



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Gestión del Talento y su influencia en el Clima Organizacional en una
institución de educación superior privada, Lima 2023

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Gerencia

AUTORA

Zapata Valera, Jesenia Denisse
ORCID: 0009-0004-0358-1127

ASESORA

Mag. Cabrejos Hirashima, Yolanda
ORCID: 0000-0002-5304-6091

Lima, Perú

2024

Metadatos complementarios

Datos de autora

Zapata Valera, Jesenia Denisse

Tipo de documento de identidad de la AUTORA: DNI

Número de documento de identidad de la AUTORA: 43784277

Datos de asesora

Cabrejos Hirashima, Yolanda

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: DNI

Número de documento de identidad de la ASESORA: 41957473

Datos del jurado

JURADO 1: Cavani Grau, Carlos Manuel, DNI: 08856256, ORCID:
0000-0001-7455-1575

JURADO 2: Villar Córdova Icochea, Mario Andrés Martín, DNI:
0877999, ORCID: 0000-0002-0786-6531

JURADO 3: Minchola Guardia, Renzo Daniel, DNI: 45614158,
ORCID: 0000-0003-2944-8207

JURADO 4: Valdivia Ramirez, Elma Ruth, DNI: 40748952, ORCID:
0000-0003-0272-550X

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

ANEXO N°1

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Jesenia Denisse Zapata Valera, con código de estudiante N.º 201811615 con DNI N° 43784277, con domicilio en Jr. Corbeta la Unión No 150 Torre J Dpto. 303 distrito Santiago de Surco, provincia y departamento de Lima en mi condición de bachiller en Administración y Gerencia de la Facultad Ciencias Económicas y Empresariales y, declaro bajo juramento que

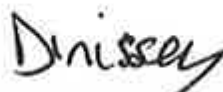
La presente tesis titulada: Gestión del Talento y su influencia en el Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Privada, Lima 2023, es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente _Mg. Yolanda Cabrejos Hirashima y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc.; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 10% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación), el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro del (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación) es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en el (tesis/ trabajo de suficiencia profesional/ proyecto de investigación) y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 15 de julio de 2024



Jesenia Denisse Zapata Valera

DNI 43784277

¹ Se debe colocar la opción que corresponda, realizar lo mismo en todo el texto del documento.

Índice de similitud

Gestión del Talento y su influencia en el Clima Organizacional en una institución de educación superior privada, Lima 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to aesanlucas Trabajo del estudiante	2%
2	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XIII", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	1%


UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Y EMPRESARIALES

Dr. Carlos Eduardo Del Valle Días
 Jefe de la Unidad de Grados y Títulos


UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

MAG. CHRISTIAN ALEJANDRO BARREDA RAZURI
 DOCENTE RESPONSABLE DEL TURNO DE LA UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS
 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Excluir citas	Apagado	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Apagado		

 UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

Carlos Eduardo Del Valle Díaz

Dr. Carlos Eduardo Del Valle Díaz
Jefe de la Unidad de Grados y Títulos

 UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

Christian Alejandro Barreda Razuri

MAG. CHRISTIAN ALEJANDRO BARREDA RAZURI
DOCENTE RESPONSABLE DEL TÍTULO EN UNIDAD DE GRADOS Y TÍTULOS
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi amada abuela Herlinda Araoz Álvarez, quien descansa en la presencia de Dios desde más de un año, pero desde siempre estuvo a mi lado durante mis clases académicas. Y, a todas las mujeres de mi familia, amigas cercanas en sus ramas profesionales por todo su amor, ánimo y apoyo en mi crecimiento personal y profesional.

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por haberme dado voluntad y fuerza, para iniciar y culminar mis estudios de pregrado en una universidad como la Ricardo Palma.

A los docentes destacados del Programa Epel de la universidad de quienes pude solo llevarme admiración por la enseñanza y la pasión en las ciencias empresariales. Y sobre todo a mi asesora académica y de vida profesional, por su paciencia, y guía en todo momento.

Introducción

La gestión del talento humano es parte importante en la administración dentro una organización ya que a través de ella se logra incorporar a las personas idóneas para contribuir desde el sector empresarial y a la sociedad.

Asimismo, en el sector de educación superior se cuenta con personas que son parte de diversos equipos de trabajo considerados valiosos y únicos por lo que se necesita realizar dentro de las gerencias de administración de personal o gerencia de gestión humana acciones coherentes y estratégicas ya que todo se refleja en los resultados del clima organizacional e impacta a los estudiantes.

Actualmente, es necesario brindarles importancia a las instituciones de educación superior con el objetivo de ejecutar correctas gestiones administrativas porque repercute en la calidad educativa y enseñanza, la cual para nuestro país es un eje de desarrollo y tecnología como nación.

El presente trabajo de investigación se enfocó dentro de una institución de educación superior privada ubicada en la ciudad de Lima ya que, si bien es reconocida como un MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, la gerencia de Gestión Humana implementa las mismas prácticas desde hace 10 años pese al crecimiento de la institución y al incremento del número de sus colaboradores. Además, es necesario conocer el impacto en el clima organizacional el cual repercute en la motivación, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, entre otros.

La investigación se desarrolló en seis capítulos, de acuerdo con la metodología. En el capítulo uno se desarrolló el planteamiento del estudio, en el cual se realizó la formulación del problema, los objetivos, su justificación, alcance y limitaciones.

En el capítulo dos, se construyó el marco teórico con el inicio de los antecedentes nacionales e internacionales, y posterior se desarrolló las bases teóricas - científicas de la investigación.

En el capítulo tres, se planteó la hipótesis general e hipótesis específicas de la investigación, así como la matriz de operacionalización de variables y matriz lógica de consistencia.

En el capítulo cuarto, se describió el marco metodológico en el cual comprende el tipo y método, diseño específico de la investigación, la población y muestra, instrumento de recogida de datos, así como las técnicas y análisis de procesamiento.

En el capítulo quinto, se analizó y se detalló los resultados obtenidos conformado por datos cuantitativos, contrastando las pruebas de hipótesis y realizando la discusión de resultados de la investigación con similares trabajos de investigación.

Por último, en el capítulo sexto se describen las conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos de la investigación, y se realiza una propuesta de mejora como aporte al trabajo de investigación. Adicionalmente, se detallan las referencias bibliográficas y apéndice.

Índice

Metadatos complementarios	ii
Declaración Jurada de Originalidad.....	iii
Índice de similitud	iv
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Introducción	viii
Índice	x
Lista de Tablas	xv
Lista de Figuras.....	xix
Resumen.....	xxiii
Abstract	xxiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Formulación del Problema.....	1
1.1 Problema general:	3
1.2 Problemas secundarios:.....	3
2. Objetivos, General y Específicos	3
2.1 Objetivo General.....	3

2.2 Objetivos Específicos	3
3. Justificación e importancia del estudio	4
4. Alcance y Delimitaciones	5
4.1 Alcance:	5
4.2 Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL.....	7
1. Antecedentes de la investigación	7
1.1 Antecedentes Internacionales	7
1.2 Antecedentes Nacionales	10
2. Bases teóricas-científicas	12
2.1 Gestión del Talento	12
Objetivo de la Gestión del Talento	15
Procesos de la Gestión del Talento	16
2.1.1 Selección del personal	18
Procesos de Contratación.....	19
Filtros de contratación	20
Perfiles de puesto	23
2.1.2 Desempeño del Personal.....	23
Importancia de la gestión del desempeño	24

Objetivos de la gestión del desempeño.....	26
Técnicas y/o Métodos de evaluación.....	27
Frecuencia de Evaluación:.....	29
2.1.3 Desarrollo del personal.....	30
Habilidades.....	32
Capacitación.....	32
Línea de carrera.....	36
2.2. Clima Organizacional.....	38
Importancia del Clima Organizacional.....	39
2.2.1 Motivación.....	40
2.2.2 Relaciones interpersonales.....	42
2.2.3 Recompensa.....	44
Satisfacción laboral.....	46
3. Definición de términos básicos.....	46
CAPÍTULO III.....	48
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	48
1. Hipótesis y/o supuestos básicos.....	48
1.1 Hipótesis principal.....	48
1.2 Hipótesis específicas.....	48
2.Las variables de estudio y su operacionalización.....	48

3. Matriz lógica de consistencia.....	50
CAPÍTULO IV	51
MÉTODO	51
1. Tipo y método de investigación.....	51
1.1 Tipo de investigación.....	51
1.2. Método de la investigación.....	51
2. Diseño específico de investigación.....	51
3. Población y Muestra	52
4. Instrumentos de obtención de datos.....	53
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	53
6. Procedimiento de la ejecución del estudio.....	53
CAPÍTULO V	54
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	54
1. Datos cuantitativos.....	54
2. Análisis de resultados	108
2.1 Prueba de hipótesis general.....	108
2.2 Prueba de hipótesis específicas.....	110
2.2.1 Prueba de hipótesis específica 1: <i>La selección del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</i>	110

2.2.2 Prueba de hipótesis específica 2: <i>El desempeño del personal influye el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</i>	113
2.2.3 Prueba de hipótesis específica 3 <i>El desarrollo del personal influye el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</i>	116
3. Discusión de resultados	119
CAPÍTULO VI	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
1. Conclusiones	123
2. Recomendaciones	124
REFERENCIAS.....	127
APÉNDICE.....	130
A) Instrumento de recolección de datos (encuesta).....	130
B) Validación de Expertos	132
C) Propuesta de mejora	135

Lista de Tablas

Tabla 1 Teorías de motivación de autores	41
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables	49
Tabla 3 La gestión del talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior, Lima 2023	50
Tabla 4 ¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?	54
Tabla 5 ¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?	56
Tabla 6 ¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?	57
Tabla 7 ¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?	59
Tabla 8 ¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?	60
Tabla 9 ¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?	62
Tabla 10 ¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?	63
Tabla 11 ¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?	65
Tabla 12 ¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?	66

Tabla 13 ¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?	68
Tabla 14 ¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?	69
Tabla 15 ¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?	71
Tabla 16 ¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?	72
Tabla 17 ¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?	74
Tabla 18 ¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?	75
Tabla 19 ¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?	77
Tabla 20 ¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?	78
Tabla 21 ¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?	80
Tabla 22 ¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?	81
Tabla 23 ¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?	83
Tabla 24 ¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?	84

Tabla 25 ¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?.....	86
Tabla 26 ¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?	87
Tabla 27 ¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?	89
Tabla 28 ¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?.....	90
Tabla 29 ¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?	92
Tabla 30 ¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?.....	93
Tabla 31 ¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?	95
Tabla 32 ¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?.....	96
Tabla 33 ¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?.....	98
Tabla 34 ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?	99
Tabla 35 ¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?	101

Tabla 36 ¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?.....	102
Tabla 37 ¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?.....	104
Tabla 38 ¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?.....	105
Tabla 39 ¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?.....	107
Tabla 40 Tabla cruzada Variable: Gestión del Talento / Variable: Clima Organizacional	109
Tabla 41 Prueba de Chi-cuadrado – Hipótesis general.....	109
Tabla 42 Tabla Cruzada P06 vs P23.....	110
Tabla 43 Prueba de la Hipótesis Específica 1 – Dimensión Selección del Personal. .	112
Tabla 44 Tabla Cruzada P12 vs P36.....	113
Tabla 45 Prueba de la Hipótesis Específica 2 – Dimensión: Desempeño de Personal	115
Tabla 46 Tabla Cruzada P14 vs P34.....	116
Tabla 47 Prueba de la Hipótesis Específica 3 – Dimensión: Desarrollo de Personal	118
Tabla 48 Propuesta de mejora	135

Lista de Figuras

Figura 1 ¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?.....	55
Figura 2 ¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?	56
Figura 3 ¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?	58
Figura 4 ¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?.....	59
Figura 5 ¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?	61
Figura 6 ¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?	62
Figura 7 ¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?	64
Figura 8 ¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?.....	65
Figura 9 ¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?	67
Figura 10 ¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?	68
Figura 11 ¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?	70

Figura 12 ¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?	71
Figura 13 ¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?	73
Figura 14 ¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?	74
Figura 15 ¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?.....	76
Figura 16 ¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?.....	77
Figura 17 ¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?	79
Figura 18 ¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?.....	80
Figura 19 ¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?	82
Figura 20 ¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?	83
Figura 21 ¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?.....	85
Figura 22 ¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?.....	86
Figura 23 ¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?	88

Figura 24 ¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?	89
Figura 25 ¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?.....	91
Figura 26 ¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?.....	92
Figura 27 ¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?.....	94
Figura 28 ¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?	95
Figura 29 ¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?.....	97
Figura 30 ¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?.....	98
Figura 31 ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?.....	100
Figura 32 ¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?.....	101
Figura 33 ¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?.....	103
Figura 34 ¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?.....	104

Figura 35 ¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?.....	106
Figura 36 ¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?.....	107
Figura 37 Chi-Cuadrada valor 26.3 – Hipótesis 1	111
Figura 38 Chi-cuadrada 26.3 – Hipótesis 2.....	114
Figura 39 Chi-Cuadrada valor 26.3 – Hipótesis 3.....	117

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada en Lima 2023 para optimizar el logro de objetivos institucionales. La investigación es de tipo explicativa, el diseño fue no experimental y de corte transversal. De alcance descriptivo y correlacional ya que los acontecimientos son existentes dentro de la organización y determina la influencia que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional. La población está conformada por 200 colaboradores entre administrativos y docentes de la institución educativa. La muestra es no probabilística, y está conformada por 50 colaboradores entre administrativos y docentes quienes decidieron participar voluntariamente, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 preguntas respecto a las dos variables de estudio. Dando como resultado, la evidencia que el impacto en el Clima Organizacional en la institución educativa superior privada está asociado con la Gestión del Talento.

Palabras clave: gestión del talento, talento humano, clima organizacional, comunicación, selección, desempeño, desarrollo, motivación, relaciones interpersonales, recompensas.

Abstract

The objective of this research was to determine the influence of talent management on the organizational climate of a private higher education institution in Lima 2023 in order to optimize the achievement of institutional objectives. The research is explanatory, the design was non-experimental and cross-sectional. Descriptive and correlational scope, since the events exist within the organization and determines that influence exists between the management of human talent and the organizational climate. The population is made up of 200 employees, including administrators and professors. The sample is non-probabilistic, and is made up of 50 employees, including administrators and professors, who voluntarily decided to participate. to whom a questionnaire of 36 questions regarding the two study variables. Resulting in evidence that the impact on the Organizational Climate of a private higher education is associated with Talent Management.

Keywords: talent management, organizational climate, selection, performance, development, motivation, interpersonal relationships, rewards.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. Formulación del Problema

La gestión del talento es de preocupación creciente a nivel global puesto que impacta directamente en el desempeño de los colaboradores y esta recae en la rentabilidad y metas de las organizaciones.

Uno de los organismos con los que cuenta de manera global, es la Organización Internacional del Trabajo, la cual contribuye a mejorar las condiciones de trabajo y permiten a las personas a realizar un trabajo sostenible y duradero en el tiempo.

En el Perú, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – SUNAFIL es el organismo que fiscaliza el cumplimiento de las normas socio-laboral y de seguridad y salud en el trabajo.

Chiavenato (2020) sostiene que la gestión del talento es un proceso integral que involucra diversas actividades a lo largo del ciclo de vida de un colaborador en una organización. Es decir, no solo busca talento calificado sino también desarrollarlo y retenerlo a largo plazo, para la contribución y crecimiento continuo de la organización.

González et al. (2021) determina que el clima organizacional juega un papel clave en el éxito y rendimiento de una organización. No solo se debe considerar como una métrica sino como el reflejo de la percepción del colaborador en la organización y su impacto afecta directamente a sus actividades y su desempeño, su crecimiento, y satisfacción laboral, sus relaciones con otros pares, el tipo de comunicación en la organización, la motivación y el compromiso.

En el ámbito educativo, las instituciones de educación superior privada tienen como capital humano a docentes y administrativos los cuales también se deben de considerar dentro de la gestión del talento.

Siendo así, que la gestión del talento está dirigida a potenciar las capacidades de tanto docentes y administrativos y sean reconocidos como un cliente interno valioso puesto que sus aportes tienen un impacto no solo a nivel organizacional sino significativo en los estudiantes y, en última instancia en la sociedad a medida que estos como individuos contribuyen a la comunidad luego de culminar su periodo académico.

Por su parte la institución de educación superior cuenta con solo una filial en el país, y es reconocida en el sector educativo con relación a tecnología y enseñanza, así mismo ha sido reconocida a través de la organización Great Place To Work por dos años consecutivos. Actualmente, el director general es nuevo en la institución, y la Gerencia de Gestión Humana no ha adaptado nuevas disposiciones o mejoras en sus prácticas dentro de los procesos de selección, desempeño personal y desarrollo de personal para sus colaboradores administrativos y docentes desde la creación de la institución, pese a que la institución ha venido creciendo de manera gradual los últimos 10 años tanto en sus programas académicos como en el número de sus colaboradores.

En el proceso de selección de personal se percibe como, por ejemplo: deficiencias y lentitud en los procesos de entrevistas para la elección en la terna de candidatos académicos y/o administrativos sea el perfil requerido y aún más se dilata el proceso para el inicio de cada ciclo académico. Para el proceso de desempeño del personal, se percibe de parte de los colaboradores cierta inconformidad ya que los métodos de evaluación no son claros, algunos puestos de trabajo y/o cargos no cuentan con funciones claras. Asimismo, para el proceso de desarrollo del

personal los programas de capacitación no se diferencian entre los colaboradores docentes y administrativos.

Las oportunidades de línea de carrera solo se brindan desde puestos de jefaturas hacia superior mas no de puestos operativos como asistente, analista y/o coordinadores.

En consecuencia, se origina la necesidad de conocer el impacto de la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de esta institución.

1.1 Problema general:

- ¿De qué manera influye la gestión del talento en el clima organizacional en una institución de educación superior privada en Lima 2023?

1.2 Problemas secundarios:

- ¿De qué manera influye la selección del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?
- ¿De qué manera influye el desempeño del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?
- ¿De qué manera influye el desarrollo del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?

2. Objetivos, General y Específicos

2.1 Objetivo General

- Determinar la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada en Lima 2023.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la selección del personal en el clima organizacional en una institución de educación superior privada.

- Determinar la influencia del desempeño del personal en el clima organizacional en una institución de educación superior privada.
- Determinar la influencia del desarrollo del personal en el clima organizacional en una institución de educación superior privada.

3. Justificación e importancia del estudio

La presente tesis busca reconocer la importancia de la gestión del talento y su influencia en el clima organizacional en una institución de educación superior puesto que este rubro de organización tiene un impacto directo en la sociedad a través de sus estudiantes y egresados.

Por otro lado, la importancia de la tesis es determinar la influencia de la gestión de talento que posee en los resultados del entorno laboral, ya que al empoderar a los colaboradores genera un impacto en su trabajo y se consiguen los logros y objetivos organizacionales. Este empoderamiento contribuye al compromiso de los empleados ya que se sienten valorados y conectados con la misión, visión, y objetivos de la empresa. Lo cual es un motivo de estudio por lo mismo que se conoce y corrobora diversos factores que se adoptan sobre gestión del talento en las instituciones educativas de índole superior y se constata en el impacto del grado del bienestar general.

La presente tesis se realiza en una institución de educación superior privada en la ciudad de Lima en el año 2023 y se estudia a la población de colaboradores de la organización con un cuestionario por cada variable para la recopilación y análisis de datos sobre las prácticas en gestión de talento que ha realizado la organización.

4. Alcance y Delimitaciones

4.1 Alcance:

Espacial: La presente investigación se realizó en una institución de educación superior privada ubicada en la ciudad de Lima con el fin de determinar la relación de la gestión del talento con el clima organizacional entre sus colaboradores docentes y administrativos.

Temporal: La presente investigación se realizó durante los meses mayo a octubre del año 2023.

Social: La investigación en función a la necesidad que se tiene de analizar y evaluar la información relevante y fuentes primarias que permitan conocer cómo la mejora la gestión del talento humano enfocada en el clima organizacional dentro de una institución de educación superior beneficia no solo a la empresa y sus colaboradores sino a estudiantes, ya que al mejorar los procesos de gestión de personas se alcanzan los objetivos organizacionales, competitividad en el sector educativo y permanencia en el mercado.

Teórica: Correlación de las variables gestión del talento y el clima organizacional según los autores (Chiavenato 2020) y (Koontz 2022), ya que permite identificar cómo una variable es vinculante una de la otra.

4.2 Limitaciones

Para la investigación se encontraron ciertas restricciones para el desarrollo de la investigación se contó con el permiso de la Gerencia de Gestión Humana para las facilidades en el cuestionario hacia los colaboradores, así mismo se contó con la participación y colaboración de algunos de los docentes y colaboradores administrativos a tiempo completo para el cuestionario de dicha institución de educación superior privada. Sin embargo, la

institución solicitó la confidencialidad de su razón social y marca en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

1.1 Antecedentes Internacionales

Antecedente Internacional 1:

Jaramillo y Silva (2022) en el artículo *La gestión del talento humano y la productividad académica en un instituto universitario*. Tuvo como objetivo analizar la conexión que existe entre la gestión del talento y la productividad académica en el Instituto Público Universitario de Tecnología de Cabimas, Venezuela. La metodología fue correlacional de tipo no experimental y transversal. Se concluye que las estrategias y acciones en gestión del talento dentro de una organización educativa influyen en el desempeño de los docentes ya que este tiene un alto impacto en la calidad de enseñanza y aportes a la comunidad científica. Siendo fundamental implementar políticas e iniciativas de capacitación para el desarrollo del talento, incentivando la participación e integración entre los mismos docentes, y otorgando reconocimientos a través de un sistema de recompensas. Estas acciones brindan ventajas competitivas a la organización educativa y aporta mejores estándares a la calidad educativa y científica.

Antecedente Internacional 2:

González et al. (2021) en su artículo *La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional*. El objetivo fue analizar y brindar algunas alternativas para mejorar la comunicación y el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas. El citado estudio es de corte cualitativo y cuantitativo a fin de realizar un análisis exhaustivo y global sobre la dinámica de comunicación organizacional dentro de la facultad y su impacto en el clima laboral. Llegando a la conclusión

que organizaciones exitosas son aquellas que diseñan formas creativas para reforzar su comunicación interna y liderazgo en interrelaciones personales desde los puestos estratégicos hasta los operativos ya que ambas variables contribuyen de manera efectiva al clima organizacional, con los siguientes factores: la participación de cada integrante, la motivación, el liderazgo, el programa de rotaciones y el sistema de recompensas.

Antecedente Internacional 3:

Rodríguez et al. (2023) en su artículo *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional. Caso de estudio: Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala*. El objetivo principal fue establecer la correlación entre las habilidades directivas y la percepción del clima organizacional por sus colaboradores tanto administrativos como docentes del Instituto Tecnológico del Altiplano Tlaxcala. También, en identificar las habilidades de cada líder en el clima organizacional, verificar la percepción de los colaboradores. La metodología es cuantitativa de índole no experimental y con alcance descriptivo para determinar su relación entre las variables. Dentro de los hallazgos se obtuvo que las debilidades en las habilidades directivas en los jefes afectan directamente en el clima organizacional de los colaboradores docentes y no docentes. Asimismo, se concluyó que los equipos de trabajo no logran alcanzar sus objetivos por el sentido de pertenencia en una organización por la influencia del jefe directo ya en muchos casos, el ambiente laboral es determinado por este. Por lo tanto, es necesario brindar herramientas para que todos los mandos directivos desarrollen mejoren su estilo de liderazgo, comunicación, motivación, entre otros.

Antecedente Internacional 4:

De La Calle-Durán et al. (2020) en el artículo *Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos*. El fin general fue analizar las

dimensiones: las personas y los puestos clave; y las prácticas relacionadas con atracción, identificación, desarrollo y retención en cuatro empresas de diferentes tipos en el sector empresarial en España. La metodología por ser un estudio de casos es explicativa a partir del análisis bibliográfico y para el estudio de casos fue múltiple para la extracción de información en dichas empresas. Como conclusión todas las organizaciones implementan una gestión del talento de acuerdo con su rubro y necesidades, algunas se centran en la atención de las personas y otras en los puestos que su estructura orgánica posee. Es decir, unas se inclinan más en poseer filtros especializados durante los procesos de captación y atracción, otras implementan herramientas y programas para la retención del talento, mientras que otras centradas en la innovación están en la constante identificación de desarrollo para su capital humano porque el crecimiento de este es importante. La Gestión del Talento implica un beneficio tanto para la empresa como para la persona puesto que siempre se busca la alineación de los objetivos estratégicos con los individuales de los empleados.

Antecedente Internacional 5:

Arbelaez et al. (2018) en su contribución científica *La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso*. Su fin fue identificar la relación de la gestión del talento humano con el clima organizacional en todas áreas de una organización. La metodología fue explicativa y descriptiva. Para este estudio se concluyó que para una gestión del talento efectiva es clave el enfoque desde la Responsabilidad Social Empresarial porque diseñar organizaciones con ambientes de trabajo seguros y brindar a través de políticas entornos de confianza adecuados para la estimulación del colaborador en sus actividades, se obtiene mejoras no solo en el desarrollo del colaborador sino también en la organización.

1.2 Antecedentes Nacionales

Antecedente Nacional 1:

Ramírez (2022) en la tesis *El clima organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de una Empresa Eléctrica, Lima – 2021*. Su objetivo principal fue precisar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de una organización. La metodología fue de diseño no experimental, descriptivo, de alcance correlacional por la relación que presentan las variables. En el citado estudio se concluyó que en la citada organización si existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño del colaborador puesto que depende en cuanto a los siguientes factores: el orden de la estructura en sus procesos, el sistema de recompensas, el sentido de compromiso y las relaciones interpersonales.

Antecedente Nacional 2:

Perez et al. (2021) en el artículo *Determinación de los criterios a medir para efectuar la gestión del talento de Liderazgo en las instituciones peruanas de educación superior*. Tuvo como objetivo principal determinar los aspectos y criterios para selección y contratación de docentes para las posiciones directivas en una universidad. La metodología utilizada fue a través de los métodos: Delphi y 2-tuplas de cálculo de palabras. En el conjunto de especialistas se encontraban directivos de Gestión Humana y autoridades académicas los cuales concluyeron dentro del estudio que las competencias esenciales para la selección de un talento docente o futuro líder en una institución educativa se debe considerar como imprescindible el alto conocimiento en su campo profesional, su calidad en su método de enseñanza y su ética profesional.

Antecedente Nacional 3:

Calizaya-López et al. (2021) en su artículo *Análisis psicométrico de la escala clima organizacional en servidores administrativos de una universidad pública*. El propósito del análisis es validar el grado del clima organizacional en trabajadores administrativos de una universidad pública. La metodología es de tipo instrumental con 624 participantes. En este estudio se concluyó que dentro de la dimensión de Cultura Organizacional obtuvo resultados con mayor escala por los factores: motivación, identidad, apoyo, equidad, trabajo en equipo, organización y condiciones de trabajo; la dimensión Diseño Organizacional con comunicación organizacional, reconocimiento y espacio físico. La dimensión Potencial humano, innovación, liderazgo y cohesión. Es decir, el colaborador administrativo se siente identificado con la organización siempre y cuando existan políticas y lineamientos que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones laborales que estén acorde con sus intereses personales.

Antecedente Nacional 4:

Naccha (2018) en la tesis *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017*. El fin principal era encontrar la relación entre la gestión del talento y el clima laboral. Su método es de tipo correlacional y con enfoque cualitativo y cuantitativo. El estudio concluyó que el clima organizacional es valorado con una percepción positiva entre los colaboradores de la organización cuando las metas y objetivos establecidos son comunicados de forma clara y estas guardan relación con las tareas asignadas. Además, por el liderazgo y relaciones de confianza que reciben los colaboradores desde los directivos o jefes inmediatos.

Antecedente Nacional 5:

Hanco (2018) en la tesis *Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi S.A.C., 2018*. El fin principal fue detectar los filtros de reclutamiento y selección, así como determinar los costos de las rotaciones con el fin de mejorar los procesos de gestión del talento humano para disminuir los indicadores de rotación de personal en la organización. En el cual concluyó que el principal protagonista es la Gerencia de Gestión Humana para detectar, diseñar e implementar un programa de formación para potenciar y perfeccionar habilidades y competencias del capital humano actual, alineados a los objetivos estratégicos organizacionales. Además, de definir un plan de contratación con criterios de selección para identificar las mejores competencias y habilidades de los potenciales postulantes acorde a la cultura organizacional, así como diseñar un programa de inducción con manuales de trabajo sobre las tareas asignadas, y el desempeño esperado de cada nuevo colaborador en la organización.

2. Bases teóricas-científicas

2.1 Gestión del Talento

Chiavenato (2020) sostiene que la gestión de talento cumple el rol de intervenir en el perfeccionamiento de las habilidades y competencias de las personas destacadas ya que estas poseen una particularidad en el cómo hacen las tareas en las organizaciones. El talento necesita ser orientado y empoderado para liberar todo su potencial, pero para lograrlo las organizaciones deben ser parte de esto a través de sus prácticas administrativas, por ejemplo, desde la inversión en el talento ya que el beneficio final lo obtiene la organización, es decir, el cliente final.

Además, se involucra en todo el proceso de la gestión administrativa, es decir desde su planeación, organización, dirección y control ya que todo administrador tiene un equipo a su cargo siendo aquellas personas a quienes lidera.

También, las organizaciones han aceptado que las personas son la base esencial para su sostenibilidad en el tiempo, ya que son las personas quienes poseen talentos únicos y las que se mantienen en el mercado a través de la creatividad e innovación.

Mercader y Gairín (2018) sostienen que la gestión del talento tiene como objetivo enriquecer los procesos de la organización junto con su rentabilidad a través de una permanente dirección al talento.

Asimismo, el talento puede ser considerado desde una perspectiva personal como también desde una perspectiva colectiva la cual recae en el resultado de una sólida ventaja competitiva para la organización. Es por ello que existe un compromiso recíproco entre el talento que brinda todo de sí en la organización, así como la organización con estrategias de gestión del talento.

Herrero (2018) asegura que actualmente, en el fenómeno de la globalización ha conducido a las empresas a una transformación del cómo gestionan al talento ya que las personas son la principal fuente para un desarrollo sostenible. Asimismo, para el éxito de la organización implica crear y diseñar estrategias enfocadas por y para las personas.

También, las organizaciones toman en cuenta las cualidades que posee un talento las cuales son únicas, irremplazables e intransferibles siendo imperiosa la necesidad de que se efectúe acciones que generen y aumenten el valor a las personas de la organización para obtener mejores resultados organizacionales.

Weihrich et al. (2022) afirman que las organizaciones determinan la cantidad y calidad de capital humano que necesita de acuerdo con su plan estratégico y objetivos organizacionales. Asimismo, para poder llevar a cabo una administración del talento humano es necesario reconocer primeramente los factores externos como la economía, la tecnología, el mercado laboral; y los factores internos, como las políticas y reglamentos de personal, el sistema de remuneraciones y sobre todo el clima organizacional.

Un adecuado sistema de integración de los procesos de selección, colocación y promoción, los cuales están ligados a la evaluación, a la estrategia profesional, la capacitación y desarrollo del talento.

Dolan et al. (2014) aseguran que la gestión de talento se entiende a las decisiones sobre los protocolos, directrices, normas y códigos que impacta en los colaboradores. Además, es determinante considerarla como la base para realizar las siguientes fases en un proceso administrativo porque es la que provee al capital humano necesario en la organización.

Importancia de la gestión del talento

Chiavenato (2020) asegura que los colaboradores el grupo más interesado de la organización en obtener el éxito en los resultados organizacionales, es por ello que la gestión del talento cuenta con 5 principales aspectos fundamentales:

- A. Las personas ofrecen en la organización su inteligencia, conocimientos, habilidades, energía y creatividad por lo que es vital el gestionar ese talento que imparten.
- B. Las personas son agentes de cambio en medio de un entorno de globalización.

- C. Las personas se comprometen, se esfuerzan, asumen compromisos a fin de lograr que la organización sea más competitiva por lo que es imperante que la organización realice las acciones necesarias de reciprocidad.
- D. Las personas poseen competencias que hacen que una organización a su vez posea un sello diferencial frente a sus competidores.

Herrero (2018) asegura que la gestión del talento en una institución tendrá un impacto favorable de acuerdo a su enfoque, el cual dependerá del grado de conocimiento sobre sus colaboradores, ya que el compromiso en el crecimiento y desarrollo de una persona genera beneficios múltiples a la organización.

Dolan et al. (2014) afirman que existe un aumento en el interés sobre la importancia de los recursos humanos porque incrementa la competencia y competitividad, afecta a los costos, la productividad y el funcionamiento organizacional.

Objetivo de la Gestión del Talento

Chiavenato (2020) asegura que el principal fin es velar por el bienestar integral del grupo de colaboradores con talento a través de la generación de espacios de desarrollo, valoración, recompensas. Las organizaciones reflejan su filosofía y cultura mediante el cuidado que proveen a las personas.

Asimismo, buscar contribuir en la organización mediante los siguientes objetivos múltiples:

- Apoyar en materializar su misión y en alcanzar sus objetivos
- Fortalecer las competencias de las personas para lograr la productividad esperada.

- Capacitar de manera continua y recompensar con justicia a las personas por su desempeño.
- Motivar a las personas en sus actividades diarias.
- Brindar calidad en el ambiente de trabajo.
- Ser agentes de cambio a través de estrategias, herramientas y procedimientos.
- Mantener un código de conducta y ética.
- Formar una organización con equipos de trabajo cada vez mejores.

Procesos de la Gestión del Talento

Chiavenato (2020) sostiene que dentro de la gestión del talento cada proceso va interrelacionados ya que cada uno afecta al otro en este sistema:

- Incorporar o Integrar a los talentos, a través del reclutamiento y la selección del personal
- Comprometer a los talentos y equipos, a través de la socialización en la organización y la calidad de vida en el trabajo.
- Utilizar talentos y competencias a través de relación con los talentos, el estilo de trabajo y la gestión del desempeño
- Recompensar a través de la remuneración, prestaciones e incentivos
- Desarrollar a través de la capacitación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento
- Vigilar a través de los sistemas de información.

Actualmente en las sociedades las funciones de gestión del talento están involucrados los gerentes, ejecutivos, supervisores o jefes de equipos, sin embargo, para Chiavenato (2020) existen ciertas ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Desconcentrar las decisiones y acciones hacia los gerentes de línea
- La gerencia o departamento es ahora más visto como consultor interno para los gerentes o directivos.
- Se enfoca solo en el cliente interno.
- Fomenta una visión estratégica.

Desventajas

- La gerencia o departamento se vuelve permisivo y muy receptivo de las opiniones de los gerentes de línea.
- Se desenfoca de las prácticas de gestión como tal.

Herrero (2018) afirma que para lograr los resultados esperados en los procesos de gestión del talento es preciso orientarlos a los objetivos estratégicos de la organización, pero también es necesario considerar el sector en el que se encuentra, su composición organizacional y la retribución esperada. Además, que una eficiente gestión en el talento contribuye a mantener a los colaboradores motivados y a su vez a los clientes o consumidores satisfechos.

Las prácticas de la gestión del talento intervienen en los procesos:

- Planificación de Recursos Humanos
- Reclutamiento y selección
- Formación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Retribución

2.1.1 Selección del personal

Chiavenato (2020) en este proceso se busca realizar los filtros necesarios para que las personas seleccionadas posean las competencias más idóneas para el puesto.

Actualmente, en las organizaciones modernas se busca cubrir los puestos en base de las competencias que en base al puesto ya que el objetivo final es incrementar el capital humano interno de la institución a fin de lograr la consolidación como una ventaja competitiva a través de sus colaboradores.

Herrero (2018) sostiene que se denomina al proceso por el cual se revuelve elegir a la persona con las más sobresalientes características en concordancia con los valores de la institución. El proceso de selección es determinante puesto que recae en que la decisión tomada y provoca un efecto dominó sobre la productividad, en las relaciones interpersonales, en los procesos internos, etc.

Weihrich et al. (2022) sostienen que para un proceso de selección eficaz es necesario realizar un análisis previo del puesto tanto en sus requisitos (conocimientos, actitudes y capacidades) así como de las ocupaciones, responsabilidades e interrelación dentro de la organización. La elección es un proceso de selección en el cual se puede elegir al candidato que cumpla los condiciones para el puesto inmediato, pero también como para ocupar un puesto a futuro, a lo cual se considera como la colocación a través de promoción.

Dolan et al. (2014) consideran que es el compendio de información sobre postulantes al puesto de trabajo. Sin embargo, previamente de analizar que el perfil requerido se adecúe a la persona en conocimiento, habilidades y competencias, para así lograr una selección exitosa. Además, aseguran que en el proceso de selección es imprescindible la presencia del gerente de línea ya que ellos brindan información sobre las necesidades del puesto a cubrir, así como

establecer la evaluación de rendimiento, todo esto para que el nuevo colaborador también pueda sentirse atraído a ser parte de la organización

Procesos de Contratación

Para la realizar este proceso, Chiavenato (2020) menciona cuatro tipos:

- **Modelo de colocación:** Un candidato y un puesto libre por lo que el candidato obtiene la vacante.
- **Modelo de selección:** Existe en cartera con un grupo de candidatos y solamente existe un puesto libre.
- **Modelo de clasificación:** Existen en cartera varios candidatos por cada puesto libre y varios puestos libres para cada candidato. Este modelo ayuda al departamento de gestión del talento a identificar las competencias del candidato para ubicarlo si no es uno o en otros puestos.
- **Modelo de valor agregado:** Se enfoca en las competencias que el candidato podrá ofrecer a la organización, a fin de incrementar el capital humano interno.

Asimismo, para realizar una adecuada selección del candidato sobre el puesto de trabajo en este proceso, Chiavenato (2020) sugiere realizar las siguientes actividades:

- a) Descripción y análisis de puesto para determinar las funciones y tareas, así como los requisitos mínimos requeridos que debe poseer el postulante, así como las características necesarias para ocupar el puesto de trabajo.
- b) Determinar las competencias individuales para evaluar al candidato
- c) Referencias de los candidatos sobre su desempeño.
- d) Requerimiento del personal en un acompañamiento al gerente de línea para obtener la información.

- e) Realizar un análisis al mercado de trabajo sobre dicho perfil requerido.
- f) De ser un puesto nuevo o temporal, es necesario elaborar un contenido de puesto con requisitos mínimos, pero con objetivos adecuadamente planteados.

Weihrich et al. (2022) aseguran que para lograr un proceso exitoso en la elección del candidato es necesario considerar ciertos aspectos a través de las entrevistas, exámenes, pero sobre todo en la legitimidad y transparencia de los procesos de contratación.

Los procesos deben ser claros y transparentes en toda la organización, tanto para la convocatoria abierta para captación de talento externo, pero también brindar las oportunidades promociones internas a sus colaboradores ya que la elección afecta no solo a la persona elegida sino a también a su entorno.

Dolan et al. (2014) aseguran que existen tres importantes consideraciones en los procesos de contratación:

- Toda contratación de un nuevo colaborador debe contar con objetivos claros, así como definir los niveles de resultados esperados.
- La inversión económica para esta nueva posición debe lograr que al incorporar sea de beneficio económico en función a resultados.
- La localización de candidatos debe ser abierta con el único fin de que la organización sea la beneficiada.

Filtros de contratación

Chiavenato (2020) sostiene que aplicar ciertos filtros en el proceso de selección contribuyen a identificar los atributos de los candidatos, los cuales detalla:

- **Entrevista de selección**, esta técnica es la más usual en este proceso porque permite interactuar de manera directa con el candidato en el cual se evalúa su

comportamiento. A través de la elaboración de una estrategia de estímulos previos al proceso de la entrevista por parte del departamento de gestión del talento, se puede llegar a una retroalimentación de la entrevista.

- **Pruebas de conocimiento y aptitudes**, a través de esta técnica se logra conocer el grado de su experiencia profesional y/o técnica, así como conocimientos y especializaciones de algún tema en particular. Estas pruebas pueden ser orales, escritas, y de ejecución.
- **Pruebas psicológicas**, el objetivo de esta técnica es obtener una muestra del comportamiento del candidato para realizar un pronóstico de su potencial futuro en la organización.

Weihrich et al. (2022) mencionan los siguientes:

Entrevistas: A pesar de ser la técnica más usual en un proceso de selección, los entrevistadores deben tener especial cuidado al momento de interpretar la información ya que muchas veces el candidato puede impresionar con su apariencia, pero sus conocimientos y capacidades pueden ser limitados, por lo que elaborar un protocolo de entrevistas desde estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas ayuda a indagar sobre el candidato de la mejor manera y validar la información brindada.

Es por ello que en la administración de recursos humanos enfocar los esfuerzos en el equipo de entrevistadores es importante porque una mala elección puede costar demasiado dinero y conflicto para la organización.

Pruebas: El objetivo es encontrar a la persona adecuada para el puesto pero a su vez obtener la satisfacción del jefe inmediato y de sus pares, es por ello que con las pruebas se

obtiene datos sobre el candidato. Se puede realizar pruebas de inteligencia para medir su capacidad de respuesta a conflictos, velocidad de pensamiento, memoria.

Pruebas de aptitudes para conocer sus intereses y potencial

Pruebas vocacionales para conocer su campo o área de interés

Pruebas de personalidad para descubrir sus características personales y liderazgo.

Dolan et al. (2014) sostienen que se debe realizar los siguientes filtros:

- Verificación de referencias, con el objetivo de buscar información sobre el rendimiento de los candidatos y más aún de los destacados en sus anteriores empresas.
- Entrevistas, a través de este método se debe obtener información real de los candidatos, a través de las siguientes técnicas:
 - a) Entrevista en profundidad, a través de un esquema general de temas y con preguntas abiertas.
 - b) Entrevistas estructuradas, mediante cuestionarios o formatos establecidos.
 - c) Entrevista ante un panel, el candidato es entrevistado por varias personas o un comité evaluador.
 - d) Entrevista de tensión, a través de la simulación de una situación de estrés para medir el nivel de serenidad del candidato (algunos puestos de trabajo).
 - e) Entrevista de descripción de conductas, a través de la formulación de preguntas para conocer acerca del rendimiento en sus anteriores puestos de trabajo o en la resolución de problemas.
 - f) Pruebas de aptitud o pruebas de personalidad, las cuales ayudan a conocer al candidato y el nivel de inteligencia, destrezas, capacidad, etc.

Perfiles de puesto

Chiavenato (2020) para identificar las características personales del candidato es necesario determinar:

- Las aptitudes para la ejecución de la tarea.
- La facilidad de coordinación y su tolerancia bajo presión o stress
- La cooperación, liderazgo, el estilo de comunicación
- Las competencias del candidato deben ir acorde a las competencias organizacionales para lograr los objetivos propuestos.

Weihrich et al. (2022) destacan que para un modelo de selección eficiente es necesario analizar minuciosamente el plan de necesidades de capital humano en la organización para poder diseñar los puestos con funciones desafiantes y retadoras, los cuales conlleven al éxito esperado. Asimismo, las habilidades técnicas, humanas y de conocimiento se determinan de acuerdo al grado de jerarquía en la organización.

2.1.2 Desempeño del Personal

Chiavenato (2020) asegura que la gestión del desempeño organizacional tiene un punto de partida desde el nivel estratégico de la organización puesto que son los directivos quienes determinan los objetivos, el diseño de estrategia, la planificación, entre otros.

El desempeño se refiere al rol que le corresponde a cada persona en su lugar de trabajo para alcanzar los objetivos de acuerdo al nivel de jerarquía en el que se encuentre, lo cual será elemental para el éxito de la organización.

Weihrich et al. (2022) aseguran que para una administración eficaz se busca constantemente que el colaborador visibilice su progreso ante las demandas organizacionales y

es mediante la evaluación que se logra medir el desempeño de sus funciones así como cuantificar sus objetivos y metas alcanzadas.

Para una evaluación es necesario previamente diseñar objetivos alcanzables y establecerlos con criterios de desempeño que tengan relación con la función de cada colaborador para perfeccionar la calidad de la administración.

Dolan et al. (2014) sostienen que el comportamiento en el desempeño del colaborador se da por varios factores: el procedimiento estructural, los objetivos y las funciones de cada puesto de trabajo. Dentro del desempeño se desprende la evaluación del rendimiento, la cual es un procedimiento sistemático para medir y comprobar la condición, actitud y resultados.

Importancia de la gestión del desempeño

Chiavenato (2020) sostiene que para construir un adecuado proceso de gestión de desempeño se necesita distribuir claramente las actividades o tareas, proveer los materiales y equipamiento necesario para la realización de estas, apoyarse en un estilo de liderazgo que impulse a los equipos de trabajo. Con estos elementos, la institución logra conseguir el compromiso de los colaboradores y el cumplimiento de metas, pero posteriormente es preciso efectuar un minucioso análisis sobre los resultados obtenidos.

Dolan et al. (2014) afirman que en la organización es determinante el desempeño del personal porque demuestra con la medición y resultados sobre el liderazgo de los superiores, la dinámica de su gestión, etc. Además, contribuye a identificar talento para proporcionar oportunidades de mejora no solo en un proceso interno, sino a nivel organizacional.

Fundamenta la necesidad de nuevas contrataciones, incentiva el diálogo entre los superiores y subordinados, logrando crear círculos de confianza entre los equipos de trabajo directos e indirectos.

Un sistema de evaluación del rendimiento en una organización, se debe contemplar ciertos factores:

- Los procedimientos o modo con el cual se obtiene información o datos de la evaluación
- El conocimiento sobre cada puesto de trabajo para delimitar los parámetros de evaluación.
- El método de verificación de los resultados sobre las competencias y cumplimiento de objetivos de cada colaborador.
- Conocimiento del evaluador sobre las actividades del evaluado, a fin de emitir un juicio con objetividad en la evaluación.

Etapas de la gestión del desempeño

Chiavenato (2020) sostiene que las etapas del proceso de gestión del desempeño humano son:

- A. **Planeación**, la etapa más importante, para delimitar las metas, el sistema de trabajo y las actividades de cada persona en la organización
- B. **Implementación**, se distribuyen las actividades y se identifican las carencias de cada área para conseguir su metas y objetivos trazados, y realizar así capacitaciones o especializaciones indispensables, así como reconocer las herramientas o instrumentos.
- C. **Liderazgo y ejecución**, es la etapa de la acción de las personas para lograr los objetivos, con la orientación del jefe directo quien tiene la responsabilidad de motivarlas.

D. **Retroalimentación**, en esta última etapa se analiza con detenimiento y objetividad los resultados obtenidos con el colaborador al término de cada actividad, de la siguiente manera:

- Realizar una primera valoración de los objetivos alcanzados por el colaborador con las metas establecidas por la organización en una entrevista para conocer las dificultades que tuvo al desarrollar su labor.
- Elaborar un curso de acción o programa de acción para las mejoras que requiere determinada área, con la ayuda de capacitaciones para incrementar las habilidades del colaborador para el logro de objetivos.
- Constante motivación para el colaborador para el desarrollo de las actividades a corto, mediano y largo plazo, ya que de eso dependerá su colaboración y compromiso.

Objetivos de la gestión del desempeño

Chiavenato (2020) sostiene los siguientes objetivos:

- Incrementar el mercado de talento interno en la organización.
- Retención a los talentos
- Colocación a los talentos, en este proceso ayuda a conocer si las personas se encuentran adaptadas correctamente en sus puestos de trabajo y funciones.
- Recompensar a las personas, para determinar si las personas merecen recibir una compensación financiera o no financiera.
- Desarrollar habilidades de las personas, para detectar las capacidades o deficiencias de las personas para realizar estrategias de capacitación o de entrenamiento.

- Acompañamiento de las personas, para conocer su desempeño y sus posibilidades

Técnicas y/o Métodos de evaluación

Chiavenato (2020) precisa los siguientes:

- **La evaluación de desempeño con indicadores sistematizados** ya que estos se derivan de los objetivos organizacionales y metas de la organización.
- **La evaluación de desempeño por objetivos**, como organización, de cada departamento, por cada equipo de trabajo y por cada talento.
- **Financieros**, para medir la utilidad, costo - beneficio, etc.
- **Satisfacción del cliente**, calidad en el servicio tanto al cliente interno como externo.
- **Tiempos de los procesos internos**, flujo de las atenciones de cada área, tareas, etc.
- **Innovación**, desarrollo de nuevos productos, investigación, etc.
- **La evaluación de desempeño por el contexto global** es decir a la coyuntura política, económica, social, salud, del sector, etc.
- **La evaluación de desempeño alineado a los procesos de la Gestión del Talento Humano**, incorporando desde la selección, recompensas, desarrollo, seguimiento, etc.
- **La evaluación de desempeño por competencias:** personal, tecnológica, metodológica y social.
- **La evaluación por resultados obtenidos**, se mide el cumplimiento de cada actividad designada.

- **La evaluación 360°**, se enfoca en cada colaborador ya que es una valoración por parte de todo su entorno: jefe directo, pares, subordinados, cliente interno y externo, con enfoque en las siguientes categorías: potencial en el desempeño, comportamiento, desarrollo personal, logro de objetivos y metas, competencias, y contribución a la organización.

Weihrich et al. (2022) sostienen que en el proceso de evaluación de desempeño es posible llegar a crear un ambiente colaborativo entre los superiores y los colaboradores.

Los diferentes tipos de evaluación son:

- **La evaluación subjetiva**, algunas empresas las toman en cuenta, para la evaluación de equipos de trabajo a gerentes.
- **La evaluación objetiva** se enfoca por resultados la cual se aplica por criterios cuantificables.
- **Autoevaluación**, las personas se evalúan a ellas mismas sobre su desempeño sin embargo algunas pueden ser más estrictos consigo mismos, y otros por su parte sobrevalorar sus calificaciones. Es por ello que el jefe directo siempre debe mantener el poder de determinar la valoración de una manera objetiva en este tipo de evaluación.
- **Evaluación anterior en relación con desarrollo futuro**, en esta evaluación se enfoca en medir el desempeño del año anterior a fin de reconocer el aprendizaje de los errores para diseñar el plan de desarrollo. En esta evaluación se destaca por consolidar las fortalezas y detectar las debilidades y superarlas.

Dolan et al. (2014) indican que existen categorías las cuales son comparativo, conductual o sobre resultados, pero sin embargo los siguientes tipos de evaluación pueden abarcar las tres categorías:

- **Evaluación por superiores:** El jefe inmediato evalúa al subordinado ya que conoce lo relacionado a las tareas y/o metas establecidas, así como la manera de trabajo del evaluado.
- **Autoevaluación:** Se utiliza para centrar la reflexión en el desarrollo y crecimiento del colaborador en su puesto de trabajo.
- **Evaluación entre pares:** Se utiliza para impulsar la competitividad y crear espacios de confianza entre los superiores.
- **Evaluación por subordinados:** Se utiliza para crear escucha activa de parte de los subordinados hacia los superiores, y así crear un ambiente agradable de trabajo.
- **Evaluación por cliente:** Se utiliza para conocer la aceptación del desempeño en la organización, sea del cliente externo o interno.
- **Evaluación 360:** Se utiliza para reconocer y aprovechar las fortalezas y trabajar en las debilidades, pero a su vez, disponer acciones que beneficien al colaborador como a la organización.

Frecuencia de Evaluación:

Weihrich et al. (2022) aseguran que existen tres tipos de frecuencia en las evaluaciones:

- **Evaluación formal amplia:** se refiere a la evaluación anual previa a la celebración del año de contratación del colaborador.

- **Evaluación de progreso o periódicas:** se refiere a evaluaciones que pueden ser la mayor de sus veces informales ya que es de comunicación abierta entre el jefe inmediato y el colaborador a fin de identificar los problemas y reordenar los objetivos.
- **Evaluación de monitoreo constante:** se refiere a la evaluación de desempeño en el cual se toma acción de manera inmediata para corregir en el momento antes de que se convierta en un inconveniente escalable.

2.1.3 Desarrollo del personal

Chiavenato (2020) sostiene que se encuentra relacionado a la instrucción de las personas en la organización. Además, dada la coyuntura de globalización, las instituciones deben estar en constante cambio e innovación lo cual las desafía a una adaptación de manera cíclica.

Actualmente las organizaciones emplean: entrenamiento, capacitación y formación, los cuales van dirigidos a fortalecer las capacidades del talento. Es decir, busca enriquecer los atributos de la persona a fin de que no solo sea ella, sino toda la organización. El proceso de desarrollo consta de cuatro elementos:

- Capacitación, se refiere a la formación de cada persona.
- Desarrollo de talentos, se enfoca en el que la persona aplique lo aprendido para su desarrollo profesional.
- Desarrollo de equipos, se enfoca en formación en grupo.
- Desarrollo organizacional, se refiere al plan elaborado con métricas de la organización para realizar cambios e innovación y desarrollo de manera periódica.

Herrera (2018) sostiene que en el proceso de desarrollo se busca conducir al talento en su crecimiento profesional de manera integral a través de sus conocimientos, habilidades y competencias, para generar mayor valor en la organización.

En este proceso tiene su foco de atención en los colaboradores más destacados quienes tienen un sobresaliente récord en la evaluación de desempeño; y la organización decide unificar esfuerzos con el colaborador para llegar a cumplir las metas organizacionales como individuales.

Weihrich et al. (2022) sostienen que el desarrollo profesional del personal está asociado al desarrollo organizacional y es a través de un sistema integrado se tiene como fin el mejorar la calidad y la operatividad de toda la organización. Es un proceso que dedica su atención en los programas de largo plazo, en el cual el progreso de la persona se da a través de un aprendizaje evolutivo con actividades a corto plazo.

Asimismo, para garantizar que los programas de capacitaciones y/o formación brindados han logrado el desarrollo del personal, los objetivos deben ser los siguientes:

- Incremento de conocimiento
- Desarrollo de actitudes que se produzca en indicadores de buena administración
- Alcanzar habilidades
- Mejoras las prácticas administrativas
- Logro de las metas propuestas

Las organizaciones deben asegurar que las capacitaciones sean eficaces y que se repliquen en el ambiente de trabajo de manera inmediata. Por lo tanto, el desarrollo del personal requiere que los objetivos, técnicas y métodos estén alineados a los valores, normas y características de la cultura organizacional.

Dolan et al. (2014) afirman que el desarrollo del personal es actualmente uno de los mayores intereses de los directivos para la gestión del talento. Se trata de decidir, diseñar y realizar programas especializados y específicos para no solo contribuir con el rendimiento y productividad sino buscar el progreso, así como crecimiento integral de sus colaboradores para un desarrollo sostenible de la misma organización.

Habilidades

Chiavenato (2020) sostiene que es necesario medir las habilidades y no las inteligencias ya que lo que define al individuo es su desempeño al cumplir una tarea en un contexto determinado y estas pueden ser:

- Competencias esenciales, se refiere a la integración del conjunto de habilidades blandas y duras de la persona.
- Competencias funcionales, se refiere al desempeño de la persona.
- Competencias administrativas, se refiere al conocimiento dentro de su campo profesional.
- Competencias individuales, se refiere a su habilidad en el entorno social

Capacitación

Chiavenato (2020) indica que, en la actualidad las organizaciones aplican la capacitación para desarrollar competencias y mejorar las actividades productivas, creativas y de innovación, es decir la capacitación busca optimizar de manera eficiente la forma de trabajo del colaborador, por lo que es el proceso de mayor relevancia.

Las personas al adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias se empoderan y generan a su entorno entusiasmo lo cual impacta positivamente a la organización, algunos modelos de capacitación son:

- **Rotación:** Se identifica al talento y de acuerdo a sus conocimientos y habilidades se le deriva a otro puesto o varios para ampliar sus conocimientos y reforzar sus capacidades y habilidades.
- **Puesto de asesoría:** Se identifica al talento con mayor potencial y se le traslada en un área determinada por un periodo corto y luego a otra área después de ese tiempo, con el respectivo seguimiento.
- **Aprendizaje práctico:** Se identifica al talento y se le designa a un líder a elaborar un plan de trabajo o proyecto en un tema en particular pero objetivos establecidos a fin de desarrollar sus competencias.
- **Actividad en equipo:** Se identifica al talento y se le incorpora a diferentes equipos de trabajo de manera temporal en periodo de tiempo establecido en cada uno de ellos para proponer soluciones o implementar recomendaciones para la resolución de casos en la organización.
- **Participación en cursos y seminarios:** Se identifica al talento y se le brinda todas las facilidades para tu participación a fin de incrementar sus conocimientos y capacidades.
- **Ejercicios de simulación:** Se identifica al talento y se procede a realizar ejercicio de juego de roles entre colaboradores o áreas, estudios de casuísticas, etc.
- **Juegos de empresas:** También denominados como business games se estimula la competencia entre equipos de trabajo.
- **Estudio de casos:** Se elige un problema en la organización y se solicita la presentación de posibles soluciones.

- **Capacitación externa:** La finalidad es adquirir nuevos conocimientos y capacidades que carece la organización.
- **Centros internos de desarrollo:** Implementa métodos para desarrollar habilidades blandas
- **Coaching:** Guiar de manera holística al talento
- **Tutoría o mentoring:** En la organización los ejecutivos brindan a las personas ayuda para las posibilidades de ascenso.

Weihrich et al. (2022) sostienen que para iniciar un programa de capacitación en una organización lo primero es definir las necesidades de la organización, las operativas y de los puestos.

En los programas de capacitación el propósito es el desarrollo de la organización y la cooperación de todas las áreas administrativas. Los enfoques en la capacitación en el puesto contribuyen a alcanzar las metas en la organización, por lo cual se pueden desarrollar los siguientes métodos:

- **Avance planeado,** técnica en la cual el talento posee una ruta clara de su desarrollo profesional en la organización.
- **Rotación,** tiene como fin el ampliar de conocimiento y aprendizaje continuo y generar un efecto positivo de beneficio a la persona y a la organización.
- **Creación del puesto de asistente,** con el fin de incrementar la perspectiva ya que permite trabajar con líderes expertos y calificados en un campo profesional específico en el cual pueden detectar las necesidades de la persona y potenciar su talento.

- **Promociones temporales en los cargos de gerentes o directivos** ya que, en la ausencia de uno de ellos, el designar a una persona es una manera de desarrollo profesional ya que podrá tomar decisiones y asumir responsabilidad con lo cual empieza a tener mayor experiencia.
- **Comités y consejos directivos menores**, algunos comités internos son medios de aprendizaje para las personas ya que en ese entorno se les brinda una capacitación específica y pondrán en práctica lo aprendido en un espacio de tiempo en el que se evidencie la proactividad para resolver conflictos y/o problemas que se presenten.
- **Coaching**, es un medio de capacitación pero que la mayoría de las veces depende del gerente o superior inmediato ya que debe existir un círculo de confianza entre ambos (superior y subordinado). Se debe delegar autoridad y reconocimiento constante.
- **Programas de conferencias**, es un medio por el cual los líderes como gerentes o jefes pueden adquirir conocimiento a través de expertos en su campo profesional con información valiosa.

Dolan et al. (2014) aseguran que la capacitación tiene como propósito optimizar el rendimiento actual y a futuro, incrementando los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Para la organización erradicar el bajo rendimiento en un plazo determinado y crear mejores procesos internos y modificar el ambiente de trabajo entre los equipos. La capacitación fomenta mejorar el desempeño y estimula el aprendizaje de la persona. Es decir, busca incorporar nuevos conocimientos, cimentar los conocimientos adquiridos, y actualizar en el uso

de herramientas o métodos de trabajo y motivar, así como mejorar las actitudes de la persona con su entorno.

Para determinar un programa de capacitación se debe analizar a nivel organizacional, de tarea y de personas. Mediante estos parámetros se puede evidenciar las necesidades que la organización adolece, por ejemplo:

- El número de personas que forman parte de la organización
- Los resultados de desempeño de cada grupo de trabajo e individuales.
- Los resultados en la medición del clima organizacional

Dentro de los programas de capacitación, la rotación de puestos es un método muy usual y que incrementa en la formación profesional de la persona ya que tiene como objetivo posicionarla en diferentes áreas de la organización. Es una ventaja para la persona puesto que obtendrá mayor capacidad de resolución y de experiencia.

Línea de carrera

Chiavenato (2020) sostiene que cuando las personas ocupan puestos en la organización de manera secuencial se les brinda un mayor despegue profesional al tomar mayor responsabilidad y enfrentar retos cada vez más complejos.

Herrero (2018) indica que la organización se enfoca en las personas más capacitadas ya que se asocian los intereses y necesidades del colaborador con los de la organización para un objetivo en común. Por ello, la visión es a mediano y largo plazo ya que se debe delimitar los conocimientos, competencias y habilidades que deberá poseer la organización y para ello cuáles serán los patrones en la conducta de las personas más adecuadas para lograrlo.

Las organizaciones deben realizar un análisis de las tres etapas en la vida profesional del colaborador:

- Etapa de juventud entre los 20 y 35 años, las personas están en aprendizaje y en adaptación de sus conocimientos a los hechos reales en la organización
- Etapa de madurez entre los 35 a 50 años, se generan dos vertientes en la persona, o sigue en crecimiento o se estanca.
- Etapa de culminación entre los 50 a 65 años, la persona posee mayor experiencia por lo que su aporte es vital para la organización.

Asimismo, en la elaboración del programa enfocado en el desarrollo profesional es necesario establecer estas tres etapas:

- a) **Valoración:** A través de esta acción se identifican las fortalezas y debilidades de las personas a fin generar las oportunidades de mejora.
- b) **Dirección:** A través de esta acción se determina la carrera a la cual las personas se inclinan más y les permite lograr sus objetivos. En esta fase se puede brindar asesorías a los colaboradores para guiarlos en sus aspiraciones profesionales mediante los mapas de carrera de la estructura organizativa.
- c) **Desarrollo:** Realizar las acciones con el fin de promover el avance profesional de las personas.

Weihrich et al. (2022) afirman que para el desarrollo de carrera es necesario contemplar el análisis de:

- **Puesto actual,** un análisis comparativo con el desempeño y actitud actual con el desempeño y actitud que se requiere, a fin de identificar las necesidades y programa de capacitación más idóneo para el puesto.
- **Siguiente puesto,** realizar un análisis del puesto nuevo para una preparación estructurada al colaborador.

- **Necesidades futuras**, un análisis en el nivel de las competencias en el uso de herramientas tecnológicas y métodos de trabajo para preparar capacitaciones esenciales para su futuro profesional.

Dolan et al. (2014) sostiene que para establecer es necesario optimizar desarrollo intelectual y aprendizaje a través de establecer objetivos concretos y sumarle grados de complejidad a las funciones o tareas a realizar. Las organizaciones a través de un programa de línea de carrera generan motivación y expectativa en las personas y aumenta la participación en las actividades o tareas. Además, incluyendo al colaborador a ser parte del proceso de establecer sus objetivos individuales, busca complementar con mejorar o adquirir conocimientos para desempeñarse de una manera más capaz y profesional. Asimismo, tiene como propósito contar con el mejor recurso humano, eficiencia en sus procesos administrativos y mantener las expectativas en los equipos de trabajo a las situaciones de cambio.

2.2. Clima Organizacional

Chiavenato (2020) sostiene que actualmente se entiende al resultado del comportamiento o interacción del colaborador de acuerdo al ambiente en el que se encuentra dentro de la organización, es decir si se halla en un entorno saludable podrá comunicarse con las personas de manera efectiva, comprometerse afectiva y emocionalmente con la organización y todos involucrados, caso contrario tendrá problemas desde la motivación para realización de sus actividades hasta la comunicación con otros. Si un grupo de colaboradores percibe una misma sensación se relaciona con otros grupos de trabajo de manera positiva, teniendo como resultado también la satisfacción personal y colectiva.

La calidad del clima en las organizaciones se encuentra influenciada por los jefes

directos de los colaboradores ya que son los primeros influyentes para las relaciones interpersonales, participación con equipos de trabajo con otros departamentos, etc.

Weihrich et al. (2022) afirman que las organizaciones deben tomar en cuenta al contexto organizacional o atmosfera de trabajo como uno de los factores internos que influye directamente en los grupos de trabajo puesto que un entorno saludable incentiva a la cohesión de equipos. Además, considerar que uno de los principales actores en el clima organizacional son los líderes transformacionales quienes inspiran a los demás miembros de la organización. Por consiguiente, la alta dirección tiene gran parte de responsabilidad en el entorno laboral por medio de la comunicación ascendente.

Importancia del Clima Organizacional

Chiavenato (2020) afirma que en el clima organizacional abarca diversas consecuencias, pero sobre todo lo más evidente en los colaboradores incide en sus percepciones y sentimientos. La organización para lograr una gestión eficiente en este proceso es elaborar una cultura corporativa u organizacional sólida. Por lo que, debe poner especial atención en los valores organizacionales, las campañas y canales de comunicación, la confidencialidad. Dentro de su enfoque debe incluir estrategias para la integración de nuevos miembros, la capacitación, el desarrollo de talentos, el tipo de comunicaciones, y sobre todo las reuniones de interacción.

Los medios de socialización organizacional brindan ese soporte a la gestión del clima organizacional, los cuales son:

- La misión, visión, valores y objetivos básicos organizacionales.
- Recursos para lograr el cumplimiento de objetivos.
- Brindar las responsabilidades y funciones a cada colaborador para cumplir su puesto y propósito en la organización.

- Establecer los códigos de conducta en la organización
- Reglamentos y políticas de acuerdo a los valores organizacionales.

Perea (2018) menciona que las organizaciones están conformadas por un gran conjunto de personas, las cuales poseen diversas características en su conducta, cualidades y creencias porque interactúan entre sí logrando un acercamiento adecuado entre ellos, los cuales son elementos imprescindibles para lograr un ambiente laboral apropiado dentro de una organización.

2.2.1 Motivación

Weihrich et al. (2022) indican que se entiende por impulsos, aspiraciones, ambiciones y necesidades entre otros. Las personas poseen diferentes medidas de necesidades dentro de las primarias y secundarias a lo largo del tiempo.

Algunas teorías proporcionan diferentes perspectivas sobre lo que motiva a las personas en el trabajo y cómo las organizaciones pueden aprovechar esta comprensión para mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

Es por ello que dentro del análisis de la motivación Weihrich et al. (2022) rescata las principales teorías:

Tabla 1*Teorías de motivación de autores*

Autor	Teoría	Contenido de Teoría
McGregor	Teoría X y Y	como supuestos de cómo es una persona. La teoría X es estricta y por ende se necesita imponer control sobre la persona para que pueda realizar algo con motivación y obtener resultados esperados. Sin embargo, en la teoría Y es flexible ya que la persona sola se impone sus metas y se adhiere a las de la organización. Es decir, en una organización debe comprobarse in situ para reconocer el nivel de compromiso de los colaboradores.
Alderfer	teoría Existencia- relación- crecimiento	la persona puede cubrir esas necesidades desde diferentes niveles y llegar a la motivación en un mismo momento, es decir suplir sus necesidades básicas y a la vez relacionarse con otros, y desarrollar su creatividad.
Frederick Hezberg	teoría de la motivación- higiene, o la teoría de los dos factores.	En primer lugar, los llamados componentes de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, en el cual la persona cuenta con ciertas necesidades cubiertas como las condiciones en su ambiente de trabajo, un salario digno, posee cierto estatus laboral, seguridad en el empleo. Por otro lado, se encuentran los factores de motivación con los cuales la persona obtiene en su trabajo: el reconocimiento, la valoración y crecimiento profesional.
Victor. Vroom	H. teoría de las expectativas de la motivación	la fuerza con la cual las personas llegan a alcanzar sus metas, pero también de acuerdo al sentido de valoración que cada uno les da a los resultados.
Lyman W. Porter y Edward E. Lawler	modelo de motivación	determinan que el grado de esfuerzo y de energía que emplea una persona depende del valor de la recompensa. Es decir, el desempeño de cada persona tiene un impacto en su satisfacción, así como en el grado de la recompensa.
J. Stacy Adams	teoría de la equidad o inequidad	las personas tienen una percepción a lo que llaman recompensa justa de acuerdo con ciertos factores como dedicación, educación, experiencia entre otros.
McClellandon	teoría del refuerzo positivo	las personas cumplen su rol en las organizaciones, pero con un diseño de recompensas que si bien premia los resultados positivos, también pone especial atención en el bajo desempeño e implementa planes de acción adecuados para corregir.

Nota: Teorías de motivación. Adaptado de Weihrich (2022)

Dentro de las técnicas de motivación se encuentran dos factores: el dinero y la participación. Las organizaciones fijan salarios competitivos dentro de su sector para captar y retener talento. Así también, las estrategias que utilicen las organizaciones para hacer partícipes a sus colaboradores de proyectos, comités, etc. Ambos factores conllevan a que la persona se sienta y se mantenga motivada dentro de un ambiente de trabajo.

Río-Cortina et al. (2022) en su artículo *El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional* menciona que a medida que los factores internos de la gestión del talento como: inducciones, capacitaciones y/o formación, sistema de recompensas basado en productividad se implementan adecuadamente en una organización ya que tiene impacto directo en la motivación de los colaboradores lo cual ocasiona un crecimiento integral.

Bonilla et al. (2010) sostiene que la motivación se logra a través de la teoría de la mejora continua y para lograrlo no se necesita una inversión drástica. Es decir, desde un estilo de administración es necesario contribuir y apoyar la motivación para un constante crecimiento de las personas por realizar sus funciones con calidad y eficiencia el cual impacta en los procesos de gestión, retándolos en proporcionar un servicio o productos de calidad y permite la colaboración entre todos los colaboradores, a través de reconocimientos e incentivos.

2.2.2 Relaciones interpersonales

Weihrich et al. (2022) sostienen que el liderazgo es un factor que crea mejores relaciones interpersonales logrando así impactar favorablemente en el clima organizacional, además, enfatizan que una relación saludable crea un ambiente de confianza mutua.

El liderazgo es ser de influencia en las personas para lograr su disposición y entusiasmo para ser partícipes activos en alcanzar los objetivos en la organización. Las características del

liderazgo son la iniciativa, el querer influir, inteligencia emocional y la creatividad. Las organizaciones impulsan el liderazgo a través de sus líderes con rasgos de personalidad como la confianza en sí mismo, visión del futuro, comunicador, entusiastas, etc.

El estilo de liderazgo en una organización tiene que ver con el logro de resultados, es por ello que se aplican estos tres estilos usuales:

- **Líder autocrático**, para brindar órdenes y tiene autoridad sobre los subordinados el poder de castigar o premiar.
- **Líder democrático**, brinda espacios de escucha con sus subordinados.
- **Líder liberal**, otorga independencia a sus subordinados en establecer metas y objetivos, así como los medios. Sin embargo, el uso de un estilo u otro va a depender de muchos factores, por ejemplo: el tipo de organización, el sector al cual pertenece, la cantidad de empleados, los procesos en sus operaciones, etc.

Asimismo, menciona que la teoría del continuo sostiene que el tipo de liderazgo a utilizar depende del líder, del equipo a liderar y del ambiente o contexto porque son los tres elementos necesarios para realizar un liderazgo. Igualmente, con la teoría de la ruta - meta indica que el objetivo principal es apoyar o influir a los colaboradores a lograr las metas organizacionales como las individuales.

Bonilla et al. (2010) asegura que grupos de trabajo efectivos en una organización se reconocen por las siguientes características:

- Confianza mutua entre sus miembros y compromiso. - Demostrar lealtad y transparencia.
- Buena comunicación. - Capacidad de transmitir mensajes de manera oportuna y comprensible a todo nivel de la organización. Sobre todo, en las metas, las cuales

sean alcanzables y de relevante impacto ya que impulsa y compromete a los colaboradores para lograrlas.

- **Habilidades de negociación.** - Ser flexible, pero a su vez realizar ajustes, ya que a veces habrá conflicto o discrepancia, pero siempre habrá un punto de concordancia porque son parte de la misma organización.
- **Liderazgo.** - Los líderes efectivos motivan a sus equipos de trabajo aun en las situaciones difíciles para alcanzar las metas, se puede corregir ciertas estrategias, pero siempre buscando crear círculos de confianza de todos los miembros con el objetivo de desarrollar el potencial.
- **Apoyo constante.** - Para que un equipo de trabajo sea efectivo es vital contar con un clima de apoyo por parte de la gerencia, brindando todos los recursos necesarios.

2.2.3 Recompensa

Chiavenato (2020) indica que las recompensas se utilizan para motivar y comprometer a los colaboradores en una organización para conseguir las metas organizacionales e individuales. Este proceso va en conjunto con el proceso de evaluación de desempeño porque reconoce el trabajo realizado por la persona, por lo que se debe considerar estos dos enfoques:

Enfoque Tradicional, en el cual prevalece el factor económico y financiero como motivación pero que no marca diferencia por el desempeño de los colaboradores sino predomina su antigüedad en la organización.

Enfoque Moderno, en el cual se implementa estrategias de atracción, retención y motivación hacia los colaboradores de la organización a través de incentivos no sólo monetarios,

sino como ascensos, promociones, reconocimientos, línea de carrera, etc. Este enfoque reconoce a gran escala el alto desempeño del colaborador, así como motivar su talento.

Las organizaciones utilizan los incentivos para motivar a cumplir las metas y alcanzar los objetivos. Es decir, reconoce el desempeño y las competencias del colaborador.

Weihrich et al. (2022) consideran que el dinero y el potenciar las responsabilidades y funciones del puesto son métodos de recompensas ya que se le brinda al colaborador oportunidades de autorrealización, así como incentivando en la motivación con el fin de generarle mayor participación y compromiso con la organización. Las recompensas se relacionan con el desafío, el reconocimiento y triunfo, es por ello que al establecer elementos adecuados como recompensas los resultados serán óptimos.

Dolan et al. (2014) aseguran que el objetivo es reconocer los resultados con eficiencia en el rendimiento de los diferentes individuos en la organización. Así es como muchas organizaciones se enfocan en brindar retribuciones directas o indirectas. Sin embargo, existen ciertos aspectos para que un sistema de recompensas cree un clima favorable dentro la organización:

Comunicación entre los subordinados y superiores, establecer estrechas relaciones. Las políticas y métricas para obtener una retribución deben ser comunicadas de manera clara a toda la organización, incluyendo los diferentes niveles de mando evitando así rumores.

Los métodos de evaluación para las retribuciones deben estar libres de sesgos, caso contrario perjudica a la motivación de los colaboradores en cualquier nivel dentro de la estructura organizativa.

La designación de un comité para analizar y valorar el rendimiento o aspecto positivo del colaborador destacado para tomar la decisión de la mejor recompensa.

Satisfacción laboral

Weihrich et al. (2022) aseguran que las personas aumentan su motivación, puesto que el sentimiento de poseer autoridad, mayor responsabilidad y status les brinda el impulso para mejorar la productividad en las actividades y funciones que realizan.

Asimismo, estimula su participación e interacción con los demás equipos de trabajo y pone como prioridad el contribuir para alcanzar los objetivos.

Es preciso que las organizaciones tengan mayor interés en comprender lo que sus colaboradores necesitan o requieren para determinar recompensas retribuibles y lograr:

- Compromiso
- Aumento de productividad
- Participación
- Logro de metas
- Bienestar organizacional

3. Definición de términos básicos

Aprendizaje: Cuando una persona con conocimientos previos adquiere nuevos conocimientos. (Chiavenato, 2020)

Colaborador: Es la persona que integra una organización. (Chiavenato, 2020)

Desarrollo: Se refiere a la evolución de algo o alguien en una organización. (Chiavenato, 2020)

Equipos de trabajo: Es el grupo de personas que comparten una meta u objetivo en común. (Chiavenato, 2020)

Evaluación: Es la valoración que se da a algo o alguien sobre un determinado trabajo. (Dolan et al., 2014)

Habilidades: Se refiere a las competencias en ejecutar alguna acción o actividad. (Chiavenato, 2020)

Influencia: Es la autoridad que altera el comportamiento del entorno. (Chiavenato, 2020)

Liderazgo: Es la capacidad de motivar al entorno. (Wehrich et al., 2022)

Objetivo: Se refiere al fin en común dentro una organización. (Chiavenato, 2020)

Participación: Se refiere a la acción de involucrarse en alguna actividad o tarea. (Dolan et al., 2014)

Procesos: Se refiere al conjunto de fases en un tiempo determinado. (Wehrich et al., 2022)

Propósito: Objetivo por el cual se desea alcanzar algo. (Chiavenato, 2020)

Puesto: Es la actividad o función que realiza o posee un colaborador dentro de una organización. (Chiavenato, 2020)

Rendimiento: La capacidad de una persona para realizar alguna acción obteniendo resultados. (Dolan et al., 2014)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

1.1 Hipótesis principal

- La gestión del talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior

1.2 Hipótesis específicas

- La selección del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.
- El desempeño del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.
- El desarrollo del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.

2. Las variables de estudio y su operacionalización

A continuación, se detalla en la matriz de operacionalización de variables: la definición conceptual, dimensiones, definición operacional, indicadores y ítems de cada pregunta del cuestionario.

Tabla 2*Matriz de operacionalización de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS
Variable 1 GESTIÓN DEL TALENTO	(Chiavenato 2020) Generar políticas y acciones para el crecimiento y desarrollo del capital humano en la organización para lograr alcanzar los objetivos y obtener productividad a lo largo de tiempo.	Selección personal	de Es la acción de elegir al mejor candidato con características idóneas para un puesto de trabajo vacante en una organización.	Procesos de Contratación Filtros de contratación Perfiles de puesto	p. 1-p. 6
		Desempeño personal	del Se conoce a la gestión que realiza la organización para medir el grado de desempeño del colaborador en su puesto de trabajo	Técnicas de evaluación Método de evaluación Frecuencia de evaluación	p. 7-p. 12
		Desarrollo personal	del Son las estrategias o programas de desarrollo profesional que realiza la organización para el crecimiento integral del colaborador no solo en su puesto de trabajo sino en la organización.	Habilidades Capacitación Línea de carrera	p. 13-p. 18
Variable 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	Es la percepción de la persona de su ambiente de trabajo con relación a la infraestructura, valores, cultura corporativa. Asimismo, de acuerdo al clima laboral la persona podrá cumplir los objetivos y obtener productividad. Dolan, 2022)	Motivación	Es el impulso para realizar una acción la cual conlleva a alcanzar una meta.	Ambiente físico Remuneración salarial Metas y logros obtenidos	p. 19-p. 25
		Relaciones interpersonales	Es el conjunto de acciones de una persona para conocer a otra, con el fin de establecer un vínculo social dentro del ambiente laboral.	Estilo de Liderazgo Cultura corporativa	p. 26-p. 31
		Recompensas	Son las maneras en cómo se reconoce a la persona por su desempeño o por su destacable labor en alguna tarea específica, etc. dentro la organización	Satisfacción laboral Crecimiento laboral	p. 32-p. 36

3. Matriz lógica de consistencia

Tabla 3

La gestión del talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior, Lima 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO LOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿De qué manera influye la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada, Lima 2023?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada en Lima 2023.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La gestión del talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior en Lima 2023</p>	<p>Gestión del Talento</p>	<p>Dimensión 1: Selección del personal</p> <p>Dimensión 2: Desempeño del personal</p> <p>Dimensión 3: Desarrollo personal</p>	<p>Dimensión 1/Indicador 1: Procesos de contratación</p> <p>Dimensión 1/Indicador 2: Filtros de contratación</p> <p>Dimensión 1/Indicador 3: Perfiles de puesto</p> <p>Dimensión 2/Indicador 1: Técnicas –Método de evaluación</p> <p>Dimensión 2/Indicador 2: Frecuencia de evaluación</p> <p>Dimensión 3/Indicador 1: Habilidades</p> <p>Dimensión 3/Indicador 2: Capacitación</p> <p>Dimensión 3/Indicador 3: Línea de carrera</p>	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Nivel: Descriptivo, correlacional</p> <p>Método: Hipotético/deductivo</p> <p>Diseño: No experimental/transversal</p> <p>Población: 200</p> <p>Muestra: 50</p> <p>Muestreo: probabilístico</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Tipo: Escala de Likert</p> <p>Confiabilidad: Alfa Cronbach</p> <p>Estadístico de prueba: Chi cuadrado de Pearson</p> <p>Procesamiento de datos: Programa estadístico SPSS</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿De qué manera influye la selección del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?</p> <p>¿De qué manera influye el desempeño del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?</p> <p>¿De qué manera influye el desarrollo del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la influencia de la selección del personal en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</p> <p>Determinar la influencia del desempeño del personal en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</p> <p>Determinar la influencia del desarrollo del personal en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.</p>	<p>Hipótesis Específicos:</p> <p>La selección de talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada</p> <p>El desempeño del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada</p> <p>El desarrollo del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada</p>	<p>Clima Organizacional</p>	<p>Dimensión 1: Motivación</p> <p>Dimensión 2: Relaciones Interpersonales</p> <p>Dimensión 3: Recompensa</p>	<p>Dimensión 1/Indicador 1: Ambiente físico</p> <p>Dimensión 1/Indicador 2: Remuneración salarial</p> <p>Dimensión 1/Indicador 3: Metas y logros obtenidos</p> <p>Dimensión 2/Indicador 1: Estilo de Liderazgo</p> <p>Dimensión 2/Indicador 2: Cultura Corporativa</p> <p>Dimensión 3/Indicador 1: Satisfacción Laboral</p> <p>Dimensión 3/Indicador 2: Crecimiento Laboral</p>	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Tipo: Escala de Likert</p> <p>Confiabilidad: Alfa Cronbach</p> <p>Estadístico de prueba: Chi cuadrado de Pearson</p> <p>Procesamiento de datos: Programa estadístico SPSS</p>

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y método de investigación

1.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva siendo un estudio que tiene como finalidad determinar la relación que existe entre las dos variables dentro del contexto de una institución de educación superior.

1.2. Método de la investigación

Esta investigación utilizó el método deductivo porque comienza con el conocimiento general y utiliza la técnica de encuesta para validar una hipótesis sobre la relación causal entre el clima organizacional y la gestión del talento humano de una institución de educación superior durante un periodo específico.

2. Diseño específico de investigación.

La investigación es de diseño no experimental y de corte transversal puesto que no se realiza la manipulación de variables, solo se contempla situaciones ya existentes, sin tener control directo sobre las dos variables, así como ni poder influir en ellas.

Asimismo, es de corte transversal porque la investigación se da en un tiempo determinado, recolectando los datos en dicho tiempo aplicando la técnica de la encuesta para comprobar si tienen una relación – causal.

3. Población y Muestra

3.1 Población

La población es por el número de colaboradores de la institución de educación superior privada ubicada en Lima Metropolitana 2023, a priori se considera que son 200 colaboradores.

Muestra

Formula de tamaño de muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = 200 Total unidades educativas

n = Tamaño de la muestra

$Z_{\alpha} = 1.96$ obtenido de la distribución normal estándar con 95% de confianza

p = 0.30 proporción esperada de trabajadores de acuerdo a cómo se da la gestión del talento en la institución de educación superior privada y si se tiene influencia en el clima organizacional

q = 1- p (en este caso 1-0.30 = 0.70) de los trabajadores que decían que tiene influencia.

d = precisión (en este caso se desea un 0.11%)

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.30 * 0.70}{0.11^2 * (200 - 1) + 1.96^2 * 0.30 * 0.70} = 50 \text{ entrevistados}$$

La información recolectada para validar la hipótesis de trabajo de la tesis se considera como informantes al personal tanto docente como administrativa de una institución de educación superior privada, en un número de 50. El muestro será aleatorio donde los informantes son aquellos que decidieron participar voluntariamente en la encuesta, que constituye una muestra probabilística.

4. Instrumentos de obtención de datos

En la presente tesis se empleó como instrumento de obtención de datos el cuestionario de 18 preguntas para la variable de gestión del talento humano y 18 preguntas para la variable clima organizacional, es decir un cuestionario de un total de 36 preguntas cerradas basado en la Escala de Likert.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En la presente tesis se empleó para el procesamiento y análisis estadístico el programa estadístico SPSS. Posteriormente mediante las pruebas de chi-cuadrado para dar validez al instrumento. Además, se utilizaron las tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras.

6. Procedimiento de la ejecución del estudio

Adaptación del instrumento de recogida de datos

Solicitar el permiso para la recogida de datos

Elaboración de encuesta a colaboradores

Recolección de datos

Procesamiento y análisis de datos obtenidos.

Integración de datos

Análisis de los resultados

Elaboración de conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos

Pregunta 1: ¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?

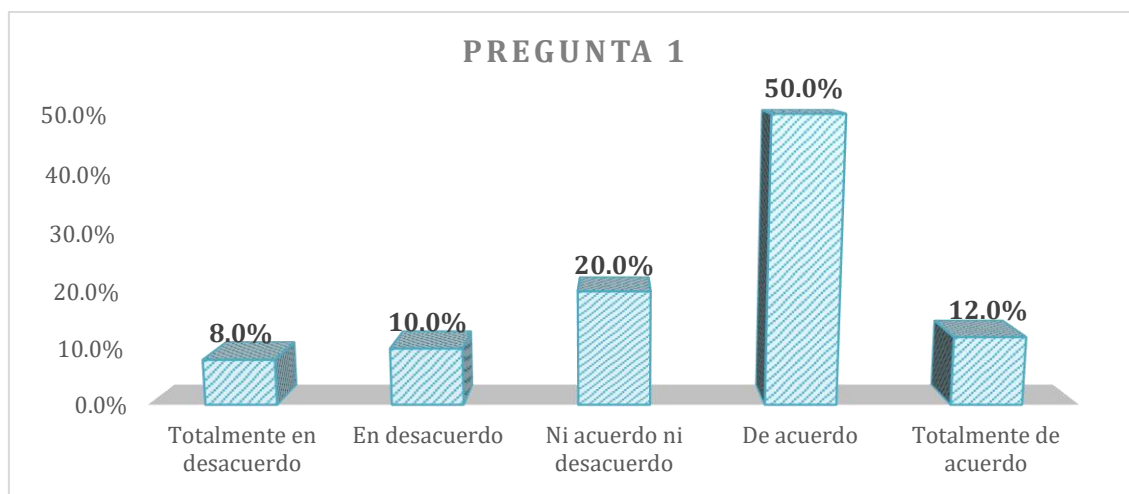
Tabla 4

¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	4	8.0%
En desacuerdo	5	10.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	25	50.0%
Totalmente de acuerdo	6	12.0%
Total	50	100%

Figura 1

¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 1 se puede observar que el 50% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 12% indica estar totalmente de acuerdo, un 20% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 10% se encuentra en desacuerdo y por último un 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 62% del total de colaboradores entrevistados conoce las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización.

Pregunta 2: ¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?

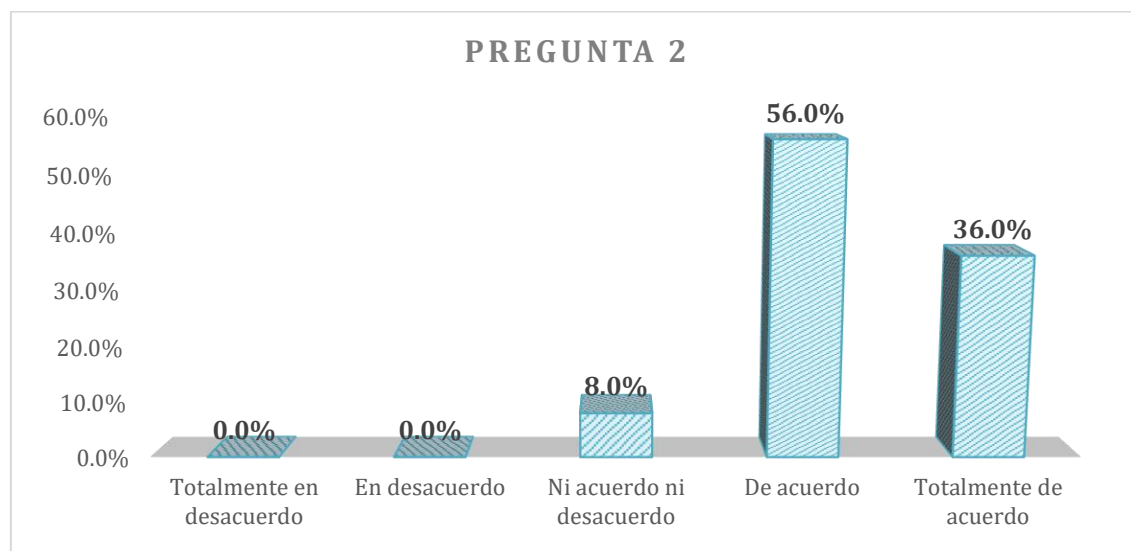
Tabla 5

¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	8.0%
De acuerdo	28	56.0%
Totalmente de acuerdo	18	36.0%
Total	50	100.0%

Figura 2

¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 2 se puede observar que el 56% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 36% indica estar totalmente de acuerdo, y por último un 8% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 92% del total de colaboradores entrevistados considera apropiado el proceso de reclutamiento.

Pregunta 3: ¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?

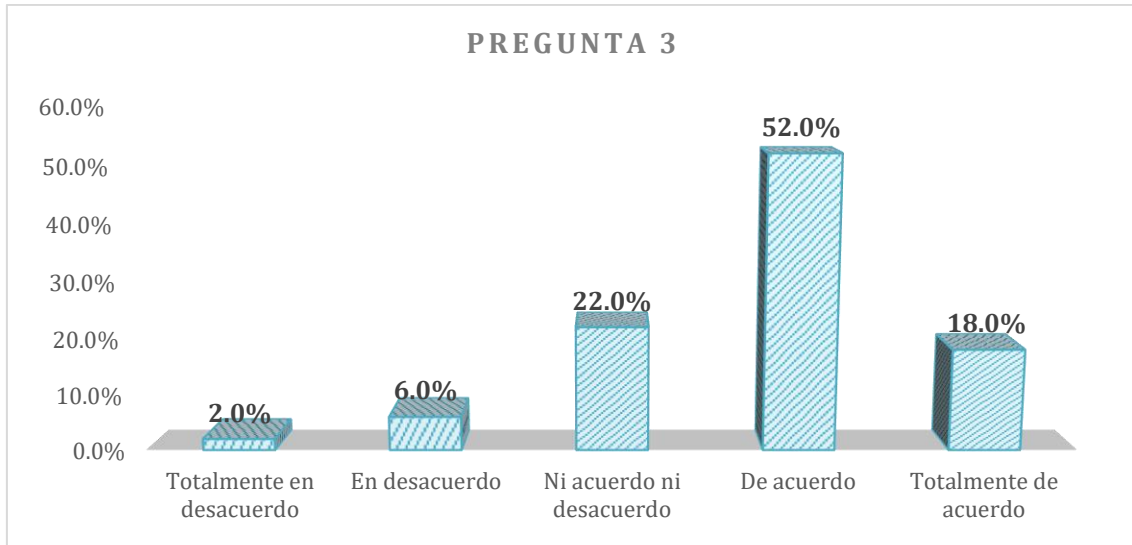
Tabla 6

¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	3	6.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	22.0%
De acuerdo	26	52.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 3

¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 3 se puede observar que el 52% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 18% indica estar totalmente de acuerdo, un 22% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 6% en desacuerdo y por último un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera apropiado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización.

Pregunta 4: ¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?

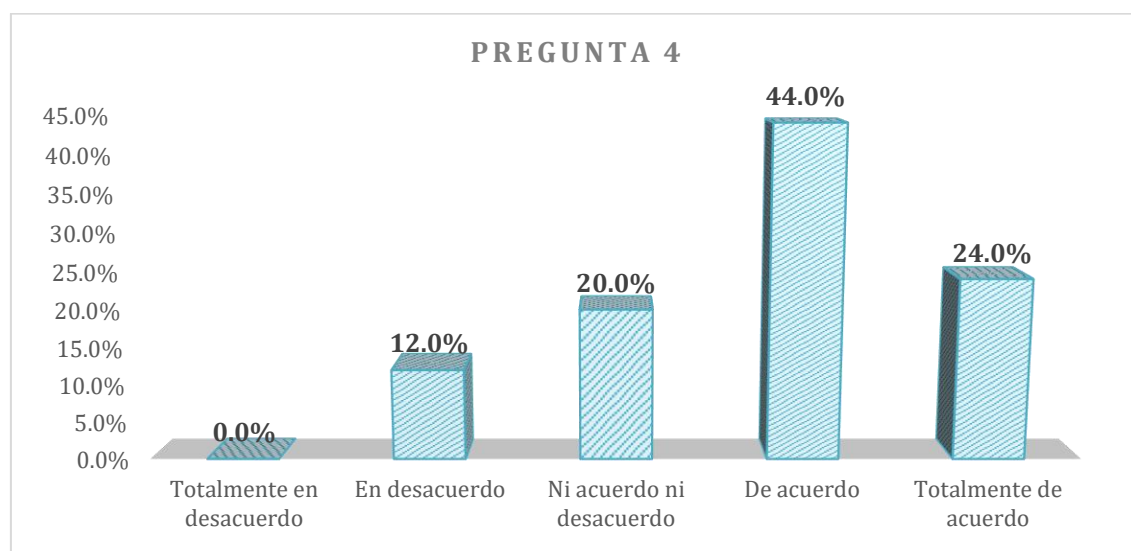
Tabla 7

¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	6	12.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	22	44.0%
Totalmente de acuerdo	12	24.0%
Total	50	100.0%

Figura 4

¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 4 se puede observar que el 44% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 24% indica estar totalmente de acuerdo, un 20% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, y por último un 12% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 68% del total de colaboradores entrevistados considera que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización.

Pregunta 5: ¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?

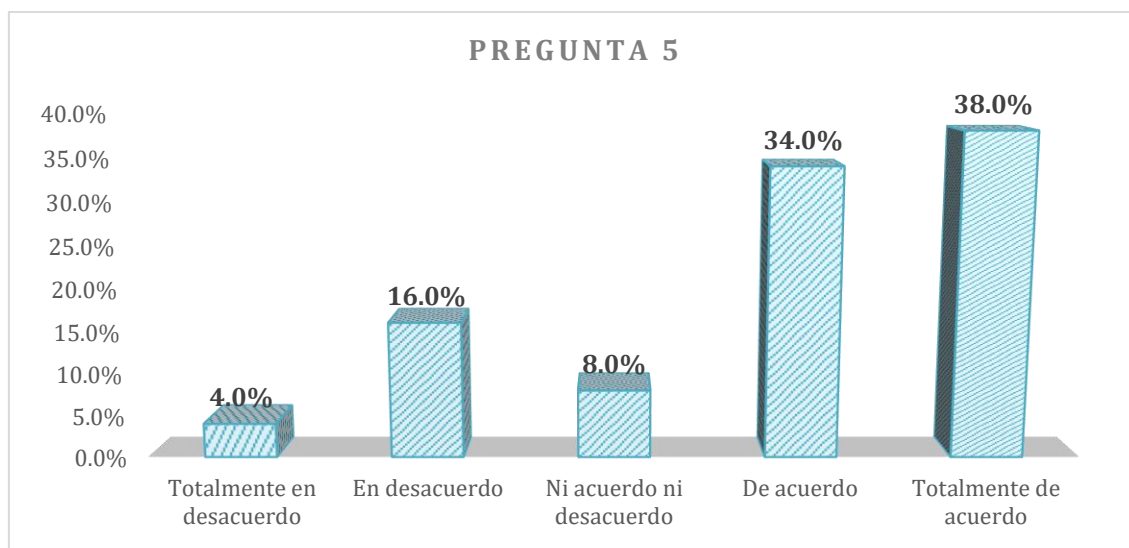
Tabla 8

¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	8	16.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	8.0%
De acuerdo	17	34.0%
Totalmente de acuerdo	19	38.0%
Total	50	100.0%

Figura 5

¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 5 se puede observar que el 34% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 38% indica estar totalmente de acuerdo, un 8% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 16% en desacuerdo y por último un 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 72% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño.

Pregunta 6: ¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?

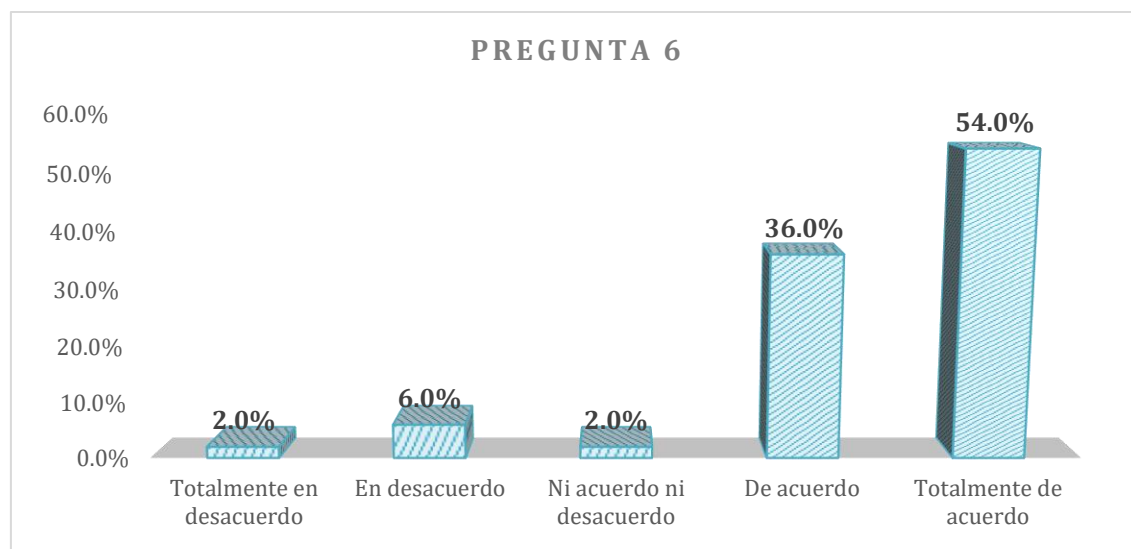
Tabla 9

¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	3	6.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	2.0%
De acuerdo	18	36.0%
Totalmente de acuerdo	27	54.0%
Total	50	100.0%

Figura 6

¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 6 se puede observar que el 36% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 54% indica estar totalmente de acuerdo, un 2% expresa estar ni acuerdo ni

desacuerdo, un 6% afirma estar en desacuerdo y por último un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 90% del total de colaboradores entrevistados considera que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades actuales.

Pregunta 7: ¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?

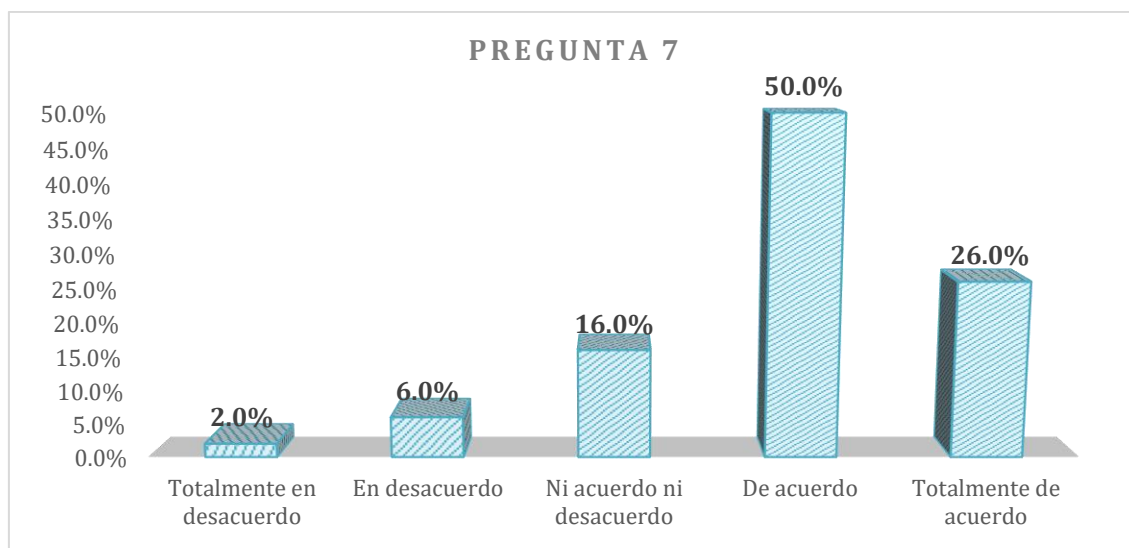
Tabla 10

¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	3	6.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	16.0%
De acuerdo	25	50.0%
Totalmente de acuerdo	13	26.0%
Total	50	100.0%

Figura 7

¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 7 se puede observar que el 50% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 26% indica estar totalmente de acuerdo, un 16% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 6% en desacuerdo y por último un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 76% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño.

Pregunta 8: ¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?

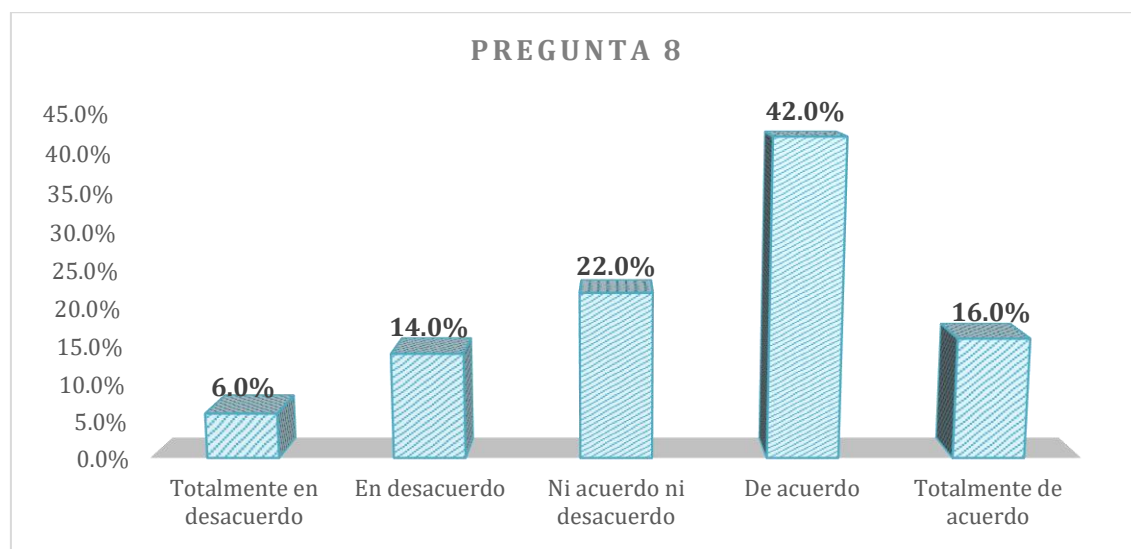
Tabla 11

¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	7	14.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	22.0%
De acuerdo	21	42.0%
Totalmente de acuerdo	8	16.0%
Total	50	100.0%

Figura 8

¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 8 se puede observar que el 42% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 16% indica estar totalmente de acuerdo, un 22% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 14% indica estar en desacuerdo, y por último un 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 68% del total de colaboradores entrevistados considera adecuado las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto.

Pregunta 9: ¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?

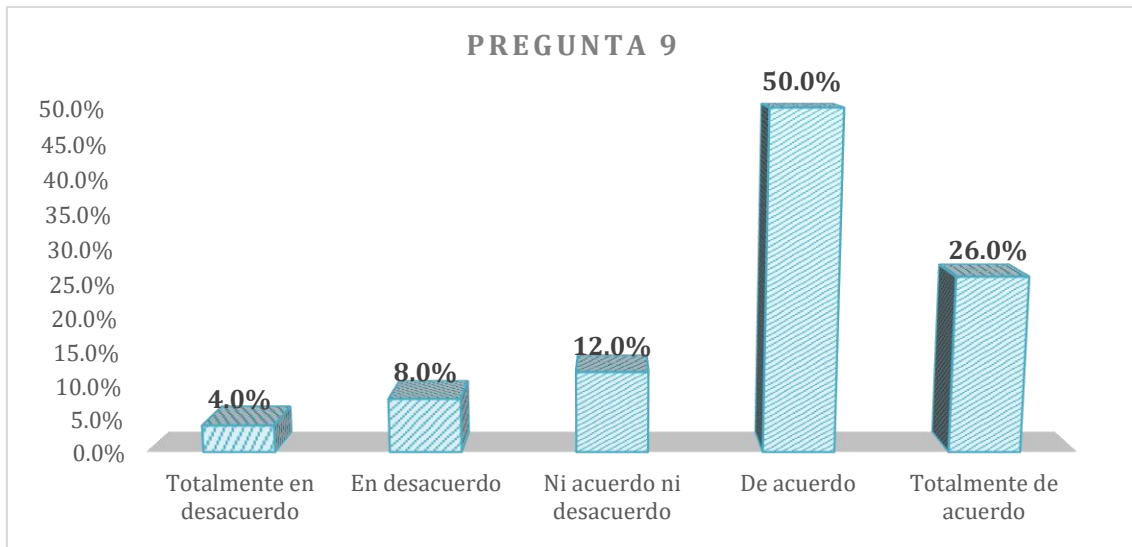
Tabla 12

¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	4	8.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	12.0%
De acuerdo	25	50.0%
Totalmente de acuerdo	13	26.0%
Total	50	100.0%

Figura 9

¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 9 se puede observar que el 50% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 26% indica estar totalmente de acuerdo, un 12% expresan estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 8% indica estar en desacuerdo y por último un 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 76% del total de colaboradores entrevistados considera que conoce los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo.

Pregunta 10: ¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?

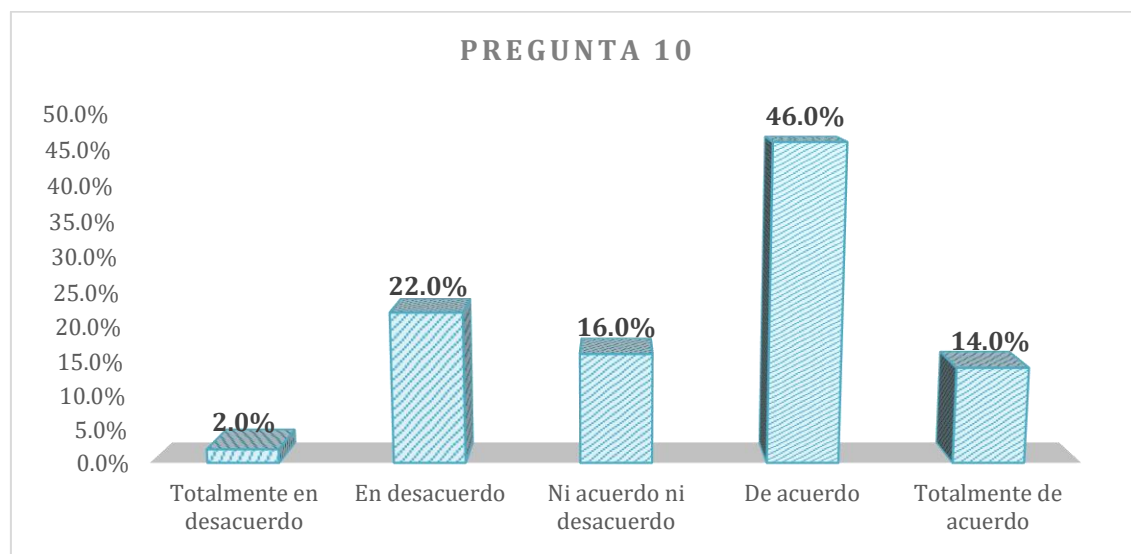
Tabla 13

¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	11	22.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	16.0%
De acuerdo	23	46.0%
Totalmente de acuerdo	7	14.0%
Total	50	100.0%

Figura 10

¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 10 se puede observar que el 46% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 14% indica estar totalmente de acuerdo, un 16% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 22% indica estar en desacuerdo y por último un 2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 60% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño.

Pregunta 11: ¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?

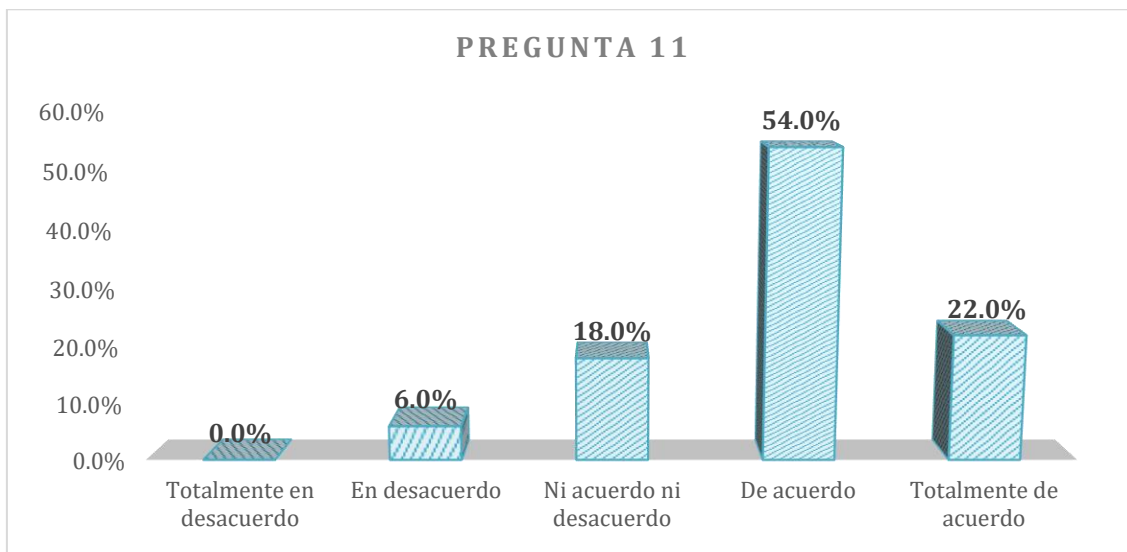
Tabla 14

¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	3	6.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	18.0%
De acuerdo	27	54.0%
Totalmente de acuerdo	11	22.0%
Total	50	100.0%

Figura 11

¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 11 se puede observar que el 54% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 22% indica estar totalmente de acuerdo, un 18% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo y por último un 6% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 76% del total de colaboradores entrevistados considera adecuado que los periodos de evaluación son frecuentes en un año.

Pregunta 12: ¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?

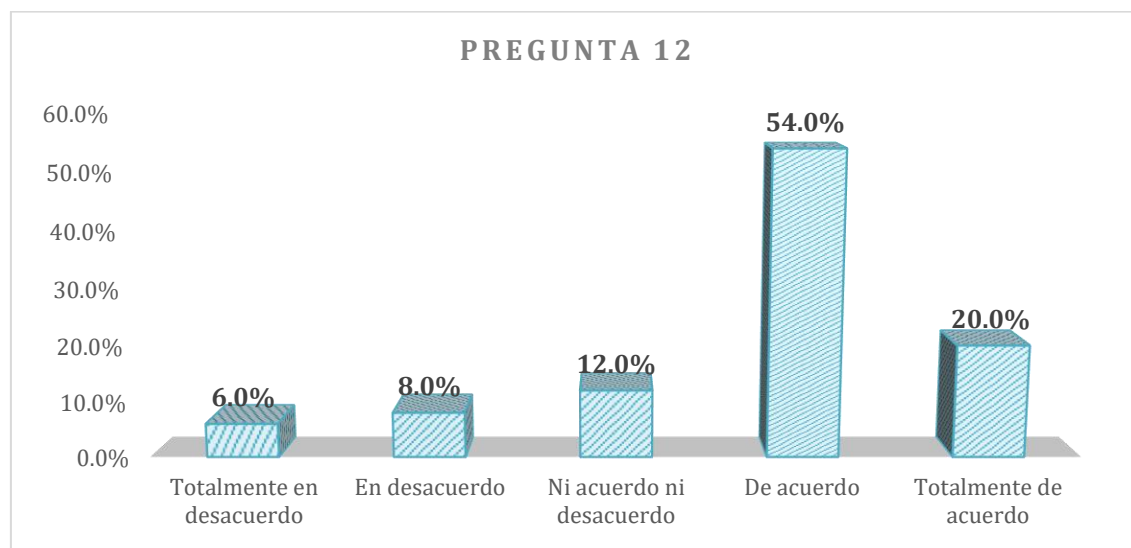
Tabla 15

¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	4	8.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	12.0%
De acuerdo	27	54.0%
Totalmente de acuerdo	10	20.0%
Total	50	100.0%

Figura 12

¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 12 se puede observar que el 54% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 20% indica estar totalmente de acuerdo, un 12% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 8% indica estar en desacuerdo y por último un 6% se encuentra totalmente desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 74% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado.

Pregunta 13: ¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?

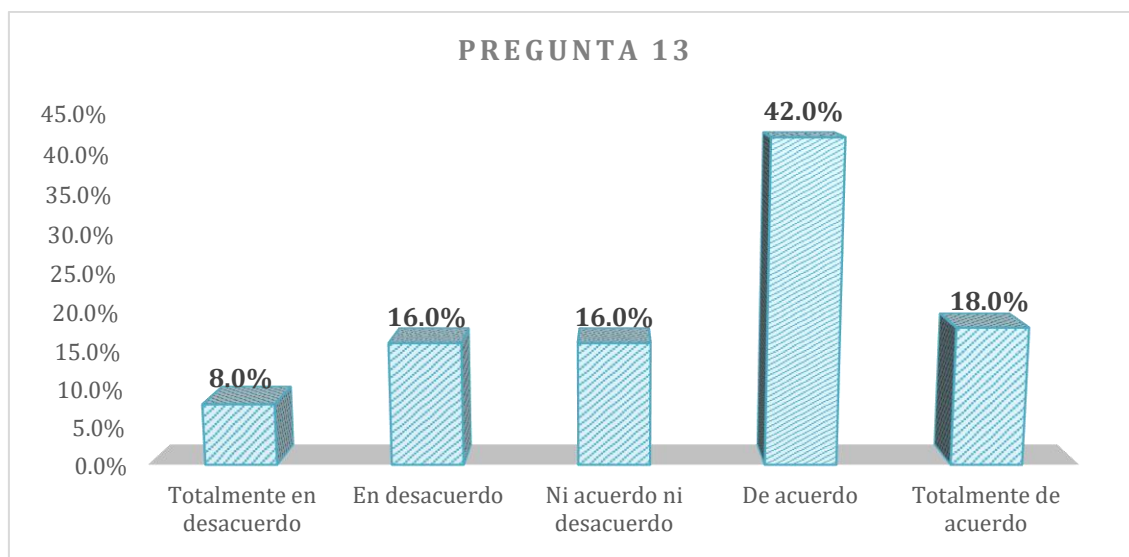
Tabla 16

¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	4	8.0%
En desacuerdo	8	16.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	16.0%
De acuerdo	21	42.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 13

¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 13 se puede observar que el 42% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 18% indica estar totalmente de acuerdo, un 16% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo y también en desacuerdo, por último, un 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 60% del total de colaboradores entrevistados considera adecuada las oportunidades que le brinda la organización para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales.

Pregunta 14: ¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?

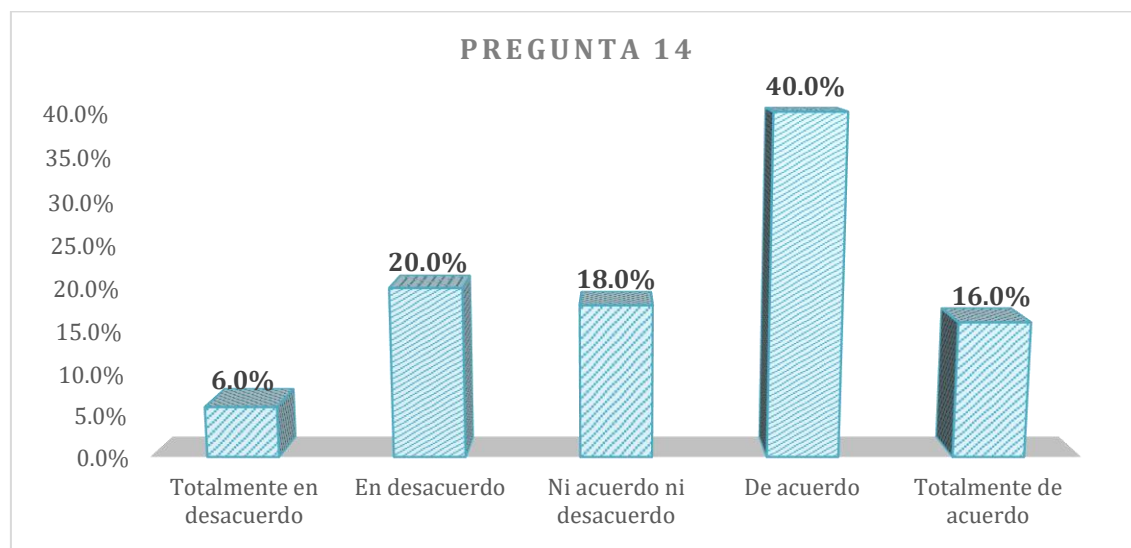
Tabla 17

¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	10	20.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	18.0%
De acuerdo	20	40.0%
Totalmente de acuerdo	8	16.0%
Total	50	100.0%

Figura 14

¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 14 se puede observar que el 40% de los colaboradores afirman estar de acuerdo, un 16% indica estar totalmente de acuerdo, un 18% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 20% indica estar en desacuerdo y por último un 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Para lo cual se puede observar que un 60% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar de manera activa.

Pregunta 15: ¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?

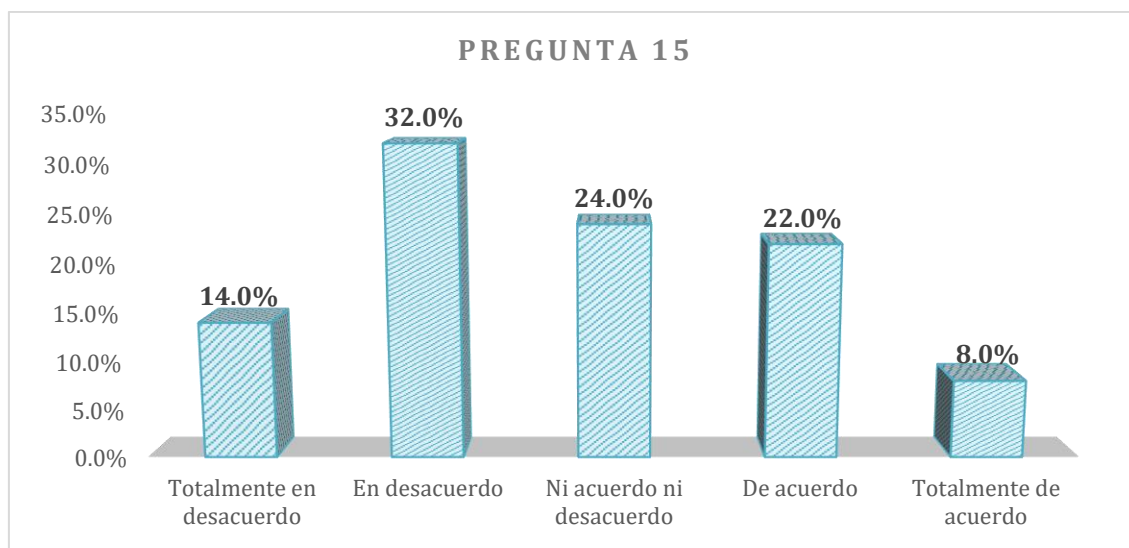
Tabla 18

¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	7	14.0%
En desacuerdo	16	32.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	24.0%
De acuerdo	11	22.0%
Totalmente de acuerdo	4	8.0%
Total	50	100.0%

Figura 15

¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 15 se puede observar que el 22% de colaboradores se encuentra de acuerdo y un 8% está totalmente de acuerdo. El 24% de los colaboradores afirman estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 32% indica estar totalmente es desacuerdo, y por último un 14% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Interpretación

Para lo cual se puede observar que un 46% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización no brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña.

Pregunta 16: ¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?

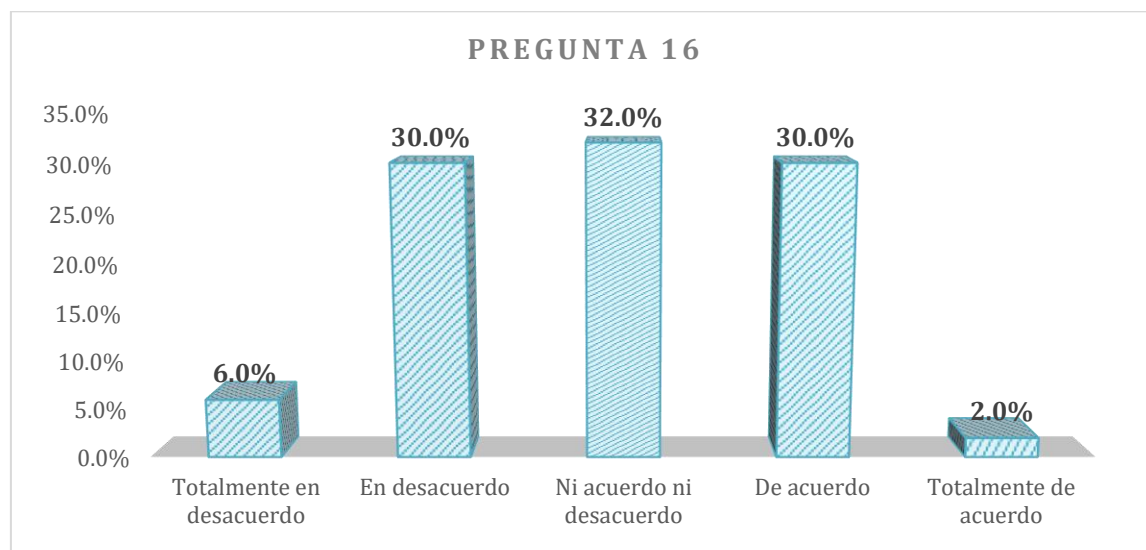
Tabla 19

¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	15	30.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	16	32.0%
De acuerdo	15	30.0%
Totalmente de acuerdo	1	2.0%
Total	50	100.0%

Figura 16

¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 16 se puede observar que el 30% afirma estar de acuerdo, un 2% se encuentra totalmente de acuerdo. Un 32% de colaboradores expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 30% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo y por último un 6% se encuentra totalmente es desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 36% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización no capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente.

Pregunta 17: ¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?

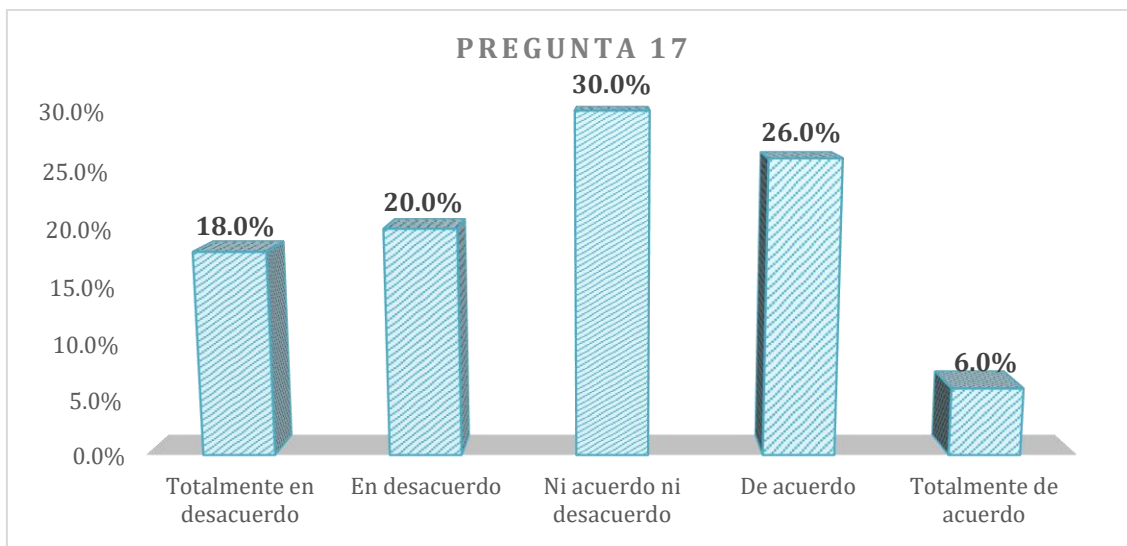
Tabla 20

¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	9	18.0%
En desacuerdo	10	20.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	30.0%
De acuerdo	13	26.0%
Totalmente de acuerdo	3	6.0%
Total	50	100.0%

Figura 17

¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 17 se puede observar que el 30% de los colaboradores expresa ni acuerdo ni desacuerdo, un 20% en desacuerdo y un 18% totalmente en desacuerdo. El 26% de colaboradores afirman estar de acuerdo y por último un 6% se encuentra totalmente de acuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 38% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización no brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización.

Pregunta 18: ¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?

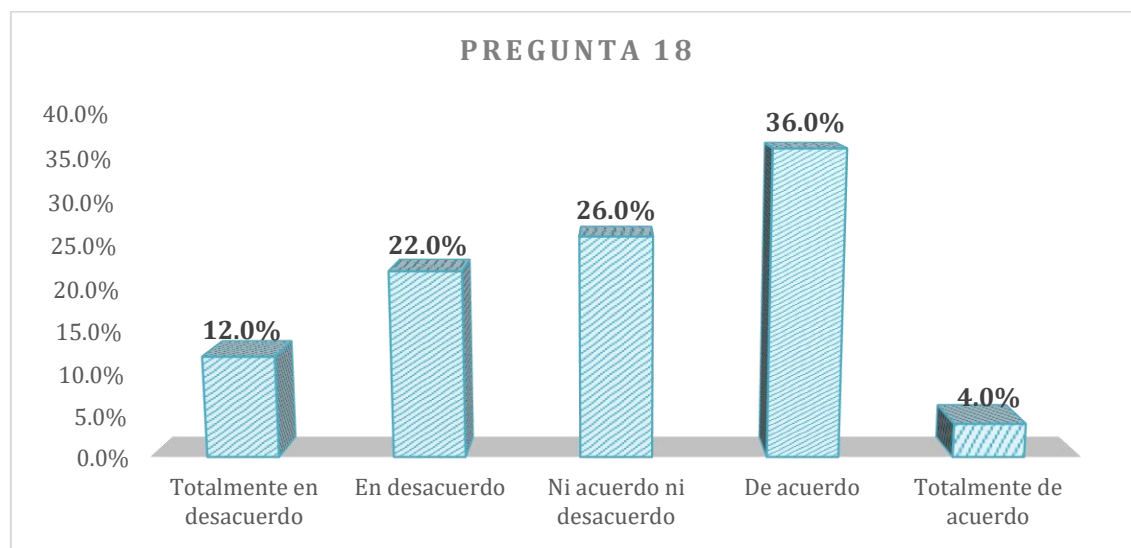
Tabla 21

¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	6	12.0%
En desacuerdo	11	22.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	26.0%
De acuerdo	18	36.0%
Totalmente de acuerdo	2	4.0%
Total	50	100.0%

Figura 18

¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 18 se puede observar que el 36% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 4% indica estar totalmente. El 26% de colaboradores expresa ni acuerdo ni desacuerdo, un 22 % indica estar en desacuerdo y por último un 12% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 40% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional.

Pregunta 19: ¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?

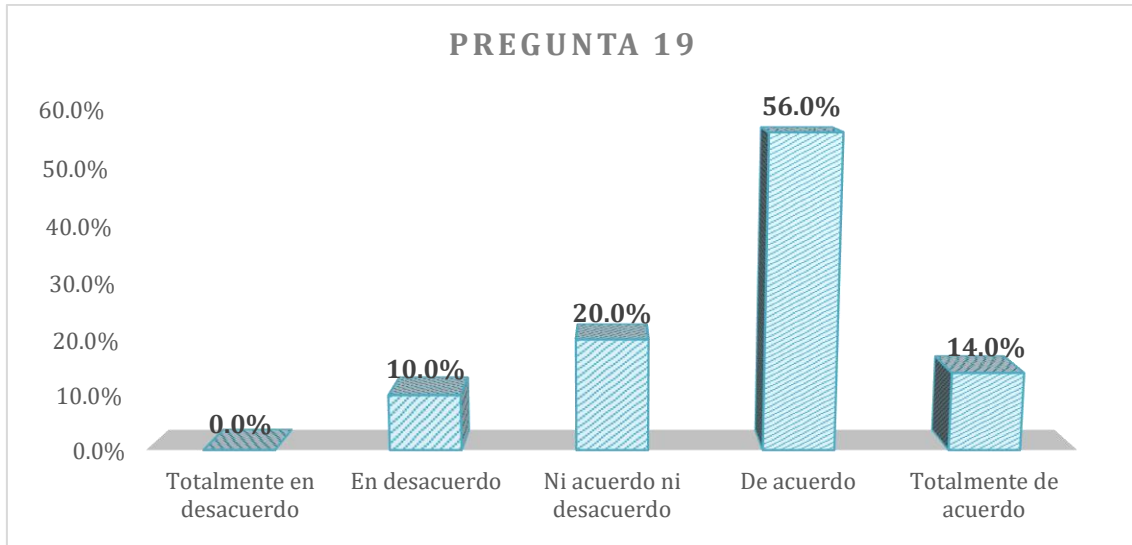
Tabla 22

¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	5	10.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	28	56.0%
Totalmente de acuerdo	7	14.0%
Total	50	100.0%

Figura 19

¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 19 se puede observar que el 56% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 14% indica estar totalmente de acuerdo. El 20% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo y por último un 10% en desacuerdo.

Interpretación: Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización.

Pregunta 20: ¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?

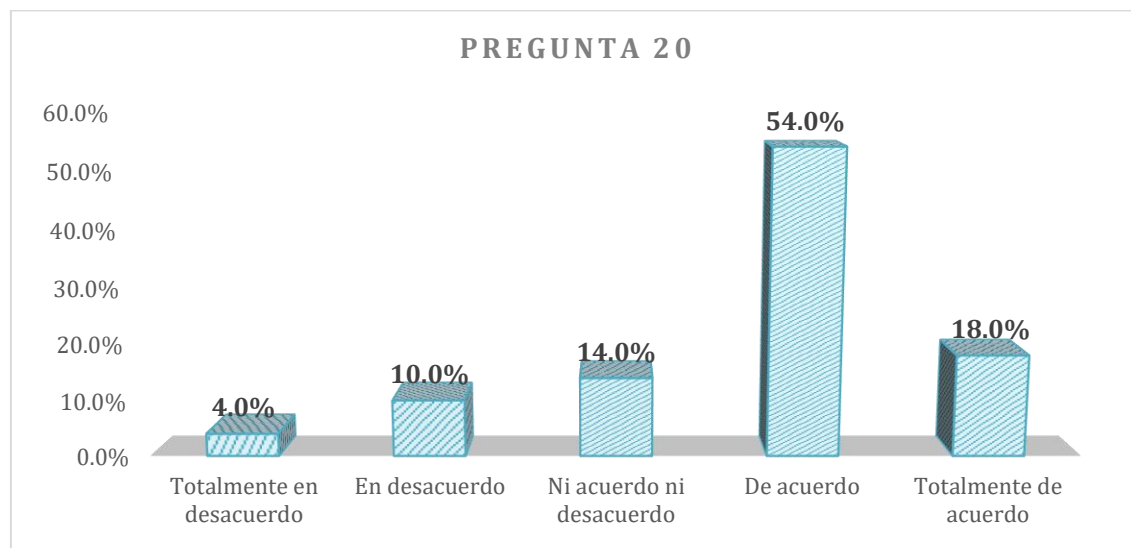
Tabla 23

¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	5	10.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	14.0%
De acuerdo	27	54.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 20

¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 20 se puede observar que el 54% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 18% indica estar totalmente de acuerdo,

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 72% del total de colaboradores entrevistados considera que cuenta con herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización.

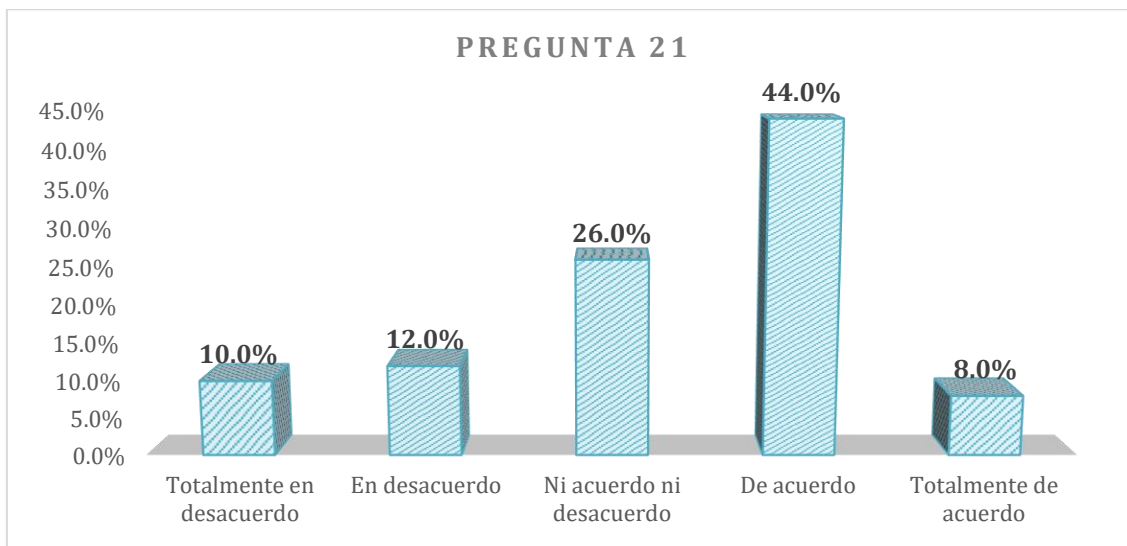
Pregunta 21: ¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?**Tabla 24**

¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	5	10.0%
En desacuerdo	6	12.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	26.0%
De acuerdo	22	44.0%
Totalmente de acuerdo	4	8.0%
Total	50	100.0%

Figura 21

¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 21 se puede observar que el 44% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 8% indica estar totalmente de acuerdo. El 26% expresan estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 12% en desacuerdo y por último un 10% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 52% del total de colaboradores entrevistados considera que su ingreso está acorde a sus funciones.

Pregunta 22: ¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?

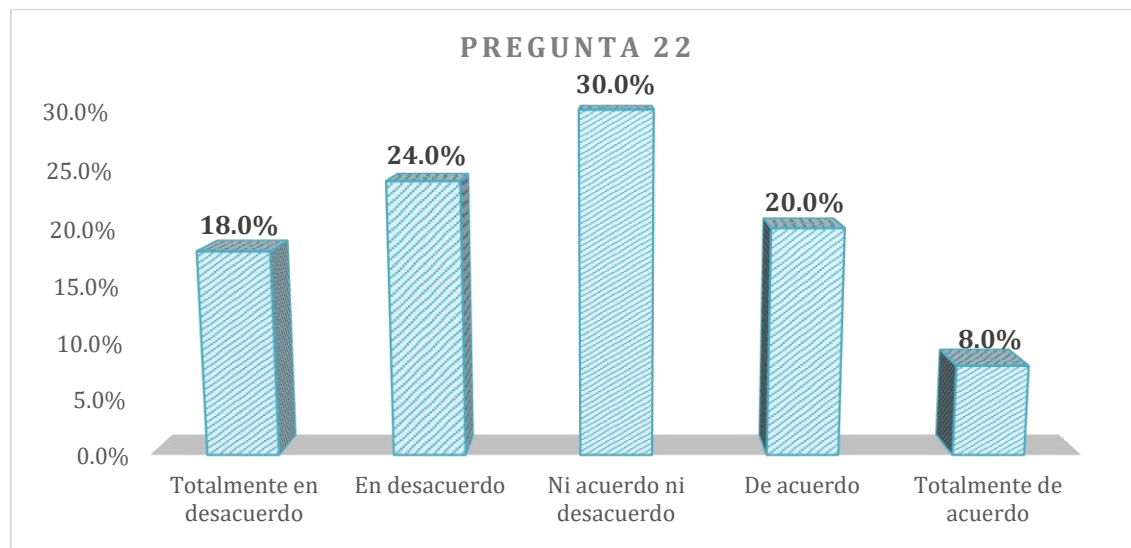
Tabla 25

¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	9	18.0%
En desacuerdo	12	24.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	30.0%
De acuerdo	10	20.0%
Totalmente de acuerdo	4	8.0%
Total	50	100.0%

Figura 22

¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 22 se puede observar que el 24% de los colaboradores afirman estar en desacuerdo y un 18% indica estar totalmente en desacuerdo. El 30% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 20% indica estar de acuerdo, y por último un 8% totalmente de acuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 42% del total de colaboradores entrevistados considera que las compensaciones económicas no son las adecuadas en la organización.

Pregunta 23: ¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?

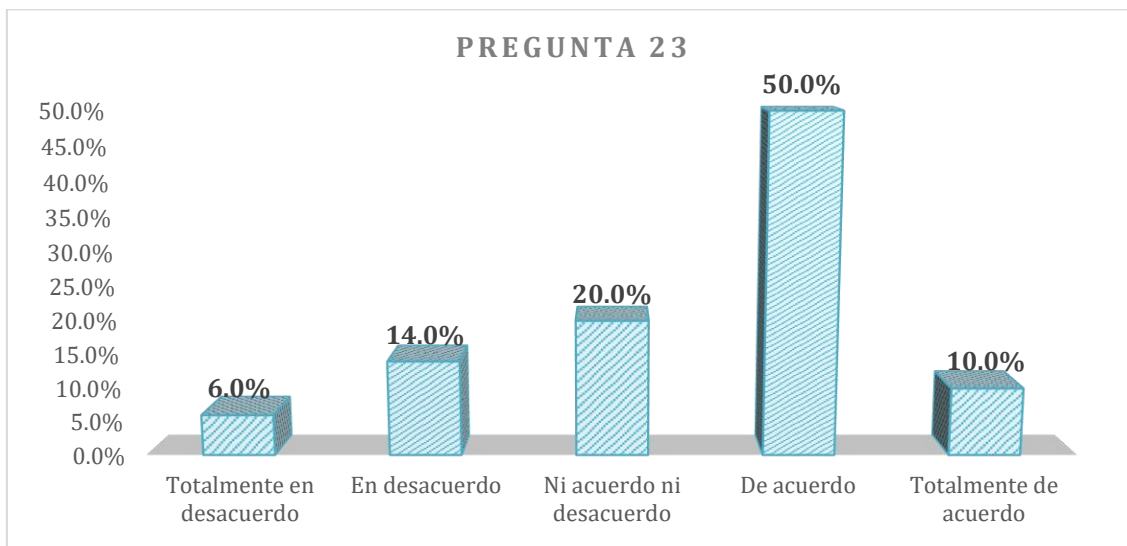
Tabla 26

¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	7	14.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	25	50.0%
Totalmente de acuerdo	5	10.0%
Total	50	100.0%

Figura 23

¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 23 se puede observar que el 50% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 10% indica estar totalmente de acuerdo. El 20% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 14% indica en desacuerdo y por último 6% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 60% del total de colaboradores entrevistados considera que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo.

Pregunta 24: ¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?

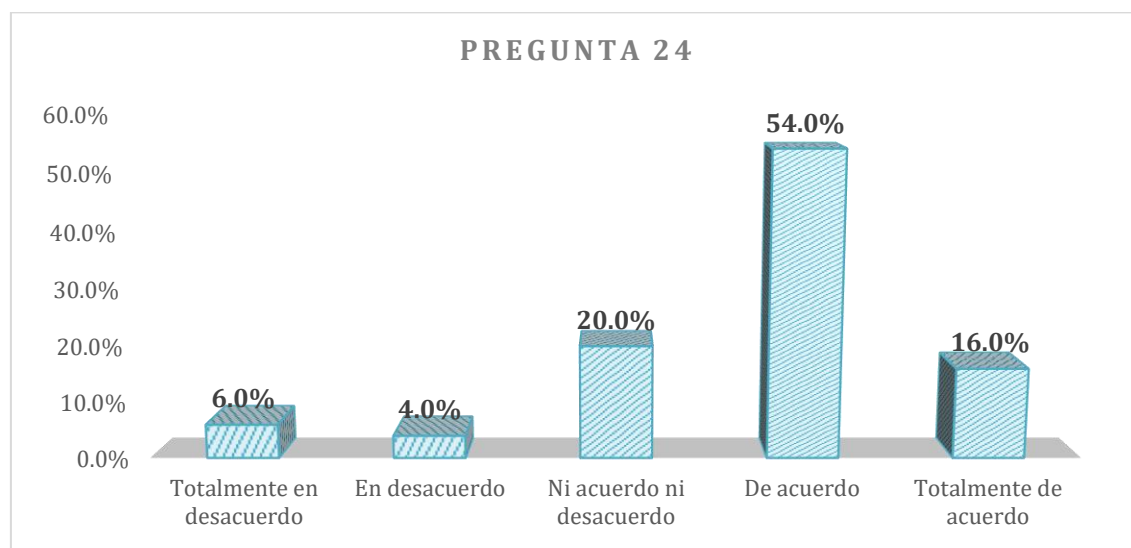
Tabla 27

¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	3	6.0%
En desacuerdo	2	4.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	27	54.0%
Totalmente de acuerdo	8	16.0%
Total	50	100.0%

Figura 24

¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 24 se puede observar que el 54% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 16% indica estar totalmente de acuerdo. El 20% expresa estar ni acuerdo ni

desacuerdo, un 4% indica estar en desacuerdo, y por último un 6% en totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera que las metas establecidas lo desafían de manera positiva.

Pregunta 25: ¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?

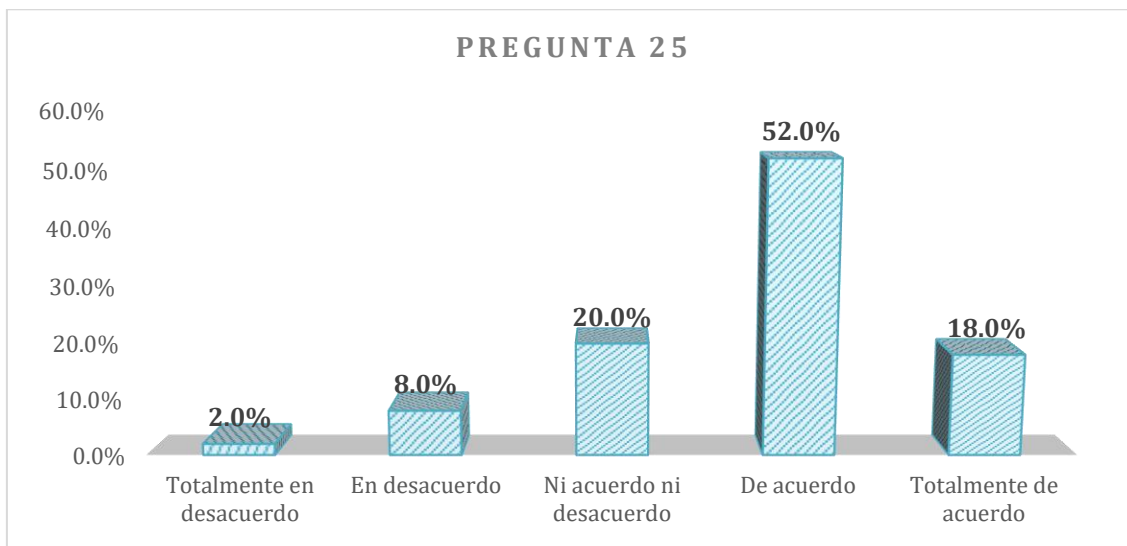
Tabla 28

¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	4	8.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	20.0%
De acuerdo	26	52.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 25

¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 25 se puede observar que el 52% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 18% indica estar totalmente de acuerdo. El 20% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 8% indica en desacuerdo, y por último 2% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización.

Pregunta 26: ¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?

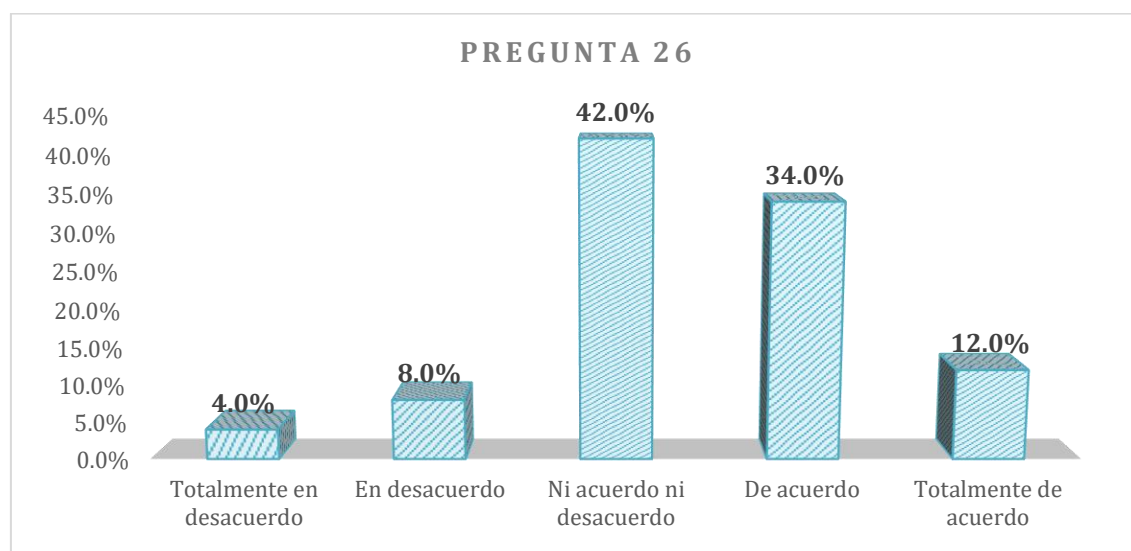
Tabla 29

¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	4	8.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	42.0%
De acuerdo	17	34.0%
Totalmente de acuerdo	6	12.0%
Total	50	100.0%

Figura 26

¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 26 se puede observar que el 34% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 12% indica estar totalmente de acuerdo. El 42% expresan estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 8% en desacuerdo y por último un 4% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 46% del total de colaboradores entrevistados considera que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando.

Pregunta 27: ¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?

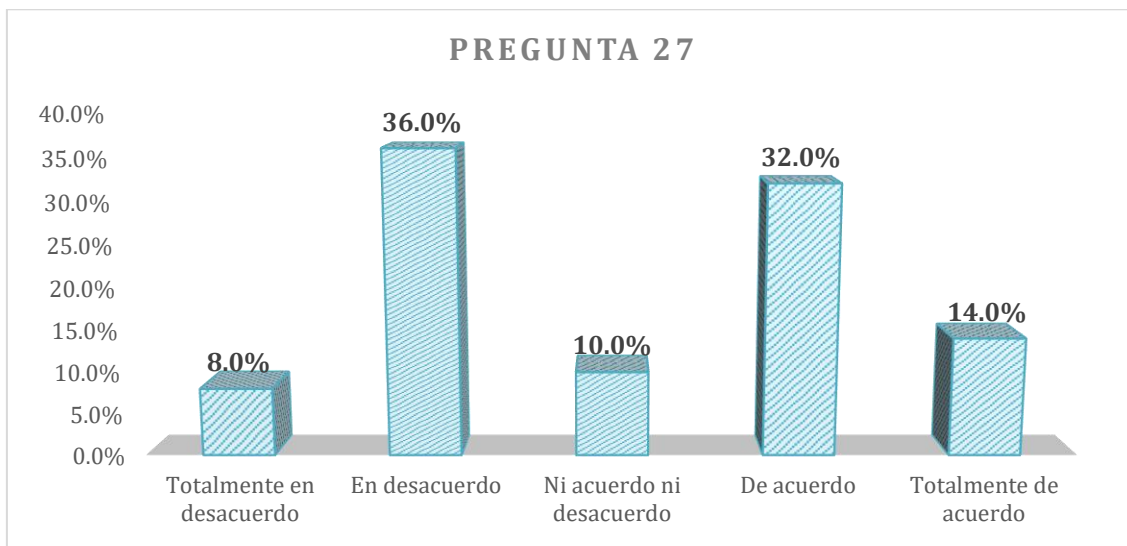
Tabla 30

¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	4	8.0%
En desacuerdo	18	36.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	5	10.0%
De acuerdo	16	32.0%
Totalmente de acuerdo	7	14.0%
Total	50	100.0%

Figura 27

¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 27 se puede observar que el 32% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 14% indica estar totalmente de acuerdo. El 10% de colaboradores expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 36% en desacuerdo y por último un 8% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 46% del total de colaboradores entrevistados considera que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización.

Pregunta 28: ¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?

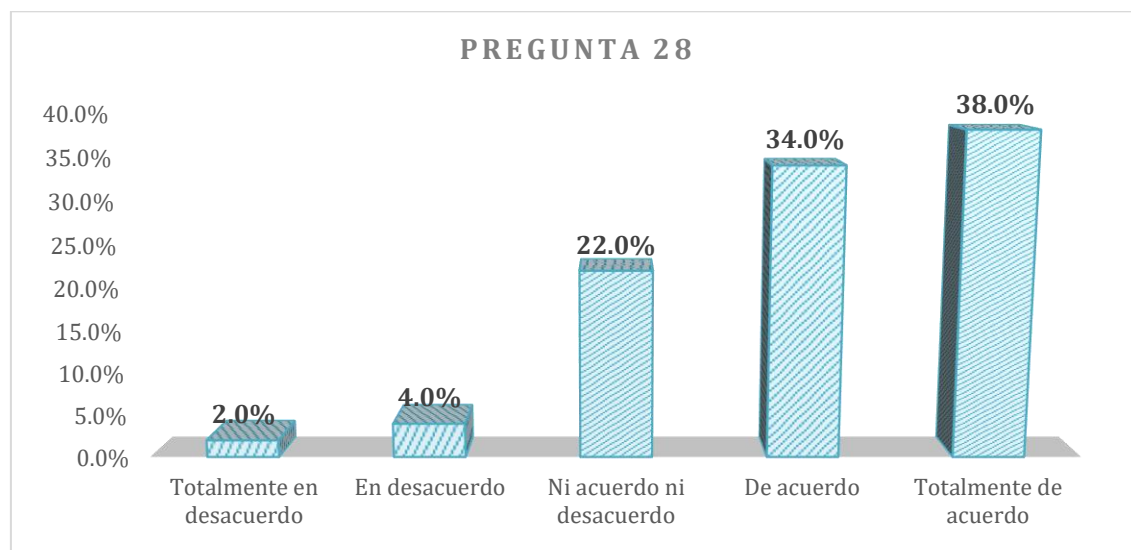
Tabla 31

¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	2	4.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	22.0%
De acuerdo	17	34.0%
Totalmente de acuerdo	19	38.0%
Total	50	100.0%

Figura 28

¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 28 se puede observar que el 34% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 38% indica estar totalmente de acuerdo. El 22% de colaboradores expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 4% en desacuerdo, y por último un 2% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 72% del total de colaboradores entrevistados considera que conoce la cultura corporativa de la organización.

Pregunta 29: ¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?

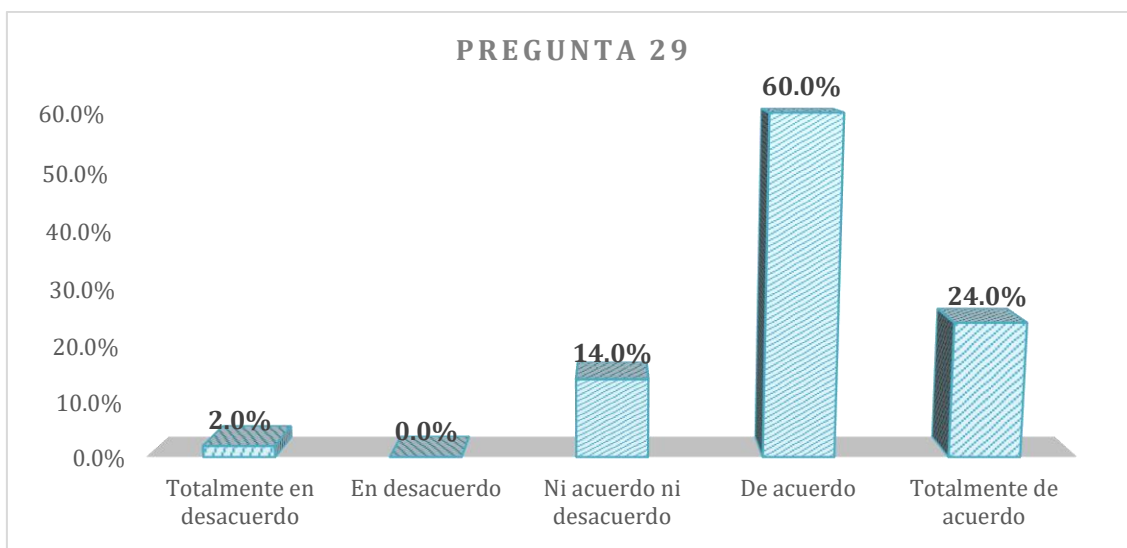
Tabla 32

¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	1	2.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	14.0%
De acuerdo	30	60.0%
Totalmente de acuerdo	12	24.0%
Total	50	100.0%

Figura 29

¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 29 se puede observar que el 60% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 24% indica estar totalmente de acuerdo. El 14% de colaboradores expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, y por último un 2% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 84% del total de colaboradores entrevistados considera que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores.

Pregunta 30: ¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?

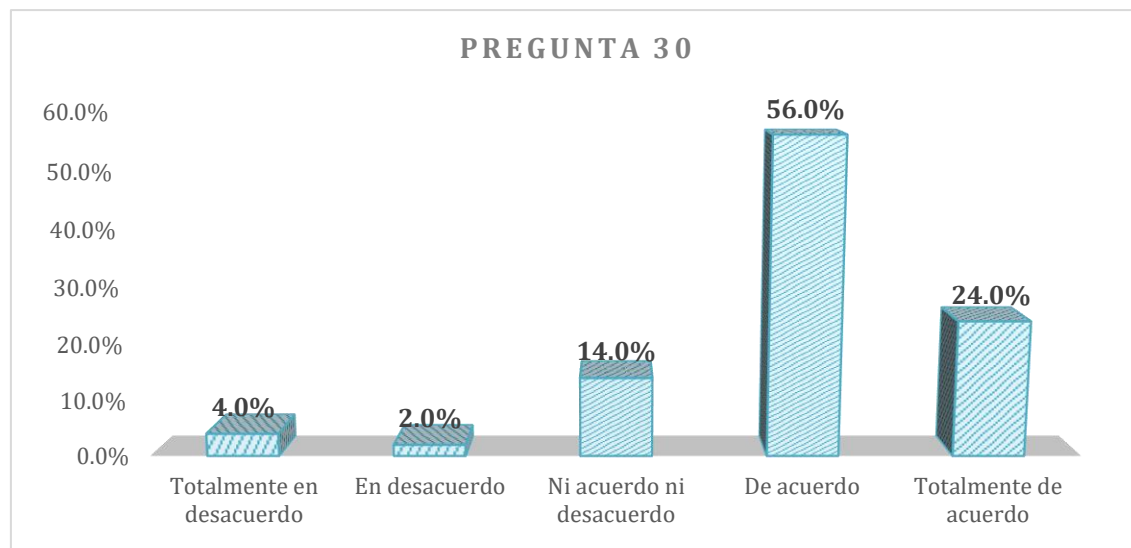
Tabla 33

¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	1	2.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	14.0%
De acuerdo	28	56.0%
Totalmente de acuerdo	12	24.0%
Total	50	100.0%

Figura 30

¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 30 se puede observar que el 56% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 24% indica estar totalmente de acuerdo. El 14% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 2% en desacuerdo y por último 4% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 80% del total de colaboradores entrevistados considera que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales.

Pregunta 31: ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?

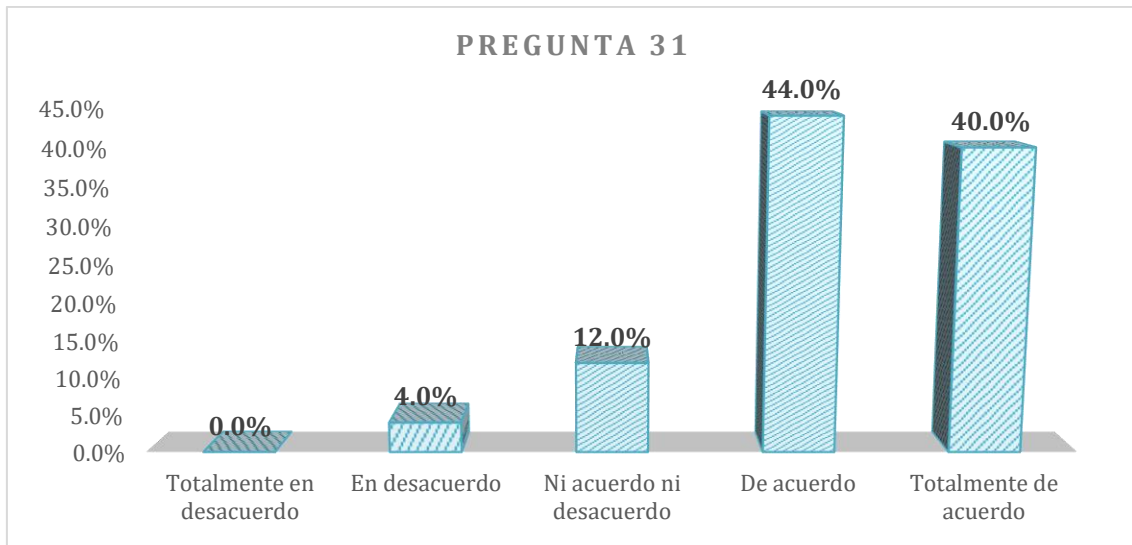
Tabla 34

¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	2	4.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	12.0%
De acuerdo	22	44.0%
Totalmente de acuerdo	20	40.0%
Total	50	100.0%

Figura 31

¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 31 se puede observar que el 44% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 40% indica estar totalmente de acuerdo. El 12% expresan estar ni acuerdo ni desacuerdo y por último un 4% en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 84% del total de colaboradores entrevistados considera que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo.

Pregunta 32: ¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?

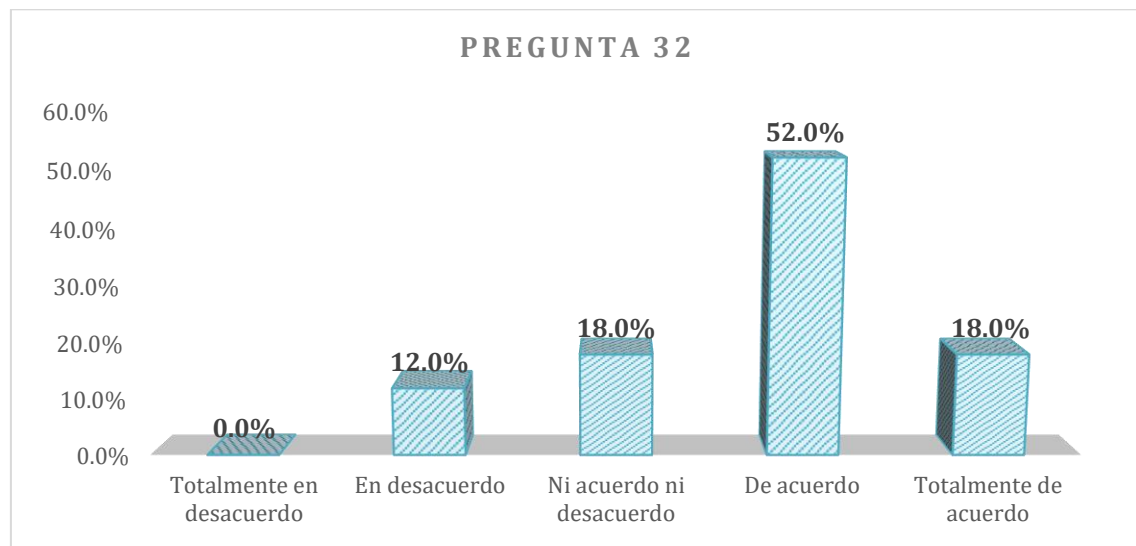
Tabla 35

¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	6	12.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	18.0%
De acuerdo	26	52.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 32

¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?



Descripción:

En cuanto a la pregunta 32 se puede observar que el 52% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 18% indica estar totalmente de acuerdo. El 18% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo y por último un 12% indica estar en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera que se ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización.

Pregunta 33: ¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?

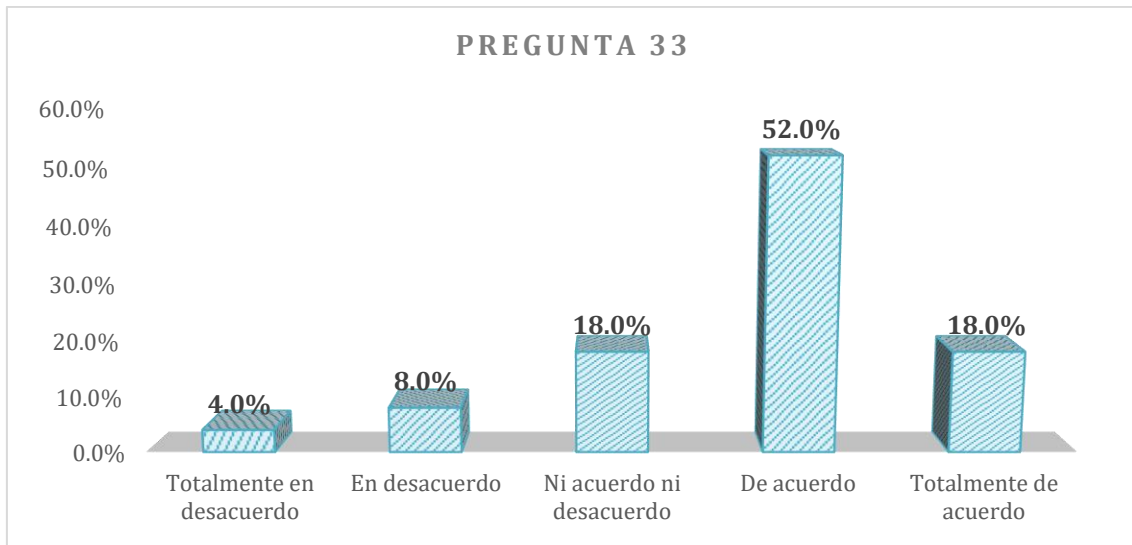
Tabla 36

¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	2	4.0%
En desacuerdo	4	8.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	18.0%
De acuerdo	26	52.0%
Totalmente de acuerdo	9	18.0%
Total	50	100.0%

Figura 33

¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 33 se puede observar que el 52% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 18% indica estar totalmente de acuerdo. El 18% expresan estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 8% indica estar en desacuerdo y por último un 4% estar totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 70% del total de colaboradores entrevistados considera que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización.

Pregunta 34: ¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?

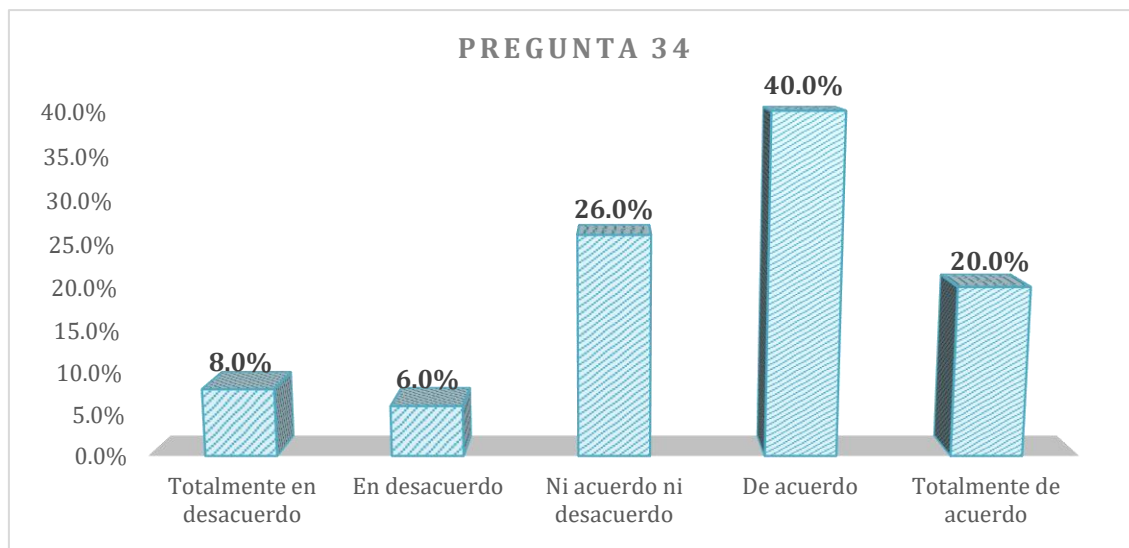
Tabla 37

¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	4	8.0%
En desacuerdo	3	6.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	26.0%
De acuerdo	20	40.0%
Totalmente de acuerdo	10	20.0%
Total	50	100.0%

Figura 34

¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 34 se puede observar que el 40% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 20% indica estar totalmente de acuerdo. El 26% de colaboradores expresa

estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 6% en desacuerdo y por último un 8% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 60% del total de colaboradores entrevistados considera que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización.

Pregunta 35: ¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?

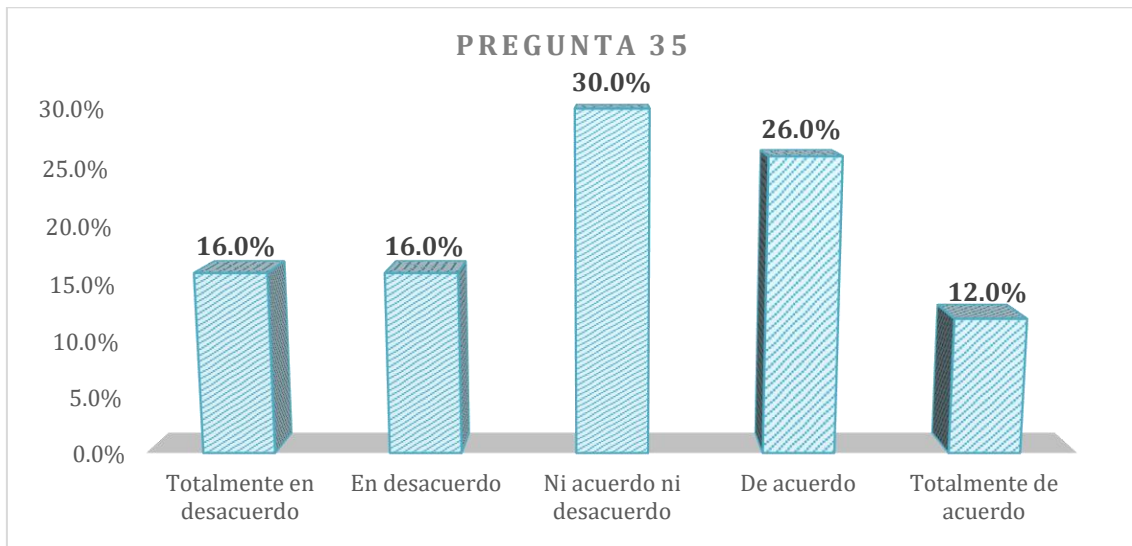
Tabla 38

¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	8	16.0%
En desacuerdo	8	16.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	30.0%
De acuerdo	13	26.0%
Totalmente de acuerdo	6	12.0%
Total	50	100.0%

Figura 35

¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 35 se puede observar que el 26% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 12% indica estar totalmente de acuerdo. El 30% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 16% en desacuerdo y otro 16% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 38% del total de colaboradores entrevistados considera que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización.

Pregunta 36: ¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?

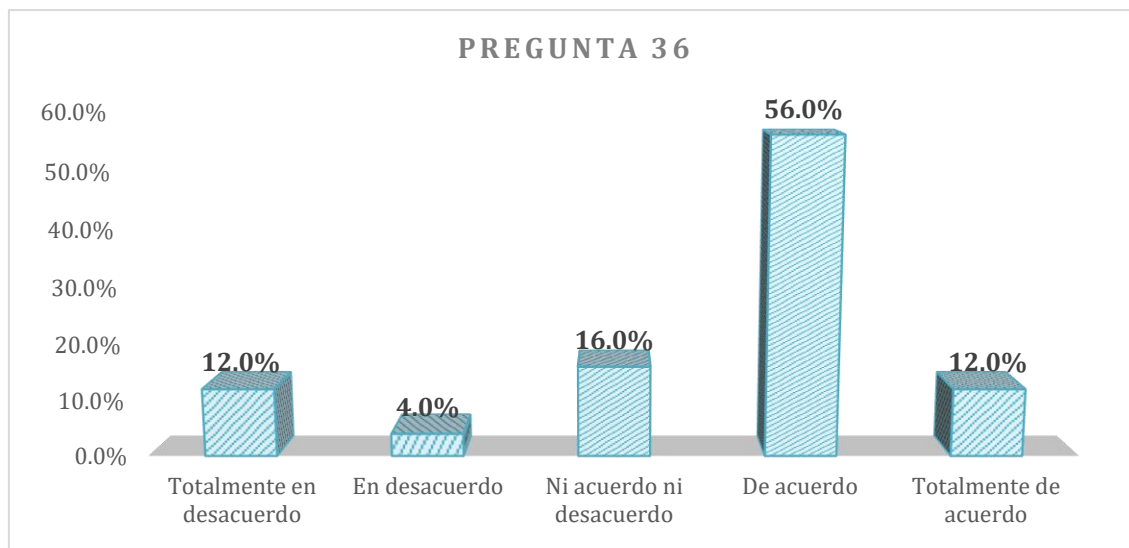
Tabla 39

¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?

Categorías	Frecuencias	%
Totalmente en desacuerdo	6	12.0%
En desacuerdo	2	4.0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	8	16.0%
De acuerdo	28	56.0%
Totalmente de acuerdo	6	12.0%
Total	50	100.0%

Figura 36

¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?

**Descripción:**

En cuanto a la pregunta 36 se puede observar que el 56% de los colaboradores afirman estar de acuerdo y un 12% indica estar totalmente de acuerdo. El 16% expresa estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 4% en desacuerdo y por último 12% totalmente en desacuerdo.

Interpretación:

Para lo cual se puede observar que un 68% del total de colaboradores entrevistados considera que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización.

2. Análisis de resultados

En esta sección se verifica la validez de las hipótesis de trabajo para lo cual se tienen 18 preguntas para la variable independiente: Gestión del Talento de los cuales las seis primeras (pregunta 1 a pregunta 6) corresponden a la dimensión Selección del personal, las seis siguientes (pregunta 7 a pregunta 12) a la dimensión Desempeño del personal, y las seis últimas (pregunta 13 a pregunta 18) a la dimensión Desarrollo personal. Así también, 18 preguntas (pregunta 19 a la pregunta 36) correspondiente a la variable dependiente: Clima Organizacional.

2.1 Prueba de hipótesis general

Para la validez de la hipótesis general:

H0: “La gestión del talento no influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada”.

H1: “La gestión del talento influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada”.

Tabla 40

Tabla cruzada Variable: Gestión del Talento / Variable: Clima Organizacional

		Variable: Clima Organizacional					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Variable: Gestión del Talento	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0
	En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0	2	6	0	8
	De acuerdo	0	0	6	30	0	36
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	3	3	6
	Total	0	0	8	39	3	50

Tabla 41

Prueba de Chi-cuadrado – Hipótesis general

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30.543 ^a	16	0.015
Razón de verosimilitud	27.341	16	0.003
Asociación lineal por lineal	6.387	1	0.005
N de casos válidos	50		

a. 24 casillas (96,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 16.

Interpretación:

De acuerdo con la muestra de la tabla anterior la Chi Cuadrado cuyo valor calculado es 30.543 y asumiendo un nivel de significación del 5% se obtiene el punto crítico para la Chi Cuadrada con 16 grados de libertad cuyo valor, proporciona la tabla de la Chi Cuadrado, es 26.3. Esto

estaría validando la hipótesis general en el sentido que se evidencia que el impacto en el Clima Organizacional en la institución educativa superior privada está asociado con la Gestión del Talento.

2.2 Prueba de hipótesis específicas

2.2.1 Prueba de hipótesis específica 1: *La selección del personal influye en el clima organizacional de una institución de educación superior privada.*

Para comprobar la validez de esta hipótesis se estudia los resultados del cruce entre cada una de las 6 preguntas de la dimensión de Selección del Personal (variable independiente) y de las 18 preguntas de la variable “Clima Organizacional”, que dan a un lugar a $6 * 18 = 108$ tablas cruzadas o de contingencia.

Como ejemplo, se utiliza el cruce de la pregunta 6 con la pregunta 23 que da lugar a siguiente tabla de contingencia:

P06: “¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?” vs P23: “¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?”

Tabla 42

Tabla Cruzada P06 vs P23

		P23				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
P06	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	1	0	2	0	0	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	De acuerdo	0	1	6	11	0	18
	Totalmente de acuerdo	2	4	2	14	5	27
Total		3	7	10	25	5	50

Para la tabla anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H0: P06 y P23 son independientes.

H1: P23 está asociada a la P06.

Para aprobar la hipótesis, implica calcular la estadística de prueba de la Chi Cuadrado cuyo valor calculado es 31.570 y asumiendo un nivel de significación del 5% se obtiene el punto crítico para la Chi Cuadrada con 16 grados de libertad cuyo valor, en la tabla de la Chi Cuadrado, es 26.3; obteniendo, como se muestra en la siguiente gráfica, la región de aceptación y la región de rechazo de la hipótesis nula: pregunta 06 y pregunta 23 son independientes.

Figura 37

Chi-Cuadrada valor 26.3 – Hipótesis 1



La decisión de la prueba de hipótesis, dado que la estadística de prueba está a la derecha del punto crítico, permite rechazar la hipótesis nula de independencia, y se acepta la asociación de P23 con P06.

Este proceso de prueba de hipótesis entre una pregunta de la dimensión Selección del Personal con las 18 preguntas de la variable respuesta (dependiente) se repite en cada una de las 108 tablas obteniendo los siguientes resultados, donde la celda XXX indica que se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la de asociación; y las celdas en blanco indican independencia.

Tabla 43

Prueba de la Hipótesis Específica 1 – Dimensión Selección del Personal

	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
P01	XXX															XXX	XXX	
P02		XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX					
P03	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX									XXX	
P04		XXX			XXX	XXX		XXX	XXX			XXX		XXX	XXX			
P05		XXX				XXX			XXX			XXX						
P06	XXX	XXX	XXX		XXX		XXX			XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX		XXX

De acuerdo con lo que muestra el cuadro anterior se puede afirmar que las actividades desarrolladas, correspondientes a las preguntas:

- P02: *¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?*
- P04: *¿Considera usted que los referidos es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?*
- P06: *¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?*

Permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la asociación con casi todas las preguntas de la variable dependiente excepto la pregunta 22 que es independiente con dichas preguntas y se considera como independientes las preguntas 21, 35 y 36 y en los demás se verifica la asociación. Esto estaría validando la hipótesis específica 1 en el sentido que se evidencia que

el impacto en el Clima Organizacional en la institución educativa superior privada está asociado con la Selección de Personal.

2.2.2 Prueba de hipótesis específica 2: *El desempeño del personal influye el clima organizacional de una institución de educación superior privada.*

Para comprobar la validez de esta hipótesis se estudia los resultados del cruce entre cada una de las 6 preguntas de la dimensión de Desempeño del Personal (variable independiente) y de las 18 preguntas de “Clima Organizacional” (variable dependiente) que dan a un lugar a $6 * 18 = 108$ tablas cruzadas o de contingencia.

Como ejemplo, se utiliza el cruce de la pregunta 12 con la pregunta 36 que da lugar a siguiente tabla de contingencia:

P12: “¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?” vs P36: “¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?”

Tabla 44

Tabla Cruzada P12 vs P36

		P36				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
P12	Totalmente en desacuerdo	2	1	0	0	0	3
	En desacuerdo	2	0	0	1	1	4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	1	3	1	1	6
	De acuerdo	2	0	5	19	1	27
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	7	3	10
	Total	6	2	8	28	6	50

Para la tabla anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H0: P12 y P36 son independientes.

H1: P36 está asociada a la P12.

Para aprobar la hipótesis, implica calcular la estadística de prueba de la Chi Cuadrado cuyo valor es 42.992 y asumiendo un nivel de significación del 5% se obtiene el punto crítico para la Chi Cuadrada con 16 grados de libertad cuyo valor, en la tabla de la Chi Cuadrado, es de 26.3; obteniendo como se muestra en la siguiente gráfica, la región de aceptación y la región de rechazo de la hipótesis nula: pregunta 12 y pregunta 36 son independientes.

Figura 38

Chi-cuadrada 26.3 – Hipótesis 2



La decisión de la prueba de hipótesis, dado que la estadística de prueba está a la derecha del punto crítico, se rechaza la hipótesis nula de independencia, y se acepta la asociación de P36 con P12.

Este proceso de prueba de hipótesis entre una pregunta de la dimensión Desempeño del Personal con las 18 preguntas de la variable respuesta (dependiente) se repite en cada una de las 108 tablas obteniendo los siguientes resultados, donde la celda XXX indica que se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la de asociación; y las celdas en blanco indican independencia.

Tabla 45

Prueba de la Hipótesis Específica 2 – Dimensión: Desempeño de Personal

	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
P07		XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX		XXX	XXX		XXX		XXX
P08	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX		XXX
P09					XXX									XXX		XXX		
P10	XXX	XXX			XXX	XXXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX
P11		XXX					XXX	XXX	XXX				XXX	XXX	XXX	XXX		XXX
P12	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

De acuerdo con lo que muestra el cuadro anterior se puede afirmar que las actividades desarrolladas, correspondientes a las preguntas:

- *P08: ¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?*
- *P10: ¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?*
- *P12: ¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?*

Permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la asociación con casi todas las preguntas y se considera como independientes las preguntas 21, 22 y 35 y en los demás se verifica la asociación. Esto estaría validando la hipótesis específica 2 en el sentido que se evidencia que

el impacto en el Clima Organizacional en la institución educativa superior privada está asociado con el Desempeño del Personal.

2.2.3 Prueba de hipótesis específica 3 *El desarrollo del personal influye el clima organizacional de una institución de educación superior privada.*

Para comprobar la validez de esta hipótesis se estudia los resultados del cruce entre cada una de las 6 preguntas de la dimensión de Desarrollo del Personal (variable independiente) y de las 18 preguntas de la variable “Clima Organizacional”, que dan a un lugar a $6 * 18 = 108$ tablas cruzadas o de contingencia.

Como ejemplo, se utiliza el cruce de la pregunta 14 con la pregunta 34 que da lugar a siguiente tabla de contingencia:

P14: “¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?” vs P34: “¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?”

Tabla 46

Tabla Cruzada P14 vs P34

		P34				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
P14	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	1	0	3
	En desacuerdo	1	1	3	4	1	10
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	1	3	3	1	9
	De acuerdo	0	1	7	10	2	20
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	6	8
Total		4	3	13	20	10	50

Para la tabla anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H_0 : P14 y P34 son independientes.

H_1 : P34 está asociada a la P14.

Para aprobar la hipótesis, implica calcular la estadística de prueba de la Chi Cuadrado cuyo valor es 36.027 y asumiendo un nivel de significación del 5% se obtiene el punto crítico para la Chi Cuadrada con 16 grados de libertad cuyo valor es de 26.3; obteniendo como se muestra en la siguiente gráfica, la región de aceptación y la región de rechazo de la hipótesis nula: pregunta 14 y pregunta 34 son independientes.

Figura 39

Chi-Cuadrada valor 26.3 – Hipótesis 3



La decisión de la prueba de hipótesis, dado que la estadística de prueba está a la derecha del punto crítico, se rechaza la hipótesis nula de independencia, y se acepta la asociación de P34 con P14.

Este proceso de prueba de hipótesis entre una pregunta de la dimensión Desempeño del Personal con las 18 preguntas de la variable respuesta (dependiente) se repite en cada una

de las 108 tablas obteniendo los siguientes resultados, donde la celda XXX indica que se rechaza la hipótesis nula de independencia y se acepta la de asociación; y las celdas en blanco indican independencia.

Tabla 47

Prueba de la Hipótesis Específica 3 – Dimensión: Desarrollo de Personal

	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
P13	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX				XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
P14	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	
P15	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX										XXX	XXX
P16									XXX										
P17	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX			XXX		XXX	XXX	XXX	
P18	XXX	XXX	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX			XXX	XXX	XXX	XXX		XXX	XXX	

De acuerdo con lo que muestra el cuadro anterior se puede afirmar que las actividades realizadas, correspondientes a las preguntas:

P13: ¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?

P14: ¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?

P18: ¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?

Permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la asociación con casi todas las preguntas de la variable dependiente. Esto estaría validando la hipótesis específica 3 en el sentido que se evidencia que el impacto en el Clima Organizacional en la institución educativa superior privada está asociada al Desarrollo de Personal.

3. Discusión de resultados

La presente de investigación *Gestión del Talento y su Influencia en el Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Privada, Lima 2023* tiene por objetivo general el determinar la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada, Lima 2023, en la cual se evidenció en la prueba de hipótesis que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se encuentra que la variable gestión del talento influye en el clima organizacional.

El resultado encuentra similitud en la investigación de Naccha (2018) en su 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* el cual existe correlación de una variable con la otra, por lo cual afirma que el clima organizacional se percibe de manera positiva por los colaboradores de una organización cuando las prácticas empleadas por la Gerencia Humana son las más acertadas.

Estos resultados afirman que las organizaciones exitosas y competitivas buscan siempre el desarrollo y bienestar de su entorno general por lo que invierten en programas de capacitación para fomentar el desarrollo de habilidades de sus colaboradores a fin de desempeñar sus funciones de más manera más efectiva y eficiente. Así como brindar un ambiente laboral seguro con herramientas adecuadas, el cual tendrá un impacto favorable en la motivación y compromiso del colaborador.

El objetivo específico 1 de la presente investigación era determinar la influencia de la selección del personal en el clima organizacional de una institución de educación superior privada. En la prueba de hipótesis 1 se evidenció que el valor de significancia es menor a 0.05,

por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, en la cual se afirma que existe una influencia de la selección del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada. Este resultado encuentra cierta similitud con Hanco (2018) en el trabajo de investigación titulado *Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa Candwi S.A.C., 2018* en el cual se afirma que al no existir prácticas adecuadas de la gerencia de Gestión Humana en la selección de personal, esta influye en el desempeño de los nuevos ingresantes así como en el entorno laboral de los colaboradores existentes, ocasionando baja motivación, ausentismo, tareas incumplidas, incumplimiento de metas y objetivos, baja productividad, entre otros.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede afirmar que las organizaciones al obviar la incorporación de un proceso selección con filtros adecuados de selección en la terna de postulantes, deficiencias en los perfiles de puesto y/o cargo sin precisar adecuadas competencias y habilidades como parte de la ADN de una organización, equipos de trabajo con metas poco trazables a las funciones o cargo de cada colaborador, grupos de trabajo no designados para el desarrollo de actividades desde el primer día, sumerge la responsabilidad de las metas a los colaboradores antiguos, generando contratiempos y estrés para el cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo específico 2 de la presente investigación era determinar la influencia positiva del desempeño del personal en el clima organizacional de los colaboradores en una institución de educación superior privada. La prueba de hipótesis 2 se evidenció que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se encuentra que existe una influencia del desempeño del personal en el clima organizacional de los

colaboradores de una institución de educación superior privada. Este resultado encuentra similitud con Ramírez (2022) en el trabajo de investigación titulado *El clima organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de una Empresa Eléctrica, Lima – 2021* en el cual afirma que existe una incidencia entre el clima organizacional y el desempeño del personal lo cual a su vez se demuestra en la productividad y eficiencia del personal.

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que las organizaciones al implementar acciones adecuadas para el seguimiento o monitoreo en la evaluación de desempeño del personal en periodos determinados de tiempo, y programas de reconocimientos a través de recompensas económicas o no económicas, estas impactan de manera directa al desempeño del colaborador no solo para su productividad, sino también en su motivación y satisfacción laboral, lo que a su vez genera un impacto significativo en el éxito y la competitividad de la empresa.

El objetivo específico 3 de la presente investigación era determinar la influencia del desarrollo del personal en el clima organizacional de una institución de educación superior privada. La prueba de hipótesis 3 se evidenció que el valor de significancia es menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se encuentra que existe una influencia del desarrollo del personal en el clima organizacional de los colaboradores de una institución de educación superior privada. Este resultado encuentra cierta similitud con Arbelaez, et al. (2018) contribución científica titulado *La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones* en el cual afirma que la calidad del clima organizacional se ve reflejado en las oportunidades que posee el colaborador en su crecimiento laboral o desarrollo profesional dentro de la organización.

En función de los resultados, se establece que las organizaciones que fomentan la participación de manera activa de sus colaboradores mediante herramientas de capacitación continua para mejorar sus destrezas y habilidades, los impulsan a desarrollarse profesionalmente con lo cual crean un entorno laboral favorable para el crecimiento y satisfacción laboral de los colaboradores, así como la organización cumple sus propios objetivos, fortaleciendo su competitividad en su rubro o sector empresarial.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada Lima 2023, y en atención a los resultados obtenidos y contraste con las hipótesis específicas se concluye que:

- La gestión del talento es un factor crucial que influye directamente el clima organizacional de la institución de educación superior privada. Las prácticas implementadas por la actual Gerencia Humana recaen en la percepción de la mayoría de los colaboradores, este impacto se refleja en las tres dimensiones: motivación, relaciones interpersonales y recompensa para lo cual las estrategias y políticas que fomenten la motivación de los empleados en sus funciones se evidencia en los resultados de evaluación, promueve mejores relaciones interpersonales saludables para lograr un bienestar general en toda la organización.
- Sobre la dimensión de selección de personal existe una influencia en el clima organizacional de la institución de educación superior privada por lo que se concluye que tomar acciones e implementar prácticas adecuadas desde los procesos de contratación e ingresos de personal nuevo a la institución, según la situación específica del área del colaborador y su necesidad, es decir sea docente o administrativo crea un ambiente saludable entre los colaboradores.
- Sobre la dimensión desempeño del personal existe una influencia en el clima organizacional de la institución de educación superior privada. Por lo que se

concluye que diseñar y/o ejecutar sistemas de evaluación de desempeño que sean justos para sus colaboradores basados en criterios claros y objetivos fomentan su motivación y aumenta el compromiso hacia la institución.

- Sobre la dimensión desarrollo del personal existe una influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior privada. Por lo que se concluye que invertir en el desarrollo profesional mediante la promoción de nuevos aprendizajes, mejora de habilidades, programas de capacitación y la oferta de una línea de carrera clara fomenta no solo la motivación, sino que crea un ambiente de trabajo productivo y sostenible.

2. Recomendaciones

- Con relación a los resultados de la presente investigación sobre la gestión del talento influye el clima organizacional, es necesario que la Gerencia de Gestión Humana establezca mejores objetivos y diseñe dentro sus procesos de gestión de selección de personal, desempeño de personal y de desarrollo de personal, mejores prácticas acorde a la categoría de sus colaboradores: docente y administrativo. Así como incluirlos o alinearlos con el plan estratégico y objetivos institucionales a fin de generar mayor impacto en la motivación y satisfacción de sus colaboradores y lograr así un entorno institucional saludable. Esto a su vez, contribuirá al éxito y la reputación de la institución en el competitivo entorno de la educación superior privada en nuestro país.
- Sobre los resultados de la dimensión selección del personal en el clima organizacional, se recomienda impulsar desde de la Gerencia de Gestión Humana políticas de contratación y un proceso de selección con la participación de los jefes

inmediatos para el diseño de los puestos de trabajo a fin de definir las funciones con objetivos y metas claras, así como implementar mejoras en los filtros de contratación acorde a la transparencia. El cual no solo beneficia al crecimiento de sus colaboradores sino también atrae talento adecuado y retenerlo, el cual es vital para lograr un entorno laboral altamente competitivo.

- Además, observando los resultados de la dimensión de desempeño del personal en el clima organizacional se recomienda impulsar la mejora continua desde de la Gerencia de Gestión Humana diseñando un sistema de evaluación de acuerdo con la categoría de cada colaborador, es decir diferenciar a docentes de administrativos. Y elaborar un cronograma para estas evaluaciones en fechas con menor demanda de actividades a fin de que cada jefe directo pueda realizar la evaluación del desempeño de sus equipos de manera oportuna para una retroalimentación objetiva. Así también, incluir una capacitación para cada líder o jefe de área a fin de brindarles herramientas de comunicación asertiva y crear espacios de confianza al momento de evaluar a sus equipos.
- Asimismo, sobre los resultados del desarrollo del personal en el clima organizacional se recomienda a la Gerencia de Gestión Humana diseñar nuevos y mejores programas de capacitación de acuerdo con el perfil o descripción de puestos, pero acorde a los objetivos institucionales. Así como implementar un programa de crecimiento profesional de acuerdo con el perfil de colaboradores que posee la institución, los cuales son docentes y administrativos para destacar las competencias del capital humano sobresaliente.

También, incorporar un método de evaluación de cada capacitación recibida por sus colaboradores a fin de evidenciar los nuevos conocimientos adquirido por el personal y sus mejoras en la productividad.

Implementar estas recomendaciones ayudarían en gran manera a la institución educativa a fortalecer su posición competitiva en el mercado y a cultivar un ambiente laboral enriquecedor para sus docentes y personal administrativo, el cual impacta de manera inmediata en sus estudiantes.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar: desafíos en tiempos de home office*. Ediciones Granica.
Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utpbiblio/151219?page=23>.
- Arbelaez, C., Villarreal, L., & Carrillo, B. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154–176. doi:<https://doi.org/10.22519/22157360.1185>
- Bonilla, E., Díaz, H., Kleeberg, F., & Noriega, T. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*.
- Calizaya-López, M., Bellido-Medina, S., & Huamani-Cahua, C. (2021). Análisis psicométrico de la escala clima organizacional en servidores administrativos de una universidad pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (91). doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3051>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. . McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9350>
- De la Calle-Durán, D., García, E., & Alonso, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 33. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp>
- Dolan, L., López, A., & Valle, R. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. . McGraw-Hill. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=7590>

- Farias-Macias, A., Zambrano-Cedeño, A., Macias-Moreira, E., & Farias-Macias, A. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí. *Polo del Conocimiento*. 6(11), 966-979.
doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3310>
- González, B., Téllez, G., & González, T. (2021). La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional. *Opuntia Brava*, 13(4), 247–256.
Obtenido de <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1449>
- Hanco, K. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano para reducir el índice de rotación de personal en el área de lectura de medidores de la empresa CANDWI S.A.C., 2018*. Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola.
Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/20.500.14005/8608>
- Herrero, A., & Perello, D. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utpbiblio>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Junio de 2022). Informe Técnico. págs. 1-40. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-empleo-nacional-ene-feb-mar-2022.pdf>
- Jaramillo, J., & Silva, Y. (2022). Gestión del talento humano y productividad académica en un instituto universitario. doi:<https://doi.org/10.5281/ZENODO.6724851>
- Mercader, C., & Gairín, J. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Madrid, Spain: Wolters Kluwer España. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utpbiblio/63188?page=1>.

- Naccha, J. (2018). *La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017*. Repositorio Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23470>
- Perea, I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *CES Derecho*, 9(1), 13-33.
doi:<https://doi.org/10.21615/cesder.9.1.2>
- Pérez, M., Ortega, W., Vásquez, J. & Sangama, J. (2021). Determinación de los criterios a medir para efectuar la gestión del talento de liderazgo en las instituciones peruanas de educación superior. *Investigación Operacional*, 42(4), 425-432.
- Pinedo, C., & Quispe, J. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.* [tesis licenciatura, USIL] Repositorio Universidad San Ignacio del Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/2829>
- Ramírez, J. (2022). *El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de una Empresa Eléctrica, Lima - 2021*. Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5884>
- Río-Cortina, L., Acosta-Mesa, E., Santis-Puche, A., & Machado-Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión de talento humano y el desempeño organizacional. *Informacion Tecnológica*, 33(2), 13-20.
doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Wehrich, H., Cannice, V., & Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=18495>

APÉNDICE



A) Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: Gestión del Talento y su Influencia en el Clima Organizacional en una Institución de Educación Superior Privada, Lima 2023.

Instrucciones:

La presente investigación tiene por objetivo determinar la influencia positiva de la gestión del talento en el clima organizacional de una institución de educación superior privada en Lima 2023 para optimizar el logro de objetivos institucionales. La encuesta es totalmente anónima agradeceré responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista.

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni acuerdo ni desacuerdo (3)
- Desacuerdo (2)
- Totalmente desacuerdo (1)

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1. ¿Conoce usted las políticas y/o reglamentos sobre el proceso de contratación y/o selección de personal de la organización?					
2. ¿Considera que fue adecuado el proceso de reclutamiento cuando usted participó?					
3. ¿Considera usted que es adecuado los filtros de contratación en los procesos de selección de personal de la organización?					
4. ¿Considera usted que <i>los referidos</i> es usualmente uno de los medios para el proceso de contratación y/o selección de personal en la organización?					
5. ¿La organización le brindó sus funciones y/o responsabilidades al ingreso como nuevo colaborador y le informó de lo que se espera de su desempeño?					
6. ¿Considera usted que cuenta con un perfil de puesto acorde a sus funciones y responsabilidades?					
7. ¿Considera usted que la organización cumple con informar de manera efectiva sobre las competencias que abarca su evaluación de desempeño?					
8. ¿Considera que las métricas de evaluación de desempeño se encuentran acorde a su perfil de puesto?					
9. ¿Conoce usted cuáles son los principales aspectos en la que es evaluado en su puesto y/o cargo?					
10. ¿Considera usted que la organización utiliza métodos adecuados para la evaluación de desempeño?					

11. ¿Considera usted que los periodos de evaluación son frecuentes en un año?					
12. ¿Considera usted que la organización realiza la evaluación de desempeño dentro de un periodo de tiempo adecuado?					
13. ¿Considera usted que la organización le brinda las oportunidades necesarias para mejorar o reforzar sus habilidades personales y profesionales?					
14. ¿Considera usted que la organización cuenta con adecuados espacios de comunicación en los cuales puede participar activamente?					
15. ¿Considera usted que la organización le brinda oportunidades de capacitaciones especializadas acorde al puesto/cargo que desempeña?					
16. ¿Considera usted que la organización capacita a todos sus colaboradores de manera frecuente?					
17. ¿Considera usted que se le brinda la oportunidad de realizar una línea de carrera en la organización?					
18. ¿Considera usted que la organización retiene a sus colaboradores por talento y desarrollo profesional?					
19. ¿Considera usted que cuenta con un ambiente laboral saludable para realizar su trabajo en la organización?					
20. ¿Considera usted que cuenta con las herramientas adecuadas para realizar su trabajo en la organización?					
21. ¿Considera usted que su ingreso está acorde a sus funciones?					
22. ¿Considera usted que las compensaciones económicas son las adecuadas en la organización?					
23. ¿Considera usted que las metas establecidas se encuentran acorde su función y/o cargo?					
24. ¿Considera usted que las metas establecidas lo desafían de manera positiva?					
25. ¿Considera usted que es parte de las metas y logros obtenidos en la organización?					
26. ¿Considera usted que la organización desarrolla relaciones de confianza entre los colaboradores sin importar los niveles de mando (mandos altos-mandos medios-colaborador)?					
27. ¿Considera usted que lo motiva y/o desafía el tipo de liderazgo de la organización?					
28. ¿Conoce usted la cultura corporativa de la organización (misión, visión, valores y organigrama)?					
29. ¿Considera usted que los niveles y flujo de comunicación son dentro del respeto y la transparencia entre los colaboradores?					
30. ¿Considera usted que la cultura corporativa va acorde con sus valores personales?					
31. ¿Considera usted que las relaciones con sus compañeros lo motivan a mejorar en su trabajo?					
32. ¿Considera usted que ha cumplido con sus expectativas que tenía al comienzo de ingresar a la organización?					
33. ¿Considera usted que para su desarrollo profesional ha estado involucrada la organización?					
34. ¿Considera usted que sus aportes y/o opiniones son de valor para la organización?					
35. ¿Considera usted que se le ha brindado la oportunidad de ascender en la organización?					
36. ¿Considera usted que se le ha reconocido por su esfuerzo y dedicación en la organización?					

B) Validación de Expertos

B) VALIDEZ DE INSTRUMENTO

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

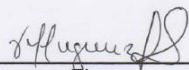
28 de junio de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Muguiza Cavero, Elizabeth.

Especialidad del evaluador: Lic. Administración

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficiente para medir la categoría.


Firma

Nombres y Apellidos del evaluador
DNI:

B) VALIDEZ DE INSTRUMENTO**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

28 de junio de 2023

Apellidos y nombres del juez evaluador: CATERIANO LOAYZA, JORGE LUISEspecialidad del evaluador: ADMINISTRACIÓN

- 1 **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
 - 1 **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo
 - 2 **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficiente para medir la categoría.


FirmaNombres y Apellidos del evaluador JORGE LUIS CATERIANO LOAYZA
DNI: 40203378

B) VALIDEZ DE INSTRUMENTO**OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable (X)

Aplicable después de corregir ()

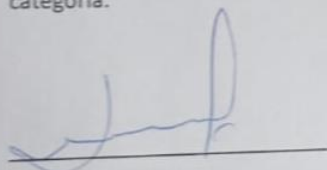
No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez evaluador

Especialidad del evaluador

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficiente de media la categoría.



Firma

Nombres y Apellidos del evaluador *Jorge Luis Weiró Joca*DNI: *07923634*

C) Propuesta de mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos dentro de las dimensiones de selección, desempeño y desarrollo personal como aporte al trabajo de investigación, se detalla la siguiente propuesta:

Tabla 48

Propuesta de mejora

Proceso	Descripción de cada proceso
EVALUACION DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión exhaustiva de los procesos actuales con relación a la selección, evaluación de desempeño y desarrollo del personal e identificar las posibles deficiencias. • Obtener retroalimentación de los colaboradores y los responsables para comprender mejor sus experiencias y expectativas.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación a los profesionales encargados del proceso de selección, evaluación de desempeño y desarrollo profesional, para mejorar sus habilidades en el diseño de cada proceso. • Elaborar un plan de capacitación con un cronograma anual diferenciando las categorías docente y administrativo. • Diseño de un sistema de evaluación transparente y objetivo. • Diseñar un plan de oportunidades de desarrollo profesional para el crecimiento de los colaboradores de la institución.
TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la comunicación transparente con los colaboradores sobre los nuevos procesos y cambios implementados. • Mejorar la comunicación durante los procesos de evaluación de desempeño, a fin de que los jefes directos brinden información clara de los criterios y su valoración.
FEEDBACK POST CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de retroalimentación después de los procesos de contratación, para evaluar la adaptación de los nuevos colaboradores. • Obtener retroalimentación de los colaboradores antiguos para ajustar continuamente el proceso de evaluación de desempeño y desarrollo del personal.
ACCIONES CORRECTIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un Programa de Inducción en conjunto con las áreas clave del flujo y procesos de la institución. (Finanzas, Contabilidad, Logística, Almacén, Secretaría General, Servicios Académicos, Marketing, Experiencia al Estudiante) • Calendarizar las capacitaciones de manera anual y fomentar de manera activa a los colaboradores a participar. • Elaborar lineamientos para las recompensas, económico y no económico: ascensos, promociones, reconocimientos, crecimiento en campo profesional, etc.
CLIMA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar iniciativas específicas para mejorar el clima organizacional, como actividades de team-building, programas de bienestar y canales de retroalimentación abiertos.
MONITOREO CONTINUO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficacia de los cambios implementados. • Revisión periódica del clima organizacional y del proceso de selección, evaluación de desempeño y desarrollo del personal para identificar áreas de mejora.