



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión del talento humano y el clima
organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos
Humanos del Ministerio de Salud 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Jorge Naccha Huamani

ASESOR:

Dr. Abner Chavez Leandro

SECCIÓN:

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ - 2018

DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **NACCHA HUAMANI, JORGE**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE SALUD 2017

Fecha: 11 de julio de 2018

Hora: 8:00 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Joaquin Vertiz Osores

Firma:

SECRETARIO: Dra. Nancy Cuenca Robles

Firma:

VOCAL: Dra. Gliria Susana Mendez Ilizarbe

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

..... *- limitaciones en la parte metodológica.*

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Verificar estilo APA*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis señores padres Teófilo Naccha y Rosa López, así como a mamá Julia y papa Máximo, que hoy goza de la gloria de Dios, a mis amados hijos y familiares que me sirvieron de fortaleza y estímulo para sortear los momentos difíciles y críticos, para alcanzar mis metas bajo los valores y principios de respeto y amor al prójimo.

Agradecimiento

Mi eterno agradecimiento a Dios, por haber concluido mis estudios de post-grado, el cual me permitirá brindar un mejor servicio a la sociedad y por ende contribuir con el desarrollo de nuestro país, así mismo mi agradecimiento a mis padres y amados hijos Jorge Luis, Ángela Lupe, Carlos Antonio, Erikson Samuel y Laura, que con solo su presencia fueron mi aliciente y motivo de vida para seguir adelante, bajo el lema si quieres hacer realidad un sueño, empieza forjando con la acción.

A mi profesor Dr. Abner Chávez Leandro, por su enseñanza y guía en este trabajo de investigación y a los docentes de la Universidad Cesar Vallejo que me inculcaron sus conocimientos en las diferentes materias, mis agradecimientos a todos ellos.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Jorge Naccha Huamaní, estudiante del Programa, Gestión Pública de la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificada con DNI N° 09024652, con la tesis titulada “La gestión del talento humano y el clima organizacional en la oficina general de gestión de recursos humanos del Ministerio de Salud 2017”, declaro bajo juramento que:

- La tesis es de mi autoría.
- 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.
- La tesis no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido falseado, ni duplicado, ni copiado 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 (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesa Vallejo.

Lima, marzo del 2018

Jorge Naccha Huamaní
DNI N° 09024652

Presentación

Señores miembros del jurado:

Este trabajo de investigación titulado Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017, tiene como fundamental propósito, determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional. Sin la menor duda, los resultados de este trabajo de investigación, además de permitir la obtención del grado de Maestro; seguro también constituirá fuente útil de información, para conocer la realidad actual de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en las diferentes oficinas de las instituciones públicas y privadas. El propósito de la investigación es determinar la relación e incidencias que suelen presentarse entre la gestión del talento humano y el clima organizacional, en el contexto actual de una administración moderna de gestión por resultados. También servirá como un medio de información que contribuirá a mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional, para que se considere el talento humano, como un elemento imprescindible y único en el desarrollo organizacional de una empresa exitosa. Este trabajo de investigación consta de siete capítulos que se encuentran en detalle en la parte introductoria que contiene el método, resultados, discusión conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y culminando con los anexos.

En la elaboración de este trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los pasos y secuencias metodológicos y procedimentales que exige el proceso de la investigación científica; en tal efecto, se ha cumplido con el reglamento de grados y títulos que exige la Universidad Cesar Vallejos y la norma para la elaboración y sustentación de tesis, para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública.

Siendo el resultado final la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional, aplicando la prueba no paramétrica Rho de Spearman 0,618 correlación positiva media.

Esperando merezca la aprobación de ustedes.

El autor

Índice

	Pág.
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Resumen	xiii
I. Introducción	
1.1 Realidad Problemática	15
1.2 Trabajos previos.	20
1.2.1 Trabajos previos Internacionales	20
1.2.2 Trabajos previos nacionales.	24
1.3 Teorías relacionadas al tema.	26
1.3.1 Gestión del talento Humano	26
1.3.2 Clima Organizacional.	35
1.4 Formulación del Problema	61
1.4.1. Problema general	67
1.4.2. Problemas específicos	67
1.5 Justificación del Estudio.	68
1.5.1 Relevancia del Estudio.	68
1.5.2 Relevancia social.	71
1.5.3 Implicancias prácticas.	72
1.5.4 Valor teórico	72
1.5.5 Utilidad metodológica	72
1.6 Hipótesis	73
1.6.1. Hipótesis General	73
1.6.2 Hipótesis específicas	73
1.7 Objetivos	74
1.7.1 Objetivo general	74

1.7.2 Objetivos específicos	74
II. Método	75
2.1 Diseño de investigación	76
2.1.1 Metodología	76
2.1.2 Tipo de investigación	77
2.2 Variables, operacionalización.	77
2.2.1 Operacionalización variable Gestión del Talento Humano	77
2.2.2 Operacionalización de variable Clima Organizacional.	79
2.2.3 Operacionalización de las variables	81
2.3 Población y muestra	82
2.3.2 Muestra.	83
2.3.3 Muestreo	84
2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad	85
2.4.1 Técnica	85
2.4.2 Instrumento de recolección de datos	85
2.4.3 Revisión bibliográfica.	86
2.4.4 Recolección de datos.	87
2.5 Métodos de análisis de datos	87
2.5.1 Análisis Descriptivo.	87
2.5.2 Consistencia Interna del Instrumento.	88
2.5.3 Asociación de las variables.	89
2.5.4 Contrastación de Hipótesis.	89
2.6 Aspectos éticos.	93
III. Resultados	94
3.1 Resultados descriptivos	95
3.1.1 Gestión del talento humano	95
3.1.2 Dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano	96
3.1.3 Clima organizacional	98
3.1.4 Dimensiones de la variable Clima Organizacional	99
3.2 Resultados Inferenciales.	101
3.2.1 Gestión del talento humano y Clima organizacional.	101
3.2.2 Gestión del Talento Humano y Condiciones de trabajo.	102
3.2.3 Gestión del Talento Humano y Comunicación.	103

3.2.4 Gestión del Talento Humano y Delegación.	104
3.2.5 Gestión del Talento Humano y Motivación.	105
IV. Discusión	107
V. Conclusiones	111
VI. Recomendaciones	114
VII. Referencias bibliográficas	117
Anexos	124

Índice de tablas

	Pag
Tabla 1. Operacionalización de la variable de Gestión del Talento humano	78
Tabla 2. Definición conceptual, operacional, dimensiones de Clima organizacional	80
Tabla 3. Definición conceptual, operacional, dimensiones Gestión del talento humano	81
Tabla 4. Operacionalización del variable clima organizacional	82
Tabla 5. Población laboral de la OGGRH del Ministerio de Salud	83
Tabla 6. Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 137 con una p de 0.5	84
Tabla 7. Estadísticos descriptivos	88
Tabla 8. Correlaciones de las variables	89
Tabla 9. Variable de gestión del talento humano	91
Tabla 10. Vemos que en la Variable Gestión del Talento Humano la Significia asintótica tiene un valor de 0.000 menor a 0.05.	92
Tabla 11. Distribución de frecuencias de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos de la sede central del Ministerio de Salud, 2017.	95
Tabla 12. Distribución de frecuencias de la Gestión del Talento Humano por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	96
Tabla 13. Distribución de frecuencias del Clima Organizacional en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	98

Tabla 14. Distribución de frecuencias del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	99
Tabla 15. Prueba de correlación del Clima Organizacional y la Gestión del talento humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	102
Tabla 16. Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y las Condiciones de Trabajo en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	103
Tabla 17. Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017	104
Tabla 18. Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y Delegación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	105
Tabla 19. Prueba de correlación de la Gestión del talento humano y la Motivación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	106

Figuras

	Pág.
Figura 1. Niveles de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	95
Figura 2. Niveles de la Gestión del talento humano por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	97
Figura 3. Niveles del Clima Organizacional en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	98
Figura 4. Niveles del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.	100

Resumen

La investigación realizada sobre la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017, tuvo como objetivo determinar el vínculo estrecho que existe entre el clima organizacional y la gestión del talento humano en esta institución pública, y que están directamente relacionados con la productividad y el cumplimiento de metas y objetivos del sector, dependiendo este resultado del clima organizacional existente.

Esta institución pública responsable y encargada de las políticas y manejo de la salud del país, para cumplir su eficiente rol en la atención de los servicios de salud, requiere contar con una política de gestión eficiente del talento humano, donde el resultado depende del clima organizacional adecuado y óptimo, donde contemple las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la motivación para la productividad laboral eficaz e eficiente, acorde con el plan de modernización que viene impulsando el estado.

Bajo este contexto, las variables de estudio de este proyecto contemplan el resumen, la introducción, el marco teórico, la metodología de la investigación y la presentación de resultados. Además, están los objetivos generales como los específicos. Es así que se aplicó los instrumentos de recolección de datos a 110 trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, donde concluye que existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Del resultado se deduce que el nivel bajo de correlación se debe a los medianos niveles de percepción de ambas variables además considérese que el 25% y 22.1% de los trabajadores califican como bajo a las variables de clima organizacional y gestión del talento humano en esta Oficina General del Ministerio de Salud. El resultado y conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento humano.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Clima organizacional, condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, liderazgo, motivación, comunicación.

Abstract

The research carried out on the Management of Human Talent and Organizational Climate in the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health 2017, aimed to establish the relationship between the organizational climate and the management of human talent in this public institution, directly linked to productivity and compliance with goals and objectives of the sector, which has to do with the organizational climate.

This public institution in charge and responsible for dictating the health policies in the country, for the efficient fulfillment of its role in the attention of health services, requires administering and conducting an adequate human talent management policy under an optimal organizational climate, that thanks to it, it will contemplate the conditions of work, recognition, motivation for labor productivity, in an effective and efficient way, considered in its modernization plan that the State is promoting.

Under this context, the study variables of this work include the summary, introduction, theoretical framework, research methodology and presentation of results. In addition, the general objectives are specific. Thus, applying the data collection instruments to 110 workers of the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health, it is concluded that there is a direct and insignificant relationship between Human Resource Management and the Organizational Climate of the workers. Of the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health 2017. We infer that the low level of correlation is due to the medium levels of perception of both variables, besides considering that 25% and 22.1% of workers qualify as low to the variables of organizational climate and management of human talent in this General Office of the Ministry of Health. On the other hand, the conclusions obtained can be used to design strategies that allow a more efficient management of human talent.

Key words: Human talent management, Organizational climate, working conditions, recognition and satisfaction, leadership, motivation, communication. Leadership.

I. Introducción

1.1 Realidad Problemática

La importancia del rol que tienen la gestión del talento humano en el clima organizacional, para el buen desarrollo y el éxito de las organizaciones es un tema ampliamente conocido, tanto por las corrientes que se encargan de los estudios vinculados con la gestión estratégica de los recursos humanos, como por las relacionadas con la visión de empresas y organizaciones basada en el conocimiento, (Martín, 2011). Tal y como refieren Pérez-Cano y Quevedo-Cano (2006), los trabajadores reconocidos también como colaboradores son depositarios de la experiencia y gran parte de la realidad y los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un medio que significa un recurso muy importante, además, también puede señalarse que tiene dos cualidades determinantes y claves, desde el ángulo de la teoría de los recursos humanos y sus correspondientes capacidades, que son innatos y difíciles de ser imitados, así como resulta difícil de sustituir. Esta afirmación, es válida y real en todas las estructuras funcionales de las áreas de la organización y tiene alcance para todos sus trabajadores, es particularmente especial y valiosa ya que están extrañamente vinculadas que afecta sus emociones afectivas, de cómo se siente el trabajador o colaborador en su centro de laboral y si estas emociones en el ambiente de trabajo tienen incidencia en su desempeño y accionar laboral. Estas situaciones que forman parte de realidades especiales y particulares en cada organización, ayudan a analizar el enfoque estratégico de los recursos humanos, que resultan siendo trascendentes en su percepción, puesto que permiten obtener explicaciones de la influencia de las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos, sobre el resultado de eficiencia en el logro de objetivos que están íntimamente vinculados con los aspectos del clima organizacional. Estos aspectos poco significativos, justifican la importancia competitiva y estratégica de los recursos del talento humano, permitiendo; destacar el interés para que una organización pueda contar con un instrumento útil y necesario para su retención laboral y su papel que ejerce en las interrelaciones personales en los recursos humanos que pueden jugar para conseguir un buen ambiente laboral, entre otras variables como la retención del personal talentoso. De este modo, la organización mantiene el capital humano vinculado y motivado, que permitirá la estabilidad de

la gestión del talento humano al tener presente estos recursos valiosos para la organización. Cuando se implemente y exista un adecuado clima laboral en una organización, el talento humano resulta siendo un capital sumamente importante y primordial que no solo comprende y resalta sus conocimientos, habilidades y experiencias sino, también, tiene que ver con sus relaciones en su entorno y con otros miembros de la organización, donde también comprende sus aptitudes y actitudes, a través de lo que se conoce como capital intelectual, social y afectivo.

Es en este contexto surge el presente trabajo de investigación, titulado “La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud - 2017”, donde se planteó como objetivo determinar si existe relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en dicha Oficina General. De este modo el estudio pretende contribuir en la generación del interés de que se realice necesariamente un diagnóstico inicial en una organización, sobre la gestión del talento humano y el clima laboral, así como conocer las fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades, las relaciones existentes entre estas variables con el fin de tomar medidas correctivas, de ser el caso, que comprendería a nivel de la gestión administrativa, como a nivel de las interacciones entre los colaboradores con los Jefes de Equipos, Directores Ejecutivos y Director General.

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, es un órgano de apoyo que funciona de acuerdo a la estructura orgánica, depende de la Secretaria General del Ministerio como lo establece el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2017/SA. Esta Oficina cuenta con siete Equipos de Trabajo y tiene personal nombrado, que pertenecen a los grupos ocupacionales de Profesionales, contratados bajo la modalidad CAS y contratos por terceros; el personal administrativo de los grupos auxiliares, técnicos, profesionales administrativos y profesionales de la Salud, se encuentran bajo la conducción y dirección de un Director General y Directores Ejecutivos con sus respectivos Jefes de equipo. Al interior de cada uno de los equipos, se percibe una atmosfera de clima organizacional nada adecuado, que tiene una estrecha relación con el

desenvolvimiento óptimo y satisfactorio en la gestión del talento humano, que se presenta como consecuencia del resultado de los problemas siguientes:

- Inadecuada distribución de los equipos en los espacios de los ambientes de trabajo.
- Inadecuada separación de espacios físicos entre los Equipos de Trabajo que no permiten la ubicación adecuada de los escritorios ni para la comodidad del trabajador
- Inadecuada ubicación de los mobiliarios de oficina, tales como escritorios, armarios, gaveteros, etc., por el hecho de no tener definido la separación de los ambientes donde se encuentran ubicadas las diferentes Jefaturas con el personal de sus equipos.
- Escasa comunicación entre los funcionarios responsables con los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, que no facilita la comunicación de los objetivos de la oficina.
- Falta de actualización y difusión del Manual de Organización de Funciones de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, lo que hace de que los servidores no tengan claro las funciones que les corresponde desarrollar en cada uno de los equipos de trabajo.
- Insuficiente capacidad de liderazgo de las jefaturas, para dirigir y motivar a los trabajadores para alcanzar las metas y objetivos de la Oficina General.
- El clima laboral existente no es tomado en consideración ni resulta importante para la Dirección General, lo que genera incomodidad y desmotivación en los trabajadores.
- El trabajo en equipo en las oficinas es de poco interés y los responsables de las jefaturas establecen la política de “ordenar y mandar”.
- Existe un porcentaje de trabajadores desmotivados, por el trato inequitativo en el pago de remuneraciones, beneficios económicos y no económicos.

- El proceso de selección y concurso de nuevos contratos de recursos humanos, es poco transparente, para determinar al postulante adecuado para acceder a un puesto de trabajo.
- Diferencia del reconocimiento y pago de remuneraciones entre el personal nombrado por el Decreto Legislativo 276, con el personal contratado bajo la modalidad CAS, que forman parte del entorno de los funcionarios de turno, y perciben en algunos casos 2, 3 y 4 veces más en sus remuneraciones.
- Las inequidades y brechas existentes en las remuneraciones, genera y causa un clima laboral inadecuado que se ve reflejado en el cumplimiento de las metas y el desarrollo de las actividades programadas.
- Insuficiente interés en el desarrollo de la gestión del talento humano, como el aprovechamiento y reconocimiento de las capacidades profesionales y técnicas del personal permanente que involucra al personal denominado contrato a plazo y el nombrado.
- Ausencia de políticas de promoción en la carrera de los trabajadores en función a la meritocracia y el reconocimiento de sus capacidades y del perfil para el desarrollo de las actividades y la asignación de funciones.
- Inadecuada forma de gestionar y gerenciar el talento humano, sin valorar ni reconocer las capacidades propias innatas que cada uno de los trabajadores tienen por la formación cognitiva, habilidad procedimental y actitud conductual, así también como por la experiencia en el trabajo por el tiempo de los años de servicios prestados al sistema de personal.

Este estudio tiene por finalidad conocer el estado situacional en que actualmente viene articulándose el sistema de personal que resulta de una estrecha y directa relación con la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. En esta oportunidad se lograra identificar las deficiencias que perturban y limitan el potencial del talento humano, que es el único medio a utilizarse para conseguir alcanzar las metas y objetivos contemplados en los

planes institucionales, siendo posible su realización únicamente con la participación y el concurso directo del recurso humano, aprovechando al máximo las potencialidades del talento humano, bajo una adecuada y preocupada política de gestión con reconocimiento de la importancia que resulta en este propósito el clima organizacional, que tiene que ver con las condiciones de trabajo, el reconocimiento y satisfacción del trabajador, propiciando una comunicación fluida entre el jefe y el subordinado, dejando el espacio necesario para la innovación y la delegación en el ejercicio de las funciones determinadas, bajo un plan de incentivos laborales, que coadyuve a contar con servidores motivados e identificados con la institución.

Estos factores mencionados que son identificados y que deben ser abordados por la autoridad competente y responsable de la conducción del sistema de personal, en el entendido y consciente de la importancia del talento humano para alcanzar cualquier propósito y objetivo institucional. Lo que equivale a que el funcionario responsable necesariamente tiene que darle el sitial preponderante en toda gestión empresarial e institucional, de asumir conciencia de que nada puede lograr en la organización sin la participación activa e identificada de los trabajadores, reconociendo y aprovechando al máximo sin que los colaboradores poco o nada pueda alcanzar, debiendo para ello implementar una política de trabajo participativo, recogiendo las sugerencias y aportes, bajo el compromiso de generar un ambiente laboral adecuado y óptimo, donde el colaborador asuma por voluntad propia el logro de los objetivos y metas institucionales en el entendido en la gran importancia que representa y significa cada uno de los trabajadores para las Direcciones Generales y el Ministerio de Salud.

Bajo este contexto de gestión, donde se aproveche la potencialidad del recurso humano en la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, tiene que ver con la productividad laboral, bajo un liderazgo sólido y debidamente reconocido e implementado por los funcionarios responsables, de cumplir y hacer posible alcanzar en un ambiente laboral óptimo de respeto y reconocimiento de las capacidades de cada uno de los colaboradores, para obtener una productividad

laboral eficiente, que permita alcanzar al cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional, en lo que compete al sistema de recursos humanos, para que institucionalmente cumpla con la razón institucional de facilitar y contribuir a que el sector logre brindar un servicio de salud oportuno y adecuado a la población del país.

1.2 Trabajos previos.

En la revisión de los documentos y bibliografías vinculada al problema materia de estudio, se hallaron trabajos de investigación que se relacionan con el presente estudio.

1.2.1 Trabajos previos Internacionales

La investigación que efectuó Arizmendi, (2015) señala que *La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. La investigación de este estudio determino las siguientes conclusiones:

Este estudio determino que existe un vínculo notorio entre el factor de motivación de logro y los factores de clima organizacional; la satisfacción de los trabajadores, la presencia significativa existente entre las comunicaciones y el trato social en los trabajadores de la institución, donde se percibe un espíritu de apoyo, de unión y compañerismo solidario entre los trabajadores, el otro elemento notorio es el reconocimiento y consideración de estos factores por el estamento directivo que como retribución a estos hechos les otorga ciertos beneficios y recompensas, que inciden de gran forma en la motivación y el esfuerzo, así también se resalta el liderazgo existentes en los directivos. Este estudio de investigación concluye que, en un ambiente donde existe un mejor clima organizacional, existe una mayor predisposición y responsabilidad por realizar las tareas complicadas y difíciles, buscando siempre lo mejor de su capacidad y potencialidad, para lograr la perfección en todas las actividades de trabajo.

Otro aspecto que se evidencia con meridiana claridad es que el factor competitividad de la motivación del logro y los factores de clima organizacional:

satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se nota la existencia de una importante relación que concluye afirmar que en un clima organizacional favorable, se denota el deseo de superarse y estar en mejor situación en las relaciones interpersonales.

La investigación que Ojeda (2011) realizó sobre: *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Esta investigación llegó a la conclusión siguiente:

El estudio del clima organizacional es uno de los mejores factores, para establecer el estado situacional de cómo se encuentra la organización, así como también identificar y conocer la operatividad de la organización, a nivel personal o de manera integral, además permite determinar los factores y elementos que intervienen en dicha corporación, permitiendo con precisión identificar las diversas y diferentes situaciones de problemas que afectan el funcionamiento corporativo de la organización, permitiendo identificar y determinar el nivel de su incidencia, e igualmente ayuda a identificar las áreas susceptibles de mejora y cambio.

El estudio de investigación que Villavicencio (2015) realizó sobre *los efectos de una intervención ad hoc respecto el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México*.

Este trabajo de investigación arribó a las conclusiones siguientes:

La validez que recoge el autor de esta investigación está referido a la dimensión que se mide, donde se analizó ítem a ítem, tanto en lo que corresponde a su estructura y su presentación como control, para que estos fueran muestras de formas y actitudes representativas que pretendió medir.

Validez ecológica. Adicionalmente y por la importancia que significa este aspecto en la organización, hace énfasis del logro cumplido con la validez ecológica. En tal sentido, el diseño de la investigación cumplió adecuadamente las circunstancias de manera normal que se presenta en el contexto del asunto a estudiar. En ese aspecto, los datos para la preparación del cuestionario y los

resultados logrados en la medición del clima organizacional corresponden a los trabajadores que se han encontrado en situaciones comunes y naturales.

La investigación que realizó Rodríguez (2014) respecto al *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. La investigación arribó a la siguiente conclusión:

En cuanto a los resultados de esta investigación, se aprecia que como parte de la función pública, ubica a la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal, en el puesto número 14 de un total de 20 dependencias gubernamentales, lo que demuestra que el clima organizacional y cultura organizacional es altamente necesaria y favorable, sin embargo necesita estar bien implementado todas las acciones de manera eficiente, para que alcance una mejor ubicación en la evaluación y así poder mejorar la imagen hacia adentro y fuera de la organización.

La investigación que efectuó Morales (2010), respecto a la *relación que existe entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental, en la Universidad Salesiana de México*. Esta investigación llegó a la conclusión siguiente:

Que es muy importante lo que representa en una institución, el clima organizacional positivo, que tiene efectos que marca el nivel de eficiencia y desarrollo. El clima organizacional por su importancia e incidencia en los resultados debe ser evaluado de manera individual y periódicamente, porque usualmente resulta que una empresa tiene diversos tipos de climas, como departamentos tiene la empresa.

Estos autores Koys y Decottis (1991) determinan que, en las diferentes organizaciones para estudiar los climas, ha sido bastante difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo que son vistos de diversos ángulos; como, por ejemplo, en la actualidad la bibliografía contempla dos tipos de clima: el clima psicológico y el clima organizacional. En estos casos deben estudiarse al interior de la organización, que podría ser a nivel individual, mientras que el segundo

puede ser a nivel organizacional. En estos ambos casos, el clima organizacional es considerado como un fenómeno multidimensional, que al final describe la real naturaleza de las situaciones y percepciones que cada uno de los trabajadores, recogiendo sus propias experiencias y percepción al interior de una organización.

Por otro lado también, puede presentarse múltiples climas dentro de una misma institución, debido a que la vida de la organización puede variar respecto a las percepciones y cultura del personal, pudiendo ser según los niveles de la misma, esta percepción depende de los lugares de trabajo, o de las diferentes oficinas al interior del mismo centro laboral (Litwin y Stringer, (1968); Payne y Mansfield, (1973); Powell y Butterfield, (1978), Schneider y Hall, (1972). Donde según estos autores las empresas pueden tener un clima laboral adecuado, fundamentalmente para brindar un servicio de calidad al cliente. Hay diversas definiciones que han esgrimido los investigadores para el tema de clima organizacional, donde en algunos casos recoge en la conceptualización los aspectos que contempla las particularidades y características propias de la organización, que también fueron abordadas y discutidas por Forehand y Gilmer (1964) y Friedlander y Margulies (1969)

Las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James y Jones (1974), de James y Sells (1981) y de Schneider (1975) a las percepciones generales de Schneider y Reichers (1983). El concepto para estos estudiosos sobre el clima organizacional, recoge desde el modelo las características y particularidades de la organización, más conocidas también como percepciones, donde se presume que son estos los factores dominantes de la organización, los modelos cognoscitivos que vienen a ser los factores individuales, que finalmente resultan siendo los factores primarios y determinantes y las otras percepciones sumarias, donde la condición laboral y el trabajador siempre interactúan. Sin embargo, aparentemente no existe investigación que confirme y respalde si alguna de estas conceptualizaciones cuenta con respaldo.

Los autores González y Parra (2008) realizaron la investigación siguiente: *Caracterización de la cultura organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu*

empresarial. Esta investigación llegó a la siguiente conclusión: La consolidación del espíritu empresarial de los colaboradores bajo la estructura que está basada en la cultura organizacional y el clima organizacional, impulsando la conceptualización para fortalecer el emprendimiento de la gerencia y de sus colaboradores, considerándolos como excelentes y factores de desarrollo en un contexto de moderna compañía acorde con la exigencia de la competencia de la economía globalizada. El éxito de este desarrollo empresarial tiene necesariamente aspectos muy importantes y trascendentales en el desarrollo organizacional, como el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo empresarial, aspectos muy importantes que se han convertido en factores elementales y fundamentales. Por esta razón, el grupo empresarial de Management de la UPTC, ha preparado un estudio en detalle donde emplea variables de desempeño organizacional, que ha influenciado en el cambio y mejoramiento del espíritu empresarial en cada trabajador y gerentes.

1.2.2 Trabajos previos nacionales.

La investigación que realizó Marrón (2006), denominado *Capacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN - 2006, LIMA, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima*. Este estudio de investigación arribó a la siguiente conclusión: Que puede con certeza afirmarse en un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial tiene un efecto que vincula y relaciona significativamente de manera directa en el desenvolvimiento y actitud en el desempeño laboral durante el 2006, de los trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.

El estudio de investigación que realizó Oscco (2015) bajo el título siguiente: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha – Andahuaylas - Apurímac, 2014*, realizada en la universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. Este trabajo investigación arribó a la conclusión siguiente: la gestión del talento humano se relaciona de forma positiva en la gestión edil y de una forma poco eficiente y débil con relación al desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas – Apurímac, según el resultado de esta investigación

que el autor adopta el método de aplicación al coeficiente de correlación de Spearman.

El autor de este estudio (Bedoya, 2003) que efectuó sobre la investigación siguiente: *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima*. Este trabajo de investigación arribó a la conclusión siguiente: Lo más resaltante es que se determinó que la aplicación de los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño laboral, que se viene implementando en esta casa universitaria, vienen experimentando grandes cambios y modificaciones, a fin de estar acorde con las exigencias de los usuarios y no quedarse rezagado en la capacidad de competencia, para adecuarse rápidamente a las nuevas exigencias y retos de los escenarios modernos que exige el mundo globalizado en el tiempo, donde el abordaje de la función y competencia de los recursos humanos y el proceso de gestión de la evaluación del desempeño laboral, así como de su actualización y adecuación a los nuevos retos de la época, representan el gran desafío donde las organizaciones tienen que hacer frente a estos cambios y encarar decididamente, a fin de que situarse en niveles competitivos que les permitan mantenerse en el grupo sobresaliente del estamento universitario.

El estudio de investigación que realizó, De la Cruz (2009) referido al caso siguiente: *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho*. Este estudio de investigación llegó a la siguiente conclusión: Se demuestra con claras evidencias y con resultados de cuadros estadísticos, que el desempeño laboral que se viene presentándose en las instituciones financieras de Huamanga, tienen como resultados definitivamente como uno de los factores que inciden notoriamente en los resultados de los objetivos, la implementación de las políticas de motivación, que tiene estrecha relación directamente con los diversos programas de incentivos; que son tomados como un ejemplo los aspectos de valoración y el reconocimiento de las habilidades y capacidades individuales, así como la imparcialidad y transparencia en los procesos de ascensos y promociones de los trabajadores, principalmente en lo que corresponde a los incentivos por productividad,

demostrándose de esta forma que cuando se reconoce al potencial humano y se le reconoce sus habilidades en la evaluación de desempeño, motiva al colaborador a lograr resultados de eficiencia para la organización.

Otro estudio de investigación que realizó Lanazca (2015) está referido al tema de *Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional en el Personal Administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú – Japón, Chorrillos*. Esta investigación determinó la conclusión siguiente: La investigación tenía como hipótesis encontrar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del personal administrativo, el mismo que concluyó determinándose que la gestión del talento humano del personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” Amistad Perú – Japón, se encuentra en una etapa de cambio donde los trabajadores perciben un proceso de mejoramiento y adecuación del clima organizacional, evidenciando en este aspecto un nivel regular, en razón de que también existe cierta resistencia y poca predisposición al cambio entre el personal y que afecta su clima laboral, encontrándose también cierta indiferencia que denotan deficiencias por enmendar por la carencia de liderazgo de los responsables de la conducción organizativa de la institución, así como la poca decisión y capacidad de trabajo en equipo.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Gestión del talento Humano

El término, “gestión del talento” tiene un significado peculiar dependiendo los diversos aspectos que se quiere identificar para las diferentes y distintas organizaciones. Para algunos autores la gestión del talento es gerenciar, dirigir a individuos de alto valor o “muy capaces,” mientras que, para otros, es la forma o la capacidad de cómo se maneja el talento humano en general, es decir se tiene la certeza de que siempre se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene consigo algo de talento que es necesario ser identificado y descubierto para así liberarlo y ser de provecho para la persona. Otra perspectiva que tiene la gestión del talento, viene a ser las evaluaciones del desempeño laboral donde abordan dos temas sumamente importantes como son el potencial y el rendimiento.

Actualmente el rendimiento laboral que tiene que ver con la calidad y la eficiencia en un trabajo determinado siempre ha sido la herramienta estándar que mide la productividad de un trabajador. Por otro lado, la gestión del talento humano, también busca enfocarse en la capacidad y en el potencial del trabajador, que significa que su destreza y conocimiento más adelante en un futuro cercano puede ser potenciado sus propias habilidades que puede llevar a la especialización y perfección de estas habilidades que en muchos casos son propias he inherentes y propias de la persona.

Hay aspectos que tenemos que resaltar de la gestión del talento al interior de una organización, donde siempre debe incluir:

- La planificación del recurso humano.
- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- Identificar las brechas de talento
- El reclutamiento

El término gestión del talento humano, está vinculado principalmente a las prácticas de los recursos humanos basadas en sus talentos, a la gestión por competencias y la gestión por resultados. El concepto de la gestión del talento humano tiene estrecho vínculo con las competencias, funciones y responsabilidades inherentes con el cargo y la función. El otro aspecto tiene que ver con el sistema de competencias donde se encuentra como un elemento importante el conocimiento, las habilidades, la experiencia y el otro aspecto muy propio que son los rasgos personales que vienen a ser la marca innata de la persona.

Definiciones de gestión del talento humano

Según Chiavenato (2002) este afirma que la gestión del talento humano, es un tema sumamente sensible que tiene que abordar la percepción de la mentalidad que necesariamente está presente en todas las organizaciones. Esta presencia dependerá fundamentalmente de aspectos que tiene que ver con la cultura

organizacional, dependiendo en los casos de cada organización, que tiene los caracteres del contexto ambiental, el fin del negocio de la organización, la tecnología empleada, los pasos y secuencias al interior de la organización como los procesos internos y otras de variables importantes que es necesario tener en consideración.

Para Schuler (1992) la gestión del talento humano es como la gestión estratégica de los recursos humanos, que de manera directa o indirecta están relacionadas con las actividades que inciden en el actuar de las personas, que tiene que ser valorado al momento de elaborar y diseñar las estrategias que siempre afectan el comportamiento y el actuar de las personas en las diferentes organizaciones, que tiene que ver con las decisiones orientadas a los procesos de gestión de los recursos humanos, afectando siempre el comportamiento de los trabajadores así sea a mediano y largo plazo, pero siempre incide en los diferentes factores internos en la organización en todo su contexto.

Por otro lado, Yoder Dale (1990) determina que la gestión del talento humano, es como un extenso campo donde para el funcionamiento de la razón de ser, debe existir una estrecha y fluida relación entre los hombres, propiciando buenas relaciones humanas, por cuanto siempre existirá la necesidad de contar con la colaboración de mujeres y hombres en el proceso de trabajo en una moderna organización. En las relaciones del contrato laboral se encuentra esta definición.

Según Byars y Rue (1983) conceptualiza la gestión del talento humano, como la instancia administrativa vinculada en los aspectos generales de la administración de los recursos humanos en una organización.

También Vásquez, (2008) sostiene que la gestión del talento humano, es una actividad propia que requiere de menos jerarquía, órdenes y mandatos y recalca que es de suma importancia una participación activa y efectiva de todos los integrantes de una empresa, en el entendido del rol fundamental que desempeña el trabajador.

Según Wayne (2005) establece que la gestión administrativa de talento humano está referida a la utilización de las personas como recursos y un medio para lograr un fin como es conseguir los objetivos y fines de la organización empresarial.

También Lledo (2011) define que la gestión del talento humano es un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, por cuanto al final las personas son las responsables de llevar adelante y ejecutar las actividades, porque los proyectos y planes institucionales no se desarrollan por sí solo, sin contar con los recursos humanos que tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización.

Dimensión 1. Productividad.

La productividad laboral viene a ser la relación entre el resultado de una actividad y los medios que se ha empleado y son necesarios para obtener dicha producción, entonces la productividad como resultado y fin de la actividad empresarial puede medirse de distintas formas, aunque siempre habitualmente se mide como el PIB versus los precios constantes, dividido bien por el empleo total, o bien por el total de horas trabajadas.

Estas variables que afectan a la productividad son:

- Factores que afectan al grado de utilización de los factores productivos: empleo e inversión en bienes de capital.
- Factores que afectan a la tecnología ya está incorporada al capital humano, tecnologías incorporadas en los bienes de capital y tecnología desincorporada tales como ejemplo las patentes, los soportes, los libros, los planos, etc.
- Condiciones de estabilidad macroeconómica, especialmente del comportamiento del tipo de cambio y de la inflación.
- Grado de eficacia en el funcionamiento de los mercados de factores y de bienes y servicios, lo que se relaciona con el grado competencia y las prácticas regulatorias existentes.

- Dotación especialmente de red de las infraestructuras públicas.

Dimensión 2. Eficacia.

La eficacia es una capacidad propia de respuesta de una persona, para alcanzar un resultado determinado, o para producir o alterar un efecto esperado. Por ejemplo "el zumo tiene eficacia en casos de febrícula para calmar la sed". La eficacia es un efecto que se espera detrás de la realización de una acción, y no debe confundirse con eficiencia, término con el que suele confundirse en la vida cotidiana. La eficacia se refiere a nuestras capacidades para alcanzar las metas y objetivos que nos proponemos, es decir se relaciona con el nivel de consecución de nuestros propósitos, mientras que la eficiencia es la relación entre los recursos utilizados y los logros alcanzados.

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados.

Para Koontz y Wehrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos, resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Dimensión 3. Eficiencia.

Se conoce como eficiencia a la virtud o facultad para conseguir un efecto. También, puede ser la acción con que se consigue ese efecto. La palabra eficiencia proviene de la palabra original latín *efficientia*.

La palabra eficiencia se puede utilizar en diferentes contextos. La eficiencia en el campo de la administración, está referida al empleo adecuado y correcto y con la menor cantidad de recursos lograr un fin o un objetivo, también cuando se logra alcanzar más objetivos con menos recursos o los mismos.

Dimensión 4. Liderazgo.

El liderazgo viene a ser el conjunto de habilidades innatas, que según el caso pueden ser gerenciales o directivas, que una persona tiene para influir en el actuar o ser de otras personas, en un grupo determinado de trabajo, logrando que este equipo trabajo logre obtener con entusiasmo alcanzar los objetivos y sus metas. También se entiende el liderazgo, como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, motivar, incentivar, convocar, gestionar, promover y evaluar proyectos, de manera eficiente y eficaz, sea éste personal a nivel gerencial o institucional en una organización.

Asumir el liderazgo no significa se realicen acciones que generen la desigualdad del poder, ya que los integrantes del grupo y de otros no carecen de poder, sino que sustenta y fortalece a las actividades del grupo de diferentes formas. Sin embargo, por regla general, la última palabra será la del líder.

Por otro lado, actualmente hay conceptos sobre liderazgo que va ganando terreno en los últimos tiempos, que viene a ser los denominados neuroliderazgo, que hace referencia a una nueva disciplina que resulta como consecuencia de la neuroeconomía, que se sustenta en los conocimientos y principios de la psicología, y también de la neurociencia, para ir formando mejores líderes y con ello lograr una administración empresarial eficiente.

Clasificación de liderazgo.

Según el desarrollo tipo existen varios estilos de liderazgo los mismos que son:

Líder autócrata: Esta referido una persona autócrata que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, el líder con esta característica inicia las acciones, la dirige y controla al subordinado.

Líder emprendedor: este modelo de líder adopta un estilo participativo emplea el dialogo como un medio de consulta para el ejercicio del liderazgo. Otro aspecto de la forma de actuar de este estilo, es no delegar el derecho a tomar decisiones finales y determina directrices específicas a sus subordinados, sin embargo realiza consulta de sus ideas y opiniones, respecto a las decisiones de su interés.

Líder liberal: Este modelo de estilo de liderazgo, tiene como característica principal el de delegar la autoridad para tomar decisiones a sus subalternos.

Líder proactivo: este modelo de liderazgo se preocupa y se interesa por el desarrollo de las capacidades y el potencial del conocimiento de las personas, de tal forma como un ejemplo, el agricultor cuida y potencia su sembrío de su agricultura.

Líder audaz: este tipo de líder, es una persona que tiene la capacidad y facilidad para vincularse con muchas organizaciones y personas diferentes, también tiene la cualidad de ser persuasivo, crítico, siempre con la visión positiva. Hace participar a las personas y previo a tomar decisiones, realiza las consultas necesarias y sobre esta base decide.

Según la formalidad:

Liderazgo formal: Determinado la organización de una institución.

Liderazgo informal: Es el que emerge de todo el grupo.

Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos.

Liderazgo dictador: Es el tipo de persona que fuerza sus propias ideas en el grupo, y no permite a los otros integrantes del grupo a asumir responsabilidad, permitiéndoles ser independientes. Es también radical y le agrada dar órdenes. Anula la parte creativa de los demás integrantes del grupo.

Liderazgo autocrático: Es la persona líder que considera que es el único en el grupo que puede tomar decisiones acerca del trabajo, del grupo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún caso. Otro aspecto que marca diferencia de los otros modelos de líderes, es que los criterios que emplea en la evaluación por

este líder, no es conocimiento de los integrantes del grupo. La comunicación que imparte es de manera vertical de arriba hacia el subordinado.

Liderazgo democrático: El modelo de este líder, requiere para tomar decisiones previamente debe generar discusión del grupo sobre cualquier aspecto a abordar, concluyendo con el debido agradecimiento de los aportes y opiniones del grupo. Los factores de calificación y evaluación, así como las disposiciones son totalmente claras y explícitas, cuando se tiene que encarar algún tipo de problema. Cuando se tiene que resolver algún problema, el líder plantea diferentes vías posibles de solución entre las cuales el grupo puede determinar la opción más adecuada.

Liderazgo onomatopéyico: Este tipo de líder, es una persona reflexiva sobre los objetivos que interesa y para el cual conduce al grupo para alcanzar el propósito anhelado, su modo de comunicación lo realiza a través de simples onomatopeyas verbales que motivan el entusiasmo del grupo notablemente.

Liderazgo paternalista: Este modelo de liderazgo, hace que la persona no tenga confianza en sus seguidores, donde casi siempre toma el mayor número de decisiones, concediendo en algunos casos castigos y recompensas al mismo tiempo. Su trabajo está centrado en lograr que sus subordinados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos y ofreciéndoles premios si alcanzan la meta propuesta.

Liderazgo liberal: Este tipo de líder asume un rol pasivo, donde deja el poder en responsabilidad del grupo. Una de las cualidades de este modelo, es que en momento alguno juzga ni evalúa el comportamiento y las sugerencias de los integrantes del grupo. Los integrantes del grupo gozan de total libertad, y solo cuentan con el apoyo del líder si así lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Liderazgo transaccional: Este modelo de líder, hace que los integrantes del grupo reconozcan al líder como una autoridad y también como líder. Este líder se

preocupa en otorgar los recursos necesarios para el desarrollo del equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional o carismático: Este líder se interesa en la necesidad de cambiar la escala de valores, las creencias y las actitudes de sus colaboradores del grupo. Las acciones principales de un líder carismático son: las discrepancias con lo determinado, y su deseo de innovarlo, llevando una alternativa nueva con el propósito de motivar y convencer a sus seguidores, utilizando para ello medios no convencionales e innovadores para lograr y conseguir el cambio y tener la capacidad de asumir ciertos riesgos.

Liderazgo auténtico: Este líder tiene una especial particularidad, que se preocupa en liderarse a sí mismo en primer lugar, siendo un líder con mucho autoconocimiento, bastante ecuánime, con mucha espiritualidad, con cierto grado de generosidad. Maneja un pensamiento donde primero debe liderar su propia mente y si logra ello podrá a lo demás liderar.

Liderazgo lateral: Este tipo de liderazgo, se presenta entre personas que tienen el mismo nivel o rango dentro de una estructura u organización, que también puede definirse como el proceso de incidir en las personas del mismo nivel organizacional para el logro de metas y objetivos en común.

Liderazgo longitudinal: A este modelo de líder conocido también como "liderazgo piramidal", es el que se desarrolla entre personas divididas por niveles jerárquicos, de tal manera que el líder influencia hacia los subordinados, Este estilo es ampliamente utilizado en política y en algunos grupos militares. Se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder.

Liderazgo en el trabajo: Este modelo de liderazgo se presenta en la administración, los negocios, en ello se evalúan dos características importantes que está vinculado con los ejecutivos, con el propósito de corroborar si tiene capacidad de dirección que tiene que ver por un lado, con la aptitud y por otro lado la actitud del grupo.

1.3.2 Clima Organizacional.

Según los diferentes autores, establecen que el Clima Organizacional es el resultado de la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que se suscitan en su ambiente laboral. Esta afirmación tiene especial sentido porque se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente laboral, necesariamente ejerce un grado de influencia directa e indirecta en la conducta y el comportamiento de los trabajadores. Así también se considera Clima Organizacional, al ambiente generado por las emociones y costumbres del grupo de colaboradores de una organización, el mismo que está estrechamente relacionado con el aspecto emocional de la motivación de los trabajadores. Esta afirmación está referida a la parte física como emocional y mental del trabajador.

El Clima Organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En lo que concierne al nivel individual, también se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional, generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional también se caracteriza como parte y resultado reinante del clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los integrantes y miembros de una organización, donde existen acuerdos de comunes percepciones. Adicionalmente, está debidamente demostrado de que el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su actividad de desempeño laboral y tiene incidencia directa en su rendimiento. Actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional adecuado y saludable, que no afecte sus actividades laborales que repercuta y afecte el bienestar personal de los trabajadores, por ello es importante otorgarle cierta satisfacción como contar con un acondicionamiento de mobiliario y equipo agradable y contar con una remuneración acorde a las exigencias de las funciones y responsabilidades asignadas. Entonces resulta que un buen y adecuado clima laboral, tiene que ver con el reconocimiento oportuno por la eficiente labor realizado, resaltando y reconociendo estos atributos y capacidades que le dé oportunidad de realizar una carrera laboral de manera ascendente en la organización, mediante ascensos, contar con una supervisión de apoyo, orientación, donde se demuestre el interés de construir de manera

eficiente el trabajo en equipo de trabajo, donde además las inquietudes y necesidades del colaborador, se tomen en cuenta y se le escuche sus aportes y opiniones, donde estos aportes de sugerencias y recomendaciones tendientes al mejoramiento de la organización sean recogidos y valorados (Cea, y Muñoz, 2006). De acuerdo a lo expresado, se evidencia que algunos de los elementos diferenciadores que conforman el clima organizacional, que estos están ligados al reconocimiento y el apoyo de los jefes líderes, ya que por su misma naturaleza y formación el ser humano tiene necesidades de reconocimiento laboral.

Para las instituciones del sector público, en el caso de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, puede definirse como la apreciación y el sentimiento que el empleado tiene para alcanzar sus necesidades sociales, y ver que estas estén siendo cubiertas y satisfechas, gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El clima organizacional refleja la satisfacción del cumplimiento de aplicación de las normas y valores del sistema que en algunos casos los interpreta como un sistema informal. El clima organizacional también refleja, las luchas internas y externas, los diversos y diferentes tipos de trabajadores que la institución atrae y selecciona en sus propios procesos laborales, las formas y modos de comunicación y cómo se ejerce la autoridad y liderazgo dentro del sistema (Vidal, 2004). Lo anterior se ve reflejado en el sector público, donde la definición de clima organizacional es más amplia y contempla todo aquello que rodea a un individuo en una organización a cargo del Estado, y todo bajo el principio de los valores y sobre todo en el cumplimiento de la normatividad que hace que todo en el sector público sea tan rígido, ya que todo lo concerniente a la gestión del talento humano está normado y no se puede hacer más de lo que allí en la norma se ve reflejado.

Cuando evalúa Elizabeth Vidal, el clima organizacional en el entorno de una organización debe tener en cuenta los indicadores siguientes: nivel de satisfacción del trabajador, está referido al estado de satisfacción que permite y garantiza la consecución de los resultados, como la productividad y la calidad en el servicio. Otro aspecto que tiene que ver con la productividad y los resultados,

tiene que ver con la retención del talento humano, que resulta para la empresa una inversión a mediano y largo plazo para garantizar la permanencia de sus empleados sobresalientes, que fomenten su sentido de identificación con la organización que se refleja en la productividad y el involucramiento del trabajador para buscar y obtener resultados óptimos en la productividad. Para la opinión pública que finalmente son los usuarios y consumidores de los servicios, consideran como definición del clima organizacional, como el conjunto de percepciones que tienen los funcionarios y directivos acerca de la organización para los que prestan servicios, teniendo en consideración los siguientes aspectos: los estilos de dirección, los estilos de los procesos y procedimientos, el tipo de políticas que se aplican en el seno orgánico, horarios, capacitaciones, que todo esto confluye en la calidad de vida laboral, en sus relaciones laborales, instalaciones físicas.

Es por ello que resulta importante al interior de las organizaciones se pueda contar como una estrategia de parámetros que sirvan para medir periódicamente al menos una vez el año de cómo se encuentra el clima organizacional, para apreciar como las acciones y estrategias que se va instruyendo para brindar un ambiente laboral adecuado a todos los trabajadores. Para que sea eficaz la medición del clima laboral, es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y, finalmente, el diseño, la puesta en marcha y el cumplimiento de un plan de acción (Chacón, Gómez y Vi Goya, 2005). Como una política de Estado es lograr que todas las entidades del Estado realicen necesariamente una medición anual de su clima organizacional, para que, de ser el caso, les permita tomar decisiones a fin de generar planes de acción que mejoren y corrijan las debilidades detectadas.

Ahora, lo cuestionable de este modelo de organización, es considerar que todas las entidades Estatales son iguales y tienen las mismas fortalezas y debilidades, lo que limita y afecta en menor grado el campo de acción para poder actuar y enmendar las deficiencias que se presentan. Según Carta Iberoamericana de la Función Pública, en el marco de la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y reforma del Estado, "los empleadores públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus

organizaciones, evaluando periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas.” (Chacón, 2005)

Definiciones de clima organizacional.

El clima organizacional en el sector público, resulta muy necesario y de mucha importancia para un adecuado desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, donde se haya generado condiciones apropiadas para fomentar y tener un clima laboral satisfactorio, como lo define:

Según Chiavenato (1992) el clima organizacional en una organización constituye el medio interno, parte medular de toda una organización, lo que genera la atmosfera psicológica que es una de las característica que son parte del funcionamiento natural en cada organización. Por otro lado, señala que el clima organizacional comprende e involucra diversos y diferentes aspectos del desenvolvimiento organizacional que tiene que ver con el estado situacional, que se interrelacionan mutuamente en diversos aspectos, como un modelo de organización, donde necesariamente tiene incidencia directa, la tecnología, las políticas públicas de gobierno, políticas institucionales, los objetivos y metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes emocionales, el sistemas de valores y principios, así como las formas de comportamiento social que según su magnitud resultan siendo impulsadas o sancionadas.

Para Anzola (2003) consiste que el clima organizacional está referida a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que cada uno de los individuos tienen en mente y en su proceder con respecto a su organización, que esta a su vez necesariamente inciden en la conducta y comportamiento de los trabajadores, donde marca y sella la diferencia entre una organización de la otra.

Según Seisdedos (1996) define al clima organizacional como el conjunto de percepciones globales en el ámbito laboral que el trabajador tiene de la organización, que es el resultado del reflejo de la interacción entre ambos, es decir del ambiente laboral y de la formación y personalidad del individuo. En este contexto resultara importante de la forma cómo percibe el individuo o sujeto en el

entorno en que se desenvuelve, independientemente y al margen de cómo lo perciben otros, en consecuencia resulta como una dimensión personal y particular del individuo que de la organización.

Para Schein, (citado por Davis, 1991) cataloga que el ambiente organizacional, a veces también llamada atmósfera o cultura organizacional, viene a ser el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los integrantes que son y forman parte de la organización.

Rodríguez (1999) define que el clima organizacional está referida a las percepciones individuales que estas son compartidas por los miembros de una organización en relación a la actividad propia del trabajo, siendo en este aspecto importante el ambiente físico donde se desarrollan estas relaciones interpersonales que se suscitan en torno a él y que igualmente tiene que ver con las diversas regulaciones formales internas y externas que afectan dicho trabajo.

Según estas definiciones que hemos mencionado, podemos con meridiana claridad definir al clima organizacional, como las percepciones compartidas que necesariamente realizan y tienen que hacer los miembros integrantes de una organización, acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas internas y de gobierno, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las remuneraciones, la motivación, el estímulo, el reconocimiento, la identificación, etc.

Es importante recordar y tener presente que la percepción que tiene cada trabajador es distinta y varía por diferentes factores que tiene que ver con su entorno familiar y de vida, siendo esta que determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional tiende a variar de una organización a otra.

Los factores determinantes del clima organizacional son:

- Las prestaciones
- Las relaciones Jefe-subalterno
- Los incentivos

- La participación
- Las políticas
- Los procedimientos
- Las Normas y disposiciones internas
- La seguridad ocupacional.
- Los servicios
- Los sueldos y salarios
- La naturaleza del trabajo

Beneficios positivos de un Clima Organizacional satisfactorio.

Un clima organizacional adecuado y sólido, genera grandes beneficios entre los que se puede notar:

- La satisfacción general de los trabajadores.
- Una mejor comunicación.
- El optimismo de las actitudes positivas.
- Permite identificar las necesidades de capacitación.
- Facilita el planeamiento y seguimiento de los cambios.

Beneficios negativos de un Clima Organizacional insatisfactorio.

Podemos identificar los resultados de un Clima Organizacional negativo, siendo estas:

- El ausentismo.
- Los accidentes de trabajo.
- Las pérdidas de tiempo.
- Las quejas.
- Necesidad de mayor tiempo extra.
- La calidad deficiente.

- Los sabotajes.
- Las demoras.
- Los hurtos.
- Una mayor rotación del personal.
- Los incrementos de gastos.
- Las interrupciones constantes en el proceso de trabajo.

Un Clima Organizacional estable y saludable, para una organización resulta una inversión a largo plazo. Los gerentes de las organizaciones deben evaluar y percatarse de este factor, que miden parte del activo patrimonial de la empresa y como tal debe ser valorarlo con la debida importancia y prestarle la atención que esta se merece. Una organización que tenga una disciplina totalmente rígida, con políticas que denotan demasiadas presiones al personal, sólo acarreará a conseguir logros a corto plazo. Por tanto, es necesario recalcar que, el ambiente laboral o clima laboral, no se ve ni se toca; pero es algo real que se encuentra viviendo dentro de la organización y que está integrado por una serie de factores y elementos que condicionan y fijan el tipo de clima laboral en el que se encuentra trabajando los empleados de la organización.

Dimensiones de clima organizacional

Dimensión 1. Condiciones de trabajo

Dentro de las condiciones de trabajo, el rol que desarrolla la seguridad y salud en el trabajo en una determinada organización, resulta siendo un área interdisciplinaria vinculada y responsable de la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También tiene que ver con el estudio que representa el impacto del trabajo o su ubicación en el entorno de las comunidades o entidades cercanas, que también involucra a familiares, empleadores, clientes, y otras personas.

En el aspecto laboral, tiene que ver con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, siendo este aspecto uno de los principales objetivos de la OIT. Al margen de existir aumentos salariales en los diversos países, sin embargo, somos

conscientes de que aún existen muchos trabajadores que ganan aún muy poco y tienen grandes dificultades para hacer frente y cubrir sus necesidades básicas de él y su familia. Por otra parte, en algunos otros países aún hay una reducción considerable en el tiempo dedicado al trabajo, en desmedro y perjuicio del individuo, sin embargo, también es cierto que este cambio suele venir acompañado por una incertidumbre y una serie de hechos que pueden debilitar la seguridad del trabajo y plantear nuevas alternativas que permita superar las dificultades para conjugar el trabajo y la familia. Estas condiciones de trabajo poco higiénicas y peligrosas están desapareciendo en el mundo industrializado, pero lamentablemente aún son frecuentes y visibles en los países en desarrollo.

Dimensión 2. Comunicación.

La palabra comunicación proviene de la palabra latín *comunicare*, que significa hacer a otro partícipe de lo que uno trata o tiene. La comunicación entonces es la acción de comunicarse, que también se entiende como el medio por el que se trasmite y recibe una información. Una de las características innatas que tiene el ser humano es la capacidad de comunicarse con sus semejantes.

Para que pueda llevarse a cabo un proceso de comunicación, es indispensable la presencia de seis elementos: necesariamente tiene que existir un emisor; es decir, que alguien transmita la información; también debe existir un receptor, que es alguien a quien va dirigida la información y que la recibe; que viene a ser el medio de contacto de un canal de comunicación, siéndola forma muy variado: donde el aire que es el medio por el que circulan las ondas sonoras, que resulta siendo el papel que sirve de soporte a la comunicación escrita, como la hablada.

Esta variable de la comunicación en la gestión del talento humano y el clima organizacional, desarrolla su tan importante y trascendente, por cuanto a una comunicación defectuosa al interior de la organización, conlleva al colapso y fracaso de la empresa, por ello también en algunos casos se emplea una información o mensaje a transmitir; bajo código o sistema de signos que es conocido y manejado por el receptor y el emisor, donde este mensaje va cifrado, estos signos pueden ser no lingüísticos como símbolos, señales e iconos y

lingüísticos que viene a ser las escrituras, sonidos, concepto asociado, sentido, y por último, que el mensaje tenga necesariamente un sentido o realidad, al cual alude el código del mensaje.

También Fonseca (2008) señala que comunicar es

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

Por otro lado, Antonio (2013) dice que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad". Los seres únicos capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de recibir y transmitir intelectualmente y sensorialmente son las personas, el ser humano, que tienen la racionalidad, lo que Pasquali lo denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia, que es necesario para que se genere la comunicación, siendo necesario la existencia y la presencia de dos, llamado la del "otro" y la propia, que interactúan simétricamente, propiciando recoger la voluntad de entendimiento de las partes, lo que comúnmente se conoce como diálogo. Por otro lado "No hay comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia natural" en este contexto sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tienen retorno mecánico, ya que los actores en este caso presentan un coeficiente bajo de comunicabilidad.

La comunicación interpersonal, según Certo (1984) conocida como el proceso de compartir información con otras personas. Para que se encuentre completo, el proceso de comunicación interpersonal, debe necesariamente tener tres elementos básicos que son los siguientes:

- Fuente / codificador. Es aquella persona que se encuentra en la situación de comunicación interpersonal, que genera y codifica la información que quiere compartir con otra persona.
- La codificación es el proceso de usar la información en forma que puede ser recepcionada y entendida por otra persona.
- Señal. La información codificada que el emisor pretende compartir es un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una a otra persona se llama señal.

Decodificador / destinatario, es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Esta persona recibe la señal y lo decodifica para luego interpretar el significado del mensaje.

La decodificación, es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las etapas de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es el resultado de la decodificación de este mensaje.

El decodificador /destinatario se conoce como destino o destinatario.

Dimensión 3. Delegación.

La delegación en términos generales, viene a ser la condición de un momento en el tiempo, el estado situacional o la capacidad y delegación de autogobierno o de cierto grado de autonomía. Algunos sinónimos de delegación serían, independencia, soberanía, autogobierno, potestad y autonomía. Mientras que el antónimo de la palabra delegación, viene a ser la subordinación y dependencia.

Entonces diremos que la delegación en una persona, viene a ser la confianza en la capacidad o condición natural de realizar actividades de una forma libre e independiente. Una expresión por ejemplo podría ser: “En mi nuevo centro laboral tengo cierta autonomía y control sobre ciertas decisiones funcionales de la actividad que realizo”.

Entonces la palabra autonomía procede del latín *autonomía*, y de la palabra griega *αὐτονομία* (autonomía), formada por *αὐτός* (autos), que significa 'mismo', y *νόμος* (nómos), 'ley' o 'norma'.

En lo que respecta al término innovación, según Diccionario de la Real Academia Española, esta se define de dos maneras: primero se refiere a innovar a alterar cualquier cosa, introduciéndole para ello ciertas novedades. Actualmente y antes todas las personas están innovando constantemente y probando ciertas alternativas para su centro laboral, para sus estudios o en cualquier ámbito y competencia de la vida. Sin embargo, la acepción más importante de la palabra innovación, es la que se emplea en el ámbito económico: que es la acción de modificar un producto para su introducción en el mercado. Hablando en el término empresaria y productivo, lo importante y fundamental de la palabra innovación, es que siempre tomara todo o parte de lo que ya existe lo reconstruye, lo modifica, lo reorganiza adicionándole, algo nuevo que se deja notar en un primer momento.

Dimensión 4. Motivación.

La motivación viene a ser la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

La motivación laboral es aquella que está vinculada y relacionada con el ámbito laboral. Como ejemplo podemos citar a la remuneración económica que se percibe como retribución al trabajo realizado, los días de vacaciones periodo que corresponde al descanso físico de treinta días remunerados, el status social alcanzado y la propia realización y satisfacción del logro alcanzado en el desarrollo de la tarea. Es sumamente importante para el trabajador poder hallar factores intrínsecos en el quehacer de las actividades y tareas que implica y exige un puesto de trabajo en una institución.

Según Robbins, (2008), la motivación es la "disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo".

Este autor, señala que la motivación es la voluntad de cada una de las personas que se preparan para desarrollar una determinada actividad, según sus expectativas benefician y les interesa cumplir de esta forma sus objetivos personales o de grupo.

Según Stoner y Freeman (1996) el proceso de motivación se considera: Como el proceso de incentivar el área administrativa para influenciar en la actitud de las personas, con la básica premisa de que viene a ser el principal motor, para que las personas trabajen de manera más eficiente, donde se incluye los factores que causan, encaminan y respaldan la psicología humana, en un sentido particular. La motivación es: "Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" (Coontz, 1998, p. 571).

La motivación viene a ser la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. La motivación laboral es aquella que está vinculada y relacionada con el ámbito laboral. Como ejemplo podemos citar a la remuneración económica que se percibe como retribución al trabajo realizado, los días de vacaciones periodo que corresponde al descanso físico de treinta días remunerados, el status social alcanzado y la propia realización y satisfacción del logro alcanzado en el desarrollo de la tarea.

Es sumamente importante para el trabajador poder hallar factores intrínsecos en el quehacer de las actividades y tareas que implica y exige un puesto de trabajo en una institución, sin embargo, también es menos importante en esta última década, el talento humano como ente importante y trascendente en los objetivos de una organización.

1.3.3 Marco conceptual.

Gestión del Talento Humano

Para Chiavenato (2002) considera que

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (p.6)

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los trabajadores que conforman la organización, así como de las actitudes para el trabajo.

Los objetivos de la Gestión del Talento Humano, las constituyen las personas que es el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y este más atenta de los trabajadores. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Según Chiavenato (2002) señala que los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos, es un componente fundamental de la organización. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos.

Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. (p.10)

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos. Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Para Cárdenas (2008) la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. Es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial del capital humano utilizando y desarrollando sus habilidades y destrezas a fin de beneficiar a la empresa.

Los procesos de la gestión del talento humano contempla la Captación de Personal, que es el proceso en donde se alimenta a la organización de recursos

humanos, éste es de vital importancia para la empresa, ya que del éxito de la ejecución de este proceso dependerá la atención satisfactoria de las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas. Este proceso se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal. Diseño de Cargos El diseño de cargos incluye la descripción de las actividades que se va a desarrollar, constituye los procedimientos de trabajo y las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo.

Al respecto Chiavenato (2002) establece que:

diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.

Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).

A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.

A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados. (p.167)

Descripción de Cargos es establecer específicamente lo que va a realizar el trabajador como lo va a hacer, porque lo va a realizar y en qué lugar, estableciendo sus compromisos y condiciones de trabajo. Reclutamiento de Personal, es un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento es uno de los procesos primordiales porque de este depende el éxito de las futuras contrataciones que se realicen en la

organización. Al atraer candidatos potencialmente se aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos y resultados esperados. Para realizar este proceso deben existir requerimientos de personas en una de las unidades o departamentos de la organización. A través una serie de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante.

Clima Organizacional

Ivancevich (2006) Señala que el clima organizacional viene a ser el estudio del desempeño humano, sus actitudes y comportamientos en un ambiente organizacional, que implica sustentarse en métodos, teorías y principios recogidos de diversas disciplinas como la sociología, la psicología y la antropología cultural, que permite conocer y aprender sobre las capacidades de aprendizaje y acciones individuales, percepciones y valores, en tanto se trabaja en determinados grupos y al interior de la institución en conjunto, así como se analiza en la organización, las consecuencias y efecto del ambiente externo que tiene incidencia en sus misiones, sus objetivos y estrategias de los recursos humanos.

Luthans (2008) considera que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Méndez (2006) determina que el clima organizacional es el propio ambiente donde se desenvuelve los actores de una organización, donde destaca la diferencia al efectuar la comparación de modelos, donde se puede apreciar las discrepancias entre estos modelos. A pesar, que existe algo de similitud entre sí, a pesar de ciertas interpretaciones más conocidas relacionado con el clima de una organización.

Rodríguez (1999) cuando aborda el tema de clima organizacional se refiere “a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones

interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Alles (2008) considera al afirmar que el comportamiento organizacional, está referido y vinculado del estudio y análisis de lo que realmente hace el individuo en una organización y conocer cómo esta repercute en la conducta de su desempeño.

Chiavenato (1992) determina que el clima organizacional resulta siendo el medio interno de una organización, su atmósfera psicológica, siendo una característica propio que existe en cada organización. Así como también, refiere que el concepto de clima organizacional contempla aspectos diferentes de la realidad, que mutuamente se superponen en diferentes grados, dependiendo el tipo de organización, las políticas, las metas operacionales, la tecnología, los reglamentos internos que resultan ser los factores estructurales, considerando además las actitudes, las formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas, así como los sistemas de valores.

Likert (2014) con su Teoría del Clima Organizacional de Likert, describe que hay tres tipos de variables que inciden determinando las propias características de una Organización, siendo las variables finales, las variables intermedias y las variables causales.

Variables Causales

Son variables denominados independientes, que establecen y determinan como una organización evoluciona, así como también conocer los resultados que obtiene. Estos resultados no incluyen más que las variables independientes que es posible de sufrir alguna modificación de los responsables que proviene de la organización.

Variables Intermedias.

Estas Variables reflejan el estado situacional al interior de la empresa y determina la salud de esta, por ejemplo, la eficacia de la comunicación, los objetivos de rendimiento, las motivaciones, la toma de decisiones y las actitudes.

Variables Finales.

Son las variables dependientes que vienen del resultado del efecto conjunto de las variables causales y de las variables intermedias. Estas variables muestran los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo, las ganancias y pérdidas, la productividad, los gastos de la empresa.

La combinación y la interacción de estas variables, permiten identificar dos grandes tipos de clima organizacional, donde cada uno tiene dos subdivisiones. Estos climas obtenidos así, se encuentran ubicados sobre un eje permanente que empieza de un sistema muy autoritario que se determina como un clima cerrado y a un sistema amplio muy participativo, que se denomina como un clima abierto.

Por otro lado, en el clima laboral los factores que determinan son los siguientes:

Factores externos

Los factores externos de la organización vienen a ser los proveedores, los clientes, los medios de comunicación y las presiones sindicales.

Factores psicológicos

Los factores psicológicos que se encuentran presente como las opiniones, las actitudes, las percepciones, las expectativas de las personas durante sus interacciones y las motivaciones.

Factores individuales, grupales y estructurales

Las características de cada persona, considera su personalidad, sus actitudes, sus percepciones, el nivel de estrés, los valores y las motivaciones que puedan sentir necesariamente influyen en su comportamiento y sobre todo determina en la organización el ambiente interior.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que se forman y existen al interior de la organización, tienen que ver con su estructura, sus procesos de comunicación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, identificación,

roles y papeles al interior, normas y códigos de las relaciones, también afectan el clima organizacional. La estructura orgánica está compuesta por las normas y reglas de trabajo, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder las políticas empresariales. La forma como está diseñada la estructura organizacional, que tiene ver con las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y actividades de los integrantes, la presión y la carga en el trabajo, tienden afectar el clima organizacional.

Por otro lado, la psicología organizacional es la encargada de realizar el estudio sobre el comportamiento y el actuar de las personas en el ámbito de la organización.

Factores del clima organizacional

Los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se logró identificar con toda claridad los factores siguientes que están vinculadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos según los tres enfoques que vienen a ser, el Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según. (Brunet, 1989)

Enfoque de Factores psicológicos individuales.

El enfoque de Factores Psicológicos individuales, está determinado por los procesos psicológicos, tal como plantea (Schneider, 1983).

Los tres procesos que la persona tiene en la organización son:

- La necesidad que siente la persona para establecer una interacción social, para tal fin busca y escoge a otros locutores.
- La necesidad de determinar sus sentimientos de afinidad con la organización.
- La consolidación de un sentimiento positivo o negativo, al interiorizar un vínculo de sentimiento con la organización. Se aprecia también que el aspecto psicológico comprende el afecto y la manera de reacción de las personas frente a la peculiaridad de cada organización y ante determinadas situaciones, según

estructura y percepción de su personalidad como: el grado de satisfacción, motivación, autonomía individual, compromiso y lealtad con los objetivos, sentido de pertenencia, responsabilidad en el desempeño y disposición al cambio; estos factores están estrechamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de aspectos percibidas directamente o indirectamente del ambiente laboral, por los trabajadores que influyen en su conducta.

Enfoque de Factores Grupales Toro

Define al clima laboral como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, generando un crecimiento personal, se aprende a cooperar, a respetar las diferencias, a ser tolerante. Estos aspectos generan un clima de tranquilidad, que reduce en consecuencia la agresividad interpersonal, conlleva al aprendizaje de los conflictos cuando esto llegan a presentarse, donde al tratarlo adecuadamente benefician a las organizaciones y les permite alcanzar mejores resultados a sus integrantes a favor de la sociedad. Estos factores resultan importantes como son: la confianza en el jefe, el liderazgo, el desarrollo de trabajo en equipo, el espíritu de cooperación, valores colectivos y las relaciones interpersonales. (Toro, 2005)

Enfoque de Factores Organizacionales

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y particularidades, a veces exclusivas y únicas, que tienden afectar el ambiente interno o clima organizacional y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente repercute y se aprecia en la productividad de la empresa. Entre estos factores destacan algunos autores: la estructura organizacional, la comunicación y difusión de políticas, el modelo de toma de decisiones, los riesgos laborales e institucionales, la infraestructura física, el equipamiento tecnológico, el nivel jerárquico y su influencia en el cargo.

Teoría de la Motivación de Maslow,

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrollo una interesante teoría de la personalidad, en la que considera, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo ícono más representativo es conocida como La Pirámide de Maslow, donde en ella propuso una estratificación de las necesidades jerarquizados en cinco niveles, de manera que el individuo debe satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias, que es para la subsistencia de la persona, conocidas también como necesidades fisiológicas tales como beber, comer y dormir; esta situación llevándolo en el término laboral, se consideraría el salario y las condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad y riesgos laborales, seguridad social y salario superior al mínimo, estabilidad en el trabajo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar y relacionarse con otras personas, las relaciones laborales, el compañerismo. El cuarto nivel, corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus en el ámbito del trabajo que sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y reconocimiento, responsabilidad, promociones, recompensas. El nivel más alto implica la autorrealización personal, que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente la creatividad, las habilidades y capacidades. Las características que identificó Maslow son los siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento negativo.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el trayecto del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior, no todos las personas sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista personal propio.

- Las necesidades básicas para su satisfacción, requieren un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

Teoría de la motivación de la Jerarquía de Alderfer

Alderfer, Considera que existe tres grupos de necesidades primarias: que son la existencia, las relaciones y el crecimiento; de allí proviene el nombre más conocido como teoría ERC. Considera el primer grupo como de la existencia, que es el nivel que se avoca a cubrir nuestras primeras necesidades básicas de la existencia de la vida material. Esta teoría comprende los fundamentos que Maslow llama necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades, es el que denomina de las relaciones: donde el individuo requiere la necesidad de sostener relaciones interpersonales. Estos deseos sociales que también significan status, exigen necesariamente la interrelación con sus semejantes, que esto les permita alcanzar y llegar a sentirse satisfechos, situación que coinciden con la necesidad social que afirma Maslow, donde considera el factor externo de selección la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Además de sustituir por tres necesidades básicas de las cinco que afirma Maslow, entonces cabe la pregunta para encontrar la diferencia entre ambos, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? en contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que primero puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y segundo si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se aumenta el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida de forma escalonada. La teoría existencia – relación – crecimiento – ERC, no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando sus necesidades de relación o

existencia aún estén insatisfechas, o puede también presentarse al mismo tiempo los tres grupos de necesidades.

Teoría de motivación de Mc Clelland

David Mc Clelland sostuvo que todos los individuos poseen:

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo que realiza una persona por sobresalir, el obtener el logro en una relación siguiendo pautas como estándares por alcanzar el logro del éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de lograr que las demás personas procedan en su comportamiento de una manera diferente, dicho en otras palabras, al deseo de influenciar y tener impacto en sus decisiones, de controlar y tener injerencia en los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con otras personas, es decir propiciar las relaciones interpersonales amistosas y cercanas con las demás personas de la organización.
- Las personas se encuentran motivados, según su estado anímico y de acuerdo con la intensidad de su deseo de auto realizarse, en términos de tener éxito en situaciones competitivas o haber alcanzado la excelencia en su deseo.
- En el estudio de investigación acerca de la necesidad de logro, Mc Clelland concluyó que los grandes momentos de necesidad se diferencian de otros por querer realizar mejor las cosas. Buscan ocasiones, en las que asuman la responsabilidad individual de encontrar a los problemas alternativas de soluciones, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su comportamiento, a efecto de conocer si efectivamente están mejorando o no y, por último, circunstancias adecuadas en las que puedan plantearse metas bastante desafiantes; a pesar de que les moleste lograr por suerte tener éxito, dicho en otra palabra prefieren el desafío de abordar un problema y llevar la responsabilidad personal del fracaso o éxito. Por otro lado, evaden los compromisos por ser muy fáciles o muy difíciles. Al haber superado los obstáculos, quieren sentir satisfacción en el resultado, cuando su éxito o

fracaso, depende de sus propias acciones. Otras personas actúan mejor cuando perciben que tienen el 50% de oportunidad de éxito y también de 50% de fracaso, es así que manejan una buena posibilidad para experimentar sentimientos de satisfacción del esfuerzo por el logro alcanzado.

Teoría de motivación de los factores de Herzberg

Herzberg; Determina la teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y formula la presencia de dos factores que direccionan en las personas su comportamiento.

Los factores higiénicos o factores extrínsecos: Que resulta siendo el ambiente externo que rodea a las personas y determina cómo realizar su trabajo. Estos aspectos en las personas se encuentran fuera de su control.

Los principales factores higiénicos; como el salario, los beneficios sociales, formas de supervisión o dirección que las personas tienen de sus Jefes, las condiciones ambientales y físicas del centro laboral, las políticas de la empresa, los reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el incentivo o estímulo que motiva a una persona a desarrollar una actividad normalmente es originado de fuera, viene a ser como un incentivo externo y esta no proviene de la propia actividad. Esto funciona a modo de refuerzo, por ejemplo, cuando una persona hace ejercicio físico, no lo realiza por el hecho de disfrutar realizándolo, sino por asuntos sociales u otros motivos.

Herzberg, resalta y señala que, en la motivación de las personas, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta, donde el trabajo es considerado como desagradable y fin de lograr que las personas trabajen más, puede premiarse e incentivar en sus remuneraciones, es decir, se motiva a la persona a cambio de trabajo.

De acuerdo a la investigación de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, esto hace que no exista la insatisfacción del personal, y cuando los factores higiénicos son contrarios, es decir pésimos; esto genera insatisfacción. Una comparación práctica, el efecto resulta como un medicamento para el dolor

de cabeza, que combate y soluciona el dolor, pero no tiene a la mejora de la salud. Esta situación se presenta por estar vinculados con la insatisfacción, por lo que Herzberg los denomina factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos

Estos factores están bajo el control de la persona, en vista que se relaciona con lo que él hace y desempeña una acción. Los factores materiales comprenden sentimientos vinculados con el crecimiento de la persona, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización del desempeño laboral. Las actividades y los respectivos cargos, son diseñados para alcanzar a los principios de economía y de eficiencia, limitando oportunidades de creatividad de las personas. Esta situación hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” en razón que la empresa ofrece sólo un lugar adecuado para laborar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, son más eficientes y estables cuando son óptimos. Por encontrarse estrechamente ligados a la satisfacción de la persona. Herzberg denomina factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona realiza una actividad adecuadamente porque los incentivos internos y por el propio placer de realizarla. La satisfacción de hacer algo o conseguirlo, no está determinada por factores externos. Está relacionada fundamentalmente con la autosatisfacción personal y su autoestima. Un ejemplo práctico, existen personas que disfrutan de la actividad cuando realizan un ejercicio físico.

También resalta que los factores que inciden en la satisfacción profesional de las personas, están desvinculados y son diferentes de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional, sería ninguna satisfacción y no la insatisfacción.

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.

El autor de esta teoría fue un ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas, de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyos principios y enseñanzas aún tiene hoy bastante aplicación, a pesar de haber transcurrido más de cuatro décadas de modelos de gerenciales y teorías al respecto.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” precisó dos formas de pensamientos, siendo el primero de los directivos a los cuales denomina teoría X y segundo la teoría Y, donde los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo, que solo se mueven y producen ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda, se basan en el principio de la necesidad, donde considera que la gente necesita y quiere trabajar.

Teoría X: Este principio está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria, y bajo el pensamiento de la existencia de la mediocridad de las masas, asume que las personas tienen tendencia natural al ocio; por lo que el trabajo resulta una forma de castigo, el cual emerge como dos aspectos necesarios y urgentes para la organización que resultan siendo la motivación y la supervisión. Los fundamentos de la teoría X son:

- Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo.
- Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; las personas necesitan que la fuercen, la controlen, la dirijan y los amanecen con castigos para que se esfuercen y logre la empresa alcanzar sus objetivos.
- El típico individuo, evitará cualquier responsabilidad, tiene poca o nula ambición y solo quiere su seguridad por encima de todo, por esta situación dirigirlo es necesario.
- Su manera de dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

Teoría Y: Esta teoría contempla que los gerentes, jefes y directivos consideran que sus trabajadores subordinados encuentran una fuente de satisfacción y reconocimiento en su empleo y que como consecuencia de ello siempre se esfuerzan por lograr para la organización los mejores resultados, por lo que, las organizaciones deben propiciar las aptitudes de sus trabajadores en favor de alcanzar los objetivos.

Los fundamentos de la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo, es considerado tan normal como ocurre en el juego o el reposo, al promedio de las personas no le disgusta el trabajo. No es necesaria la coacción, el rigor o las amenazas para que las personas se esfuercen en la empresa por conseguir los objetivos.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos y metas empresariales, en la medida que se les reconozca por sus logros, donde la mejor recompensa es la satisfacción personal que es el resultado del esfuerzo realizado para lograr los objetivos de la empresa.
- Ampliación de las funciones del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas conozcan el significado de sus actividades, para que tengan una idea de su aporte personal para la empresa.

Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades, traducido también en la confianza que debe brindárseles y otorgársele ese reconocimiento muy necesario para que los trabajadores se identifiquen y se responsabilicen de sus actividades y así asuman los retos y esto conlleve a satisfacer su autorrealización como una necesidad.

1.4 Formulación del problema

Actualmente en las diferentes organizaciones, en el ámbito mundial, tienen que darle una especial importancia a lo que representa el clima organizacional, ahora en un mundo globalizado donde la calidad del bien o servicio está en una constancia competencia por lograr la eficiencia, donde para este fin resulta trascendente el rol del clima organizacional, pudiendo marcar y determinar las diferencias que conlleven a diferencia de una organización más exitosa en relación con las otras.

En estos últimos años de acuerdo a los estudios realizados por especialistas, el desarrollo y evolución de las organizaciones exitosas, refieren que todo es como producto de la aplicación de una serie de estrategias de los gerentes para generar un óptimo y adecuado clima organizacional, que les

permita a los trabajadores desarrollar todo su capacidad y conocimiento de una manera creativa aplicando sus aptitudes y actitudes, habilidades, destrezas, relaciones interpersonales y toda su experiencia, lo que evidentemente contribuye y encamina en el logro de los planes y objetivos de la organización.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, Las personas dependen de las organizaciones donde trabajan para lograr sus objetivos del grupo y como individual. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Por la importancia y trascendencia donde en estos últimos tiempos le vienen imprimiendo los gerentes y administradores de las diferentes organizaciones al clima organizacional, en razón que este factor muy importante está estrechamente vinculado con el estado emocional y la satisfacción del recurso humano, que le ha permitido conseguir objetivos propuestos en las diferentes organizaciones que ven con mucho agrado y satisfacción el desarrollo y progreso corporativo de sus organizaciones. Antes el clima organizacional no era tomado en consideración por los gerentes en el desarrollo y éxito empresarial. Antes era considerado como un aspecto intrascendente y de segunda importancia el clima organizacional, por cuanto los responsables de gerenciar y los encargados de la organización, no percibían este aspecto, dedicándose tan solo al cumplimiento puntual de las planillas de pago y cumplir con los acuerdos de los pactos colectivos de trabajo. Sin embargo, en la actualidad, continúan existiendo algunas organizaciones que vienen funcionando bajo el esquema tradicional. Frente a los cambios y resultados de las organizaciones que ven con éxito este nuevo enfoque de clima organizacional a nivel nacional y de otros países del mundo, puesto que el trabajador necesita un adecuado y apropiado trato y contar con un ambiente laboral para su desenvolvimiento y satisfacción individual. Este aspecto denota con claridad el éxito o el fracaso de una empresa, dependiendo en gran parte del grado de percepción que tiene los trabajadores con relación a sus actividades laborales y la institución, para lograr ello, se tiene que propiciar las condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo.

En ese sentido el clima organizacional se convierte en factor muy importante en el éxito de las organizaciones que también tiene una estrecha relación con la capacidad y especialización del recurso humano, lo que impulsara conseguir el logro de los objetivos de la organización, convirtiéndose de esta manera en un aliado clave con incidencia en los resultados óptimos en los diferentes estamentos de la organización.

En este trabajo de investigación, no se sólo se centró en el aspecto de clima organizacional, sino también en otro factor importante que tiene ver con la Gestión del talento humano en una organización exitosa.

Según los tratados de diferentes autores, podemos afirmar que el clima organizacional es el punto de apoyo tan importante que tiene una organización, debido que tiene un vínculo directo con la Gestión del talento humano, que hace posible determinar y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Para precisar, conocer y determinar en una organización el clima organizacional, es pertinente plantearse las preguntas siguientes: ¿Estas aplicaciones que vienen dándose en las organizaciones privadas se están adaptando en las instituciones del Estado?, ¿Cómo incide el clima organizacional en el ámbito mundial y cómo están siendo consideradas en las organizaciones?, ¿Cómo perciben estos aspectos en la organización los trabajadores?, ¿De qué modo se viene aplicando?, ¿Qué aspectos permiten su implementación y que obstáculos impiden que se implemente? ¿Cómo y cuáles son los logros de los resultados obtenidos?

Las respuestas a estas preguntas pueden ser muchas según la dimensión y complejidad de la empresa donde se implementan, siendo lo más importante su aplicación en los diferentes espacios de la organización, lo que permitirá alcanzar objetivos que la organización se plantea. Esta decisión no cambia por más que se aplique en diferentes espacios, porque la finalidad y el propósito sigue siendo lo mismo, es decir alcanzar para la organización el logro de los objetivos, teniendo en consideración que es importante se le otorgue un adecuado ambiente al trabajador para su desempeño eficiente en la organización.

En relación con el clima organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, se puede observar que el ambiente

laboral no es nada óptimo ni adecuado, es decir que los factores y elementos existentes para generar un clima organizacional adecuado viable, son bastante limitadas y esto poco o nada contribuye al buen desenvolvimiento de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, siendo estos los posibles factores:

Primero. Los ambientes de trabajo no son lo óptimos para generar un buen ambiente laboral entre los trabajadores de esta Dirección General, las divisiones de las siete 7 Unidades Orgánicas con que cuenta esta Oficina General, no tiene divisiones de ambiente como separadores o mamparas, donde los trabajadores frente a esta situación, optaron por iniciativa propia a hacer estas divisiones de espacios con armarios, cajas de cartón y otros materiales que ponen riesgo la integridad física del trabajador, porque en un movimiento sísmico pueden caer encima de los trabajadores, situación que evidentemente no propicia un ambiente laboral adecuado. Asimismo, por lo reducido que resulta los espacios de los ambientes asignados, al haberse incrementado el número de trabajadores a generado un hacinamiento que pone en riesgo la salud y la vida del trabajador ante cualquier situación de peligro de siniestro, difícil sería para evacuar y ponerse a buen recaudo.

Segundo. Otro elemento importante y significativo resulta la comunicación, el interactuar de los trabajadores en esta Oficina General, donde puede notarse la presencia de una forma de comunicación que denota la composición de grupos de formar ciertas islas, con evidente actitud de resistencia al trabajo en equipo, a esto se suma la baja o poca comunicación que probablemente se presentaba en los niveles de jerarquía y mando establecida por la estructura del organigrama institucional bajo un modelo vertical, lo que hace que la comunicación en la mayoría de los casos solo se dé de arriba hacia abajo. Este proceso de comunicación nada fluida trae consigo intercambios e interferencias que limita la comunicación adecuada que no permite alcanzar una coordinación efectiva y un trabajo en equipo, afectando así a los objetivos y metas de la institución.

Tercero. Por las situaciones descritas en el numeral precedente, la participación, los aportes y las sugerencias de los trabajadores, no es tomado en

cuenta ni considerado en la toma de decisiones por los funcionarios en la Oficina General, siendo en consecuencia limitada y casi nula la intervención de los trabajadores en preocuparse por revertir y encontrar un clima laboral adecuado, debido a que este problema es considerado nada importante, y los aportes y sugerencias no son tomadas en cuenta solo limitándose a acatar y cumplir las decisiones y ordenes de arriba hacia abajo, lo que evidentemente no permite una identificación satisfactorio del trabajador con la institución, y otro elemento adicional es la carencia es la autonomía en la decisiones y cumplimiento de sus funciones de los trabajadores, que son aspectos sin importancia para los Jefes inmediatos. Sin embargo, se ha expedido normas y disposiciones que han terminado solo como material bibliográfico, sin mucha trascendencia y efecto institucional, siendo el primero de ellos el Documento Técnico: Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 – 2011, versión 01, aprobado mediante Resolución. Ministerial N° 623-2008/MINSA, y así también se aprobó la versión 02, con el título La “Metodología para el estudio del clima organizacional”, aprobada con Resolución. Ministerial N° 468-2011/MINSA. Estos documentos fueron elaborados por la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud.

Cuarto: En lo referente a la motivación de los trabajadores existen disposiciones y reglamentos normativos que contemplan condiciones para otorgar las recompensas e incentivos no remunerativos, en reconocimiento del trabajo realizado por la Gestión del talento humano, que periódicamente se realiza por los reconocimientos personales alcanzados, como son las condecoraciones por haber cumplido 25 y 30 años de servicios prestados a la institución, otorgar días libres remunerados, capacitaciones, etc., sin embargo, estas se cumplen y aplican escasamente y en algún momento ni se cumplen.

Frente a esta situación que describe y dibuja el real escenario de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, que evidentemente afecta y atenta la productividad laboral, la eficiencia y la eficacia, afecta el clima laboral en el ámbito laboral de los trabajadores de esta institución que es responsable de implementar las políticas nacionales de los servicios y atención de la salud, donde el clima laboral no es lo óptimo, debido a los factores que se ha mencionado en los

párrafos precedentes y ello tiene incidencias directas en el desempeño laboral y repercusión en la gestión y competencia de esta unidad orgánica, lo que afecta la gestión del talento con el incumplimiento de las expectativas de los clientes que son los denominados usuarios, en el ambiente interno como el externo.

En los actuales tiempos, el clima laboral y la gestión del talento, tienen una estrecha relación que permiten articular con el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Sin embargo, no se le da aun la importancia que debiera darse, dependiendo de que la autoridad y funcionario responsable, se percate e identifique esta debilidad para un adecuado desarrollo. Esto conllevaría necesariamente a que pueda adoptarse la decisión de que se brinde las condiciones necesarias y adecuadas al trabajador de la Oficina General, siendo estos factores determinantes en el clima laboral. Estos elementos permiten adoptar la decisión que permita impulsar el buen desempeño laboral de los trabajadores, que de seguro incidirá en la gestión administrativa de esta Oficina General del Ministerio de Salud.

Por otro lado, se hace necesario que el talento humano, necesite ser valorado y reconocido como un ente proactivo, creativo, integral que hace aportes sugerencias, se identifica con la institución y no ser considerado como una pieza más dentro de una organización, dicho de otro modo, el ser humano como trabajador necesita toda la atención necesaria de sus funcionarios y autoridades para llevar a cabo una adecuada e eficiente labor.

De acuerdo a los aspectos señalados se ha podido apreciar que, en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, existen ciertas deficiencias en el clima organizacional, puesto que no se está asumiendo con la debida seriedad e importancia valorando que, para un buen desenvolvimiento laboral, es necesario contar con las más mínimas condiciones laborales hasta lograr las más adecuadas. Como se hecho referencia los ambientes donde realizan sus trabajos, los trabajadores de los equipos de esta Oficina General no es la apropiada y correcto. Entonces se puede concluir que existe un inadecuado ambiente de trabajo separados con cajas de cartón,

armarios y gavetas. Esto genera que el desempeño y desenvolvimiento de los trabajadores no sea el óptimo, lo que genera que la gestión de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, se vea afectado y en consecuencia el cliente interno y externo este perjudicada.

En lo que respecta al desempeño laboral de los trabajadores nombrados y contratados dentro de los cuales se encuentran los funcionarios y directivos de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, según la evaluación del Plan Operativo Institucional en lo concerniente a esta Oficina General, tiene como resultados el no haber alcanzado a cumplir con las actividades programadas en un 100%, lo que demuestra la existencia de ciertos aspectos que es necesario identificar y determinar a fin de que los servidores públicos de la Oficina General del MINSA, cuente con los medios y los ambientes necesarios, para lograr un buen clima organizacional y determinar que otros factores afecta el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Para el presente trabajo de investigación, con el propósito de identificar la relación existente entre el Clima organizacional y la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, se plantea el siguiente problema:

1.4.1. Problema general

¿En qué medida la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1.

¿En qué medida la productividad de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

Problema específico 2.

¿En qué medida la eficiencia de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

Problema específico 3.

¿En qué medida la eficacia de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

Problema específico 4.

¿En qué medida el liderazgo de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?

1.5 Justificación del Estudio.**1.5.1 Relevancia del Estudio.**

El aporte que representara este trabajo de investigación en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, servirá para que las demás oficinas que tiene ver con el manejo y gestión del talento humano en el sector público, como en el sector privado, les permita identificar estas variables materia de estudio, que afecta y no les permite alcanzar sus objetivos, donde necesariamente tienen que generar y crear un clima organizacional adecuado y fuerte, donde los trabajadores sean actores ejecutivos de los éxitos de su organización y se sientan satisfechos e identificados y comprometidos con el éxito institucional, por cuanto bajo este contexto se superara las dificultades y bajo un liderazgo de gestión y respeto del talento humano, logren el cumplimiento de sus objetivos y resultados. Esta situación de satisfacción general de jefes y subordinados, debe inicialmente identificarse estas causas y efectos negativos, considerados como debilidades para ir fortaleciendo un clima laboral que permita ser la energía que impulse el éxito organizacional.

Como se ha señalado, esta investigación fue determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el clima organizacional. Para poder diagnosticar los malestares que perjudican en la gestión del buen desarrollo del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Cabe destacar que el capital humano, también denominado talento humano, es el principal factor que influye en la creación del valor, tanto para los trabajadores al interior de la organización; así como para los clientes internos y externos. En consecuencia, podemos afirmar que el Capital humano no es sólo un activo intangible estático en la organización, sino su rol es tan impórtate y trascendente como un proceso ideológico, sino es y tiene que ser considerado como un medio único posible para lograr un fin. Por lo que debe y tiene que brindarse toda la importancia de su rol, brindando lo necesario para su adecuado desempeño laboral, en este contexto el clima organizacional tiene una relación en el desempeño laboral que tienen los trabajadores de esta Oficina General.

Así también, este estudio de investigación se realizó con la finalidad de determinar los problemas que genera un clima organizacional inadecuado, debido a que un clima organizacional permite elevar sus niveles de productividad al trabajador en el ejercicio de sus funciones de acuerdo a su cargo y su puesto de trabajo, que contribuye en el desarrollo de una sociedad que conlleva a mejorar la calidad de vida donde se desarrolla.

Por otro lado, cabe precisar que un adecuado desempeño laboral de los trabajadores depende en gran medida básicamente de un adecuado clima organizacional, adicionando a esto los conocimientos necesarios y la experiencia para su aplicación, debiendo contar para este propósito con personas capacitadas, idóneas, que tengan un perfil adecuado de conocimientos y experiencia en el cargo, que les permita tener la capacidad de manejar las funciones asignadas.

Así también, el buen desempeño laboral de las funciones permite cumplir satisfactoriamente la realización de las actividades y funciones asignadas y así contribuir en el cumplimiento y logro de los planes y objetivos de la institución. En

este caso esto se reflejaría en la optimización de la gestión de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, así como de las diferentes oficinas y Direcciones del Ministerio de Salud.

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, en el aspecto del clima organizacional y su relación en la Gestión del talento humano. En la actualidad no le brinda la importancia necesaria del rol que representa en una organización, por lo que este trabajo de investigación se profundiza en su importancia. Ya que esto permitirá a la entidad, optimizar el desempeño laboral a todos los trabajadores. De esta manera coadyuvará al Ministerio de Salud y a la Oficina General a cumplir con sus planes, objetivos y metas. Asimismo, un eficiente desempeño laboral implica, que la gestión de la institución refleje, no solo en la ejecución presupuestal anual, sino que también en las obligaciones de carácter funcional que tiene el Ministerio de Salud en rol de ente rector de la atención de la salud en el país. Estos resultados evidentemente beneficiarán a la población en la calidad de atención haciéndolas más oportuna y efectiva los servicios de salud.

El objeto de la presente investigación es establecer mediante un análisis desde el punto de vista teórico como empírico, nos permitirá ver y conocer como una relación adecuada y saludable entre el clima organizacional y la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, tienen efectos de incidencia en la productividad que conlleva al cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el periodo del ejercicio presupuestal contemplado en el Plan Operativo institucional correspondiente al año 2017.

Este trabajo también permitirá saber si la aplicación y cumplimiento de sus respectivas normas institucionales conlleva a mantener un clima organizacional adecuado o afecta la motivación de los trabajadores, por cuanto al tener trabajadores altamente motivados, ello genera un adecuado clima organizacional donde todos los trabajadores se encuentren estimulados para conseguir y alcanzar sus objetivos a través del desarrollo de su trabajo. Por otra parte, es importante determinar en la investigación, si las actividades y/o funciones están

asignadas adecuadamente y que estas están de acuerdo al perfil de su formación profesional, técnico o auxiliar, y experiencia, entre otros factores que desarrolla y mantiene un clima organización óptimo para el logro del desempeño laboral satisfactorio del trabajador, constituyéndose en un aliado vital para la institución para el cumplimiento de la razón de ser el Ministerio de Salud, que vienen a constituir las políticas y procedimientos gestión que conlleve a que todos los establecimientos de Salud, cumplan con brindar una atención oportuna y de calidad a población más necesitada del país.

Se utilizó como técnica de investigación, la aplicación de encuestas, con la finalidad de identificar el sentir y parecer de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, donde entre ellas comprenderá a los trabajadores profesionales administrativos, profesionales de la salud, personal CAS y trabajadores bajo la modalidad de contratos por terceros.

1.5.2 Relevancia social.

Este trabajo de investigación, que recoge la problemática en las empresas del Estado que prestan sus servicios a la colectividad en los diferentes puntos del país, tiene una vez más hacer notar que la calidad del servicio que brindan los trabajadores públicos, no es nada alentador en la evaluaciones y aprécianos del público usuario.

Esto se debe en razón de que al interior de estas instituciones, se presentan casos que amerita ser investigado y determinado las razones y motivos de estos hechos que no hacen que puedan brindar un servicio óptimo, oportuno y adecuado, siendo la razón fundamentalmente la existencia de un clima laboral nada adecuado y que los responsables de conducir la administración de esta instituciones y que tienen que interactuar con los trabajadores no están debidamente preparados, ni calificados y en otros casos poco nada les interesa ver y solucionar este gran problema que afecta a mucho público usuario de esta entidades públicas.

1.5.3 Implicancias prácticas.

Este estudio de investigación debe tener efecto en percatarse que la Gestión el Talento humano como el Clima Laboral existente en cada uno de estos, deben ser abordados y tomados en consideración por el efecto que significa en una organización publica que sus empleados tengan y cuenten con un clima laboral optimo adecuado, que permitiría que el servidor se involucre y asuma su rol como parte importante en funcionamiento organizacional, que de hecho esta situación será apreciada por el servicio óptimo que debe y tiene la responsabilidad de ofrecer el servidor público. De ser así se daría un rotundo cambio en el actuar y desenvolvimiento laboral y por ende en la calidad de la atención que finalmente es la razón central de porque esta los servidores del estado para el servicio de la comunidad y de la sociedad que ahora exige un trato adecuado, oportuno con amabilidad y respeto.

1.5.4 Valor teórico

Considero que esta investigación tendrá efectos para hacer notar las dificultades y deficiencias existentes entre el clima laboral y la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Misterio de Salud, así como también será de utilidad para hacer referencia de la situación que aqueja a muchas instituciones del Estado en lo que corresponde a la calidad del servicio que ofrecen y que son la razón de existir funcionar.

1.5.5 Utilidad metodológica

El resultado de este trabajo de investigación será un documento referencial del estado situacional de un órgano estructural de una entidad como es la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, donde resultaría vago hacer una comparación con las grandes entidades del estado que tiene que ver con el desarrollo y sostenimiento de la economía de país, sin embargo este material que tiene que ver fundamentalmente con la gestión del talento humano, debe ser contemplado con mucha seriedad, porque finalmente lo que se haga o se deje de hacer es responsabilidad inherente del ser humano como trabajador y actor de la situación de nuestro país, en la medida que esta sea abordada con

mucha entereza y decisión será posible encontrar instituciones que cuenten con ambiente de trabajo agradable donde el clima laboral sea alto y efectivo en el ejercicio funcional como una política institucional.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

1.6.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

La productividad de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Hipótesis específica 2

La eficiencia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Hipótesis específica 3

La eficacia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Hipótesis específica 4

El liderazgo de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

1.7.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación de la productividad de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Objetivo específico 2

Determinar la relación de la eficiencia de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Objetivo específico 3

Determinar la relación de la eficacia de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Objetivo específico 4

Determinar la relación del liderazgo de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

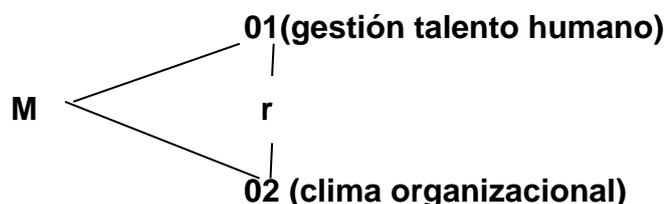
II. Método

2.1 Diseño de investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional correlacional; no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro de las unidades orgánicas de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Este aspecto no fue provocado intencionalmente; transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en tiempo único y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

Para Hernández (2006) el tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de investigación no experimental tiene la siguiente estructura



Dónde:

M = Muestra de servidores de OGGRH del MINSA

O1 = Variable 1 independiente Gestión de Talento Humano

O2 = Variable 2 dependiente Clima Organizacional

r = Relación entre las variables de estudio

2.1.1 Metodología

Es importante establecer que el trabajo responde a un enfoque cualitativo por cuanto está apoyado por la evaluación de las variables y la hipótesis de prueba según los resultados de las pruebas estadísticas. El método es hipotético deductivo porque según Hernández, Fernández y Baptista (2010), p.6, en el método hipotético deductivo las hipótesis se someten a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados, si los resultados corroboran

las hipótesis o son congruentes con estas, se aporta evidencia deductiva a su favor y es deductivo porque del comportamiento de la población evaluado sirve para llegar a conocer lo que ocurre en la institución en particular.

Corresponde al enfoque cuantitativo, que se centraliza en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

2.1.2 Tipo de investigación

Basándonos en los tipos de investigación mencionados por Hernández (2006), el presente estudio responde al tipo de investigación correlacional, ya que tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre dos conceptos (variables) en este caso particular, determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre dos o más variables.

2.2 Variables, operacionalización.

2.2.1 Operacionalización variable Gestión del Talento Humano

Definición conceptual

Según Byars y Rue (1983) conceptualmente define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada en todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

Sobre gestión del talento humano, Vásquez, Abel (2008), sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquía, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de una empresa

Definición operacional

Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas

organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen a sus subalternos inmediatos.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable de Gestión del Talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rango
Productividad laboral	-Cumple con las tareas y funciones	Del 1 al 2	1 Nunca	Alto
	-Trabaja con eficacia y satisfacción	Del 3 al 4	2 Casi nunca	Medio
	-Productividad acorde	Del 5 al 6	3 A veces	Bajo
	-Cumple con indicadores y metas		4 Casi siempre	
	-Contribuye con cumplimiento de metas		5 Siempre	
Eficacia	-Trabaja en equipo			
	-Cumple con cronograma establecido	Del 7 al 8	1 Nunca	Alto
	-Cumple eficientemente tareas	Del 9 al 10	2 Casi nunca	Medio
	-Satisface cliente interno y externo	Del 11 al 12	3 A veces	Bajo
	-Gestión de calidad	Del 12 al 13	4 Casi siempre	
Eficiencia laboral	-Desarrolla con calidad actividades		5 Siempre	
	-Logra y cumple con sus actividades		1 Nunca	
	-Grado de responsabilidad	Del 14 al 15	2 Casi nunca	
	-Nivel de conocimiento	Del 16 al 17	3 A veces	Alto
	-Desarrolla liderazgo y cooperación	Del 18 al 19	4 Casi siempre	Medio
Liderazgo	-Adaptarse a los cambios con rapidez	Del 19 al 20	5 Siempre	Bajo
	-Dedicación del tiempo a actividades es optimo			
	-Exigencia de jefe es adecuado			
	-Mantiene un buen clima laboral	Del 21 al 22	1 Nunca	Alto
	-El jefe reconoce y felicita	Del 23 al 24	2 Casi nunca	Medio
	-El jefe escucha opiniones y aportes	Del 25 al 26	3 A veces	Bajo
	-Hace seguimiento al plan de trabajo	Del 27 al 28	4 Casi siempre	
	-Trato justo y cordial		5 Siempre	
	-El jefe es un referente			
	-Es claro y específico			

2.2.2 Operacionalización de variable Clima Organizacional.

Definición conceptual

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Definición operacional

El clima organizacional es hoy un factor clave y determinante en el desarrollo y éxito empresarial, por lo que es necesario su estudio en profundidad, a fin de encontrar un diagnóstico y una situación real y con ello articular una serie de acciones que conlleve alcanzar ciertas situaciones adecuadas de mejoramiento, por cuanto su incidencia es fundamental que permite de manera directa y estrecha en el sentimiento de la persona que al consolidarse se transforma en una fuerza casi imparable que comúnmente lo denominamos espíritu de la organización.

Por lo señalado, en el presente documento hacemos una aproximación conceptual desde los diversos puntos de vista que plantean y formulan los diferentes autores, que permite asumir de manera efectiva y consiente la trascendencia que significa su desarrollo y consolidación para cumplir con los propósitos institucionales, el mismo que ayuda a evidenciar y remarcar la importancia del clima organizacional en la evolución, crecimiento en el mercado de competencia acorde con los cambios organizacionales, que actualmente tiene

que compartir con otras instituciones a fin de salir y avanzar con éxito el reto que diariamente tiene que encarar para mantenerse exitoso frente a los demás.

Tabla 2.

Definición conceptual, operacional, dimensiones de Clima organizacional

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural. Fuente: (Ivancevich, 2006)</p>	<p>El clima organizacional, va acorde al buen ambiente que perciben los trabajadores, ya sea en el aspecto de la comunicación interpersonal, autonomía y motivación laboral.</p>	Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente adecuado de trabajo -Protocolo de primero auxilios -Equipo y mobiliario Aceptable -Los canales de comunicación
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Entendimiento de los mensajes en la organización. - fluida Comunicación -Toma de decisión en el puesto.
		Delegación	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilidad del Servidor. -Conocer las exigencias del Puesto. --Los beneficios de salud. que recibe el trabajador
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> --La remuneración salarial del trabajador. --Aspiraciones del trabajador. --El medio ambiente .donde realiza el trabajo.

Tabla 3.

Definición conceptual, operacional, dimensiones Gestión del talento humano

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<p>Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.</p> <p>Fuente: Chiavenato (2000)</p>	<p>El adecuado desempeño laboral se mide a través de la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral. Los cuales contribuyen en el logro de los objetivos de la organización.</p>	Productividad laboral	-Eficiencia del servidor.
			-Eficacia del servidor.
			-Nivel de producción del Servidor.
			-Cumplimiento de las metas del Servidor.
		Eficacia	-Percepción del nivel de Calidad de trabajo.
			-Metas logradas.
			-Cumplimiento de las tareas Asignadas.
		Eficiencia laboral	-Conocimiento dentro del Puesto de trabajo.
			-Responsabilidad del personal.
			-Nivel de conocimientos Técnicos.
Liderazgo	-Nivel de adaptabilidad del Trabajador.		
	-Liderazgo y cooperación en el Centro de trabajo.		
	-Define objetivos y metas		
			-Trasmite valores y principio

2.2.3 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables de Gestión del talento humano y el Clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, representado en las tablas 1 y 2 respectivamente, donde se encuentra consideradas, las dimensiones, indicadores y los respectivos ítems, que resultan de los instrumentos de encuesta, utilizando la escala de medición y los niveles de presentación de los resultados con los rangos correspondientes.

Tabla 4.

Operacionalización del variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles y rango
Condiciones de trabajo	-Materiales y recursos necesarios -Respeto y ética -Buen ambiente de trabajo -Protocolo primeros auxilios -Condiciones de espacio	Del 1 al 2	1 Nunca	
		Del 3 al 4	2 Casi nunca	Alto
		Del 5 al 6	3 A veces	Medio
		Del 6 al 7	4 Casi siempre	Bajo
			5 Siempre	
Comunicación	-Comunicación clara y transparente. -Comunicación interna fluida. -Fácil comunicación entre el personal y jefe. -Información interno útil. Información disponible. -Canales de comunicación adecuada -Comunicación adecuada con otras unidades orgánicas	Del 18 al 19	1 Nunca	
		Del 20 al 21	2 Casi nunca	Alto
		Del 22 al 23	3 A veces	Medio
		Del 23 al 24	4 Casi siempre	Bajo
			5 Siempre	
Delegación	-Toma de decisiones propias -Exigencia del puesto de trabajo -Mejora continua e innovación -Se alienta a buscar nuevas soluciones -Se acepta sugerencia y aportes -Estructura orgánica adecuado	Del 25 al 26	1 Nunca	
		Del 27 al 28	2 Casi nunca	Alto
		Del 29 al 30	3 A veces	Medio
		Del 29 al 30	4 Casi siempre	Bajo
			5 Siempre	
Motivación	-Aspiraciones se ven prosperas -Medio ambiente laboral adecuado -Su trabajo contribuye a obtener resultados -Funciones de acuerdo a capacidad profesional -Oportunidad de proponer propuestas	Del 31 al 32	1 Nunca	
		Del 33 al 34	2 Casi nunca	Alto
		Del 35 al 36	3 A veces	Medio
		Del 35 al 36	4 Casi siempre	Bajo
		Del 37 al 38	5 Siempre	

2.3 Población y muestra

La presente investigación se desarrolló en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, donde se comprendió a todos los servidores nombrados del Decreto Legislativo 276 y contratados bajo la modalidad de CAS.

2.3.1 Población

La PEA estudiada estuvo conformada por ciento treinta y siete (137) servidores distribuidos en las siete unidades orgánicas en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, donde laboran funcionarios, directivos, profesionales, técnicos y auxiliares. Siendo N = 137 servidores.

Tabla 5.

Población laboral de la OGGRH del Ministerio de Salud

Nro.	Código	Nombre de Unidades Orgánicas	Nro. de trabajadores
1	001	Dirección General y Secretaria	06
2	002	Dirección Ejecutiva Administración RRHH	03
3	003	Dirección Ejecutiva Desarrollo de RRHH	02
4	004	Equipo de Remuneraciones y Pensiones	14
5	005	Equipo de Programación y Presupuesto	12
6	006	Equipo de Supervisión y Control	08
7	007	Equipo de Ingreso y Escalafón	15
8	008	Equipo de Capacidades	15
9	009	Equipo de Bienestar Social	12
10	010	Equipo Seguridad y Riesgo en el Trabajo	07
11	011	Subequipo Sec. Téc. Sanc. Disciplinaria	05
12	012	Sub Equipo de Servicio Medico	12
13	013	Sub Equipo de Legajos	11
14	014	Subequipo Mesa Partes-Registro Títulos	07
Número total de trabajadores			137

2.3.2 Muestra.

La muestra utilizada en la investigación, es representativa de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud; en la medida es el principal órgano de apoyo en la gestión del talento humano y en la promoción de un clima organizacional saludable en el Ministerio de Salud. Por tal motivo, se empleó la fórmula para una población finita de 137 servidores, cuyo resultado fue una muestra probabilística de 101 servidores. Sin embargo participaron en las encuestas 110 servidores: funcionarios, servidores nombrados y contratados bajo la modalidad de CAS.

Según Montero, (2011), refiere que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”.

Por esta consideración debido a que la población es pequeña, se tomó a los 110 servidores encuestados de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Fórmula empleada	
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$	donde: $n_o = p^*(1-p)^* \left(\frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

Tabla 6.

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 137 con una p de 0.5

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 137 con una p de 0.5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	45	52	59	69	79	91	103	116	127	134
95%	56	64	72	81	91	101	112	121	130	135
97%	63	71	79	87	97	106	115	124	131	135
99%	75	82	90	98	106	114	121	128	133	136

N = 137 con na muestra probabilística de **n** = 101

2.3.3 Muestreo

El resultado del número de muestra probabilística es 137 trabajadores por tanto el muestreo se llevó a cabo después de determinar e identificar a los 110 trabajadores utilizando una nómina proporcionado por Equipo de Remuneraciones y Pensiones de todos los trabajadores en orden alfabética y se determinó las muestras en forma sistemática, pasando en primer término como muestreo al entregar los cuestionarios de la encuesta a los trabajadores en sus correspondientes oficinas, estas encuestas fueron posible completar en el transcurso de dos semanas, por cuanto su llenado de los cuestionarios se debía a la disponibilidad de tiempo de los trabajadores encuestados.

2.4 Técnica e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica seleccionada para la recolección de información de datos correspondió a la técnica de encuesta.

2.4.1 Técnica

La técnica seleccionada para el presente trabajo de estudio de investigación, corresponde a la encuesta, considerando la validez por la confiabilidad por la prueba estadística Alfa de Cronbach, para las variables Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional.

Esta técnica de investigación que consistió en una interrogación verbal o escrita que se realizó a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación.

Según Arias (2012) la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia cuyo propósito es obtener información:

Se optó por la encuesta, por ser una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos.

2.4.2 Instrumento de recolección de datos

Se empleó un cuestionario estructurado, que el instrumento cuantitativo que se emplea para registrar las diversas percepciones de los encuestados; y nos permite establecer una escala valorativa o probables respuestas por cada ítem o pregunta con opciones definidas. De esta forma el análisis estadístico de los datos resulta más útil por las preguntas estandarizadas, el tiempo empleado y el menor costo.

Para Aristides (2012) el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista.

La variable gestión del talento humano estuvo conformada por cuatro dimensiones: productividad (5 ítems), eficacia (5 ítems), eficiencia (5 ítems) y liderazgo (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems. La escala valorativa de los ítems de la variable gestión del talento humano fueron: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), y Nunca (1).

La variable clima organizacional estuvo conformada por cuatro dimensiones: condiciones de trabajo (5 ítems), comunicación (5 ítems), delegación (5 ítems) y motivación (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems. La escala valorativa de los ítems de la variable gestión del talento humano fueron: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

2.4.3 Revisión bibliográfica.

Para el autor Arias (2006) una revisión bibliográfica es “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Estos comprendieron:

- Las fuentes primarias. Son los documentos sobre los que se escribe directamente y proporcionan datos de primera mano. Son las que sistematizan y profundizan más en el tema. Los ejemplos más relevantes de este tipo de fuentes son: libros específicos, artículos de revistas especializadas, monografías, ponencias, tesis doctorales, trabajos presentados en Congresos, capítulos de libro, documentos oficiales, artículos de prensa, documentales, foros páginas de internet, etc. Es la información de “primera mano” procedente de quien la produce directamente.
- Las fuentes secundarias. Son las que procesan información de primera mano. Ejemplos en texto escrito son libros, monografías, enciclopedias, manuales que referencian a las fuentes primarias.
- Las fuentes terciarias. Son documentos que agrupan compendios de fuentes secundarias: nombres y títulos de revistas u otras publicaciones periódicas, conferencias y simposios, y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación, entre otras.

2.4.4 Recolección de datos.

La observación.

Observación significa también es el conjunto de hechos observados, fenómenos y conjunto de datos recogidos. En este sentido, llamamos objeto de observación a los datos recogidos, hechos y fenómeno observados (Pardinas, 2005).

En conclusión, la observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos a través de los trabajadores encuestados.

El Cuestionario.

Es el medio por el cual se recogió las opiniones de los servidores, las experiencias y vivencias, creencias y valores, y suposiciones que poseen respecto a las preguntas elaboradas respecto a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, que tiene significación científica e importancia en las organizaciones públicas y sociedades democráticas (Grasso, 2006). Es un procedimiento que permitió conocer y obtener la información requerida.

2.5 Métodos de análisis de datos

2.5.1 Análisis Descriptivo.

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, que facilitó la representación de los datos teniendo en cuenta la media como estadígrafos de centralización y la desviación estándar como estadígrafo de dispersión.

Tabla 7.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Condiciones de trabajo	110	10,00	32,00	24,3455	3,73291
Comunicación	110	7,00	33,00	21,3455	5,39357
Delegación	110	9,00	29,00	18,8364	4,36316
Motivación	110	14,00	45,00	33,4818	6,22326
Productividad laboral	110	9,00	30,00	25,8364	4,06716
Eficacia	110	15,00	84,00	31,5727	6,33247
Eficiencia laboral	110	11,00	35,00	30,2182	4,79943
Liderazgo	110	12,00	40,00	31,1000	7,06191
N válido (por lista)	110				

2.5.2 Consistencia Interna del Instrumento.

El cuestionario fue sometido a la prueba de Alfa de Cronbach a fin de establecer la consistencia interna del instrumento:

La consistencia interna de los ítems de Gestión del Talento Humano fue de **0.872**, lo que indica que la consistencia interna es alta.

Dimensión variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Gestión del talento Humano	0,872	20

La consistencia interna de los ítems de la variable Clima Organizacional fue de **0.939**, lo que indica que la consistencia interna es alta.

Dimensión variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Clima organizacional	0,939	20

2.5.3 Asociación de las variables.

Se aplicó la prueba de Rho de Spearman y su resultado fue que entre la variable Gestión del Talento Humano y la variable Clima Organizacional el valor fue de **0.407** lo que indica que la correlación de las variables es moderada.

Tabla 8.

Correlaciones de las variables

		Gestión talento humano	Clima Organizacional
Rho de Spearman	GESTION TALENTO HUMANO	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	110
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	.407**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	110

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

2.5.4 Contrastación de Hipótesis.

En la Contrastación de Hipótesis realizamos los cinco procedimientos de manera ritualista:

Formulación de la Hipótesis:

Esto quiere decir que se planteó la Hipótesis Nula (H_0) y la Hipótesis Alterna (H_1). H_1 : La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud (Que es la hipótesis alterna que quiere probar el investigador).

H₀: La Gestión del Talento Humano no se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud (Hipótesis Nula o Hipótesis de Trabajo es la negación de la Hipótesis Alterna).

Nivel de Significancia.

El nivel de significancia equivale a la magnitud del error que se está dispuesto a correr de rechazar una hipótesis nula verdadera. Se denota por la letra Alfa (**α**).

El nivel de significancia fue de **$\alpha = 0.05$**

Estadístico de Prueba.

La prueba que se utilizó fue el Chi Cuadrado, a fin de contrastar las dos variables de estudio Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional.

Estimación del p-valor.

El p – valor es la cuantificación del error y es un dato o resultado que nos ayuda a tomar una decisión basada en la probabilidad.

Tabla 10.

Vemos que en la Variable Gestión del Talento Humano la Significancia asintótica tiene un valor de 0.000 menor a 0.05.

VAR		CLIMA ORGANIZACIONAL																		
DIM	CONDICIÓN DE TRABAJO					COMUNICACIÓN					DELEGACIÓN					MOTIVACIÓN				
ÍTEMS	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40
	Disponde de materiales necesarios para realizar su trabajo	Existe un ambiente de trabajo saludable.	Existe primeros auxilios en situaciones de emergencia.	Los ambientes de trabajo se conservan aseados.	Existe espacio, temperatura e iluminación adecuada.	La comunicación del resultado de la gestión es transparente.	La comunicación interna en una actividad efectiva.	Es fácil comunicarse con los otros equipos de trabajo.	El comunicado institucional proporciona información útil.	Se dispone de información confiable para realizar el trabajo.	Toma decisiones sin necesidad de consultar con el jefe.	Conoce la responsabilidad del puesto de trabajo que ocupa.	Se promueve a los servidores a resolver los problemas.	Los jefes aceptan sugerencias de los trabajadores	El MOF le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo	Las aspiraciones profesionales tienen futuro en la OGGRH.	El ambiente laboral es adecuado para el trabajo	La capacidad está acorde con la responsabilidad asignada.	Brindar oportunidad de realizar nuevas formas de trabajo.	El trabajo ofrece oportunidad de seguir mejorando.
Chi-cuadrado	96,909 ^b	165,90 ^g	127,909 ^a	102,09 ^{1a}	121,909 ^a	120,364 ^a	114,509 ^b	130,145 ^b	57,727 ^a	151,54 ^{5a}	127,54 ^{5a}	161,000 ^a	118,63 ^{6a}	96,636 ^a	83,818 ^a	98,818 ^a	65,18 ^{2a}	62,545 ^a	63,455 ^a	58,545 ^a
gl	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sig. asintótica	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Vemos que en la Variable Clima Organizacional que la Significancia asintótica tiene un valor de 0.000 menor a 0.05.

Toma de decisión.

Vemos que los valores obtenidos al calcular el p-valor todos tiene un valor de 0.000 menor al valor de $\alpha = 0.05$. Por lo que la decisión que se tomó fue:

H₁: La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

2.6 Aspectos éticos.

Este trabajo e investigación respeta la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que este conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios exigentes según estilo de redacción de la Asociación de Psicólogos Americanos. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Gestión del talento humano

Tabla 11.

Distribución de frecuencias de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos de la sede central del Ministerio de Salud, 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válidos	Ineficiente	52-106	19	17,3
	Poco eficiente	107-132	70	63,6
	Eficiente	133-181	21	19,1
	Total		110	100,0

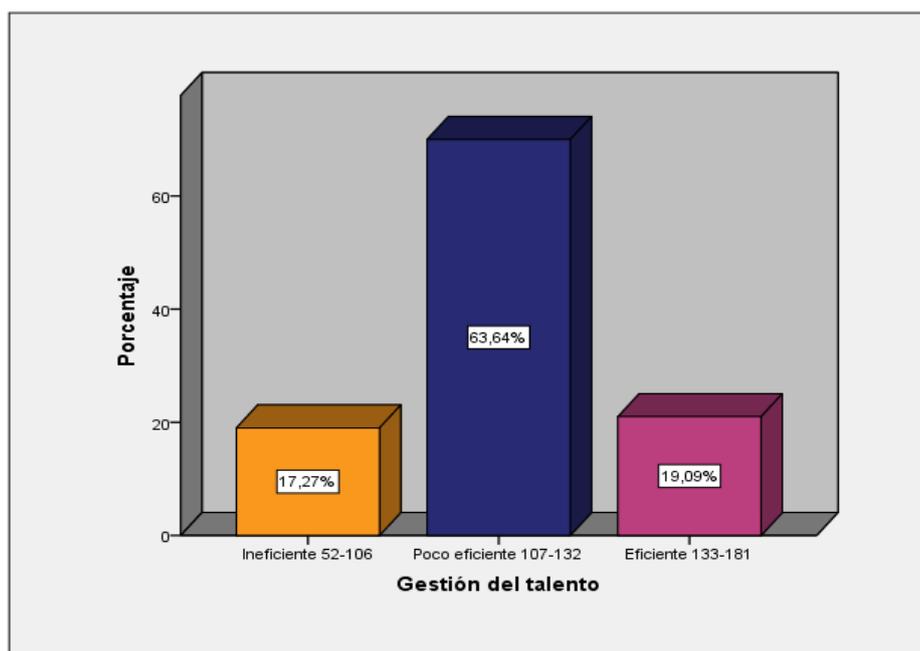


Figura 1. Niveles de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 11 y la figura 1, la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la sede

central, para 70 trabajadores que representa al 63,6% es poco eficiente, para 21 que es el 19.1% es eficiente y para los 19 restantes que representa el 17.3%, es ineficiente.

3.1.2 Dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano

Tabla 12.

Distribución de frecuencias de la Gestión del Talento Humano por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Productividad laboral	Ineficiente	9-15	3	2,7
	Poco eficiente	16-22	15	13,6
	Eficiente	23-30	92	83,6
Eficacia	Ineficiente	15-21	4	3,6
	Poco eficiente	22-28	19	17,3
	Eficiente	29-35	87	79,1
Eficiencia laboral	Ineficiente	11-18	2	1,8
	Poco eficiente	19-26	16	14,5
	Eficiente	27-35	92	83,6
Liderazgo	Ineficiente	12-22	13	10,9
	Poco eficiente	23-31	40	37,3
	Eficiente	32-40	57	51,8

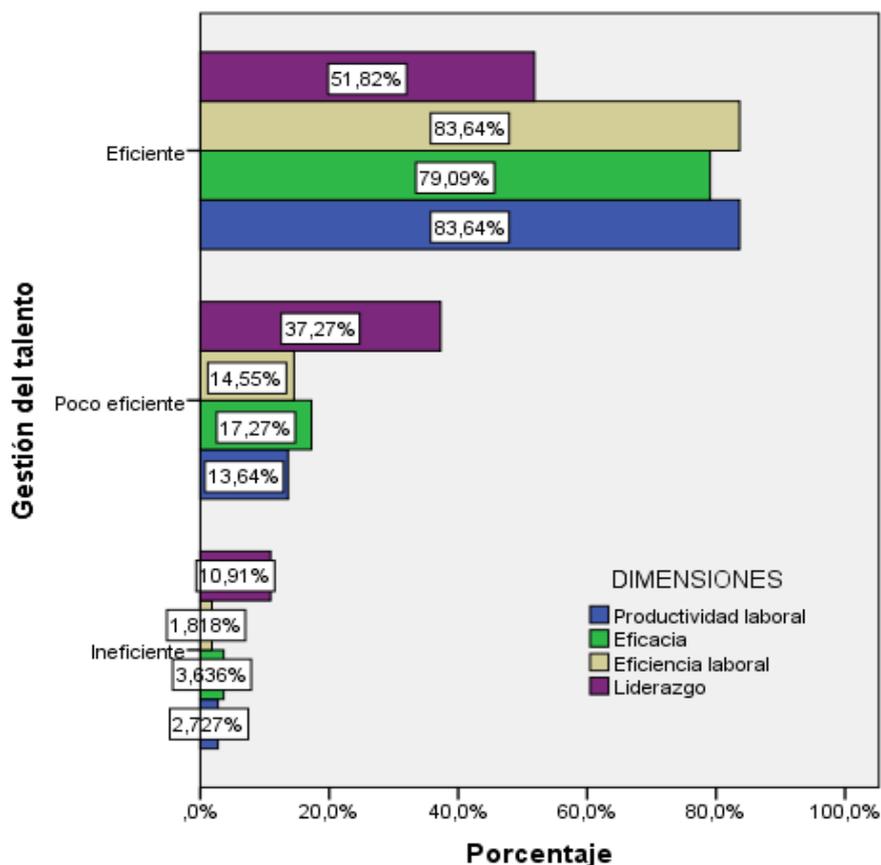


Figura 2. Niveles de la Gestión del talento humano por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 12 y la figura 2, la Distribución de frecuencias por dimensiones de la variable Gestión del Talento Humano, en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la sede central, es como sigue:

Productividad laboral, para 92 trabajadores que representa 83.6% considera eficiente, para 15 trabajadores que representa 13.6% es poco eficiente y para 3 trabajadores representa el 2.7%, es ineficiente.

Eficacia, para 87 trabajadores que representa 79.1% considera eficiente, para 19 trabajadores que representa 17.3% es poco eficiente y para 4 trabajadores que representa el 3.6%, es ineficiente.

Eficiencia laboral, para 92 trabajadores que representa 83.6% considera eficiente, para 16 trabajadores que representa 14.5% es poco eficiente y para 2 trabajadores que representa el 1.8%, es ineficiente.

Liderazgo, para 57 trabajadores que representa 51.8% considera eficiente, para 40 trabajadores que representa 37.3% es poco eficiente y para 13 trabajador que representa el 10.9%, es ineficiente.

3.1.3 Clima organizacional

Tabla 13.

Distribución de frecuencias del Clima Organizacional en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válido	Bajo	60-99	11	10,0
	Medio	100-139	70	63,6
	Alto	140-179	29	26,4
	Total		110	100,0

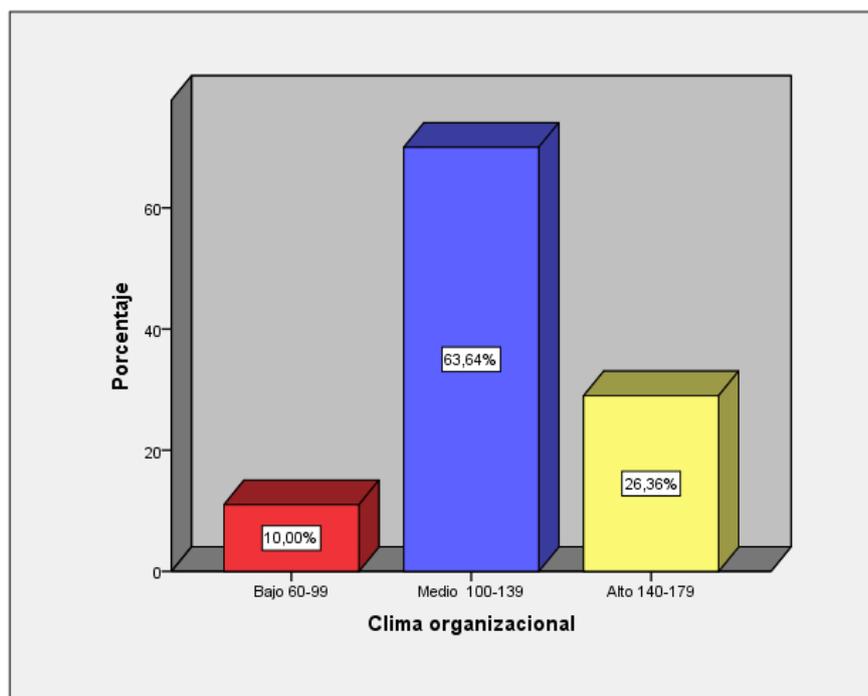


Figura 3. Niveles del Clima Organizacional en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 13 y la figura 3, el clima organizacional en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la sede central, para 70 trabajadores que representa al 63,64% es medio o regular, para 29 que es el 26.36% es alto y para los 11 restantes que representa el 10%, es bajo

En consecuencia, para la mayoría de trabajadores la percepción del clima organizacional en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, es medianamente regular.

3.1.4 Dimensiones de la variable Clima Organizacional

Tabla 14.

Distribución de frecuencias del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Condiciones de trabajo	Bajo	10-17	4	3,6
	Medio	18-25	61	55,5
	Alto	26-33	45	40,9
Comunicación	Bajo	7-15	17	15,5
	Medio	16-24	61	55,5
	Alto	25-33	32	29,1
Delegación	Bajo	9-15	23	20,9
	Medio	16-22	65	59,1
	Alto	23-29	22	20,0
Motivación	Bajo	14-24	8	7,3
	Medio	25-35	61	55,5
	Alto	36-46	41	37,3

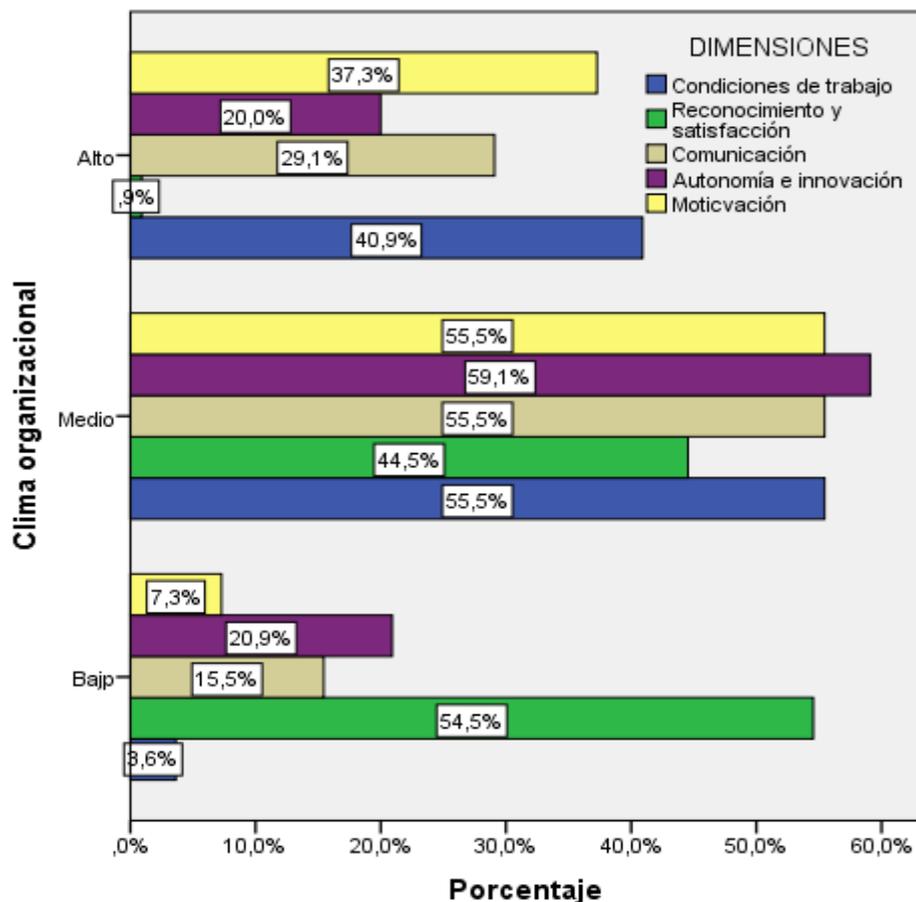


Figura 4. Niveles del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación.

Según los resultados de la tabla 14 y la figura 4, la Distribución de frecuencias por dimensiones del Clima Organizacional en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la sede central, es como sigue:

Condiciones de trabajo, para 61 trabajadores que representa 55.5% es medio regular, para 45 trabajadores que representa 40.9% es alto y para 4 trabajadores que representa el 3.6%, es bajo.

Reconocimiento y satisfacción, para 60 trabajadores que representa 54.5% es bajo, para 49 trabajadores que representa 44.5% es medio o regular y para 1 trabajador que representa el 0.9%, es alto.

Comunicación, para 61 trabajadores que representa 55.5% es medio o regular, para 32 trabajadores que representa 29.1% es bajo y para 17 trabajador que representa el 15.5%, es bajo.

Autonomía e innovación, para 65 trabajadores que representa 54.5% es bajo, para 49 trabajadores que representa 44.5% es medio o regular y para 22 trabajador que representa el 20.0%, es alto.

Motivación, para 61 trabajadores que representa 55.5% es medio o regular, para 41 trabajadores que representa 37.3% es alto y para 8 trabajadores que representa el 7.3%, es bajo.

3.2 Resultados Inferenciales.

3.2.1 Gestión del talento humano y Clima organizacional.

Hipótesis General

- H₀. No existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
- H₁. Existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Tabla 15.

Prueba de correlación del Clima Organizacional y la Gestión del talento humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Correlaciones		Gestión del talento	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,407**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	110	110
Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,407**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	110	110

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Según la tabla 15, se observa que la gestión del talento humano está relacionado directamente con el clima organizacional según la correlación de Spearman de 0,407 representando esta una correlación moderada, y el p-valor menor al nivel de significancia 0.01, siendo esta significativa por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador, se concluye de los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre la Gestión del talento humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

3.2.2 Gestión del Talento Humano y Condiciones de trabajo.

Hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y las Condiciones de Trabajo en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

H₁. Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y las Condiciones de Trabajo en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Tabla 16.

Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y las Condiciones de Trabajo en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Correlaciones			Gestión del	Condiciones de
			Talento	Trabajo
			Humano	
Rho de	Gestión del Talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,149
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
Spearman	Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación	,149	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Según la tabla 16, se observa que la gestión del talento humano está relacionado directamente con las condiciones de trabajo según la correlación de Spearman de 0,149 representando esta una correlación baja, y el p-valor menor al nivel de significancia 0.05, siendo esta significativa por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador, se concluye de los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre la Gestión del talento humano y las condiciones de trabajo en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

3.2.3 Gestión del Talento Humano y Comunicación.

Hipótesis específica 2

- H₀. No existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humanos y la Comunicación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
- H₁. Existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humanos y la Comunicación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Tabla 17.

Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017

Correlaciones			Gestión del	Comunicación
			Talento Humano	
Rho de	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,130
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	,130	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Según la tabla 17, se observa que la gestión del talento humano está relacionado directamente con la comunicación según la correlación de Spearman de 0,130 representando esta una correlación baja, y el p-valor menor al nivel de significancia 0.05, siendo esta significativa por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador, se concluye de los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre la Gestión del talento humano y las comunicación en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

3.2.4 Gestión del Talento Humano y Delegación.

Hipótesis específica 3

- H₀. No existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la Delegación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
- H₁. No existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la delegación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Tabla 18.

Prueba de correlación de la Gestión del Talento Humano y Delegación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Correlaciones			Gestión del talento humano	Delegación
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	,241*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
Spearman	Delegación	Coeficiente de correlación	,241*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Según la tabla 18, se observa que la gestión del talento humano está relacionado directamente con la delegación según la correlación de Spearman de 0,241 representando esta una correlación baja, y el p-valor menor al nivel de significancia 0.05, siendo esta significativa por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador, se concluye de los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre la Gestión del talento humano y la delegación en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

3.2.5 Gestión del Talento Humano y Motivación.

Hipótesis específica 4

- H₀. No existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y la Motivación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
- H₁. Existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y la Motivación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Tabla 19.

Prueba de correlación de la Gestión del talento humano y la Motivación en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

		Correlaciones	Gestión del Talento Humano	Motivación
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,228*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	,228*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 colas).

Interpretación

Según la tabla 19, se observa que la gestión del talento humano está relacionado directamente con la motivación según la correlación de Spearman de 0,228 representando esta una correlación baja, y el p-valor menor al nivel de significancia 0.05, siendo esta significativa por lo cual se rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis del investigador, se concluye de los resultados obtenidos que existe una relación significativa entre la Gestión del talento humano y las motivación en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

IV. Discusión

Este trabajo de investigación sobre el Clima Organizacional y la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la sede central del Ministerio de Salud, cabe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculado a las condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, comunicación, autonomía e innovación y la motivación laboral que tienen que ver con el comportamiento. Sin embargo, existen diversos tratados y conceptos sobre clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de J. Ivancevich, para quien el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; que se sustenta en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En este trabajo tiene que entenderse, conocer y manejar las dimensiones vinculadas a condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, comunicación, autonomía e innovación y la motivación, considerando siempre que igual de importancia resulta la gestión del talento humano, porque tiene una relación estrecha y directa con el clima organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Asimismo, la gestión del talento humano tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia, eficiencia laboral y liderazgo, que están vinculadas directamente a la gestión del talento humano como trabajador.

Existe una relación moderada entre la dimensión autonomía e innovación para la toma de decisiones y productividad laboral, ello se confirma según Kant, quién señala que la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad. Ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares. Esta afirmación también coincide con la teoría de McClelland donde afirma que el hombre tiene necesidades de poder y autonomía ello se evidencia en el comportamiento de cada uno de los trabajadores.

Existe una relación muy débil entre la motivación y productividad laboral. Esta relación lo explica la teoría de los factores de Herzberg. Quién señala que existen dos factores extrínsecos y factores intrínsecos que determinan y justifican el desempeño laboral.

También existe una relación débil entre la dimensión comunicación y eficacia. La eficacia según Da Silva, está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el resultado esperado en el menor tiempo posible, señala que para lograr este propósito existen factores que intervienen en el proceso como la comunicación entre los trabajadores. Como podemos apreciar la relación que existe entre estas dimensiones resulta débil debido al poco interés que muestra los funcionarios de turno como un ente público a diferencia de una empresa privada.

Existe relación moderada entre la autonomía e innovación y eficacia. Este resultado muestra que la autonomía es determinante en la eficacia del trabajador. Esta afirmación se sustenta en la teoría de Mc Clelland quien dice que “el hombre tiene necesidades de poder y autonomía” ello se evidencia en el comportamiento y actuar de los trabajadores.

Por otro lado, existe una relación muy débil entre motivación y eficacia, debido que la motivación es influyente y casi determinante en el desempeño de la persona. Así lo demuestra la Teoría de la Motivación de Maslow, quien sostiene que la motivación va en función a la satisfacción de las necesidades de manera jerarquizada (fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización). Por otro lado, existe una relación moderada entre las dimensiones comunicación y eficiencia laboral, donde se muestra que la comunicación incide directamente en la eficiencia del trabajador. Para Socorro Fonseca, comunicar es “llegar a compartir algo de nosotros mismos y gracias a ello se logra concretizar las ideas”. Existe relación moderada entre la autonomía e innovación para la toma de decisiones y eficiencia laboral. Este resultado muestra que la eficiencia en gran medida es determinada por la autonomía en el puesto de trabajo. Así lo constata Kohlberg, quien señala que, a mayor nivel de autonomía, mayor disposición y compromiso para realizar las cosas.

Existe relación débil entre la motivación y eficiencia laboral. La motivación juega un rol importante en la eficiencia del trabajador, así lo constata la Teoría de la Motivación de Maslow.

Entre el Clima Organizacional y la Gestión del talento humano, se muestra una correlación moderada, según el nivel de significación permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe entre estas dos variables una correlación moderada, positiva, siendo en consecuencia la existencia de una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Finalmente, existe una relación directa; positiva moderada entre la variable Clima Organizacional y la variable Gestión del Talento Humano de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Resultado respaldado por Dessler, quién menciona que el clima organizacional determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y maximiza la gestión del talento humano.

En relación al resultado general, donde se aceptó la hipótesis general, encontramos que sí existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Gestión del Talento Humano de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Tal como señala Dessler, que dice que el clima organizacional determina la forma como el trabajador percibe su trabajo, y el desarrollo y potencialidad de la gestión del talento humano que redundan en su rendimiento, productividad y su desempeño laboral.

V. Conclusiones

- Primera Se determinó que la Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.
- Segunda Se determinó que la productividad de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto quiere decir, que el cumplimiento de las tareas asignadas; del trabajo dentro de la organización; de acuerdo al volumen programado; teniendo en cuenta las metas establecidas; y los objetivos de la organización se relacionan positivamente con la gestión por competencias.
- Tercera Se determinó que la eficiencia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto quiere decir que el cumplimiento de las metas dentro del tiempo establecido, las tareas asignadas, las funciones de su puesto de trabajo, los procedimientos para realizar el trabajo y con la calidad establecida se relaciona positivamente con la gestión por competencias.
- Cuarta Se determinó que la eficacia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto quiere decir que el conocimiento está acorde con la capacidad en el cargo; acorde con la capacidad en el cargo; el desarrollo de relaciones de cooperación; empleando el tiempo requerido y el desarrollo de relaciones de confianza en el trabajo se relaciona positivamente con la gestión por competencias.
- Quinta Se determinó que el liderazgo de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto quiere decir que la promoción de un clima laboral saludable, el

saber escuchar las sugerencias de los servidores, el promover los valores de la organización; el trato justo con los servidores y la definición precisa de las metas del trabajo se relaciona positivamente con la gestión por competencias.

VI. Recomendaciones

- Primera La generación de un clima organizacional saludable en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud es producto de una apropiada Gestión del Talento Humano. Por lo que, en la medida que existe mucha movilidad en los puestos de funcionarios, es recomendable que los cargos de confianza sean concursados por el personal interno de la recomendación y luego con los nuevos postulantes que viene del exterior teniendo en cuenta la formación gerencial en torno al análisis situacional del entorno externo e interno; el planeamiento estratégico de los recursos humanos; el desarrollo de los documentos de gestión y modernización de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos; y la generación del cambio conductual y comportamental de los servidores públicos.
- Segunda Para desarrollar la productividad en el trabajo, es recomendable que se promueva la formación de los servidores públicos en la administración del tiempo; la disminución del costo operativo; la oportunidad de la prestación del servicio; la simplificación de los procesos y procedimientos; y la calidad del servicio que se brinde a los usuarios.
- Tercera Para desarrollar la eficiencia racional de los recursos asignados en el trabajo, es recomendable que los servidores administren sus energías para cumplir con las metas dentro del tiempo establecido; que el desarrollo de tareas en el puesto de trabajo le faciliten tomar decisiones operacionales; que los procesos y procedimientos para realizar el trabajo se simplifiquen; y la entrega del servicio sea de calidad y oportuna.
- Cuarta Para desarrollar la eficacia en el logro de resultados en el trabajo, es recomendable que el conocimiento de los servidores este acorde con el cargo que ocupa; con la capacidad en resolver problemas; el desarrollo de relaciones de cooperación y de confianza; el empleando del tiempo requerido para cumplir con las metas y

objetivos programados por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.

Quinta Para desarrollar un liderazgo en la conducción de las personas, es recomendable promover un clima laboral saludable; saber escuchar las sugerencias de los servidores; promover valores con el ejemplo y desarrollar un trato justo y equitativo con los servidores; y, definir de manera precisa las metas del trabajo y las funciones o responsabilidades que le corresponde a cada trabajador dentro del proceso y procedimiento del sistema de recursos humanos.

VII. Referencias bibliográficas

- Arizmendi, E. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. México.
- Arístides, V. H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Álvarez, I. a. (2012). *Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de Satipo, período 2012-2017*. Satipo, Junín.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la Metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Beatriz, M. R. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para la Empresa de las artes gráficas*. México.
- Bedoya S, I. (2003). *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias*. Lima.
- Bernal, C, A. (2016) – *Metodología de la Investigación* – Pearson Educación de Colombia SAS – Cuarta Edición – Impreso en Bogotá, Colombia.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*.
- Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas.
- Campos, Covarrubias, G. y Lule, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad* – Universidad La Salle Pachuca - Revista Xihmai VII (13), 45-60, Enero-junio de 2012.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.

- Chiavenato, I. (1999). —*Administración De Recursos Humanos*. II Quinta Edición – Noviembre – Editorial Mc Graw Hill. www.causak.org
- Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones educativas*. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial Magisterio.
- Cobali de la Cruz, H. (2009). “*La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*”. Ayacucho, Perú.
- Canós, L. (2001). *Gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa*. España: Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Davis, K. y Werther, W. B. (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- D’Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*
- Decreto Supremo N° 008-2017-SA, *que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud*.
- De Soto, F. (2006). *La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio*. Revista Lauros, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 10-27. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Dirección Nacional Del Servicio Civil (2009). *Clima laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos*. (Tesis de magíster). Universidad Nacional de Chile.
- Dessler. (1991). *Administración de Personal*. Madrid: Madrid. Española, RA. (enero de 2008).
- Duncan, J. (2000). *Las ideas y la práctica de la administración: los principales desafíos en la era moderna*. México, D.F.: Oxford.
- Elías, M.; Novoa R, y Ñaupas, P. (2013). *Metodología de la investigación Científica y Elaboración de tesis*: Centro de Producción editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tercera Edición. Lima. Perú.

- Gaither, N., y Frazier, G. (2005). *Administración de productos y Operaciones* (8° edición ed.). México: International Thomson.
- Geográfica, I. N. (2012). *Cálculo de Índices de productividad laboral y del Costo unitario de la mano de obra*.
- Ghiselli. (1998). *Administración de Personal*.
- Gómez, L., Cardy, R., y Balkin, D. (2000). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Haro, J. M. de (2004). *¿Sabe alguien qué es una competencia?: Dirigir Personas*. España: Editorial Interamericana.
- Heizer, J., y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. (8va. Edición ed.). Madrid: Pearson educación, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Thomson.
- Hernández. (17 de octubre de 2003). www.eumed.net › Revistas › Tlatemoani.
- Hernández S. (2006). *Metodología de la investigación*. 5ta. Edición México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, F. y. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Idalberto, C. (2002), *gestión del talento humano*. Bogotá: Mc-GRAW.
- Ivancevich, M. J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, M. (2007). *Descentralización de los recursos humanos*. Lima: GRADE.
- Kootz, H., y Weihrich, H. (2001). *Administración* (11^a. Edición. ed.). México: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Maturana, H. y Varela, F. (2000). *El Árbol del Conocimiento*. (7^o ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

- Mayory, G. V. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN*, Lima ,2006.
- Mejía, C. A. (2013). *Indicadores de efectividad y Eficacia*. Recuperado el 28 de julio de 2015, de Documentos Planing: www.planning.com.co
- Mendez, C. E. (2006). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Morales, G. (2010). *Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental*. México, México.
- Novoa, A. (2012). *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e Innovación en instituciones formales*. Bogotá, Colombia.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014) – *Metodología de la Investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de tesis* – Ediciones de la U - Cuarta Edición – Bogotá, Colombia.
- Ojeda, R. (octubre de 2011). *Propuesta para determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral*. México, México.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas 2014, Apurímac*.
- Paz, C., y Gonzales, D. (2013). *Productividad y competitividad*. Alfa & Omega, 1. Recuperado el 18 de julio de 2015.
- Perea, J.L. (2006). *Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista IIPSI de la facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Resolución. Ministerial 623-2008/MINSA, *Estudio del Clima Organizacional 2008 – 2011*, versión 01, del Ministerio de Salud.
- Resolución. Ministerial N° 623-2008/MINSA, se aprobó la versión 02, “*Metodología para el estudio del clima organizacional*”, del Ministerio de Salud.
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial. Prentice Hall.

- Robbins, D. (2008). *Administración de recursos humanos* (1° edición ed.). México: Limusa S.A.
- Rodríguez, L. D. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional en la dirección general de recursos humanos de la secretaría de desarrollo social del gobierno federal*. México.
- Rodríguez, D. (1999). *Gestión organizacional*. Chileno: P y V.
- Rodríguez, C. (1999). *El Nuevo Escenario. La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas* (1a. edición ed.). México.
- Salom, P (2010) *Gestión del talento humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. España: Editorial Iberoamérica.
- Stoner y Freeman. (1996). *Administración* (2° edición ed.). México: Prentice-Hall hispanoamericana.
- Toro. (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Valderrama, S. (2015) – *Pasos para elaborar proyecto de Investigación Científica Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* – Editorial San Marcos EIRL – Quinta Reimpresión – Lima, Perú.
- Valenzuela, A. M. (2014). *Gestión del Talento: una nueva estrategia de comunicación organizacional*. México.
- Velazco, J. (2007). *Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos*. Madrid, España: Pirámide.
- Vejarano, V. y Jurado, C. (2002). *Análisis y evaluación del Clima Organizacional para mejorar el desempeño del personal en la Universidad Señor de Sipán SAC*. Chiclayo: Editorial Eximpress.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana, Santo Domingo.

Villavicencio, M. A. (febrero de 2015). *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*. México, México.

Villegas, J. (2004). *Administración de Personal*. Venezuela: Los Heraldos Negros.

Anexos

Anexo 1. Artículo científico



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Jorge Naccha Huamani

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La investigación realizada sobre la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017, tuvo como objetivo determinar el vínculo estrecho que existe entre el clima organizacional y la gestión del talento humano en esta institución pública, y que están directamente relacionados con la productividad y el cumplimiento de metas y objetivos del sector, dependiendo este resultado del clima organizacional existente.

Es así que se aplicó los instrumentos de recolección de datos a 110 trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, donde concluye que existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Del resultado se deduce que el nivel bajo de correlación se debe a los medianos niveles de percepción de ambas variables además considérese que el 25% y 22.1% de los trabajadores califican como bajo a las variables de clima organizacional y gestión del talento humano en esta Oficina General del Ministerio de Salud. El resultado y conclusiones obtenidas pueden utilizarse para diseñar estrategias que posibiliten una gestión más eficiente del talento humano.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Clima organizacional, condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, liderazgo, motivación, comunicación.

Palabras claves: Compromiso organizacional, desempeño, docentes

Abstract

The research carried out on the Management of Human Talent and Organizational Climate in the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health 2017, aimed to establish the relationship between the organizational climate and the management of human talent in this public institution, directly linked to productivity and compliance with goals and objectives of the sector, which has to do with the organizational climate.

Thus, applying the data collection instruments to 110 workers of the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health, it is concluded that there is a direct and insignificant relationship between Human Resource Management and the Organizational Climate of the workers. Of the General Office of Human Resources Management of the Ministry of Health 2017. We infer that the low level of correlation is due to the medium levels of perception of both variables, besides considering that 25% and 22.1% of workers qualify as low to

the variables of organizational climate and management of human talent in this General Office of the Ministry of Health. On the other hand, the conclusions obtained can be used to design strategies that allow a more efficient management of human talent.

Key words: Human talent management, Organizational climate, working conditions, recognition and satisfaction, leadership, motivation, communication. Leadership.

Introducción

La importancia del rol que tienen la gestión del talento humano en el clima organizacional, para el buen desarrollo y el éxito de las organizaciones es un tema ampliamente conocido, tanto por las corrientes que se encargan de los estudios vinculados con la gestión estratégica de los recursos humanos, como por las relacionadas con la visión de empresas y organizaciones basada en el conocimiento, (Martín, 2011). Tal y como refieren Pérez-Cano y Quevedo-Cano (2006), los trabajadores reconocidos también como colaboradores son depositarios de la experiencia y gran parte de la realidad y los conocimientos que maneja la organización, lo que les convierte en un medio que significa un recurso muy importante, además, también puede señalarse que tiene dos cualidades determinantes y claves, desde el ángulo de la teoría de los recursos humanos y sus correspondientes capacidades, que son innatos y difíciles de ser imitados, así como resulta difícil de sustituir. Esta afirmación, es válido y real en todas las estructuras funcionales de las áreas de la organización y tiene alcance para todos sus trabajadores, es particularmente especial y valiosa ya que están extrañamente vinculadas que afecta sus emociones afectivas, de cómo se siente el trabajador o colaborador en su centro de laboral y si estas emociones en el ambiente de trabajo tienen incidencia en su desempeño y accionar laboral. Estas situaciones que forman parte de realidades especiales y particulares en cada organización, ayudan a analizar el enfoque estratégico de los recursos humanos, que resultan siendo trascendentes en su percepción, puesto que permiten obtener explicaciones de la influencia de las prácticas y sistemas de gestión de recursos humanos, sobre el resultado de eficiencia en el logro de objetivos que están íntimamente vinculados con los aspectos del clima organizacional. Estos aspectos poco significativos, justifican la importancia competitiva y estratégica de los recursos del talento humano, permitiendo; destacar el interés para que una organización pueda contar con un instrumento útil y necesario para su retención laboral y su papel que ejerce en las interrelaciones personales en los recursos humanos que pueden jugar para conseguir un buen ambiente laboral, entre otras variables como la retención del personal talentoso. De este modo, la organización mantiene el capital humano vinculado y motivado, que permitirá la estabilidad de

la gestión del talento humano al tener presente estos recursos valiosos para la organización. Cuando se implemente y exista un adecuado clima laboral en una organización, el talento humano resulta siendo un capital sumamente importante y primordial que no solo comprende y resalta sus conocimientos, habilidades y experiencias sino, también, tiene que ver con sus relaciones en su entorno y con otros miembros de la organización, donde también comprende sus aptitudes y actitudes, a través de lo que se conoce como capital intelectual, social y afectivo.

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, es un órgano de apoyo que funciona de acuerdo a la estructura orgánica, depende de la Secretaria General del Ministerio como lo establece el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2017/SA. Esta Oficina cuenta con siete Equipos de Trabajo y tiene personal nombrado, que pertenecen a los grupos ocupacionales de Profesionales, contratados bajo la modalidad CAS y contratos por terceros; el personal administrativo de los grupos auxiliares, técnicos, profesionales administrativos y profesionales de la Salud, se encuentran bajo la conducción y dirección de un Director General y Directores Ejecutivos con sus respectivos Jefes de equipo. Al interior de cada uno de los equipos, se percibe una atmosfera de clima organizacional nada adecuado, que tiene una estrecha relación con el desenvolvimiento óptimo y satisfactorio en la gestión del talento humano, que se presenta como consecuencia del resultado de los problemas siguientes:

- Inadecuada distribución de los equipos en los espacios de los ambientes de trabajo.
- Inadecuada separación de espacios físicos entre los Equipos de Trabajo que no permiten la ubicación adecuada de los escritorios ni para la comodidad del trabajador
- Inadecuada ubicación de los mobiliarios de oficina, tales como escritorios, armarios, gaveteros, etc., por el hecho de no tener definido la separación de los ambientes donde se encuentran ubicadas las diferentes Jefaturas con el personal de sus equipos.

Bajo este contexto de gestión, donde se aproveche la potencialidad del recurso humano en la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, tiene que ver con la productividad laboral, bajo un liderazgo sólido y debidamente reconocido e implementado por los funcionarios responsables, de cumplir y hacer posible alcanzar en un ambiente laboral óptimo de respeto y reconocimiento de las capacidades de cada uno de los colaboradores, para obtener una productividad laboral eficiente, que permita alcanzar al cumplimiento de las actividades programadas en el Plan Operativo Institucional, en lo que compete al sistema de recursos humanos, para que

institucionalmente cumpla con la razón institucional de facilitar y contribuir a que el sector logre brindar un servicio de salud oportuno y adecuado a la población del país.

Antecedentes del problema

La investigación que efectuó Arizmendi, (2015) señala que *La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. La investigación de este estudio determino las siguientes conclusiones:

Este estudio determino que existe un vínculo notorio entre el factor de motivación de logro y los factores de clima organizacional; la satisfacción de los trabajadores, la presencia significativa existente entre las comunicaciones y el trato social en los trabajadores de la institución, donde se percibe un espíritu de apoyo, de unión y compañerismo solidario entre los trabajadores, el otro elemento notorio es el reconocimiento y consideración de estos factores por el estamento directivo que como retribución a estos hechos les otorga ciertos beneficios y recompensas, que inciden de gran forma en la motivación y el esfuerzo, así también se resalta el liderazgo existentes en los directivos. Este estudio de investigación concluye que, en un ambiente donde existe un mejor clima organizacional, existe una mayor predisposición y responsabilidad por realizar las tareas complicadas y difíciles, buscando siempre lo mejor de su capacidad y potencialidad, para lograr la perfección en todas las actividades de trabajo.

La investigación que Ojeda (2011) realizó sobre: *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Esta investigación llegó a la conclusión siguiente:

El estudio del clima organizacional es uno de los mejores factores, para establecer el estado situacional de cómo se encuentra la organización, así como también identificar y conocer la operatividad de la organización, a nivel personal o de manera integral, además permite determinar los factores y elementos que intervienen en dicha corporación, permitiendo con precisión identificar las diversas y diferentes situaciones de problemas que afectan el funcionamiento corporativo de la organización, permitiendo identificar y determinar el nivel de su incidencia, e igualmente ayuda a identificar las áreas susceptibles de mejora y cambio.

El estudio de investigación que Villavicencio (2015) realizó sobre *los efectos de una intervención ad hoc respecto el clima organizacional y el desempeño laboral, en la Universidad Nacional Autónoma de México*.

Las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James y Jones (1974), de James y Sells (1981) y de Schneider (1975) a las percepciones generales de Schneider y Reichers (1983). El concepto para estos estudiosos sobre el clima organizacional, recoge desde el modelo las características y particularidades de la organización, más conocidas también como percepciones, donde se presume que son estos los factores dominantes de la organización, los modelos cognoscitivos que vienen a ser los factores individuales, que finalmente resultan siendo los factores primarios y determinantes y las otras percepciones sumarias, donde la condición laboral y el trabajador siempre interactúan. Sin embargo, aparentemente no existe investigación que confirme y respalde si alguna de estas conceptualizaciones cuenta con respaldo.

Los autores González y Parra (2008) realizaron la investigación siguiente: *Caracterización de la cultura organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Esta investigación llegó a la siguiente conclusión: La consolidación del espíritu empresarial de los colaboradores bajo la estructura que está basada en la cultura organizacional y el clima organizacional, impulsando la conceptualización para fortalecer el emprendimiento de la gerencia y de sus colaboradores, considerándolos como excelentes y factores de desarrollo en un contexto de moderna compañía acorde con la exigencia de la competencia de la economía globalizada. El éxito de este desarrollo empresarial tiene necesariamente aspectos muy importantes y trascendentales en el desarrollo organizacional, como el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo empresarial, aspectos muy importantes que se han convertido en factores elementales y fundamentales. Por esta razón, el grupo empresarial de Management de la UPTC, ha preparado un estudio en detalle donde emplea variables de desempeño organizacional, que ha influenciado en el cambio y mejoramiento del espíritu empresarial en cada trabajador y gerentes.

Otro estudio de investigación que realizó Lanazca (2015) está referido al tema de *Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional en el Personal Administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, Chorrillos*. Esta investigación determinó la conclusión siguiente: La investigación tenía como hipótesis encontrar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del personal administrativo, el mismo que concluyó determinándose que la gestión del talento humano del personal administrativo del Instituto Nacional de Rehabilitación "Dra. Adriana Rebaza Flores" Amistad Perú – Japón, se encuentra en una etapa de cambio donde los trabajadores perciben un proceso de mejoramiento y adecuación del clima organizacional, evidenciando en este aspecto un nivel regular, en razón de que también existe cierta resistencia y poca predisposición al cambio entre el personal y que afecta su clima laboral,

encontrándose también cierta indiferencia que denotan deficiencias por enmendar por la carencia de liderazgo de los responsables de la conducción organizativa de la institución, así como la poca decisión y capacidad de trabajo en equipo.

Problema

Actualmente en las diferentes organizaciones, en el ámbito mundial, tienen que darle una especial importancia a lo que representa el clima organizacional, ahora en un mundo globalizado donde la calidad del bien o servicio está en una constancia competencia por lograr la eficiencia, donde para este fin resulta trascendente el rol del clima organizacional, pudiendo marcar y determinar las diferencias que conlleven a diferencia de una organización más exitosa en relación con las otras.

En estos últimos años de acuerdo a los estudios realizados por especialistas, el desarrollo y evolución de las organizaciones exitosas, refieren que todo es como producto de la aplicación de una serie de estrategias de los gerentes para generar un óptimo y adecuado clima organizacional, que les permita a los trabajadores desarrollar todo su capacidad y conocimiento de una manera creativa aplicando sus aptitudes y actitudes, habilidades, destrezas, relaciones interpersonales y toda su experiencia, lo que evidentemente contribuye y encamina en el logro de los planes y objetivos de la organización.

En lo que respecta al desempeño laboral de los trabajadores nombrados y contratados dentro de los cuales se encuentran los funcionarios y directivos de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, según la evaluación del Plan Operativo Institucional en lo concerniente a esta Oficina General, tiene como resultados el no haber alcanzado a cumplir con las actividades programadas en un 100%, lo que demuestra la existencia de ciertos aspectos que es necesario identificar y determinar a fin de que los servidores públicos de la Oficina General del MINSAL, cuente con los medios y los ambientes necesarios, para lograr un buen clima organizacional y determinar que otros factores afecta el buen desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Objetivo

Se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Huarochirí, 2018?

Método

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, transeccional correlacional; no experimental porque se observaron situaciones existentes dentro de las unidades orgánicas de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Este aspecto no fue provocado intencionalmente; transeccional, puesto que la recolección de información se hizo en un solo momento y en tiempo único y correlacional, porque se determina la relación entre clima organizacional y desempeño laboral sin precisar el sentido de causalidad.

Resultados

Según los resultados de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud de la sede central, para 70 trabajadores que representa al 63,6% es poco eficiente, para 21 que es el 19.1% es eficiente y para los 19 restantes que representa el 17.3%, es ineficiente.

Tabla 20.

Distribución de frecuencias de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos de la sede central del Ministerio de Salud, 2017.

	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Válidos	Ineficiente	52-106	19	17,3
	Poco eficiente	107-132	70	63,6
	Eficiente	133-181	21	19,1
	Total		110	100,0

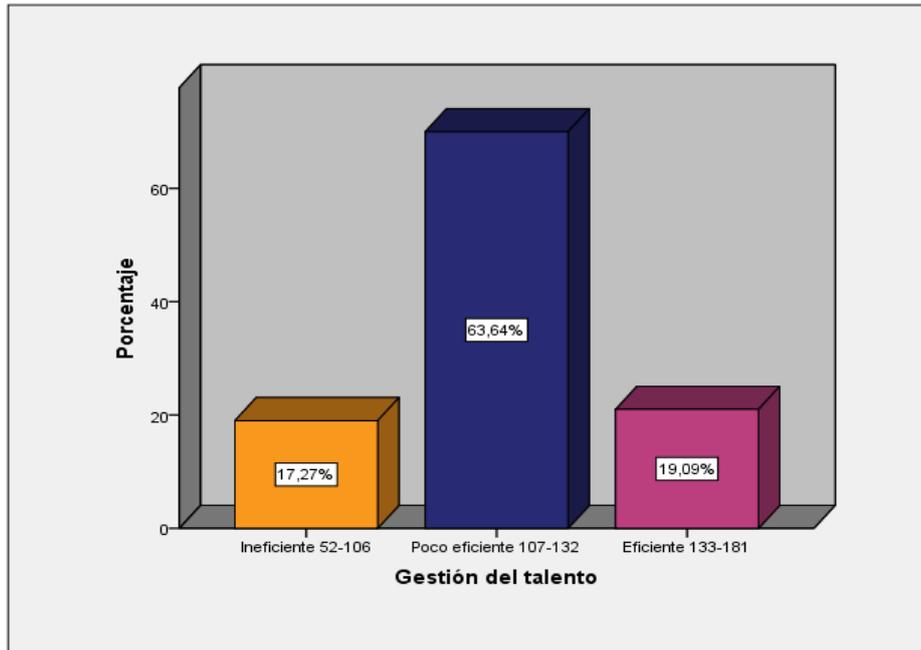


Figura 5. Niveles de la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Tabla 21.

Distribución de frecuencias del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Dimensiones	Niveles	Baremo	Frecuencia (fi)	Porcentaje válido (%)
Condiciones de trabajo	Bajo	10-17	4	3,6
	Medio	18-25	61	55,5
	Alto	26-33	45	40,9
Comunicación	Bajo	7-15	17	15,5
	Medio	16-24	61	55,5
	Alto	25-33	32	29,1
Delegación	Bajo	9-15	23	20,9
	Medio	16-22	65	59,1
	Alto	23-29	22	20,0
Motivación	Bajo	14-24	8	7,3
	Medio	25-35	61	55,5
	Alto	36-46	41	37,3

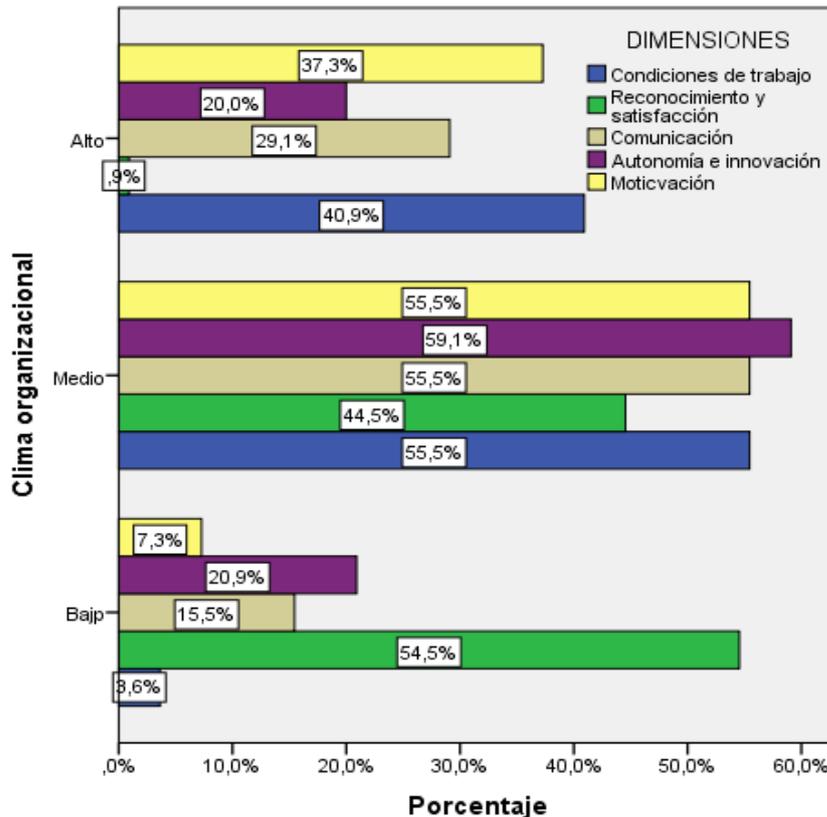


Figura 6. Niveles del Clima Organizacional por dimensiones en la Oficina General de la Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, 2017.

Discusión

Este trabajo de investigación sobre el Clima Organizacional y la Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la sede central del Ministerio de Salud, cabe precisar que el concepto de clima organizacional está vinculado a las condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, comunicación, autonomía e innovación y la motivación laboral que tienen que ver con el comportamiento. Sin embargo, existen diversos tratados y conceptos sobre clima organizacional, pero posiblemente la más clara y concisa sea de J. Ivancevich, para quien el clima organizacional es el estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; que se sustenta en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural.

En este trabajo tiene que entenderse, conocer y manejar las dimensiones vinculadas a condiciones de trabajo, reconocimiento y satisfacción, comunicación, autonomía e innovación y la motivación, considerando siempre que igual de importancia resulta la gestión del talento humano, porque tiene una relación estrecha y directa con el clima organizacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Asimismo, la gestión del talento humano tiene como dimensiones: productividad laboral, eficacia, eficiencia laboral

y liderazgo, que están vinculadas directamente a la gestión del talento humano como trabajador.

Existe una relación moderada entre la dimensión autonomía e innovación para la toma de decisiones y productividad laboral, ello se confirma según Kant, quién señala que la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad. Ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares. Esta afirmación también coincide con la teoría de Mc Clelland donde afirma que el hombre tiene necesidades de poder y autonomía ello se evidencia en el comportamiento de cada uno de los trabajadores.

Existe una relación muy débil entre la motivación y productividad laboral. Esta relación lo explica la teoría de los factores de Herzberg. Quién señala que existen dos factores extrínsecos y factores intrínsecos que determinan y justifican el desempeño laboral.

Conclusión

Se determinó que la Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.

Se determinó que la productividad de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud. Esto quiere decir, que el cumplimiento de las tareas asignadas; del trabajo dentro de la organización; de acuerdo al volumen programado; teniendo en cuenta las metas establecidas; y los objetivos de la organización se relacionan positivamente con la gestión por competencias.

Recomendación

La generación de un clima organizacional saludable en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud es producto de una apropiada Gestión del Talento Humano. Por lo que, en la medida que existe mucha movilidad en los puestos de funcionarios, es recomendable que los cargos de confianza sean concursados por el personal interno de la recomendación y luego con los nuevos postulantes que viene del exterior teniendo en cuenta la formación gerencial en torno al análisis situacional del entorno externo e interno; el planeamiento estratégico de los recursos humanos; el desarrollo de los documentos de gestión y modernización de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos; y la generación del cambio conductual y comportamental de los servidores públicos.

Para desarrollar la productividad en el trabajo, es recomendable que se promueva la formación de los servidores públicos en la administración del tiempo; la disminución del costo operativo; la oportunidad de la prestación del servicio; la simplificación de los procesos y procedimientos; y la calidad del servicio que se brinde a los usuarios.

Referencias

- Arizmendi, E. (2015). *La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos*. México.
- Arístides, V. H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Argentina: Granica S.A.
- Alvarez, I. a. (2012). *Influencia del talento humano y la gerencia en la empresa privada dentro de provincia de Satipo, período 2012-2017*. Satipo, Junín.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación introducción a la Metodología científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Beatriz, M. R. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para la Empresa de las artes gráficas*. México.
- Bedoya S, I. (2003). *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias*. Lima.
- Bernal, C, A. (2016) – *Metodología de la Investigación* – Pearson Educación de Colombia SAS – Cuarta Edición – Impreso en Bogotá, Colombia.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*.
- Brunet, L. (1989). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: trillas.
- Campos, Covarrubias, G. y Lule, N. (2012). *La observación, un método para el estudio de la realidad* – Universidad La Salle Pachuca - Revista Xihmai VII (13), 45-60, Enero-junio de 2012.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw HILL.
- Chiavenato. I. (1999). —*Administración De Recursos Humanos*. II Quinta Edición – Noviembre – Editorial Mc Graw Hill. www.causak.org

- Correa, C. (2005). *Administración estratégica y calidad integral en las Instituciones educativas*. Bogotá, Colombia: Cooperativa editorial Magisterio.
- Cobali de la Cruz, H. (2009). *“La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”*. Ayacucho, Perú.
- Canós, L. (2001). *Gestión de recursos humanos basada en la lógica borrosa*. España: Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Davis, K. y Werther, W. B. (2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- D’Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas*
- Decreto Supremo N° 008-2017-SA, *que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud*.

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE SALUD, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES		METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES I	DIMENSIONES	INVESTIGACIÓN: aplicada.
¿En qué medida la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud?	Determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.	La Gestión del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud.	Gestión del Talento Humano	Productividad	MÉTODO: Hipotético Deductivo.
				Eficiencia	ENFOQUE: cuantitativo.
				Eficacia	NIVEL INVESTIGACIÓN: Relacional.
				Liderazgo	DISEÑO INVESTIGACIÓN: No experimental y validación del instrumento. M1 : 0x1 → 0y1
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLES II	DIMENSIONES	
¿En qué medida la productividad de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud?	Determinar la relación de la productividad de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.	La productividad de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.	Clima Organizacional	Condiciones de Trabajo	TÉCNICA: Encuesta. INSTRUMENTO: Cuestionario.
¿En qué medida la eficiencia de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud?	Determinar la relación de la eficiencia de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.	La eficiencia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.		Motivación	TRATAMIENTO DE LOS DATOS: con SPSS 22.
¿En qué medida la eficacia de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud?	Determinar la relación de la eficacia de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.	La eficacia de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.		Comunicación	POBLACIÓN: 137 servidores de la OGGRH del MINSA.
¿En qué medida el liderazgo de la Gestión del Talento Humano se relaciona con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud?	Determinar la relación del liderazgo de la Gestión del Talento Humano con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.	El liderazgo de la gestión del Talento humano se relaciona positivamente con el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud.		Delegación	MUESTRA: probabilística de 95 servidores de la OGGRH del MINSA.

ANEXO 02: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tomado cada vez más competitivo entre las organizaciones y tiene una importancia estratégica. Se ha llegado a convertir en una guerra por el talento, en una etapa donde la competencia entre organizaciones es dura.</p>	<p>PRODUCTIVIDAD: La productividad es la relación entre la cantidad de productos o servicios obtenidos por un sistema productivo de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtener dicho bien o servicio. Es la relación entre los resultados y el tiempo empleado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve el obtener el resultado deseado, más productivo será un sistema.</p>	<p>Grado de cumplimiento de la tarea. Grado de cumplimiento del trabajo. Grado de producción del volumen programado. Grado de cumplimiento de la meta. Grado de cumplimiento de los objetivos.</p> <p align="right">Grado Grado de</p>
	<p>EFICACIA: La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente. Eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. La eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.</p>	<p>Cumplimiento de la meta en el tiempo programado. Cumplimiento de la tarea en el tiempo programado. Cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo. Cumplimiento de los procedimientos del trabajo. Cumplimiento de la tarea con la calidad establecida.</p>
	<p>EFICIENCIA: La eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente. Eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. La eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.</p>	<p>Conocimiento acorde con la capacidad en el cargo. Conocimiento facilita desenvolvimiento en el cargo. Grado de desarrollo de relaciones de cooperación. Grado de tiempo empleado en el desarrollo de su tarea. Grado de desarrollo de relaciones de confianza.</p>
	<p>LIDERAZGO: conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en una organización de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo hacia el logro de las metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización.</p>	<p>Grado de promoción de un clima laboral saludable. Capacidad de escuchar las sugerencias. Grado de promoción de los valores de la organización. Grado de trato justo en el trabajo. Grado de precisión en definir las metas.</p>

ANEXO 03: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL: viene a ser el estudio del desempeño humano, sus actitudes y comportamientos en un ambiente organizacional, que implica sustentarse en métodos, teorías y principios recogidos de diversas disciplinas como la sociología, la psicología y la antropología cultural, que permite conocer y aprender sobre las capacidades de aprendizaje y acciones individuales, percepciones y valores, en tanto se trabaja en determinados grupos y al interior de la institución en conjunto, así como se analiza en la organización, las consecuencias y efecto del ambiente externo que tiene incidencia en sus misiones, sus objetivos y estrategias de los recursos humanos.</p>	<p>CONDICIONES DE TRABAJO: se entiende como condiciones de trabajo cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales, tecnológicos, la organización y la ordenación del trabajo.</p>	<p>Nivel de disponibilidad de material de trabajo. Nivel de ambiente saludable de trabajo. Nivel de seguridad en situaciones de emergencias. Nivel de aseo del ambiente de trabajo. Nivel de distribución del espacio, temperatura e iluminación.</p> <p align="right">Nivel</p>
	<p>COMUNICACIÓN: comunicación organizacional (comunicación corporativa o comunicación institucional) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. La comunicación corporativa puede ser interna, basado en relaciones dentro de la organización; o externa dirigida al público fuera de la organización. Los procesos son informativos y comunicacionales, en los que se hace presente la retroalimentación.</p>	<p>Grado de transparencias de la comunicación. Grado de efectividad de la comunicación interna. Grado de coordinación con los otros equipos. Grado de utilidad y oportunidad del flujo de información. Grado de confiabilidad de la información proporcionada.</p>
	<p>DELEGACIÓN: es la acción y efecto de delegar a una persona, un grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras. Una forma es la delegación de autoridad a las personas a quién se le delega de oficio para que haga tareas o conferirle la representación, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.</p>	<p>Grado de toma de decisión operativa. Grado de responsabilidad en el puesto de trabajo. Grado de delegación en la resolución de problemas. Grado de aceptación de las sugerencias en el trabajo. Grado de delegación en la toma de decisión.</p>
	<p>MOTIVACIÓN: es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Es la raíz dinámica del comportamiento; los factores determinantes internos que incitan a una acción. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.</p>	<p>Grado de expectativa en la aspiración profesional. Grado de expectativa en la mejora del ambiente de trabajo. Grado de expectativa en el ingreso que recibe. Grado de expectativa de realizar mejoras en el trabajo. Grado de expectativa de progresar en la carrera.</p>

ANEXO 04: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OGGRH DEL MINISTERIO DE SALUD 2017

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PRODUCTIVIDAD	P01	Cumple con las tareas asignadas	1	2	3	4	5
		P02	Cumple con su trabajo dentro de la organización	1	2	3	4	5
		P03	Produce de acuerdo con el volumen programado.	1	2	3	4	5
		P04	Cumple las metas establecidas por la organización.	1	2	3	4	5
		P05	Cumple con los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
	EFICACIA	P06	Cumple con las metas dentro del tiempo establecido.	1	2	3	4	5
		P07	Cumple con las tareas asignadas.	1	2	3	4	5
		P08	Cumple con las funciones de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
		P09	Cumple con los procedimientos para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
		P10	Cumple las tareas con la calidad establecida.	1	2	3	4	5
	EFICIENCIA	P11	Su conocimiento está acorde con la capacidad en el cargo.	1	2	3	4	5
		P12	Su conocimiento está acorde con la capacidad en el cargo.	1	2	3	4	5
		P13	Desarrolla relaciones de cooperación en el trabajo.	1	2	3	4	5
		P14	El tiempo que emplea en sus tareas es el adecuado.	1	2	3	4	5
		P15	Desarrolla relaciones de confianza en el trabajo.	1	2	3	4	5
	LIDERAZGO	P16	El Jefe promueve un clima laboral saludable.	1	2	3	4	5
		P17	El Jefe escucha las sugerencias de los servidores.	1	2	3	4	5
		P18	El Jefe promueve los valores de la organización.	1	2	3	4	5
		P19	El Jefe brinda un trato justo a los servidores.	1	2	3	4	5
		P20	El Jefe es preciso en definir las metas del trabajo.	1	2	3	4	5

ANEXO 05: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OGGRH DEL MINISTERIO DE SALUD, 2017

VARIABLE	DIMENSIÓN	Nº	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
CLIMA ORGANIZACIONAL	CONDICIONES DE TRABAJO	P21	Dispone de material necesario para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
		P22	Existe un ambiente de trabajo saludable.	1	2	3	4	5
		P23	Existe primeros auxilios para situaciones de emergencia.	1	2	3	4	5
		P24	El ambiente de trabajo se conserva aseado.	1	2	3	4	5
		P25	Dispone de espacio, temperatura e iluminación adecuada.	1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN	P26	La comunicación de la gestión es transparente.	1	2	3	4	5
		P27	La comunicación para desarrollar actividad es efectiva.	1	2	3	4	5
		P28	Existe coordinación con los otros equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
		P29	El flujo de información para el trabajo es útil y oportuna.	1	2	3	4	5
		P30	La información proporcionada es confiable.	1	2	3	4	5
	DELEGACIÓN	P31	Toma decisiones operativas sin consultar con el jefe.	1	2	3	4	5
		P32	Tiene responsabilidad en su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
		P33	Se delega a los servidores a resolver problemas.	1	2	3	4	5
		P34	El jefe acepta la sugerencia implementada por el trabajador.	1	2	3	4	5
		P35	La función del cargo le permite tomar decisiones.	1	2	3	4	5
	MOTIVACIÓN	P36	Las aspiraciones profesionales tienen futuro en el trabajo.	1	2	3	4	5
		P37	El ambiente laboral es saludable para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
		P38	El ingreso que recibe esta de acuerdo con su capacidad.	1	2	3	4	5
		P39	Tiene oportunidad de realizar mejoras en el trabajo.	1	2	3	4	5
		P40	El trabajo le ofrece oportunidad de progresar en la carrera.	1	2	3	4	5

ANEXO 06: BASE DATO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OGGRH DEL MINSA - 2017

VAR	GESTION DEL TALENTO HUMANO																				CLIMA ORGANIZACIONAL																									
	PRODUCTIVIDAD					EFICACIA					EFICIENCIA					LIDERAZGO					CONDICIONES DE TRABAJO					COMUNICACIÓN				DELEGACIÓN					MOTIVACIÓN											
ID	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40						
66	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4						
67	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	3	4	1	2	2	1	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2	2	3	4	3						
68	4	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	5	2	4	3	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4					
69	4	4	1	5	5	2	2	5	3	2	5	1	1	1	2	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5					
60	3	3	2	4	3	2	1	2	2	1	1	4	1	1	4	2	3	2	1	2	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	3	2	3	2	3	2	2					
61	3	3	1	2	1	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	1					
62	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	2	5	3	3	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4						
63	3	4	3	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3				
64	5	4	5	4	4	2	2	5	4	3	3	5	3	5	4	2	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	4	3	4	5			
65	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3			
66	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4			
67	5	4	5	4	4	5	1	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
68	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	4	1	2	1	1	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3				
69	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	2	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5			
70	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
71	4	4	1	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4		
72	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	1	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5		
73	5	3	2	5	5	4	4	4	4	4	1	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
74	3	2	2	5	4	1	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
75	1	5	4	3	3	3	3	3	5	3	1	5	2	3	3	3	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
76	3	5	4	5	5	2	1	1	3	3	3	5	2	3	3	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
77	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	1	4	1	1	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	2	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4			
78	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
79	3	5	3	5	5	1	1	1	1	3	3	5	2	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
80	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	1	5	3	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		
81	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	5	2	4	4	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
82	4	3	3	5	5	2	2	1	3	2	4	4	1	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
83	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	2	3	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	3		
84	1	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	5	3	3	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
85	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
86	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
87	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
88	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
89	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
90	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3	1	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
91	4	3	2	4	3	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
92	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
93	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	1	5	3	3	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	5	5	2	5	3	1	2	5	5	2	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
95	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
96	4	4	3	4	2	1	1	3	1	3	3	5	3	2	1	3	3	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
97	3	2	2	1	1	2	4	3	3	2	3	4	1	3	1	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
98	4	3	4	4	1	3	4	4	3	5	4	5	3	3	5	3	3	4	5	2	4	4	3	2	4	5	4	5	3	4	2	4	3	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
99	3	1	2	4	5	4	1																																							

ANEXO 07: BA DE DATOS PARA LA CORRELACION DE VARIABLES Y DIMENSIONES

VAR	GESTION DEL TALENTO HUMANO																				CLIMA ORGANIZACIONAL															ESTADISTICO_TALENTO														
	PRODUCTIVIDAD						EFICACIA				EFICIENCIA					LIDERAZGO					CONDICIONES DE TRABAJO					COMUNICACION					DELEGACION						MOTIVACION													
	ID	P01	P02	P03	P04	P05	SUMA	P06	P07	P08	P09	P10	SUMA	P11	P12	P13	P14	P15	SUMA	P16	P17	P18	P19	P20	SUMA	P21	P22	P23	P24	P25	SUMA	P26	P27	P28	P29		P30	SUMA	P31	P32	P33	P34	P35	SUMA	P36	P37	P38	P39	P40	SUMA
1	5	5	4	4	4	22	3	5	3	3	4	18	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	4	18	5	5	4	4	5	23	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	26	5	4	4	4	5	22	74	
2	4	4	3	4	3	18	1	2	3	3	3	12	3	5	3	3	3	17	3	4	5	4	5	21	5	5	5	5	5	26	5	5	5	3	4	22	5	5	5	4	5	24	5	4	4	3	5	21	68	
3	5	5	3	4	5	22	2	2	4	4	2	14	1	5	1	2	2	11	3	4	4	4	5	20	5	5	5	5	5	26	4	4	5	4	5	22	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	5	24	67	
4	4	4	2	3	2	15	3	3	3	3	4	16	4	5	5	4	3	21	3	3	4	4	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	4	5	22	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	3	19	71		
5	4	5	3	4	4	20	3	3	2	3	4	16	1	5	2	2	2	12	3	4	4	3	4	18	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	3	4	4	3	19	4	4	3	4	5	20	65	
6	4	4	3	5	4	20	3	4	3	3	2	16	3	4	3	3	3	16	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	5	22	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	5	4	5	5	23	73	
7	5	5	2	4	4	20	4	4	4	5	4	21	3	5	5	3	3	19	2	4	5	5	3	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	79	
8	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	3	19	1	4	4	3	3	15	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	5	22	5	3	4	4	4	20	76	
9	3	4	3	4	3	17	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	26	5	4	5	5	5	24	84	
10	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	16	3	4	3	2	3	15	3	3	4	4	3	17	5	5	5	5	5	26	5	5	3	5	23	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	82			
11	3	4	3	4	3	17	3	3	3	3	3	18	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	4	17	5	5	5	4	4	23	4	4	5	4	5	22	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	86	
12	4	4	3	3	3	17	3	3	3	2	3	14	3	5	4	2	2	16	4	3	5	4	4	20	5	5	5	5	5	26	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	67		
13	3	3	3	3	3	16	3	3	1	3	2	12	3	4	1	1	2	11	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	19	4	4	3	5	20	3	5	5	5	4	22	5	4	4	3	3	19	53		
14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	5	3	3	3	17	2	2	1	1	2	8	2	1	1	1	6	1	2	3	1	3	10	1	5	1	1	3	11	3	1	1	2	8	57			
15	4	3	1	4	3	16	3	1	3	5	4	16	2	5	3	4	3	17	3	4	4	3	4	18	5	5	4	5	5	24	5	4	5	4	23	5	4	3	4	5	21	5	4	5	4	5	23	66		
16	5	5	3	5	4	22	3	3	4	4	4	18	5	3	3	4	3	18	3	3	3	4	3	16	4	4	3	4	4	19	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	4	23	74	
17	3	2	2	3	3	13	5	3	3	4	4	19	3	4	1	2	3	13	5	3	4	5	5	22	5	5	3	2	4	19	4	5	5	2	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	4	5	5	23	67	
18	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	81	
19	4	4	2	3	2	15	3	2	2	3	3	13	3	4	3	1	2	13	2	2	4	4	4	16	5	5	5	5	5	26	5	5	4	5	24	5	4	4	4	3	20	2	4	4	2	2	14	57		
20	5	4	4	4	4	21	1	1	1	1	1	5	1	5	1	1	1	9	1	3	5	5	1	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	1	4	4	17	50	
21	4	3	3	5	5	20	2	1	2	3	2	10	3	5	2	3	3	16	2	3	5	3	4	17	4	5	4	3	5	21	4	5	5	3	5	22	3	5	3	3	2	16	2	1	4	3	2	12	83	
22	4	3	3	4	2	16	3	3	3	3	2	14	4	4	2	3	3	16	3	3	4	4	4	18	5	5	5	4	4	23	4	5	4	3	5	21	4	5	5	5	5	24	5	4	5	4	4	22	64	
23	5	4	3	4	3	19	2	1	3	4	2	12	5	5	1	1	5	17	1	4	3	3	3	14	5	5	5	5	5	26	5	5	4	5	24	5	5	5	5	3	23	2	2	2	4	1	11	62		
24	4	4	5	5	5	23	3	3	4	4	2	16	3	5	2	2	3	15	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	4	5	5	5	24	73	
25	3	4	3	4	3	17	2	2	3	3	3	13	4	4	2	3	3	16	2	3	3	2	4	14	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	60	
26	5	4	2	5	3	19	4	3	4	3	3	17	3	4	2	3	3	15	3	1	2	2	3	11	3	4	4	3	17	4	4	4	3	2	17	3	4	4	2	2	15	3	5	5	5	4	22	62		
27	4	3	4	2	4	17	3	3	3	4	3	16	4	5	2	4	4	19	2	3	2	2	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	22	5	5	5	4	5	24	5	3	3	3	4	18	67	
28	2	4	2	4	4	16	3	3	4	3	3	16	3	4	3	2	2	14	3	3	4	3	4	17	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	4	22	5	5	5	4	4	23	5	4	4	5	5	23	53	
29	5	3	1	5	5	19	1	3	1	3	1	9	4	4	1	1	3	13	1	5	5	5	3	19	5	5	5	1	3	19	1	5	3	5	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	3	5	3	21	60	
30	3	4	3	3	4	17	3	3	3	4	4	17	2	4	4	4	4	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	5	20	5	5	5	5	5	25	70
31	4	3	2	3	3	15	4	3	5	3	4	19	2	3	3	3	3	14	2	4	5	3	4	18	3	4	4	4	4	19	4	4	3	2	4	17	4	5	4	4	4	21	4	3	4	3	4	18	66	
32	5	5	5	5	3	23	3	3	3	3	3	18	4	5	2	2	3	16	1	5	5	5	4	20	5	5	5	2	3	20	2	5	4	5	5	21	5	5	5	5	5	26	5	5	4	5	4	23	74	
33	4	3	3	4	3	17	3	3	2	2	2	12	3	4	3	4	3	17	3	3	2	2	2	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	16	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	16	58	
34	2	3	2	4	2	13	2	3	1	2	3	11	2	3	2	3	2	12	2	1	1	3	2	9	2	3	1	3	1	10	1	2	2	3	1	9	1	2	1	2	2	8	1	1	2	2	2	8	45	
35	4	4	4	5	5	22	3	3	2	2	3	13	3	5	2	3	3	16	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	3	3	19	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	21	67	
36	4	4	4	5	3	20	3	3	2	3	3	14	4	4	3	3	3	17	2	3	2	3	3	13	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	4	5	4	4	22	64	
37	5	4	5	5	4	23	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	18	3	4	5	4	4	20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	4	4	4	4	4	20	80	
38	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	3	19	2	5	3	4	4	18	3	4	5	5	4	18	5	5	5	5																						

ANEXO 07: BA DE DATOS PARA LA CORRELACION DE VARIABLES Y DIMENSIONES

VAR	GESTION DEL TALENTO HUMANO																				CLIMA ORGANIZACIONAL															GESTION_TALENTO													
	PRODUCTIVIDAD						EFICACIA					EFICIENCIA					LIDERAZGO					CONDICIONES DE TRABAJO					COMUNICACIÓN					DELEGACIÓN					MOTIVACIÓN												
	ID	P01	P02	P03	P04	P05	SUMA	P06	P07	P08	P09	P10	SUMA	P11	P12	P13	P14	P15	SUMA	P16	P17	P18	P19	P20	SUMA	P21	P22	P23	P24	P25	SUMA	P26	P27	P28	P29		P30	SUMA	P31	P32	P33	P34	P35	SUMA	P36	P37	P38	P39	P40
56	3	3	4	4	3	17	2	2	3	3	3	13	2	4	3	2	3	14	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	4	19	62
57	4	2	1	3	2	12	1	2	2	3	1	9	3	4	1	2	2	12	1	3	4	3	3	14	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	3	22	2	2	3	4	3	14	47
58	4	4	2	3	3	16	2	3	2	2	2	11	3	5	2	4	3	17	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22	63
59	4	4	1	5	5	19	2	2	5	3	3	15	2	5	1	1	1	10	2	4	4	4	4	18	5	5	4	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	3	4	5	5	22	62
60	3	3	2	4	3	15	2	1	2	2	1	8	1	4	1	1	4	11	2	3	2	1	2	10	3	2	3	4	4	16	4	5	4	5	5	23	3	5	4	4	3	19	3	2	3	2	2	12	44
61	3	3	1	2	1	10	1	1	1	1	2	6	4	1	1	1	1	8	1	1	1	1	2	6	4	4	4	4	3	19	4	4	5	3	4	20	3	4	4	4	3	18	3	2	2	2	1	10	30
62	4	4	3	5	4	20	4	4	5	4	4	21	2	5	3	3	2	15	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18	76
63	3	4	3	4	2	16	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	2	15	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21	4	3	3	4	3	17	56
64	5	4	5	4	4	22	2	2	5	4	3	16	3	5	3	5	4	20	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	5	23	2	4	3	4	5	18	77
65	4	4	2	3	3	16	3	3	4	3	3	16	3	4	1	3	3	14	3	3	4	2	3	15	4	4	3	3	3	17	1	3	4	3	4	15	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	3	18	61
66	2	4	4	5	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	61
67	5	4	5	4	4	22	5	1	5	1	5	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	68
68	2	3	2	2	2	11	2	2	3	3	2	12	1	4	1	2	1	9	1	3	5	3	3	16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	1	5	21	5	5	5	5	4	24	3	4	3	3	3	16	47
69	3	2	2	2	3	12	2	3	4	3	4	16	3	4	2	3	2	14	3	2	4	3	5	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23	59
70	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	3	5	5	5	5	23	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	94
71	4	4	1	4	4	17	4	2	4	4	3	17	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	4	22	73
72	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	5	21	1	5	4	4	5	19	4	3	5	5	4	21	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	5	23	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	78
73	5	3	2	5	5	20	4	4	4	4	4	20	1	5	4	4	5	19	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	83
74	3	2	2	5	4	16	1	2	3	3	2	11	2	4	2	2	2	12	2	3	4	2	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	3	3	4	5	5	20	5	5	5	4	5	24	54
75	1	5	4	3	3	16	3	3	3	5	3	17	1	5	2	3	3	14	3	5	5	5	3	21	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	68
76	3	5	4	5	5	22	2	1	1	3	3	10	3	5	2	3	3	16	2	3	2	3	5	15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	5	5	3	4	5	22	5	4	4	4	4	21	63
77	3	4	4	4	4	19	2	2	2	2	3	11	1	4	1	1	3	10	4	4	4	4	3	19	3	4	5	4	4	20	5	5	4	4	4	22	2	3	3	3	2	13	5	4	4	4	4	21	59
78	4	4	3	5	5	21	5	4	5	5	4	23	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	4	23	5	3	4	3	5	20	92
79	3	5	3	5	5	21	1	1	1	1	3	7	3	5	2	1	1	12	5	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	63
80	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20	1	5	3	4	4	17	5	5	5	3	4	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	4	24	82
81	4	4	5	4	4	21	4	3	3	4	4	18	2	5	2	4	4	17	2	4	5	4	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	4	2	3	2	16	75
82	4	3	3	5	5	20	2	2	1	3	2	10	4	4	1	3	3	15	2	4	4	4	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	3	2	20	4	5	5	5	5	24	2	3	2	2	2	11	64	
83	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	3	16	4	5	2	3	3	17	3	4	5	4	4	20	5	5	5	5	4	24	5	4	5	3	4	21	4	4	4	3	4	19	5	4	5	4	3	21	71
84	1	1	2	2	2	8	3	3	3	2	3	14	3	5	3	3	3	17	1	2	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	57
85	4	3	4	5	3	19	4	3	3	3	3	16	2	4	2	2	3	13	2	2	5	4	5	18	5	4	5	4	5	23	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	19	66
86	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3	5	3	3	3	17	3	2	4	3	3	15	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	5	5	4	5	4	24	4	4	4	4	4	20	68
87	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
88	4	5	3	5	5	22	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	4	21	53
89	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	3	4	3	5	3	18	4	4	4	4	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	80
90	4	5	3	5	3	20	4	4	4	4	4	20	1	4	4	3	1	13	3	4	4	3	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	72
91	4	3	2	4	3	16	2	2	2	3	2	11	1	2	2	1	2	8	1	2	1	2	2	8	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	2	3	2	12	43
92	4	4	3	4	4	19	2	3	3	3	3	14	3	4	3	3	2	15	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	3	4	21	5	5	4	4	4	22	4	3	3	3	4	17	68
93	5	5	4	4	3	21	4	4	4	3	5																																						

ANEXO 07: BA DE DATOS PARA LA CORRELACION DE VARIABLES Y DIMENSIONES

VAR	GESTION DEL TALENTO HUMANO																				CLIMA ORGANIZACIONAL															CLIMA_ORGANIZ												
	PRODUCTIVIDAD						EFICACIA					EFICIENCIA					LIDERAZGO					CONDICIONES DE TRABAJO					COMUNICACIÓN					DELEGACIÓN					MOTIVACIÓN											
	ID	P01	P02	P03	P04	P05	SUMA	P06	P07	P08	P09	P10	SUMA	P11	P12	P13	P14	P15	SUMA	P16	P17	P18	P19	P20	SUMA	P21	P22	P23	P24	P25	SUMA	P26	P27	P28	P29		P30	SUMA	P31	P32	P33	P34	P35	SUMA	P36	P37	P38	P39
1	5	5	4	4	4	22	3	5	3	3	4	18	3	4	3	3	3	16	2	3	5	4	4	18	5	5	4	4	5	23	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	26	5	4	4	4	5	83
2	4	4	3	4	3	18	1	2	3	3	3	12	3	5	3	3	3	17	3	4	5	4	5	21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	4	22	5	5	5	4	5	24	5	4	4	3	5	82
3	5	5	3	4	5	22	2	2	4	4	2	14	1	5	1	2	2	11	3	4	4	4	5	20	5	5	5	5	5	26	4	4	5	4	5	22	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	5	84
4	4	4	2	3	2	16	3	3	3	3	4	16	4	5	5	4	3	21	3	3	4	4	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	3	89
5	4	5	3	4	4	20	3	3	2	3	4	16	1	5	2	2	2	12	3	4	4	3	4	18	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	3	4	4	3	19	4	4	3	4	5	81
6	4	4	3	5	4	20	3	4	3	3	2	16	3	4	3	3	3	18	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	5	22	4	5	5	4	4	22	5	5	4	4	4	22	4	5	4	5	5	89
7	5	5	2	4	4	20	4	4	4	5	4	21	3	5	5	3	3	19	2	4	5	5	3	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	90
8	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	3	19	1	4	4	3	3	16	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	5	5	22	5	3	4	4	4	81
9	3	4	3	4	3	17	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	26	5	4	5	5	5	98
10	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	16	3	4	3	2	3	16	3	3	4	4	3	17	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	5	23	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	87
11	3	4	3	4	3	17	3	3	3	3	3	16	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	4	17	5	5	5	4	4	23	4	4	5	4	5	22	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	99
12	4	4	3	3	3	17	3	3	3	2	3	14	3	5	4	2	2	16	4	3	5	4	4	20	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	99
13	3	3	3	3	3	16	3	3	1	3	2	12	3	4	1	1	2	11	3	3	3	3	3	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	5	20	3	5	5	5	4	22	5	4	4	3	3	80
14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	16	3	5	3	3	3	17	2	2	1	1	2	8	2	1	1	1	6	1	2	3	1	3	10	1	5	1	1	3	11	3	1	1	2	35		
15	4	3	1	4	3	16	3	1	3	5	4	16	2	5	3	4	3	17	3	4	4	3	4	18	5	5	4	5	5	24	5	4	5	5	4	23	5	4	3	4	5	21	5	4	5	4	5	91
16	5	5	3	5	4	22	3	3	4	4	4	18	5	3	3	4	3	18	3	3	3	4	3	16	4	4	3	4	4	19	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20	5	5	4	5	4	89
17	3	2	2	3	3	13	5	3	3	4	4	19	3	4	1	2	3	13	5	3	4	5	5	22	5	5	3	2	4	19	4	5	5	2	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	4	5	5	86
18	4	4	2	4	4	18	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	100
19	4	4	2	3	2	16	3	2	2	3	3	13	3	4	3	1	2	13	2	2	4	4	4	16	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	5	4	4	4	3	20	2	4	4	2	2	83
20	5	4	4	4	4	21	1	1	1	1	1	6	1	5	1	1	1	9	1	3	5	5	1	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	1	4	4	77
21	4	3	3	5	5	20	2	1	2	3	2	10	3	5	2	3	3	16	2	3	5	3	4	17	4	5	4	3	5	21	4	5	5	3	5	22	3	5	3	3	2	16	2	1	4	3	2	71
22	4	3	3	4	2	16	3	3	3	3	2	14	4	4	2	3	3	16	3	3	4	4	4	18	5	5	5	4	4	23	4	5	4	3	5	21	4	5	5	5	5	24	5	4	5	4	4	90
23	5	4	3	4	3	19	2	1	3	4	2	12	5	5	1	1	5	17	1	4	3	3	3	14	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	3	23	2	2	2	4	1	83
24	4	4	5	5	5	23	3	3	4	4	2	16	3	5	2	2	3	16	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	4	5	5	5	99
25	3	4	3	4	3	17	2	2	3	3	3	13	4	4	2	3	3	16	2	3	3	2	4	14	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	79
26	5	4	2	5	3	19	4	3	4	3	3	17	3	4	2	3	3	16	3	1	2	2	3	11	3	4	4	3	3	17	4	4	4	3	2	17	3	4	4	2	2	16	3	5	5	5	4	71
27	4	3	4	2	4	17	3	3	3	4	3	18	4	5	2	4	4	19	2	3	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	4	22	5	5	5	4	5	24	5	3	3	3	4	84
28	2	4	2	4	4	16	3	3	4	3	3	16	3	4	3	2	2	14	3	3	4	3	4	17	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	4	22	5	5	5	4	4	23	5	4	4	5	5	90
29	5	3	1	5	5	19	1	3	1	3	1	9	4	4	1	1	3	13	1	5	5	5	3	19	5	5	5	1	3	19	1	5	3	5	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	3	5	3	84
30	3	4	3	3	4	17	3	3	3	4	4	17	2	4	4	4	4	18	3	3	4	5	4	18	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	5	20	5	5	5	5	5	83
31	4	3	2	3	3	16	4	3	5	3	4	18	2	3	3	3	3	14	2	4	5	3	4	18	3	4	4	4	4	19	4	4	3	2	4	17	4	5	4	4	4	21	4	3	4	3	4	76
32	5	5	5	5	3	23	3	3	3	3	3	16	4	5	2	2	3	16	1	5	5	5	4	20	5	5	5	2	3	20	2	5	4	5	5	21	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	4	89
33	4	3	3	4	3	17	3	3	2	2	2	12	3	4	3	4	3	17	3	3	2	2	2	12	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	16	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	61
34	2	3	2	4	2	13	2	3	1	2	3	11	2	3	2	3	2	12	2	1	1	3	2	9	2	3	1	3	1	10	1	2	2	3	1	9	1	2	1	2	2	8	1	1	2	2	2	35
35	4	4	4	5	5	22	3	3	2	2	3	13	3	5	2	3	3	16	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	3	3	19	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	84
36	4	4	4	5	3	20	3	3	2	3	3	14	4	4	3	3	3	17	2	3	2	3	3	13	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	26	5	4	5	4	4	95
37	5	4	5	5	4	23	4	4	4	4	3	19	3	3	4	4	4	18	3	4	5	4	4	20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	84
38	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	3	19	2	5	3	4	4	18	3	4	5	5	4	21	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	96
39	4	3	4	4	4	19	1	1	3	2	2	9	2																																			

ANEXO 07: BA DE DATOS PARA LA CORRELACION DE VARIABLES Y DIMENSIONES

VAR	GESTION DEL TALENTO HUMANO																				CLIMA ORGANIZACIONAL																				CLIMA_ORGANIZ							
DM	PRODUCTIVIDAD					EFICACIA					EFICIENCIA					LIDERAZGO					CONDICIONES DE TRABAJO					COMUNICACIÓN					DELEGACIÓN					MOTIVACIÓN												
ID	P01	P02	P03	P04	P05	SUMA	P06	P07	P08	P09	P10	SUMA	P11	P12	P13	P14	P15	SUMA	P16	P17	P18	P19	P20	SUMA	P21	P22	P23	P24	P25	SUMA	P26	P27	P28	P29	P30	SUMA	P31	P32	P33	P34		P35	SUMA	P36	P37	P38	P39	P40
66	3	3	4	4	3	17	2	2	3	3	3	13	2	4	3	2	3	14	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	4	82
67	4	2	1	3	2	12	1	2	2	3	1	9	3	4	1	2	2	12	1	3	4	3	3	14	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	3	22	2	2	3	4	3	77
68	4	4	2	3	3	16	2	3	2	2	2	11	3	5	2	4	3	17	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	4	4	4	97
69	4	4	1	5	5	19	2	2	5	3	3	16	2	5	1	1	1	10	2	4	4	4	4	16	5	5	4	5	5	24	6	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	3	4	5	5	98
70	3	3	2	4	3	16	2	1	2	2	1	8	1	4	1	1	4	11	2	3	2	1	2	10	3	2	3	4	4	16	4	5	4	5	5	23	3	5	4	4	3	19	3	2	3	2	2	70
71	3	3	1	2	1	10	1	1	1	1	2	6	4	1	1	1	1	8	1	1	1	1	2	6	4	4	4	4	3	19	4	4	5	3	4	20	3	4	4	4	3	18	3	2	2	2	1	67
72	4	4	3	5	4	20	4	4	5	4	4	21	2	5	3	3	2	16	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	77
73	3	4	3	4	2	16	4	3	4	3	3	17	3	4	3	3	2	16	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	78	
74	5	4	5	4	4	22	2	2	5	4	3	16	3	5	3	5	4	20	2	4	5	3	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	4	4	5	23	2	4	3	4	5	91
75	4	4	2	3	3	16	3	3	4	3	3	16	3	4	1	3	3	14	3	3	4	2	3	16	4	4	3	3	3	17	1	3	4	3	4	16	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	3	68
76	2	4	4	5	5	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	4	4	4	4	96
77	5	4	5	4	4	22	5	1	5	1	5	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	99
78	2	3	2	2	2	11	2	2	3	3	2	12	1	4	1	2	1	9	1	3	5	3	3	16	5	5	5	5	5	26	5	5	5	1	5	21	5	5	5	5	4	24	3	4	3	3	3	86
79	3	2	2	2	3	12	2	3	4	3	4	16	3	4	2	3	2	14	3	2	4	3	5	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	4	4	5	5	100
80	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24	3	5	5	5	5	23	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	100
81	4	4	1	4	4	17	4	2	4	4	3	17	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	4	85
82	4	4	2	4	3	17	4	4	4	4	5	21	1	5	4	4	5	19	4	3	5	5	4	21	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	5	23	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	5	93
83	5	3	2	5	5	20	4	4	4	4	4	20	1	5	4	4	5	19	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	100
84	3	2	2	5	4	16	1	2	3	3	2	11	2	4	2	2	12	2	3	4	2	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	3	3	4	5	5	20	5	5	5	4	5	87	
85	1	5	4	3	3	16	3	3	3	5	3	17	1	5	2	3	3	14	3	5	5	5	3	21	5	5	4	4	4	22	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	93
86	3	5	4	5	5	22	2	1	1	3	3	10	3	5	2	3	3	16	2	3	2	3	5	16	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	24	5	5	3	4	5	22	5	4	4	4	4	92
87	4	4	4	4	4	19	2	2	2	2	3	11	1	4	1	1	3	10	4	4	4	4	3	19	3	4	5	4	4	20	5	5	4	4	4	22	5	4	4	4	2	13	5	4	4	4	76	
88	4	4	3	5	5	21	5	4	5	5	4	23	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	5	5	5	4	5	24	5	4	5	5	4	23	5	3	4	3	5	90
89	3	5	3	5	5	21	1	1	1	1	3	7	3	5	2	1	1	12	5	3	5	5	5	23	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	100
90	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	4	20	1	5	3	4	4	17	5	5	5	3	4	22	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	4	98
91	4	4	5	4	4	21	4	3	3	4	4	18	2	5	2	4	4	17	2	4	5	4	4	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	4	24	5	4	2	3	2	90
92	4	3	3	5	5	20	2	2	1	3	2	10	4	4	1	3	3	16	2	4	4	4	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	3	2	20	4	4	5	5	5	24	2	3	2	2	2	80	
93	4	3	4	4	3	18	4	3	3	3	3	16	4	5	2	3	3	17	3	4	5	4	4	20	5	5	5	5	4	24	5	4	5	3	4	21	4	4	4	3	4	18	5	4	5	4	3	85
94	1	1	2	2	2	8	3	3	3	2	3	14	3	5	3	3	3	17	1	2	5	5	5	18	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	4	5	89
95	4	3	4	5	3	19	4	3	3	3	3	16	2	4	2	2	3	13	2	5	4	5	18	5	4	5	4	5	23	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	4	4	3	4	81	
96	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	17	3	5	3	3	3	17	3	2	4	3	3	16	5	5	5	5	5	26	5	5	4	4	5	24	5	5	5	4	5	24	4	4	4	4	4	93
97	4	5	3	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	80
98	4	5	3	5	5	22	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	82
99	5	4	3	4	3	19	4	4	5	4	5	22	3	4	3	5	3	18	4	4	4	4	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	4	4	5	22	4	4	4	4	5	22	5	5	5	5	5	82
100	4	5	3	5	3	20	4	4	4	4	4	20	1	4	4	3	1	13	3	4	4	3	5	19	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	26	5	5	5	5	5	100
101	4	3	2	4	3	16	2	2	2	3	2	11	1	2	2	1	2	8	1	2	1	2	2	8	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	3	14	3	2	2	3	2	51
102	4	4	3	4	4	19	2	3	3	3	3	14	3	4	3	3	2	16	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	5	3	4	21	5	5	4	4	4	22	4	3	3	4	4	80
103	5	5	4	4	3	21	4	4	4	3	5	20	1	5	3	3	1	13	3	4	5	4	4	20	4	4	5	3	4	20	3	4	5	4	5	21	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	90
104	5	5	2	5	3	20	1	2	5	5	2	16	4																																			

ANEXO 08: CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de elementos
.932	40

ESTADÍSTICAS DEL TOTAL DE ELEMENTOS

Nº	ÍTEM	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P01	Logra cumplir con las tareas asignadas	148.98	402.495	.167	.932
P02	Cumple con su trabajo dentro de la organización	149.23	400.269	.191	.933
P03	Su productividad es acorde a las política de la OGGRH.	149.73	393.466	.310	.932
P04	Cumple con las metas establecidas por la OGGRH.	148.74	398.141	.267	.932
P05	Cumple con los objetivos de la OGGRH.	149.30	393.350	.334	.932
P06	Cumple con las metas dentro del cronograma establecido.	149.81	389.771	.420	.931
P07	Cumple con las tareas asignadas.	149.95	389.218	.431	.931
P08	Conoce las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo.	149.59	385.620	.499	.930
P09	Conoce los procedimientos para realizar su trabajo.	149.55	391.516	.424	.931
P10	Desarrolla sus tareas con la calidad requerida.	149.76	390.494	.432	.930
P11	Su capacidad está acorde con el conocimiento del cargo.	150.07	401.628	.136	.934
P12	Su conocimiento facilita desenvolverse en el puesto de trabajo.	148.35	393.515	.462	.930
P13	Logra desarrollar relaciones de cooperación en el trabajo.	149.96	382.402	.557	.929
P14	El tiempo que desarrolla en su actividad es adecuado.	149.78	386.190	.475	.930
P15	Logra desarrollar un adecuado trabajo en equipo con su Jefe.	149.87	388.296	.435	.931
P16	El Jefe promueve un clima laboral saludable.	149.95	388.125	.467	.930
P17	El Jefe escucha las opiniones de los servidores.	149.59	386.721	.527	.930
P18	El Jefe comparte los valores de la organización.	148.67	379.690	.661	.928
P19	El Jefe brinda un trato justo a los servidores.	149.14	385.403	.537	.929
P20	El Jefe es claro en definir las metas del trabajo del Equipo.	148.87	381.947	.615	.929
P21	Dispone de materiales necesarios para realizar su trabajo	148.29	389.016	.670	.929
P22	Existe un ambiente de trabajo saludable.	148.25	388.022	.707	.929
P23	Existe primeros auxilios en situaciones de emergencia.	148.38	386.899	.659	.929
P24	Los ambientes de trabajo se conservan aseados.	148.53	392.435	.428	.930
P25	Existe espacio, temperatura e iluminación adecuada.	148.42	388.411	.598	.929
P26	La comunicación del resultado de la gestión es transparente.	148.45	388.910	.521	.930
P27	La comunicación interna en una actividad efectiva.	148.22	392.246	.605	.929
P28	Es fácil comunicarse con los otros equipos de trabajo.	148.17	395.208	.508	.930
P29	El comunicado institucional proporciona información útil.	148.91	388.927	.486	.930
P30	Se dispone de información confiable para realizar el trabajo.	148.29	390.575	.583	.929
P31	Toma decisiones sin necesidad de consultar con el jefe.	148.43	382.430	.665	.928
P32	Conoce la responsabilidad del puesto de trabajo que ocupa.	148.25	394.779	.466	.930
P33	Se promueve a los servidores a resolver los problemas.	148.42	388.668	.590	.929
P34	Los jefes aceptan sugerencias de los trabajadores	148.52	388.747	.556	.929
P35	El MOF le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo.	148.61	383.360	.618	.929
P36	Las aspiraciones profesionales tienen futuro en la OGGRH.	148.57	385.348	.544	.929
P37	El ambiente laboral es adecuado para el trabajo	148.84	382.634	.612	.929
P38	La capacidad está acorde con la responsabilidad asignada.	148.79	384.167	.592	.929
P39	Brindar oportunidad de realizar nuevas formas de trabajo.	148.81	387.183	.520	.930
P40	El trabajo ofrece oportunidad de seguir mejorando.	148.81	383.220	.594	.929

ANEXO 09: CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO DE GESTION TALENTO HUMANO

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	110	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.872	20

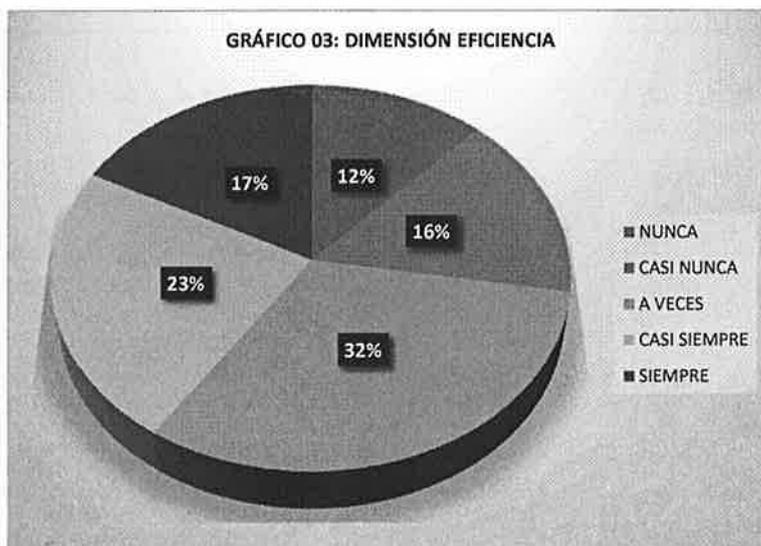
Estadísticas de total de elemento

Nº		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P01	Cumple con las tareas asignadas	63.11	121.089	.248	.872
P02	Cumple con su trabajo dentro de la organización	63.35	119.332	.280	.872
P03	Produce de acuerdo con el volumen programado.	63.85	117.391	.309	.872
P04	Cumple las metas establecidas por la organización.	62.86	118.945	.325	.871
P05	Cumple con los objetivos de la organización.	63.43	115.825	.404	.868
P06	Cumple con las metas dentro del tiempo establecido.	63.94	112.097	.573	.862
P07	Cumple con las tareas asignadas.	64.08	112.443	.554	.863
P08	Cumple con las funciones de su puesto de trabajo.	63.72	110.259	.632	.860
P09	Cumple con los procedimientos para realizar su trabajo.	63.67	114.149	.541	.864
P10	Cumple las tareas con la calidad establecida.	63.89	113.529	.547	.863
P11	Su conocimiento está acorde con la capacidad en el cargo.	64.20	121.905	.134	.878
P12	Su conocimiento le facilita desenvolverse en el cargo.	62.48	118.968	.386	.869
P13	Desarrolla relaciones de cooperación en el trabajo.	64.09	109.056	.664	.858
P14	El tiempo que emplea en sus tareas es el adecuado.	63.91	110.102	.624	.860
P15	Desarrolla relaciones de confianza en el trabajo.	64.00	110.495	.619	.860
P16	El Jefe promueve un clima laboral saludable.	64.07	112.857	.547	.863
P17	El Jefe escucha las sugerencias de los servidores.	63.72	112.535	.593	.862
P18	El Jefe promueve los valores de la organización.	62.80	114.033	.480	.866
P19	El Jefe brinda un trato justo a los servidores.	63.26	115.040	.449	.867
P20	El Jefe es preciso en definir las metas del trabajo.	63.00	114.972	.445	.867

ANEXO 09: TABLA Y GRÁFICOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TABLA 03: DIMENSIÓN EFICIENCIA

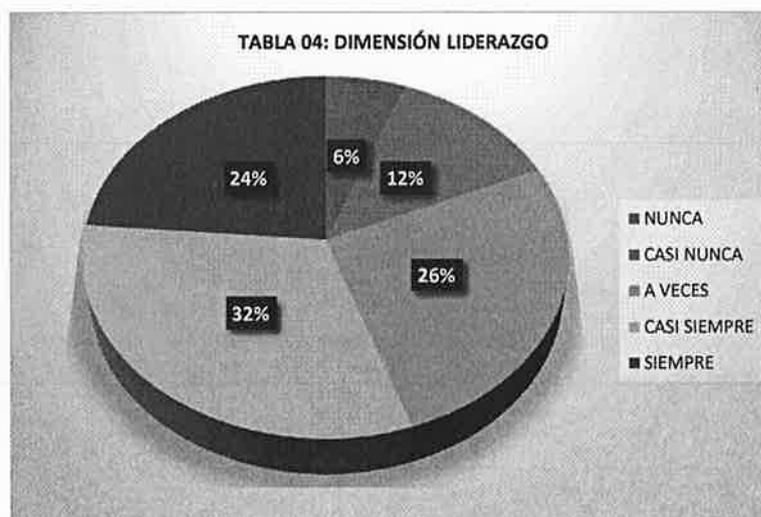
EFICIENCIA	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	66	12.00
CASI NUNCA	86	15.64
A VECES	175	31.82
CASI SIEMPRE	128	23.27
SIEMPRE	95	17.27



INTERPRETACIÓN 03: De acuerdo a la percepción de los servidores el 31.82% opinaba que era a veces; el 23.27% casi siempre; el 17.27% siempre; el 15.64% casi nunca; y el 12.00% nunca.

TABLA 04: DIMENSIÓN LIDERAZGO

LIDERAZGO	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	32	5.82
CASI NUNCA	69	12.55
A VECES	145	26.36
CASI SIEMPRE	174	31.64
SIEMPRE	130	23.64



INTERPRETACIÓN 04: De acuerdo a la percepción de los servidores el 31.64% opinaba que era casi siempre; el 26.36% a veces; y el 23.64% siempre; el 12.55% casi nunca; y el 5.82% nunca.

ANEXO 10: CONSISTENCIA INTERNA DEL INSTRUMENTO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	110	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.939	20

Estadísticas de total de elemento

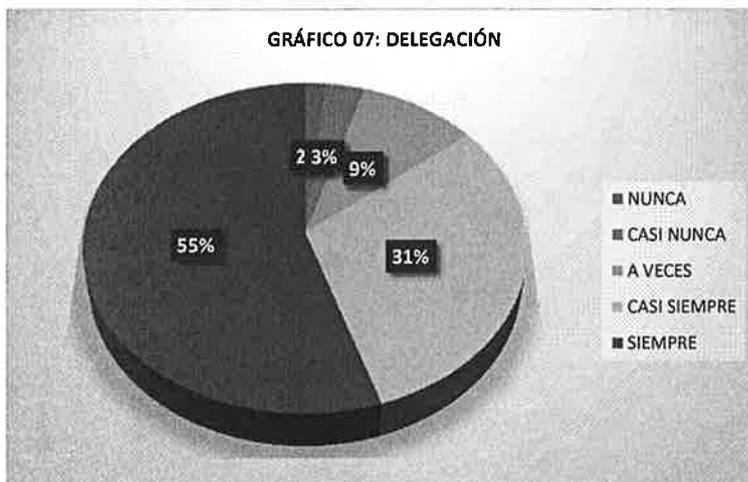
		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
X21	Dispone de material necesario para realizar su trabajo	81.37	132.988	.798	.934
X22	Existe un ambiente de trabajo saludable.	81.33	132.956	.802	.934
X23	Existe primeros auxilios para situaciones de emergencia.	81.46	131.664	.777	.934
X24	El ambiente de trabajo se conserva aseado.	81.61	133.727	.582	.938
X25	Dispone de espacio, temperatura e iluminación adecuada.	81.50	131.904	.746	.935
X26	La comunicación de la gestión es transparente.	81.53	132.967	.614	.937
X27	La comunicación para desarrollar actividad es efectiva.	81.30	135.019	.733	.936
X28	Existe coordinación con los otros equipos de trabajo.	81.25	136.779	.637	.937
X29	El flujo de información para el trabajo es útil y oportuna.	81.99	134.468	.502	.939
X30	La información proporcionada es confiable.	81.37	133.832	.706	.936
X31	Toma decisiones operativas sin consultar con el jefe.	81.51	129.060	.762	.934
X32	Tiene responsabilidad en su puesto de trabajo.	81.34	137.161	.541	.938
X33	Se delega a los servidores a resolver problemas.	81.50	132.986	.687	.936
X34	El jefe acepta la sugerencia implementada por el trabajador.	81.60	132.462	.676	.936
X35	La función del cargo le permite tomar decisiones.	81.69	130.656	.661	.936
X36	Las aspiraciones profesionales tienen futuro en el trabajo.	81.65	133.384	.515	.939
X37	El ambiente laboral es saludable para realizar su trabajo	81.92	129.801	.672	.936
X38	El ingreso que recibe esta de acuerdo con su capacidad.	81.87	131.800	.604	.937
X39	Tiene oportunidad de realizar mejoras en el trabajo.	81.89	133.621	.528	.939
X40	El trabajo le ofrece oportunidad de progresar en la carrera.	81.89	132.447	.552	.938

ANEXO 10: TABLAS Y GRÁFICOS POR DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 07: DELEGACIÓN

DELEGACIÓN	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	9	1.64
CASI NUNCA	17	3.09
A VECES	52	9.45
CASI SIEMPRE	169	30.73
SIEMPRE	303	55.09

GRÁFICO 07: DELEGACIÓN



INTERPRETACIÓN 07: De acuerdo a la percepción de los servidores el 55.09% opinaba que era siempre; el 30.73% casi siempre; el 9.45% a veces; el 3.09% casi nunca; y el 1.64% casi nunca.

TABLA 08: MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	14	2.55
CASI NUNCA	41	7.45
A VECES	78	14.18
CASI SIEMPRE	200	36.36
SIEMPRE	217	39.45

GRÁFICO 08: MOTIVACIÓN

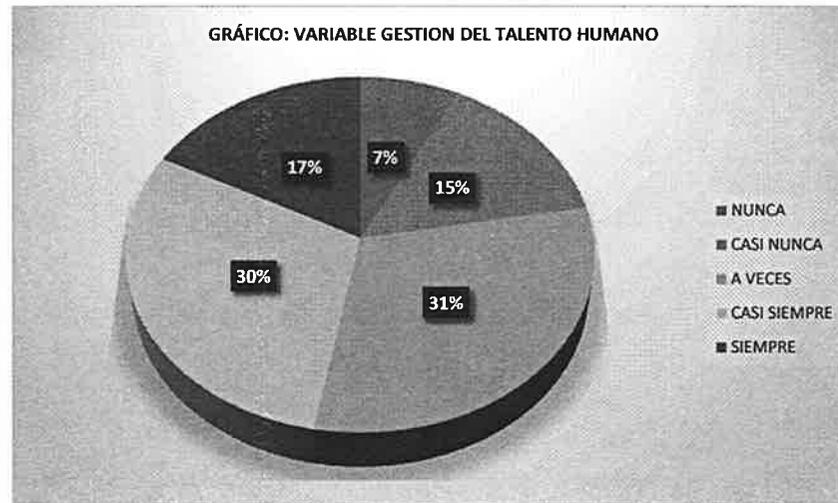


INTERPRETACIÓN 08: De acuerdo a la percepción de los servidores el 39.45% opinaba que era siempre; el 36.36% casi siempre; el 14.18% a veces; el 7.45% casi nunca; y el 2.55% casi nunca.

TABLA 11: VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ESCALA	PRODUCTIVIDAD		EFICACIA		EFICIENCIA		LIDERAZGO		GESTION DEL TALENTO HUMANO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	19	3.45	49	8.91	66	12.00	32	5.82	166	7.55
CASI NUNCA	64	11.64	103	18.73	86	15.64	69	12.55	322	14.64
A VECES	149	27.09	207	37.64	175	31.82	145	26.36	676	30.73
CASI SIEMPRE	206	37.45	149	27.09	128	23.27	174	31.64	657	29.86
SIEMPRE	112	20.36	42	7.64	95	17.27	130	23.64	379	17.23
									2,200	100.00

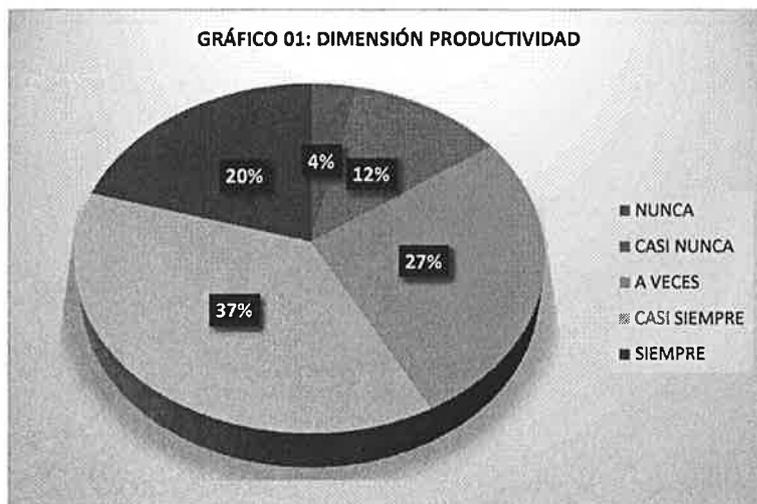
ESCALA	VARIABLE GESTION DEL TALENTO HUMANO	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	166	7.55
CASI NUNCA	322	14.64
A VECES	676	30.73
CASI SIEMPRE	657	29.86
SIEMPRE	379	17.23



ANEXO 12: TABLA Y GRÁFICOS POR DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TABLA 01: DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD

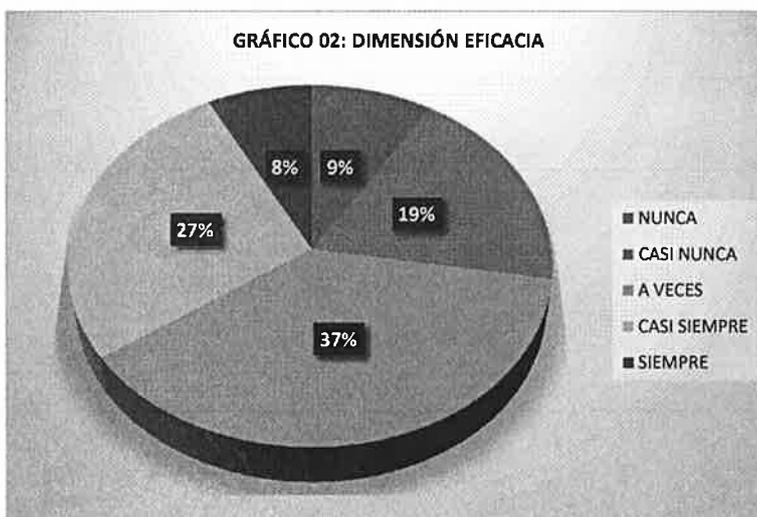
PRODUCTIVIDAD	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	19	3.45
CASI NUNCA	64	11.64
A VECES	149	27.09
CASI SIEMPRE	206	37.45
SIEMPRE	112	20.36



INTERPRETACIÓN 01: De acuerdo a la percepción de los servidores el 37.45% opinaba que era casi siempre; el 27.09% a veces; el 20.36% siempre; el 11.64% casi nunca; y el 3.45% nunca.

TABLA 02: DIMENSIÓN EFICACIA

EFICACIA	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	49	8.91
CASI NUNCA	103	18.73
A VECES	207	37.64
CASI SIEMPRE	149	27.09
SIEMPRE	42	7.64



INTERPRETACIÓN 02: De acuerdo a la percepción de los servidores el 37.64% opinaba que era a veces; el 27.09% casi siempre; el 18.73% casi nunca; el 8.91% nunca; y el 7.64% siempre.

TABLA 13: VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESCALA	CONDICIONES DE TRABAJO		COMUNICACIÓN		DELEGACION		MOTIVACIÓN		VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	1.27	9	1.64	9	1.64	14	2.55	39	1.77
CASI NUNCA	13	2.36	8	1.45	17	3.09	41	7.45	79	3.59
A VECES	32	5.82	55	10.00	52	9.45	78	14.18	217	9.86
CASI SIEMPRE	189	34.36	169	30.73	169	30.73	200	36.36	727	33.05
SIEMPRE	309	56.18	309	56.18	303	55.09	217	39.45	1138	51.73
									2,200	100.00

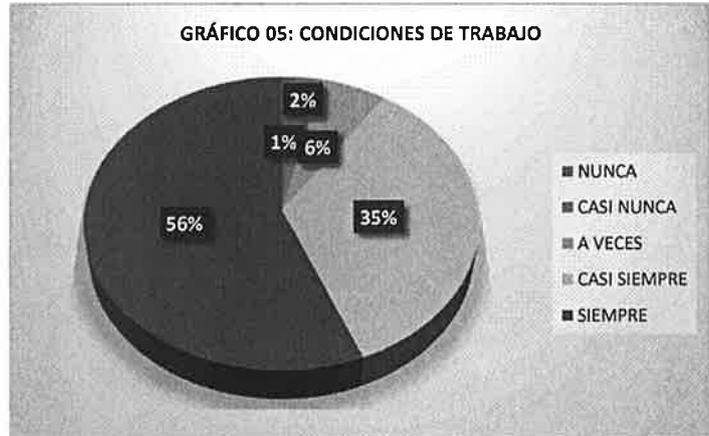
ESCALA	VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	39	1.77
CASI NUNCA	79	3.59
A VECES	217	9.86
CASI SIEMPRE	727	33.05
SIEMPRE	1138	51.73



ANEXO 14: TABLAS Y GRÁFICOS POR DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA 05: CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	7	1.27
CASI NUNCA	13	2.36
A VECES	32	5.82
CASI SIEMPRE	189	34.36
SIEMPRE	309	56.18



INTERPRETACIÓN 05: De acuerdo a la percepción de los servidores el 56.18% opinaba que era siempre; el 34.36% casi siempre; el 5.82% a veces; el 2.36% casi nunca; y el 1.27% nunca.

TABLA 06: COMUNICACIONES

COMUNICACIÓN	TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	9	1.64
CASI NUNCA	8	1.45
A VECES	55	10.00
CASI SIEMPRE	169	30.73
SIEMPRE	309	56.18



INTERPRETACIÓN 06: De acuerdo a la percepción de los servidores el 56.18% opinaba que era siempre; el 30.73% casi siempre; el 10.00% a veces; el 1.64% nunca; y el 1.45% casi nunca.

ANEXO 15: CORRELACION DE VARIABLES - RHO DE SPEARMAN

			GESTION TALENTO HUMANO	CLIMA ORGANIZACIONAL
RHO DE SPEARMAN	GESTION TALENTO HUMANO	Coefficiente de correlación	1.000	,407**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	110	110
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,407**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	110	110

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

ANEXO 16: CORRELACION DE LAS DIMENSIONES

		PRODUCTIVIDAD	EFICACIA	EFICIENCIA	LIDERAZGO	CONDICIONES DE TRABAJO	COMUNICACIÓN	DELEGACIÓN	MOTIVACIÓN	
Rho de Spearman	PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	1.000	,269**	,276**	,414**	.149	.130	,241*	,228*
		Stg. (bilateral)		.005	.004	.000	.120	.176	.011	.017
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	EFICACIA	Coefficiente de correlación	,269**	1.000	,630**	,554**	.051	.173	.163	,315**
		Stg. (bilateral)	.005		.000	.000	.598	.071	.089	.001
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	EFICIENCIA	Coefficiente de correlación	,276**	,630**	1.000	,506**	,237*	,330**	,268**	,225*
		Stg. (bilateral)	.004	.000		.000	.013	.000	.005	.018
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,414**	,554**	,506**	1.000	,338**	,360**	,471**	,479**
		Stg. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	CONDICIONES DE TRABAJO	Coefficiente de correlación	.149	.051	,237*	,338**	1.000	,720**	,631**	,295**
		Stg. (bilateral)	.120	.598	.013	.000		.000	.000	.002
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	.130	.173	,330**	,360**	,720**	1.000	,588**	,407**
		Stg. (bilateral)	.176	.071	.000	.000	.000		.000	.000
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	DELEGACIÓN	Coefficiente de correlación	,241*	.163	,268**	,471**	,631**	,588**	1.000	,528**
		Stg. (bilateral)	.011	.089	.005	.000	.000	.000		.000
		N	110	110	110	110	110	110	110	110
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación	,228*	,315**	,225*	,479**	,295**	,407**	,528**	1.000
		Stg. (bilateral)	.017	.001	.018	.000	.002	.000	.000	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110

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

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Acta de aprobación de Originalidad de Tesis

Yo, **Abner CHAVEZ LEANDRO**, tomando conocimiento de la tesis del estudiante **Jorge NACCHA HUAMANI**, titulado “**La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017**” constato que la misma tiene un índice de similitud de 21 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 15 de mayo de 2018

Abner Chávez Leandro

DNI: 22469265



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR

Br. Jorge NACCHA HUAMANI

ASESOR

Resumen de coincidencias

21 %

1	repositorio.continental... Fuente de Internet	6 %	>
2	repositorio.unival.edu... Fuente de Internet	6 %	>
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %	>
4	www.scribd.com Fuente de Internet	3 %	>
5	www.elsevier.es Fuente de Internet	2 %	>

Handwritten signature



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

...Naccha Huamani Jorge.....

D.N.I. : 09024652.....

Domicilio : Cesar Vallejo 178 San Miguel.....

Teléfono : Fijo 351 3820..... Móvil : 939307938

E-mail : J.naccha.h@minsa.gob.pe.....

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro.....

Mención : Gestión Pública.....

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

...Naccha Huamani Jorge.....

Título de la tesis:

...La Gestión del talento Humano y el clima
...Organizacional en la Oficina General de Gestión
de Recursos Humanos del MINSA 2017

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha:

16/11/18



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

NACCHA HUAMANI JORGE

INFORME TÍTULADO:

"La Gestión del talento Humano y el Clima Organizacional en la OGGRH del Ministerio de Salud 2017"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 10-07-2018

NOTA O MENCIÓN: Aprobado mayoría



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN