2004). Recursos Humanos. Madrid, España: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- Montes, M. J., & Gonzáles, P. (2006). Selección de Personal. España: Ideas Propias.
- OCDE (1995). Escuelas de calidad de la enseñanza. Informe Internacional, España: Paidós.
- Orellana, E., Segovia, J. (2014). “Evaluación del clima social escolar mediante semilleros de convivencia de los octavos de educación general básica”. Tesis de Maestría. Universidad de Cuenca – Ecuador.
- Pariguana, M. (Mayo de 2013). Diferenciales de ingreso entre trabajadores públicos y privados. Obtenido de GRADE: <http://www.grade.org.pe>
- Pérula, L. (1998). Consumo de alcohol entre los escolares de una Zona Básica de Salud de Córdoba. Revista Española de Salud Pública.
- Piaget, J. (1983). Seis estudios de psicología. Madrid: Morata.
- Puchol, L. (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (6ta ed.). Buenos Aires, Argentina: falta.
- Quezada, N. (2010). Metodología de la Investigación. Lima, Perú: Macro E.I.R.L.
- Rodríguez, N. (Número 7, Volumen 3, 2004). El clima escolar. Revista digital investigación y educación. ISSN 1696-7208.
- Sánchez, A., Sevilla, E., & Ender, M. (2006). Tesis “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad de oriente de la ciudad de san miguel”. San Miguel: universidad de oriente unido facultad de ciencias económicas.
- Schermerhorn, J. R. (2006). Administración. México: Limusa S.A.
- Schmelkes, S. (1997) Programa de evaluación de la calidad de la educación. México: Cumbre Iberoamericana.
- SERVIR. (2013). Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>
- SERVIR. (Julio de 2013). Ley N° 30057. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). Administración (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Valderrama, S. (s.f.). Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica.
- Toranzos (Enero/abril 1996). Evaluación y calidad. Revista Iberoamericana de Educación. 63-78.
- Uculmana, Ch. (1995). Psicología del aprendizaje escolar. Lima: UNMSM.
- Uliber, B. (1999). Aprendizaje significativo. Lima. NMSM.
- Vara, A. (2010). 7 pasos para una tesis exitosa (3ra ed.). 2012. Obtenido de [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)
- Vásconez, F. (2002). Repositorio. Obtenido de repositorio.iaen.edu.ec.
- Wayne, M., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (9na ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Vigotsky (1992). Pensamiento y lenguaje. Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas. México: Alfa y Omega.
- Villa, A. (1990). Autoconcepto y educación. Teoría, medida y práctica pedagógica. Gobierno Vasco: Servicio Central de Publicaciones.
- Wetzell (2009). En su tesis “Clima motivacional en la clase en estudiantes de sexto grado de primaria del Callao”

# ANEXOS



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**TÍTULO:**

**“La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018”**

**INTEGRANTE:**

Ingrid Allison Rivera Borda

**ASESOR:**

Dr. Hugo Enriquez Romero

Cusco, julio del 2018

Cusco, julio del 2018

Señor (a):

Mg. ....

Docente de la Escuela de Post Grado UCV - Trujillo

**Asunto: Validación de Instrumentos**

Me es grato dirigirme a Ud. para saludarlo cordialmente y a su vez solicitar su participación como experto en la validación de los instrumentos a utilizar en el proyecto de tesis: “La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018”. Conocedor de su trayectoria profesional y solvencia académica en la materia; tenga a bien revisar los documentos adjuntos.

Seguro de contar con su valioso aporte académico que enriquecerá este proceso de investigación, hago extensivo mi más sincero saludo y gratitud.

Atentamente,

Br. Ingrid Allison Rivera Borda

Se adjunta:

- Ficha de validación del instrumento
- Matriz de consistencia.
- Matriz de operacionalización de variables.
- Matriz de Instrumentos de recolección de datos.
- Instrumentos.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.  
1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario  
1.3 INVESTIGADOR : Ingrid Allison Rivera Borda

CATEGORÍA	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			0-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				✓	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				✓	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				✓	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				✓	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				✓	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				✓	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables.				✓	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	

**II. APORTE Y/O SUGERENCIAS:**

.....  
*Ingrid Allison Rivera Borda*  
 .....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 80%

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación  Debe corregirse

Cusco, abril del 2016

*Ricardo Sánchez Ortiz*  
 Dr. Ricardo Sánchez Ortiz  
 ESPECIALISTA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
 DNI: 21261577

Firma  
 Dr. Hugo Enríquez Romero  
 DNI: 21261577  
*Hugo Enríquez Romero*  
 Dr. Hugo Enríquez Romero  
 ESPECIALISTA INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : Br. Ingrid Allison Rivera Borda  
MENCIÓN : Magister en Gestión Pública.  
FECHA : Junio del 2018.

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

\_\_\_\_\_ *Aceptable* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. CONTENIDO:

\_\_\_\_\_ *Adecuado* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ESTRUCTURA:

\_\_\_\_\_ *Bien estructurado* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

\_\_\_\_\_ *Ninguna a.k.v* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

  
Dr. Ricardo Sánchez Ortiz  
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
DNI 27817711  
Firma  
Dr. Hugo Enriquez Romero  
DNI: 23863573  
N° de Celular 984907580  
  
Dr. Hugo Enriquez Romero  
ESPECIALIDAD INVESTIGACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.
- 1.2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN: Cuestionario
- 1.3 INVESTIGADOR : Ingrid Allison Rivera Borda

CUMPLIMIENTO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
			0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.				Y	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				Y	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente las variables de investigación.				Y	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				Y	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				Y	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				Y	

**II. APOORTE Y/O SUGERENCIAS:**

-----  
*Ninguna*  
-----

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 807

**IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**

Procede su aplicación  Debe corregirse

Cusco, abril del 2016

*[Firma]*  
.....  
Dr. **Waldo Enrique Campano Morro**  
ESPECIALIDAD GESTIÓN PÚBLICA  
DNI: 23 123 123  
Dr. **Hugo Enrique Romero**  
DNI: *[Firma]*  
.....  
Dr. **Hugo Enrique Romero**  
ESPECIALIDAD INVESTIGACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

NOMBRE : Br. Ingrid Allison Rivera Borda  
MENCIÓN : Magister en Gestión Pública.  
FECHA : Junio del 2018.

II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:

1. FORMA:

\_\_\_\_\_ *Adecuada* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. CONTENIDO:

\_\_\_\_\_ *Aceptable* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ESTRUCTURA:

\_\_\_\_\_ *Bien estructurada* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III. APORTE Y/O SUGERENCIAS:

\_\_\_\_\_ *Ninguna* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede su aplicación

Debe corregirse

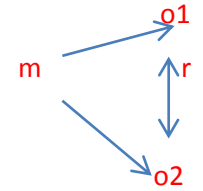
  
Dr. Hugo Enrique Romero  
ESPECIALIDAD GESTIÓN P.  
Firma  
DNI: 23723970  
Dr. Hugo Enrique Romero  
DNI: 23723970  
N° de Celular 980007580  
Dr. Hugo Enrique Romero  
ESPECIALIDAD INVESTIGACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACION

**La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGIA
¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?	Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?	La gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018	<p><b>Variable de estudio 1:</b></p> <p>- <b>Gestión del talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso adecuado de estrategias.</li> <li>• Empleo de nuevas herramienta.</li> <li>• Modelos de gestión del personal</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Causal - Explicativa</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental Transversal</p> <p><b>Tipología:</b> <b>transversal</b></p>  <p><b>Dónde:</b> r- relación entre variables.</p> <p>m: muestra</p> <p>o1. medida de la variable 1</p> <p>o2. medida de la variable 2</p>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<p><b>Variable de estudio 2:</b></p> <p>- <b>Clima laboral de los oficiales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de las relaciones humanas</li> <li>• Emociones competencias</li> <li>• Logros individuales</li> </ul>	
1.-¿Como el uso adecuado de estrategias en la gestión del talento humano influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?	1.- Identificar el nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.	1.- El nivel de estrategias adecuadas que se usan en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, se encuentra en un nivel medio.		

<p>2.-¿Cuáles son las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?</p> <p>3.-¿Cuáles son los modelos de gestión de personal en relación a la gestión del talento humano que influye en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018?</p>	<p>2.-Describir las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.</p> <p>3.-Determinar los modelos de gestión de personal en relación al talento humano que influyen en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.</p>	<p>2.- Las características del empleo de nuevas herramientas en la gestión del talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales de la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018, de manera regular.</p> <p>3.- Los modelos de gestión del personal en relación al talento humano influye significativamente en el clima laboral de los oficiales en la 5ª Brigada de Montaña, Cusco, 2018.</p>		<p>relación entre las variables</p> <p>Población: 70 oficiales de la 5ª Brigada de Montaña.</p> <p><b>Muestra:</b> Aleatoria de un grupo intacto de 59 oficiales luego de aplicar la fórmula: <math display="block">n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2PQ}</math></p> <p>Técnicas: Entrevista, Encuesta, Análisis documental</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevista Cuestionario Fichas bibliográfica</p>
--	--	---	--	--

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE N° 01: GESTION DEL TALENTO HUMANO

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b></p> <p>La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización.</p>	<p>Las diferentes dependencias del ejército en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo.</p> <p>La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional.</p> <p>La 5ª Brigada de Montaña con sede en el Cusco no es ajena a lo descrito anteriormente y por ello se investigara la gestión del talento humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso adecuado de estrategias El concepto de <b>estrategia</b> ha tenido a través del tiempo muchos <b>usos</b> y aplicaciones para lograr desarrollar una <b>adecuada</b> planeación estratégica (Conteras Sierra - 2014)</li> <li>• Empleo de nuevas herramienta. Una <b>herramienta</b> es un objeto elaborado con el fin de facilitar la realización de una tarea ... A continuación veremos algunos de los distintos <b>tipos</b> de <b>herramientas</b> (Ángel Ramírez (1997)</li> <li>• Modelos de gestión del personal manifiesta que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad, así mismo, menciona que el enfoque tradicional de evaluación de los recursos humanos como una función aislada con estándares especiales está siendo reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadores de ventajas competitivas para la empresa (Bedoya (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>✓ Evaluación del desempeño.</li> <li>✓ Prevención de riesgos</li> <li>✓ Planificación de planillas</li> <li>✓ Elaboración de nominas</li> <li>✓ Equipos de remoción de escombros, búsqueda y rescate</li> <li>✓ Formación y desarrollo</li> <li>✓ Mejora de la calidad de vida en el trabajo</li> <li>✓ Integración o socialización</li> </ul>

### MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 1: GESTION DEL TALENTO HUMANO INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ÍTEM/REACTIVOS	VALORACIÓN DEL ÍTEM
• Uso adecuado de estrategias	✓ Reclutamiento y selección de personal.	33.3	04	¿Cree Ud. que la selección del personal es adecuada?	a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
	Evaluación del desempeño.			¿Considera que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo?	
	✓ Prevención de riesgos			¿Cree Ud. que se fomenta el desarrollo profesional?	
				¿Cree Ud. que se siguen las normas de prevención de riesgos?	
• Empleo de nuevas herramienta.	✓ Planificación de planillas	33.3	04	¿Considera que es adecuado el control tributario y descuentos?	a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
	✓ Elaboración de nominas			¿Cree Ud. que se informa transparentemente las planillas?	
	✓ Equipos de remoción de escombros, búsqueda y rescate			¿Cree Ud. que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas?	
				¿Considera que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual?	
• Modelos de gestión del personal	✓ Formación y desarrollo	33.3	04	¿Considera Ud. que el personal tiene formación adecuada?	a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
	✓ Mejora de la calidad de vida en el trabajo			¿Considera Ud. que el personal tiene un desarrollo eficiente?	
	✓ Integración socialización			¿Cree Ud. que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo?	
				¿Cree Ud. que la integración o socialización del personal es óptimo?	
TOTALES		100 %	12		

## CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

### **INTRODUCCIÓN:**

Estimado(a) COLEGA, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción de GESTION DEL TALENTO HUMANO. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a cerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. **ROGAMOS LA MÁXIMA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS**

### **INDICACIONES:**

Al responder cada uno de los ítems marcará con una "X" solo una de las alternativas propuestas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Tómese su tiempo.

Nº	REACTIVOS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Cree Ud. que la selección del personal es adecuada?					
2	¿Considera que el proceso utilizado para incluir nuevas personas es óptimo?					
3	¿Cree Ud. que se fomenta el desarrollo profesional?					
4	¿Cree Ud. que se siguen las normas de prevención de riesgos?					
5	¿Considera que es adecuado el control tributario y descuentos?					
6	¿Cree Ud. que se informa transparentemente las planillas?					
7	¿Cree Ud. que se elabora las planillas de acuerdo a las nóminas?					
8	¿Considera que el personal está en condiciones de actuar en equipos para remoción de escombros, búsqueda y rescate como parte de la preparación individual?					
9	¿Considera Ud. que el personal tiene formación adecuada?					
10	¿Considera Ud. que el personal tiene un desarrollo eficiente?					
11	¿Cree Ud. que el talento humano mejora la calidad de vida en el trabajo?					
12	¿Cree Ud. que la integración o socialización del personal es óptimo?					
<b>TOTAL</b>						

¡Gracias por su colaboración!

**ITEMS: 1,2,5,6,7,8,9,10,11,12.**

RESPUESTAS	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre



## MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE N° 02: CLIMA LABORAL

DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>CLIMA LABORAL</b></p> <p>El clima laboral es el ambiente y confort en el que se realiza los trabajos por un individuo o un grupo de ellos. Es una piedra angular de la productividad, y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales</p>	<p>El clima laboral se puede definir operativamente como la eficiencia con la que el personal realiza las actividades, tareas y acciones, para el cumplimiento eficaz (eficacia) de metas y objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de las relaciones humanas Combinación específica de prácticas de RR.HH., estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y flexibilidad de los empleados (Bohlander (2001))</li> <li>• Emociones competencias La competencia y el desarrollo hacen óptimos los recursos humanos disponibles en la empresa. A corto plazo la ayudan a alcanzar resultados, y a largo plazo le facilitan su adaptación a las cambiantes exigencias del medio ambiente. Vista la capacitación en estos términos, se convierte en una estrategia empresarial muy importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que la organización lleve adelante (Flórez, 2005)</li> <li>• Logros individuales El desarrollo del empleado, por diseño, se orienta hacia el futuro y que tiene que ver más con los logros individuales del empleado de un puesto de trabajo específico (De Cenzo et al., 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Familiarización con las labores</li> <li>✓ Procedimientos de apoyo y evaluación</li> <li>✓ Desempeño de personal</li> <li>✓ Nivel de realismo de los sistemas laborales.</li> <li>✓ Tipo de entrenamiento en el trabajo.</li> <li>✓ Preparación psicológica</li> <li>✓ Eficiencia</li> <li>✓ Desarrollo del talento humano</li> <li>✓ Organización del talento humano</li> </ul>

**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE 2: CLIMA LABORAL**  
**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ÍTEMS/REACTIVOS	VALORACIÓN DEL ITEM
• Entendimiento de las relaciones humanas	✓ Familiarización con las labores	33.3	04	¿Considera Ud. que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores?	a) Nunca b) Casi nunca c) Algunas veces d) Casi siempre e) Siempre
	✓ Procedimientos de apoyo y evaluación			¿Considera que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente?	
	✓ Desempeño de personal			¿Cree Ud. que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento?	
	¿Cree Ud. que se alcanza un adecuado desempeño laboral?				
• Emociones competencias	✓ Nivel de realismo de los sistemas laborales	33.3	04	¿Considera que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales?	
	✓ Tipo de entrenamiento en el trabajo			¿Cree Ud. que se toma en cuenta las emociones y competencias?	
	✓ Preparación psicológica			¿Considera Ud. que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo?	
• Logros individuales	✓ Eficiencia	33.3	04	¿Considera Ud. que el personal es eficiente?	
	✓ Desarrollo del talento humano			¿Considera Ud. que el personal que obtiene logros personales es más eficiente?	
	✓ Organización del talento humano			¿Cree Ud. que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales?	
				¿Cree Ud. que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales?	
TOTALES		100 %	12		

## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

### **INTRODUCCIÓN:**

Estimado(a) COLEGA, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción de CLIMA LABORAL. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados a cerca de su trabajo y de sus sentimientos en él. **ROGAMOS LA MÁXIMA SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS**

### **INDICACIONES:**

Al responder cada uno de los ítems marcará con una "X" solo una de las alternativas propuestas. No existe respuesta correcta o incorrecta. Tómese su tiempo.

Nº	REACTIVOS	Nunca	Casi nunca	Me es indiferente	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera Ud. que el clima laboral permite estar familiarizado con las labores?						
2	¿Considera que el proceso de entendimiento de las relaciones humanas se da adecuadamente?						
3	¿Cree Ud. que el apoyo y evaluación son parte de un procedimiento?						
4	¿Cree Ud. que se alcanza un adecuado desempeño laboral?						
5	¿Considera que es adecuado el nivel de realismo de los sistemas laborales?						
6	¿Cree Ud. que se toma en cuenta las emociones y competencias?						
7	¿Considera Ud. que se sigue un tipo adecuado de entrenamiento en el trabajo?						
8	¿Considera que el personal está preparado psicológicamente?						
9	¿Considera Ud. que el personal es eficiente?						
10	¿Considera Ud. que el personal que obtiene logros personales es más eficiente?						
11	¿Cree Ud. que el desarrollo del talento humano permite obtener logros individuales?						
12	¿Cree Ud. que la organización del personal permite llevar un clima laboral que permita logros individuales?						
<b>TOTAL</b>							

¡Gracias por su colaboración!

**ITEMS: 1,2,5,6,7,8,9,10,11,12.**

RESPUESTAS	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD**  
**DE LOS TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, Hugo Enríquez Romero, docente de la MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA de la Escuela de Posgrado – Trujillo; y revisor del trabajo académico titulado: La gestión del talento humano y el clima laboral de los oficiales en la 5ta Brigada de Montaña, Cusco, 2018 ., del estudiante **Ingrid Allison Rivera Borda**, he constatado por medio del uso de la herramienta **turnitin** lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 25 % verificable en el **Reporte de Originalidad** del programa turinitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la **Universidad César Vallejo**.

Trujillo, 10 enero del 2018.

Atentamente



Dr. Hugo Enriquez Romero  
Docente

DNI: 23863530