



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA  
EN EL CLIMA LABORAL EN LA RED N° 06, UGEL 05 SAN  
JUAN DE LURIGANCHO, 2019.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR (S)**

**Bach. FLORES BEJARANO JOSE ANDRES  
Bach. LARA CHIROQUE LIZET JACKELINE**

**LIMA- PERÚ**

**2020**

**ASESOR DE TESIS**

-----  
**MG. DENIS CHRISTIAN OVALLE PAULINO**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dra. FLOR DE MARIA SISNIEGAS LINARES**

**Presidente**

---

**Dr. JUAN HUMBERTO QUIROZ ROSAS**

**Secretario**

---

**Dr. FERNANDO LUIS TAM WONG**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por seguir brindándonos salud, fuerza y deseos de superación para terminar este trabajo que será nuestro comienzo como Magister en Gestión Pública y a nuestra familia por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros familiares, amigos, asesores, funcionarios e instituciones que han colaborado con la realización de la presente investigación.

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado. Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en la RED N° 06. UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019, tuvo como problema general la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019? y como objetivo general determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019.

En el aspecto metodológico el trabajo es de tipo aplicada de diseño no experimental transaccional correlacional causal. La población y la muestra está constituido por 120 docentes RED N° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019. Para la recolección de datos para las variables se aplicó la técnica de encuesta y de instrumento un cuestionario de una escala politómica.

Según la regresión simple se determinó que el  $R^2$  fue de 0.752\* por tanto, se estima que la gestión del talento humano influye en el clima laboral. Es decir, la gestión del talento humano está influyendo en un 75,2% sobre el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Palabra clave: Gestión del talento humano, clima laboral e involucramiento laboral.

## ABSTRACT

The research work entitled. Human talent management and its influence on the work environment in Network N ° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019, had the following question as a general problem: What is the influence of human talent management on the work environment in the Red N ° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019? and as a general objective What is the influence of the management of human talent in the work environment in the Network N ° 06, UGEL 05. ¿San Juan de Lurigancho. 2019?

In the methodological aspect, the work is an applied type of causal correlational non-experimental design. The population and the sample is made up of 120 teachers RED N ° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019. For the collection of data for the variables, the survey technique was applied and the instrument used a questionnaire of a politomic scale.

According to the simple regression it was determined that the R2 was 0.752\*, therefore, it is estimated that the management of human talent influences the work environment. That is to say, the management of human talent is influencing 75.2% on the working environment in Network N ° 06, UGEL 05. San Juan de Lurigancho. 2019

**Keyword:** Human talent management, on the work climate and labor involvement.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
Asesor de Tesis.....	ii
Jurado Examinador.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de Contenido.....	viii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Introducción.....	xiv
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1.Planteamiento de Problema.....	16
1.2 Formulación del Problema.....	18
1.2.1. Problema General.....	18
1.2.2. Problemas Específicos.....	18
1.3. Justificación del Estudio.....	19
1.3.1. Justificación Teórica.....	19
1.3.2. Justificación Práctica.....	19
1.3.3. Justificación Metodológica.....	19
1.4. Objetivos de la Investigación.....	20
1.4.1. Objetivo General.....	20
1.4.2. Objetivos Específicos.....	20
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	21
2.1.1. Antecedentes Nacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	23
2.2. Bases Teóricas de las Variables.....	26
2.2.1. Gestión del Talento Humano.....	26
2.2.1.2. Historia de la Gestión del Talento Humano.....	27

2.2.1.4.. Procesos de da Gestión del Talento Humano.....	29
2.2.2.. Clima Laboral.....	42
2.2.2.1 Características del clima laboral.....	42
2.2.2.2 Dimensiones del clima laboral.....	43
2.2.2.3 Factores del clima laboral para una gestión de calidad.....	45
2.2.2.4 Importancia del clima laboral de la institución educativa.....	46
2.3. Definición de Términos Básicos.....	47
<b>III. MÉTODOS Y MATERIALES.....</b>	<b>52</b>
3.1. Hipótesis de la Investigación.....	52
3.1.1. Hipótesis General.....	52
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	52
3.2. Variables de Estudio.....	53
3.2.1. Definición Conceptual.....	53
3.3. Tipo y Nivel de la Investigación.....	54
3.4. Diseño de la Investigación.....	54
3.5. Población y Muestra de Estudio.....	55
3.5.1. Población.....	55
3.5.2. Muestra.....	56
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	57
3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
3.7. Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	58
3.7.1. Validez del Instrumento.....	58
3.7.2. Confiabilidad del Instrumento por Alfa de CronBach.....	59
3.8. Métodos de Análisis de Datos.....	61
<b>IV.. RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1.Resultados.....	62
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>77</b>
5.1. Discusiones de resultado.....	77
<b>VI. PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>82</b>
6.1. Estrategias para la mejora del clima laboral.....	82
<b>VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
7.1. Conclusiones.....	99

<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>101</b>
8.1. Recomendaciones.....	101
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>107</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	108
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	111
Anexo 3: Instrumentos.....	117
Anexo 4: Validación de Instrumentos.....	124
Anexo 5: Matriz de Datos.....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de docentes de la Red N° 06, UGEL 05.....	55
Tabla 2. Validación de instrumentos de las variables.....	59
Tabla 3. Confiabilidad cuestionario de gestión de talento humano.....	60
Tabla 4. Confiabilidad cuestionario del clima laboral.....	60
Tabla 5. Gestión del Talento Humano.....	62
Tabla 6. Clima laboral.....	63
Tabla 7. Procesos para incorporar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	64
Tabla 8. Procesos para colocar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	65
Tabla 9. Procesos para recompensar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho.....	66
Tabla 10. Procesos para desarrollar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	67
Tabla 11. Procesos para retener a las personas en la Red N°06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	68
Tabla 12. Procesos para supervisar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	69
Tabla 13. Nivel de correlación y significación de la gestión del talento humano y el clima laboral.....	70
Tabla 14. Nivel de correlación y significación entre el proceso para incorporar a las personas y el clima laboral.....	71

Tabla 15. Nivel de correlación y significación entre el proceso para colocar a las personas y el clima laboral.....	72
Tabla 16. Nivel de correlación y significación entre el proceso para recompensar a las personas y el clima laboral.....	73
Tabla 17. Nivel de correlación y significación entre el proceso para el desarrollo a las personas y el clima laboral.....	74
Tabla 18. Nivel de correlación y significación entre el proceso para retener a las personas y el clima laboral.....	75
Tabla 19. Nivel de correlación y significación entre el proceso para supervisar a las personas y el clima laboral.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión del talento humano.....	62
Figura 2. Clima laboral.....	63
Figura 3. Proceso para incorporar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	64
Figura 4. Proceso para colocar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	65
Figura 5. Proceso para recompensar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	66.
Figura 6. Proceso para desarrollar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	67
Figura 7. Proceso para retener a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	68
Figura 8. Proceso para supervisar a las personas en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.....	69

## INTRODUCCIÓN

La historia del Talento Humano se da inicio en la revolución industrial y han existido a lo largo del tiempo. Actualmente ha ido adquiriendo nuevas características en beneficio de las instituciones u organizaciones por un tema de competitividad de acuerdo con los desempeños de cada trabajador.

Ahora con la globalización económica, las empresas exitosas consideran entre su personal a agentes activos y proactivos que, y están conectados a la, ciencia y tecnología, siempre innovando competitivamente en el actual mundo globalizado, poseen conocimiento, capacidades actitudes donde entregan su inteligencia, su creatividad. Es fundamental e importante que tiene los recursos humanos y el clima laboral para lograr sus objetivos y cumplir sus metas trazadas para el éxito de la institución.

El clima laboral está determinado en su mayor parte por las actitudes, expectativas, las características personales, las necesidades, así como por las necesidades psicológicas y culturales de una institución. Es el conjunto de características del ambiente de trabajo que son percibidas de manera directa o indirecta por los diversos actores y asumidas como factor importante en la influencia de su comportamiento.

Chiavenato (2009) definió “la gestión del talento humano como el conjunto de políticas, actividades y estrategias que se realiza en las organizaciones e instituciones para alcanzar objetivos trazados. Esta política de gestión está conformada por la incorporación, colocar personas, la recompensa, desarrollar a las personas, retención y supervisión” (p.42).

El presente trabajo de investigación trata de estudiar la relación que existe en el talento humano y su influencia con el clima laboral en las instituciones educativas de la red 06 de la UGEL 05 SJL. Se ha decidido investigar la importancia que tiene la gestión del talento humano con respecto al clima laboral en los

docentes para obtener resultados óptimos en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y en la ECE donde lo trabajaremos en los siguientes capítulos.

**El capítulo I** se trata del planteamiento del problema de investigación con la formulación del problema conociendo el objetivo general y específico donde realizamos la justificación teórica y práctico, determinando el objetivo general y específico de la investigación.

**El capítulo II** muestra el marco teórico donde nos da a conocer los antecedentes internacionales y nacionales para el desarrollo de la perspectiva de la investigación, definiendo las bases teóricas de las variables.

**El capítulo III** corresponde al marco metodológico donde se trabaja las hipótesis de la investigación donde a las variables sus definiciones y diseñamos la investigación en una población tomando una muestra, utilizando técnicas e instrumentos para probar las hipótesis planteadas.

**El capítulo IV** está referido al análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis.

**El capítulo V** se expuso la discusión, mediante argumentos de los hallazgos.

**El capítulo VI** presenta la propuesta de valor. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias con sus respectivas temáticas. Complementariamente se insertan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones.

De esta manera se pretende contribuir en esta investigación, a generar un diagnóstico sobre la gestión del talento humano e influencia en el clima laboral y la relación que existe entre las dos variables.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento de Problema**

En las instituciones educativas de los diferentes países del mundo, la gestión del talento humano ha dado oportunidad de conocer la profesionalidad de cada integrante de la institución. En ese sentido, el talento humano es la clave para tener éxito o el fracaso de una institución educativa que le permitirá introducir estrategias con un valor agregado que favorezca el logro de los objetivos para mejorar su desarrollo institucional. La gestión del talento humano desarrolla actividades generando procesos de gestión humana generando conocimiento e implementando programas de desarrollo de planes que permiten el crecimiento de las instituciones y organizaciones como también al desarrollo humano.

Según Chiavenato (2009) en la gestión del talento humano en el sector público es contar con un sistema integrado en el sector público, donde se encuentra conformado por los subsistemas de: planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño. De tal manera es indispensable conocer los problemas y dificultades que existen en la institución con relación al talento humano puesto que dificulta cumplir la prestación del servicio educativo a cabalidad.

Los principales problemas que se presentan tal como la inadecuada distribución del personal por una planificación imprecisa de gestión del talento humano lo cual puede obstaculizar los trámites administrativos, carencia de planificación y carencia en el control de determinados procesos de gestión, así como fricciones entre algunos integrantes de la comunidad educativa deteriorando el clima institucional. En ese sentido las instituciones educativas deben crear las condiciones necesarias para descubrir las habilidades, talentos y potencialidades de los miembros de la comunidad educativa, a partir de ello seleccionar a las personas con potencialidades que posibilite generar ventajas competitivas de manera eficiente y eficaz al desarrollo institucional.

De esta manera la red 06 de la Ugel 05, en estos cuatro últimos años se ha dado una mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes obteniendo el bono escuela por la evaluación censal de los estudiantes (ECE) del segundo grado de primaria por parte de algunas de sus instituciones educativas, donde los docentes obtuvieron una recompensa económica y un certificado de reconocimiento a la Institución Educativa por parte del Ministerio de Educación, sin embargo en gran parte de las instituciones educativas no se cuenta con un sistema de recompensa, motivo por el cual gran parte de los docentes se encuentran desmotivados cuando obtienen logros significativos para su institución; puesto que no se sienten valorados a nivel profesional por los directivos ni compañeros de trabajo; debido que no hay un trabajo colegiado donde puedan realizar un intercambio de experiencias, mostrando sus habilidades y potencialidades para mejorar la calidad educativa.

Para Huaypar (2017) el clima organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una institución y en la manera de cómo se dan las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa. Las instituciones educativas cuentan con los documentos de gestión como el reglamento interno donde regula las funciones y responsabilidades de cada personal de acuerdo a las normas y directivas del Ministerio de Educación incluyendo las normas de convivencia entre los docentes.

Sin embargo, el clima institucional en algunas de las instituciones educativas de la red 06 de la Ugel 05, se observa una carencia y es inadecuada; puesto que, los factores que existen para generar un buen clima institucional son limitados y poco contribuyen al buen desenvolvimiento de los docentes y administrativos porque no hay una acertada comunicación asertiva entre ellos, hay fricciones por malos entendidos, no hay un apoyo profesional entre los docentes entre sí, docentes y directivos debido a los celos profesionales, dicha situación se vio reflejada en la última evaluación a los directivos por parte del Ministerio de Educación, donde por cuestiones personales algunos directivos salieron desaprobados en la parte de clima escolar en el trato al personal y las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad y falta confianza, situación similar

se presentó con algunos directivos a nivel nacional. Es por ello que planteamos la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia entre la gestión del talento humano y el clima institucional en la RED N° 06, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, 2019?

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la RED N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

¿Cuál es la influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

¿Cuál es la influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

¿Cuál es la influencia de los procesos para desarrollar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

¿Cuál es la influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

¿Cuál es la influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?

### **1.3 Justificación del estudio**

#### **1.3.1 Justificación teórica.**

La investigación se realizará tomando en consideración teorías ya existentes en cuanto a las variables de estudio, para gestión del talento humano se ha considerado a Chiavenato (2009) quien define a la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal. Para la variable de clima laboral se utilizará la escala de clima laboral de Sonia Palma(2004). El mejoramiento del clima tendría un impacto positivo para las instituciones ya que alentaría a los docentes a ser competentes entre sí, logrando altos niveles de satisfacción laboral y mejores resultados para la comunidad educativa.

#### **1.3.2 Justificación práctica.**

El presente trabajo se justifica porque su importancia se encuentra en buscar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho. Esto significa, de manera práctica, que en base a los resultados del estudio que se van a obtener se plantee recomendaciones para que ayuden a lograr instituciones de calidad a través de la mejora del clima laboral.

#### **1.3.3 Justificación metodológica**

La investigación se justifica por la posibilidad de utilizar los instrumentos de medición de las variables gestión del talento humano y clima laboral, las cuales serán validadas para determinar su confiabilidad. En este sentido se tiene conocimiento que las investigaciones que tienen un enfoque cuantitativo requieren de instrumentos que evalúen las variables y con este estudio se contará con cuestionarios que evalúen las variables mencionadas.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar la influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

Determinar la influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

Determinar la influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

Determinar la influencia de los procesos para desarrollar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

Determinar la influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

Determinar la influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 de San Juan de Lurigancho, 2019.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

En la exploración o búsqueda que realizamos con el propósito de conseguir más información sobre del tema, se encontró los trabajos siguientes relacionados a la presente investigación:

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Salvador (2018) en la tesis de maestría titulada “*Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Andrés de los Reyes del distrito de Huaral, Lima Provincias 2017*”, para acceder al grado de maestro en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano con el comportamiento organizacional en la institución educativa Andrés de los Reyes del distrito de Huaral, Lima Provincias 2017. La investigación fue de un enfoque cuantitativo, tipo básica, de nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó el cuestionario como instrumento de investigación. El tipo de muestreo fue no probabilístico teniendo como tamaño de la muestra 80 docentes. Se concluyó que existen evidencias suficientes para afirmar que la gestión del talento humano presenta una correlación positiva media ( $Rho=0.408$ ) y significativa ( $p$  valor= $0.000$  menor que  $0.05$ ) con el comportamiento organizacional.

Rojas (2018) en su trabajo de tesis doctoral titulada “*La gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016*” para optar el grado de doctor en ciencias de la educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, tuvo como objetivo identificar estrategias en la Gestión del Talento Humano para generar ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016. La investigación fue de tipo cuantitativo, diseño No experimental y corte transversal-correlacional. La muestra fue de 22 directores de las diferentes escuelas académicas del consorcio de la Universidad Continental. Se concluyó que

existe una correlación positiva fuerte entre las variables gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, Los resultados evidencian de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se alcanzó un 0.795, para la gestión del talento humano y 0.800 para el desarrollo de competitividad. Por lo tanto, se establece que a buen desarrollo de estrategias de talento humano mayor será la efectividad en el logro de ventajas competitivas en las instituciones que conforman el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo.

Ángeles (2017), en su investigación denominada “*Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la Ugel 06 – Ate Vitarte, 2016*”, pretendió establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la Ugel 06 - Ate Vitarte, 2016. La metodología de investigación que se utilizó fue de enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo con un tipo de investigación básica y nivel descriptivo correlacional. El diseño de investigación fue no experimental; de corte transversal. El muestreo fue no probabilístico y la muestra estuvo constituida por 40 servidores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se concluyó que existen una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016, con una correlación moderada de 0,645 y un nivel de significancia menor a 0,05.

Justo (2017) en la tesis de maestría titulada “*Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita Ugel 06- Ate 2017*” para optar el grado de magister, tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita Ugel 06- Ate 2017. El diseño para esta investigación es no experimental de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 90 docentes de educación inicial. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para talento humano fue un cuestionario de una escala politómica y para clima organizacional un cuestionario con una escala politómica. Se concluyó que los

resultados obtenidos del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,852\*\* por lo que se precisa que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Villamil (2015) en la tesis de maestría titulada *“Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle periodo 2013”* para acceder al grado de magister tuvo como objetivo determinar la relación existente entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013. Este estudio estuvo constituido por 98 trabajadores administrativos. La investigación fue de diseño correlacional. Se aplicó como instrumento de investigación las escalas de clima organizacional (EDCO) y la escala de percepción sobre el desempeño laboral, construido por Salazar y Paravic (2005). En los resultados obtenidos estadísticamente, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, período 2013.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Sarmiento (2017) en su tesis *“Relación entre la gestión del Talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central”*, para obtener el grado de magister en gestión del talento humano, en su objetivo general pretende identificar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño del personal del área central de la universidad Central. Par el presente trabajo se contó con una muestra de 602 participantes. La investigación fue descriptivo correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta con un conjunto de preguntas cerradas y escritas y el instrumento el cuestionario. Entre las conclusiones, se

estableció que la gestión de Talento humano tiene deficiencias en el subsistema de evaluación, debido que no existe una cultura de evaluación en la Universidad, puesto que se pudo determinar resistencia y desconfianza por parte del personal ante la expectativa de recibir los resultados de su calificación y las consecuencias de estas, a pesar de los porcentajes elevados de calificaciones aprobatorias existe una discrepancia con el criterio de los evaluadores mismos que perciben la necesidad de capacitaciones en el área de relaciones humanas y actualización de sistemas y aplicativos informáticos.

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis de maestría titulada: "*Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención, para acceder al grado de magister en la Universidad del Rosario*", tuvieron como objetivo describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa. El presente trabajo es de diseño transeccional descriptivo, contando con 130 participantes para la muestra. Se aplicó como instrumento de evaluación la encuesta de calificación de adjetivos Pitcher para evaluar liderazgo y la escala multidimensional propuesta por Fernández (2008) para clima organizacional. En los resultados obtenidos con respecto al clima organizacional arrojó que el Control es superior a lo que debería tener la Institución educativa. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo, además que la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores de la Institución educativa reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

Rodríguez y Santofimio (2016) en su tesis de maestría titulada: "*Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*", para obtener el grado de magister en la Universidad Libre de Colombia, pretendió como objetivo emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permita incentivar el salario emocional

para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú. La población objeto de estudio estuvo integrada por los empleados del jardín infantil Alcalá Muzú detallados así: 1 coordinadora, 1 auxiliar administrativo, 6 maestras profesionales y 2 maestras técnicas. La presente investigación es descriptiva de enfoque cuantitativo. Para el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta como instrumento la encuesta de caracterización de la población objeto de estudio, la observación directa y la encuesta de medición de clima organizacional.

Al confrontar las tres primeras dimensiones, se puede concluir que en la primera dimensión relacionada al Cumplimiento de las políticas., normas y reglamentos institucionales, su resultado es positivo, aunque en la segunda dimensión sobre el Cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales, su resultado arrojó negativo y por último en la tercera dimensión correspondiente a la fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados, salió positivo aunque cerca al límite inferior, permitiendo establecer con esto que hay un desacuerdo, entre lo que debe ser y lo que sucede en realidad. Con respecto a la cuarta dimensión acerca de las condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo, se mostró un resultado negativo, el cual deja en evidencia que no cuenta con los recursos y materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores, el cual genera un malestar laboral y poca motivación al momento de entregar los resultados. Slinger (2015) en su *tesis de maestría titulada: "Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015"*, para obtener el grado de magister en la Universidad de Nicaragua, tiene como objetivo analizar la incidencia las formas de provisión del personal para la propuesta de un modelo de gestión del talento humano destinado a la contratación de personal en la Fundación Centro Nacional de la medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014. Esta investigación es cualicuantitativa.

Se aplicaron técnicas de recolección como la entrevista Semiestructurada, guía de observación y encuesta. La población de la investigación es una población finita de 42 personas que se encuentran directamente involucrados con el desempeño

laboral de Fundación. Entre las conclusiones se determinó que este estudio demuestra que la Fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos, cada área de la estructura organizativa gestiona las actividades propias de recursos humanos, según la experiencia y necesidades particulares. Este procedimiento concentra el proceso de provisión de recursos humanos.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2009), La gestión del talento humano está orientado a personalizar la administración de las instituciones reconociendo a los trabajadores como persona humana dotados de competencias y capacidades que aportan a las organizaciones para alcanzar los objetivos trazados.

#### **2.2.1.1 Definiciones sobre gestión del talento humano**

Para Werther (2003) señaló que:

La gestión del talento humano es la actividad que realizan las personas que trabajan para una organización y/o instituciones como también son las actividades que realizan los directivos de acuerdo a sus funciones donde son propias de su responsabilidad y en recursos humanos se buscan facilitar las aportaciones donde las personas apuntan y efectúan a un objetivo común para alcanzar las metas trazadas por la organización e institución a la que pertenecen (p.78)

Para Dessler (2006) indicó que:

El talento humano es la actividad relacionada con la política, es necesaria para poder manejar todo el tema que tiene que ver con todo lo relacionado a la labor administrativa, en el aspecto específico se utiliza para reclutar, capacitar, renumerar y ofrecer un ambiente laboral seguro y adecuado para realizar un trabajo equitativo para todos los trabajadores (p. 28)

De acuerdo con Chiavenato (2009) la gestión del talento humano está orientado a las actividades y estrategias que se realiza en las organizaciones e instituciones para alcanzar objetivos metas trazadas donde las personas se convierten en agentes activos que ayudan en la organización en la toma de decisiones , para alcanzar los resultados satisfactorios cumpliendo las necesidades y expectativas del cliente dejando de ser un problema convirtiéndose en solución con una ventaja competitiva para el éxito de la organización (p. 42)

Mora (2012) aseveró que:

La gestión del talento humano es una herramienta estratégica, para hacer frente a los nuevos retos que tenemos en el mundo. De tal manera es direccionar a las magníficas competencias que poseen cada uno de ellos de acuerdo a las características y necesidades operativas donde podemos garantizar el desarrollo de la administración conociendo el potencial de cada uno de las personas de lo que saben hacer o lo podrían hacer (p.57).

#### **2.2.1.2. Historia de la Gestión del Talento Humano**

La historia del talento humano se da inicio en la revolución industrial y han existido a lo largo del tiempo. Actualmente ha ido adquiriendo nuevas características en beneficio de las instituciones u organizaciones por un tema de competitividad de acuerdo a los desempeños de cada trabajador.

Según Chiavenato (2009) en el año de 1950 se conocía como administración de personal, de acuerdo a las normas laborales vigentes en ese tiempo. Luego en el año 1960 estas normas laborales ya no servían, ya que los desafíos institucionales de ese tiempo se desarrollaron aceleradamente y las personas eran recursos indispensables en el crecimiento de las empresas u organizaciones. (p.42)

En otras instituciones se utiliza el término de gestión del talento humano en lugar de administración recursos humanos.

Ahora con la globalización económica, las empresas exitosas consideran entre su personal a agentes activos y proactivos que poseen conocimiento, capacidades actitudes donde entregan su inteligencia, su creatividad y están conectados a la, ciencia y tecnología, siempre innovando competitivamente en el actual mundo globalizado.

### **2.2.1.3. Teorías sobre la gestión del talento humano**

#### **Teoría Clásica de Max Weber**

Weber (2003) señaló que:

El estado al igual que las organizaciones privadas tiene los mismos aspectos y la estructura de acuerdo a las jerarquías que tiene toda organización o institución con las responsabilidades y funciones de cada uno de los trabajadores donde laboran considerando ciertas jerarquía, es decir, trabajar según el modelo burocrático y dentro la burocracia se considera la eficiencia y eficacia en los trabajos de acuerdo a la jerarquización, Weber nos dice que existe una cadena de mando que se aprecia en una pirámide donde encontramos en la cúspide a los propietarios y altos funcionarios que tiene la misión de dirigir. Coordinar y controlar a los trabajadores que están considerados en la base de la pirámide, para Weber en la organización empresarial la gestión debe estar dirigida a las actividades humanas que cumplen todos los trabajadores subordinados frente a los dueños y altos funcionarios de las empresas que cuentan con poder político (p. 125).

Las instituciones públicas y privadas encontramos las mismas estructuras en su organización una jerarquización donde existe una cadena de mando en las instituciones públicas existe directivos, personal docente, administrativos, personal de servicios y el las instituciones privada se encuentra en el cargo más alto como dueños y así tienen a su personal para que desarrolle todas las actividades dentro la institución.

## **Teorías modernas**

Según García (2014) señaló que:

La Teoría General de sistema en estos tiempos no están evaluadas en el entorno organizacional o institucional, pero que para los sistemas tengan la información gerencial es un tema muy importante y fundamental que se basa en sus planteamientos en un sistema más amplio que se usan la tecnología, la creatividad e innovación para el desarrollo de las empresas y a partir del año 1970 donde las computadoras y el internet pasaron a ser herramientas de gran utilidad en el desarrollo y progresos en las empresas, se observan que con estas teorías generales los sistemas de información permiten a las organizaciones e instituciones fusionar los objetivos a través del contacto y el conocimiento del contexto interno y externo donde la información se muestra importante y valiosa que permite a las empresas mostrarse delante de las competencias, donde se vuelve más competitivos(p. 83).

Para el autor, en las organizaciones e instituciones la teoría administrativa todo es relativo donde todo depende de otro como también las técnicas administrativas que son utilizadas para poder lograr los objetivos propuestos. Estos objetivos tienen una relación funcional de acuerdo a los propósitos y características planteadas por cada institución.

### **2.2.1.4. Procesos de la gestión del talento humano**

Para esta investigación vamos a considerar como dimensiones de la variable a los seis procesos establecidos por Chiavenato (2009, p.9) proceso para incorporar personas, para colocar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas y para supervisar a las personas.

## **Dimensión 1: Proceso para incorporar a las personas**

Este proceso representa el camino que conduce a su ingreso en la institución a los candidatos que tienen características y competencias personales, con características deseables para alcanzar los objetivos, de ahí viene el proceso de selección para encontrar al personal que busca la institución. Los procesos de incorporación de las personas tienen muchas diferencias en la institución debido que se busca ocupe la vacante donde se pueda mantener la creatividad, habilidades, competencias e innovación que permita a la institución, alcanzar sus objetivos globales frente a los desafíos.

### **Indicadores**

#### **Reclutamiento**

En el proceso de reclutamiento la institución trae a candidatos para tener su proceso de selección donde el reclutamiento funciona como proceso de comunicación donde la institución divulga y ofrece oportunidades de trabajo.

Las instituciones escogen a las personas que desean tener de colaboradores donde puedan trabajar aplicando sus esfuerzos y competencias ya que la institución les da la oportunidad a las personas que tienen diversas características en su esfuerzo de formación profesional

Chiavenato (2009) indico que “el reclutamiento es una manera de encontrar los candidatos que cubrirán las vacantes que las empresas necesitan copar” (p. 13).

En este procedimiento de buscar al personal que forma parte de un conjunto de acciones en la parte administrativa en el área de recursos humanos, al que se consideran otras actividades como la selección, la capacitación y la evaluación. Todas estas actividades están orientadas a tener como objetivos y metas la selección de algunos colaboradores de acuerdo a las necesidades y requerimiento

de las instituciones.

Werther. et.al. (2003) señaló que “se conoce como reclutamiento a la labor de identificar y seleccionar a los candidatos que se presentan que sean idóneos para el puesto o cubrir la vacante de la institución” (p.150).

Según el autor el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de los posibles colaboradores o trabajadores y finaliza este proceso cuando se reciben solicitudes para ocupar los puestos en la convocatoria, situación similar se realiza en el ámbito educativo, donde se realiza una convocatoria pública para los procesos de nombramiento y contrato docente mediante un periodo hasta lograr alcanzar cubrir las vacantes.

### **Los medios de reclutamiento**

Los medios de reclutamiento que existen:

#### **Reclutamiento interno.**

Para Vallejo (2016) “el reclutamiento interno se da cuando se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización” (p. 51).

En las instituciones educativas frente a la falta de un personal para cubrir determinadas áreas, ya sea por licencias, ascenso, o transferidos por ascenso se trata de cubrir con personal propio de la misma institución teniendo en cuenta la carga horaria y una evaluación de desempeño interna.

#### **Reclutamiento externo.**

Vallejo (2016) indica que “el reclutamiento externo se llena con candidatos fuera de la organización a través de procedimientos y técnicas de reclutamiento” (p.51).

En las instituciones u organizaciones, al no contar con un personal idóneo en la

misma institución para ocupar la vacante solicitada, se procede a una convocatoria abierta desde la Unidad de Gestión Local (UGEL) para que se pueda seleccionar al candidato externo que cumplirá con las funciones que se le asigne.

### **Reclutamiento mixto.**

Es el proceso que se realiza una fusión de lo interno y externo al cubrir con un personal para cubrir la vacante que se produjo por el trabajador ascienda por el proceso de reclutamiento externo. En este proceso se realizará primero de lo externo y después lo interno o viceversa.

### **Selección**

Chiavenato (2009) El proceso de selección de personal es una secuencia de etapas por lo que pasa los candidatos. De acuerdo a los candidatos que no logran superar las debilidades, son rechazadas y queda fuera del proceso. Por lo general la selección del personal se va utilizando combinaciones de algunas técnicas de selección con varios procedimientos (p. 16).

En la selección de personal se realiza con un filtro que solo permite hacer ingresar a la institución a algunas personas que cuentan con características adecuadas para los puestos donde se desempeña con eficiencia y eficacia

### **Proceso de selección:**

En el proceso de selección de escoger entre varios candidatos se tendrá que seleccionar el más idóneo para desempeñar y realizar las actividades de cada puesto.

#### **a) Proceso de selección**

1. Entrevista con el reclutador: se realizará para conocer el perfil de cada uno del candidato y determinar si es un candidato cuenta con el perfil indicado para

ocupar la vacante.

2. Referencias personales y laborales: se procede a realizar las referencias laborales y personales, con las cuales obtendremos información de su currículum sobre su historial laboral, de tal manera que con estos resultados se tendrá una información importante para la selección del candidato idóneo que se está buscando.

## **b) Selección del candidato**

Terminado el proceso de selección se procede a informar al candidato sobre el resultado y se realiza la contratación inmediata. En caso de que existieran dos o más candidatos con un resultado satisfactorio, el reclutador y el director realizarán un análisis entre los candidatos para elegir a uno de ellos.

## **Dimensión 2: Proceso para colocar a las personas**

Este proceso representa el camino que conduce a su ingreso en la institución a los candidatos que tienen características y competencias personales, con características deseables para alcanzar los objetivos, de ahí viene el proceso de selección para encontrar al personal que busca la institución. Los procesos de incorporación de las personas tienen muchas diferencias en la institución debido que se busca ocupar la vacante donde se pueda mantener la creatividad, habilidades, competencias e innovación que permita a la institución, alcanzar sus objetivos globales frente a los desafíos.

Para colocar a las personas se basan en una visión lógica donde dan importancia a la eficiencia y exigen a las personas desempeñen sus actividades que responda al estilo de trabajo que establece de acuerdo a los procedimientos de la institución donde las personas deben obedecer ciertas normas impuestas para cumplir sus desempeños que se considera método perfecto

En las instituciones los procesos de colocar a las personas son complejos ya que se basan en modelos orgánicos con una visión sistemática y amplia adaptable y

flexibles donde hacen hincapié en la eficacia a las personas mirando al cumplimiento de las metas con su desempeño.

## **Indicadores**

### **Diseño de puestos**

En el diseño de puesto especifica la posición de cada trabajo, donde cada puesto de trabajo exige algunas competencias del trabajador donde desempeñe, y cada competencia varía de acuerdo a su desempeño. Las competencias son diferentes de acuerdo al nivel del equipo directivo que exige manejar los recursos y las relaciones interpersonales.

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es el proceso donde se emite un juicio de valor sobre las virtudes de las personas que cumplen una función importante que se lleva a cabo en todas las instituciones u organizaciones. La evaluación de desempeño es un indicador que registra los logros alcanzadas a nivel personal.

La propuesta de Pereda (2005) difiere que la de evaluación del desempeño forma parte de la política de la institución donde busca en un conjunto de herramientas que determina las capacidades y competencias en que los trabajadores contribuyen al logro del desempeño en el cargo que se desarrolla para alcanzar con éxito de las metas de la institución y así con sus acciones eleva su desarrollo profesional y personal en cada uno de los trabajadores de la institución e incrementa su participación futura de la institución (p.32).

El desempeño de los docentes y directivos cobra cada día mayor relevancia, y el Ministerio de Educación está conscientes de que son un elemento fundamental e importante de considerar cuidadosamente en el proceso de dirección estratégica. Por tal motivo realizan a nivel nacional concurso de desempeño directivos y

docentes para evaluar la práctica directiva y pedagógica en el cual se desenvuelven en mejora de la calidad educativa.

### **Dimensión 3: Proceso para recompensar a las personas**

Para Chiavenato (2009) sucede que:

Cuando las instituciones tiene éxitos están destinadas a crecer, como a sobrevivir donde todo desarrollo y crecimiento exige mayores recursos necesarios para ejecutar las operaciones donde incrementa el capital, las actividades de apoyo y la tecnología aplicando el conocimiento,, habilidades y destrezas para sostener la competitividad de la institución y de esta manera se estará asegurando los recursos materiales, financieros y tecnológicos que se necesitan los trabajadores para desarrollar con eficiencia y eficacia su labor dentro la institución (p. 30).

El Ministerio de educación durante el proceso de nombramiento docente que se realiza cada año a partir del año 2015, recompensa con un bono económico a los docentes que ocupen el tercio superior en dicho proceso.

Con respecto a las evaluaciones censales que se da a los estudiantes de cuarto grado de primaria y segundo grado de secundaria, se recompensa a los docentes que han obtenido logros significativos en su institución educativa. Esta recompensa es muy útil porque beneficia e incrementa la satisfacción del trabajador y su desempeño

#### **Clases de recompensa**

Reconocer el trabajo y esfuerzo del personal es vital para mantener su motivación y compromiso con la institución en alto. Lamentablemente, todavía existen muchas instituciones que no son conscientes del valor que tienen los sistemas de recompensas, la generación de un buen ambiente laboral y los beneficios. Esto se da sobre todo en aquellos lugares que son más pequeños y presentan una menor cantidad de equipos.

## **Indicadores**

### **Remuneración**

Para Werther et.al. (2003) dijo que los salarios es el pago del salario que todo trabajador recibe como gratificación a su trabajo contante en los tiempos establecidos, teniendo presente sus beneficios de seguridad (p.331).

Definitivamente las remuneraciones de los trabajadores es un derecho de percibir por su trabajo que realizan en la institución y deben recibir su gratificación cuando logra o alcanza los objetivos y metas trazadas por la institución, de tal manera los trabajadores estarán motivados por esta gratificación por su trabajo realizado.

La iniciativa de las instituciones de motivarle a sus trabajadores es otorgándolos su gratificación por haber cumplido satisfactoriamente du trabajos en la institución, de tal manera la recompensa es satisfactorio para cada trabajado porque es un incentivo que reciben por su trabajo realizado y se mantendrá con éxito la institución cumpliendo sus objetivos y metas cumpliendo ciertas estándar por la labor de sus trabajadoras que esperan su recompensa por su labor.

### **Prestaciones y servicios**

Chiavenato (2009) dice que:

Las prestaciones y servicios son algunas son algunas gratificaciones y beneficios que la institución ofrece a todos o algunos de sus empleados de manera de un pago adicional a sus remuneraciones. De tal manera constituyen un paquete de prestaciones y servicios sociales con una variedad de facilidades y beneficios que otorga la institución, asistencia médica, seguro de vida, alimentación, transporte, pago por antigüedad en la institución, pensión o jubilación, etc. (p.345).

Entendemos prestación por servicio a los beneficios que se les otorga a los trabajadores por parte de las instituciones, fuera de sus remuneraciones que se les

paga por su trabajo de tal manera que el trabajador tiene sus beneficios como seguro por salud, escolaridad, aguinaldos y otros.

#### **Dimensión 4: Proceso para desarrollar a las personas**

El desarrollo de las personas, conocido como superación personal, profesional o desarrollo humano es un proceso por el cual van pasando por ciertos cambios de costumbre habituales para poder desarrollarse y crecer como persona en una sociedad competitiva donde se busca tener una buena calidad de vida. Este desarrollo tiene una relación directa con el valor de la compañía, debido al proceso de crecimiento conjunto.

#### **Indicadores**

#### **Capacitaciones**

Chiavenato (2009) sostiene que “el entrenamiento o capacitación es una transmisión de conocimiento que concierne al trabajo que realiza en la institución y elevar el desarrollo de su producción” (p.61).

La capacitación es un proceso donde los trabajadores se van entrenando en un tiempo prudente que puede ser en corto, mediano o largo plazo para desenvolverse o realizar bien su trabajo con nuevos conocimientos, actitudes, capacidades y habilidades de manera sistemática y organizada en beneficio personal y el de su propia institución u organización.

Robbins y Coulter (2005) mencionan que la capacitación es incentivar a ciertas capacidades y habilidades personales de los trabajadores para mejorar la productividad de la institución. Para que los trabajadores se superen en su labor dentro de la institución deben capacitarse constantemente y a su vez desarrollarse en la tecnología y cultivar sus capacidades y habilidades que es importante para poder desempeñarse adecuadamente en sus responsabilidades y funciones dentro de la institución (p.56).

Por tal motivo los profesionales de la administración de los recursos humanos de la institución deben conocer métodos y estrategias para poder dar la capacitación al personal con el objetivo de la institución de ir superando y evaluando los resultados.

A través del Ministerio de Educación se realizan reuniones de interaprendizaje entre los mismos docentes donde comparten estrategias para mejorar su práctica docente, así mismo se cuenta con un portal web Perú Educa, donde los docentes y directivos participan de cursos virtuales relacionado al ámbito educativo.

## **Cambios**

Chiavenato (2009) menciona que:

El cambio es la parte esencial para las habilidades, creatividad y la innovación en las instituciones en los tiempos actuales. El cambio encontramos en todas partes: en las instituciones, organizaciones, en los trabajadores, en los clientes, en los productos y servicio, en la ciencia y tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio tiene la representatividad principal en las características en los tiempos actuales (p.410).

El cambio es muy importante en las organizaciones e instituciones para poder encaminar con eficiencia en las instituciones de acuerdo a las habilidades, creatividad y la innovación en los últimos tiempos ya que todo está en movimiento y en constante cambios en las instituciones, en las personas, en los clientes y los tiempos por el clima.

## **Dimensión 5: Procesos para retener a las personas**

Los procesos para retener a las personas es mantener a los trabajadores en la institución satisfechos y motivados, asegurando el bienestar con todas las condiciones para que permanezcan en la institución comprometiéndose a sudar la

camiseta. Todos estos procesos proponen entregar un ambiente saludable con un trabajo agradable garantizando las relaciones interpersonales de manera amigable.

## **Indicadores**

### **Disciplina**

La disciplina significaba que todas las personas se alineaban de acuerdo a las reglas y normas que las instituciones establecían.

Actualmente la disciplina se refiere a que las personas se dirijan por ellos mismo de acuerdo a sus normas y reglas por los procedimientos que establece la institución.

### **Higiene, seguridad y calidad de vida**

Chiavenato (2009) menciona que:

Los trabajadores en la actualidad pasan el mayor tiempo en las instituciones donde laboran y se caracterizan por convertirse en su hábitat. El entorno donde laboran se caracteriza por sus condiciones psicológicas y sociales con los aspectos ambientales que afectan al bienestar físico, la salud y la integridad física de los trabajadores. Los aspectos ambientales donde afectan el bienestar psicológico e intelectual, la integridad moral del trabajador y la salud mental (p.474).

Hay dos aspectos importantes con la responsabilidad de higiene y la seguridad en el trabajo y la calidad de vida en la institución que implica la responsabilidad legal y moral que garantiza un centro de labores donde no hay riesgos innecesarios o condiciones ambientales que puedan ocasionar daños a la salud física y mental de los colaboradores.

## **Relaciones con sindicato.**

Chiavenato (2009) señaló que:

En las instituciones tiene una estrecha relación con los sindicatos donde realiza las negociaciones para adecuar la jornada laboral de acuerdo a las conveniencias y necesidades de los trabajadores, donde tenemos las opciones como el calendario anual de trabajo en que se establece los días laborales entre los días sábados, domingos y feriados en que no se labora, de tal manera que las vacaciones se dan de forma simplificada en el calendario para reducir costos laborales, como cada trabajador tiene derecho a treinta días de vacaciones al año (p.519).

Los sindicatos existen en toda institución integrados por un grupo de trabajadores que se juntan para acordar con la alta dirección de la institución. Los dirigentes de los sindicatos trabajan para mejorar y lograr los salarios, beneficios y las condiciones de trabajo por medio de las negociaciones con la dirección donde establece los beneficios para los trabajadores a las leyes y normas establecidas de los derechos de los trabajadores.

## **Dimensión 5: Procesos para supervisar a las personas**

Según Chiavenato (2009) supervisar significa guiar, acompañar, y mantener el comportamiento de los trabajadores. En una cultura democrática las autonomías de los trabajadores sustituyen a control externo para alcanzar objetivos y metas de la institución. Supervisar es el seguimiento de las actividades que realizan los trabajadores para garantizar que los planes y proyectos de la institución sean debidamente ejecutados y que los objetivos y metas sean alcanzados. (p.504)

En el marco de la ley de la reforma magisterial es de gran importancia el acompañamiento que se realiza a los docentes de las diversas instituciones educativas, donde a través de los directivos se les brinda soporte además de una adecuada y oportuna retroalimentación frente a su práctica diaria en beneficio de los aprendizajes esperados de los estudiantes.

## **Indicadores**

### **Banco de datos.**

Chiavenato (2009) señaló que:

Las instituciones aprovechan el banco de datos en el cual se archivan los currículos vitae de los candidatos al momento de reclutamiento para luego ser utilizados en los nuevos reclutamientos. Para las organizaciones de reclutamiento, el banco de datos es importante ya que constituye su principal patrimonio para luego ofrecer nuevas oportunidades para desempeñar de acuerdo a su talento en las instituciones (p.126).

Situación similar ocurre en las instituciones donde se consideran los currículos vitae que postularon para una plaza vacante para ocupar un cargo por reclutamiento interno.

### **Sistema de información administrativa**

Chiavenato (2009) señaló que:

En cada institución cuentan con varios sistemas de información como los bancos de datos que es el sostén básico de los sistemas de información. En tiempos actuales, el sistema de información hay una relación muy estrecha con la tecnología de la información donde contamos con las computadora o red de microcomputadoras, teniendo programas específicos para procesar datos e informaciones. El sistema de información administrativo es reducir los costos y tiempo en el procesamiento de la información para brindar el apoyo a los directivos y tomar las mejores decisiones (p.513).

Este proceso representa el camino que conduce a su ingreso en la institución a los candidatos que tienen características y competencias

### **2.2.2. CLIMA LABORAL**

El clima laboral o clima institucional es de suma importancia para el buen logro de rendimiento de las organizaciones a través de diversas estrategias.

Acosta, Fernández y Mollón (2002) indica al clima laboral como el conjunto de características y regularidades estables y perdurables en determinado periodo dentro de una institución.

Para Huiza (2013) señala que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre las tendencias motivacionales y los factores del sistema organizacional, traduciéndose en comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p.113).

En el ámbito educativo se puede definir como la apreciación que perciben los diversos miembros que forman parte de la comunidad educativa de su ambiente de trabajo, en relación a las relaciones existentes entre docentes, docentes y directivos, así como los docentes y los padres de familia.

#### **2.2.2.1 Características del clima laboral**

El clima laboral está determinado en su mayor parte por las actitudes, expectativas, las características personales, las necesidades, así como por las necesidades psicológicas y culturales de una institución.

Entre sus características tenemos:

- a. El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
- b. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- c. El ausentismo y la rotación excesiva del personal pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los colaboradores de la institución.

Una institución educativa con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de su comunidad educativa.

### **2.2.2.2 Dimensiones del clima laboral**

Según Palma (2004) manifiesta que las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una institución y que influyen en el comportamiento de los individuos.

La escala de clima laboral de Sonia Palma presenta 5 dimensiones:

#### **Dimensión 1: Realización personal.**

Es la apreciación que tiene los docentes con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, por lo que le permita avanzar y sentirse realizados.

Escudero (2011) tomando como referencia a la pirámide de Maslow, menciona a la realización personal como un objetivo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno posee. Vale señalar que cuando cada uno siente que alcanzó este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza, siendo un factor importante en la institución puesto que el trabajador mejora su rendimiento laboral.

#### **Dimensión 2: Involucramiento laboral.**

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

Frías (2001) menciona que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión, visión y objetivos de su Institución, para un adecuado resultado en su práctica.

### **Dimensión 3: Supervisión.**

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

La presencia de una supervisión, crea en muchos de los docentes grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

Para el Ministerio de Educación la supervisión es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para las Instituciones educativas y las funciones del equipo directivo y docentes.

### **Dimensión 4: Comunicación**

Palma (2004) sostiene que la comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la institución como la atención a los estudiantes de la misma.

Cuadrado (2007) menciona que debido a la comunicación que se realiza entre los docentes y el personal directivo el desarrollo de la productividad de una institución es efectivo; no obstante, hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con variadas direcciones de mando, puesto que muchos de ellos no tienen un contado cercano y respetuoso. Por encima de todo un docente debe conocer y manejar todas las formas de comunicación oral y escrita. Además de saber manejar sus emociones, ser tolerante y estar en actitud de escucha.

## **Dimensión 5: Condiciones laborales**

Las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales esenciales para el cumplimiento de las labores encomendada.

Schein (1999), citado por Carrión (2018) manifiesta que las variables del ambiente físico, tales como espacio físico, instalaciones, máquinas, condiciones de ruido, etc., son variables que afectan el clima laboral en una Institución. En las Instituciones educativas de la red 06 de la UGEL 05 se observa muchas falencias en su infraestructura de sus ambientes, aula pre fabricadas, módulos de metal. Además de no contar con un adecuado fluido eléctrico y sistema de alcantarillado. Así como su mobiliario y equipamiento. En la gran mayoría los padres de familia ayudan en gran medida en la adquisición de los materiales educativos para la mejora de los aprendizajes de sus niños.

Un adecuado ambiente físico y equipamiento del mismo permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción de toda la comunidad educativa. Estos indicadores señalados, permitirán percibir un clima laboral adecuado para Los docentes, siempre y cuando no estén influenciadas por un comportamiento contaminante; asimismo, evidenciar descontento y/o apatía para la realización de su quehacer pedagógico dentro de la Institución Educativa.

### **2.2.2.3. Factores del clima laboral para una gestión de calidad**

Uno de los factores fundamentales con respecto al clima laboral es el liderazgo; puesto que alude al tipo de relación que existe entre el personal directivo y docente y su impacto en ella.

El líder debe tener una amplia gama de actitudes ante las diversas circunstancias que pueda aparecer en su entorno.

- a) Factores del ambiente físico, tales como espacio físico y sus condiciones, etc.

- b) Factores estructurales, tales como tamaño de la institución, estilo de dirección, etc.
- c) Factores del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Factores personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas individuales y grupales.
- e) Factores propios del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y nivel de estrés.

Robbins, (2013) manifiesta que la calidad de una institución está determinada, en gran parte por la calidad de su talento humano y que el éxito de la mayoría de las instituciones depende de las variedades de habilidades necesarias que presentan los colaboradores para realizar con éxito las tareas propuestas. Por ello el clima laboral está determinado por el comportamiento de los actores y por eso se debe asumir que el actuar del equipo directivo modula el clima en los respectivos equipos de trabajo obteniendo una determinada satisfacción en su institución.

Si el directivo brinda un trato despectivo, agresivo, poco participativo a su personal deberán esperarse de su equipo docente respuestas poco comprometidas. Situación que se vio reflejada en la última evaluación de directivos que se llevó a cabo el año 2018 donde un buen grupo de directivos de la red 06 no pudo ratificarse en su cargo debido a que salió reprobado con respecto al clima de su institución, donde los docentes señalaban un trato injusto hacia ellos durante su periodo de gestión. Situación similar ocurrió a nivel regional y nacional.

#### **2.2.2.4. Importancia del clima laboral en las instituciones educativas**

Diversos estudios manifiestan la importancia de tener un adecuado clima laboral dentro de las Instituciones Educativas, donde el personal directivo y docente deben tener conocimiento sobre cuál es el nivel del clima que hay en su centro de

trabajo para que le pueda facilitar y/o replantear diversas estrategias para la mejora de su desempeño y desarrollo de habilidades.

Toro (2014) señala que el clima laboral es responsable de efectos y consecuencias muy variadas sobre las actuaciones de los colaboradores en el trabajo y sobre la eficiencia, la efectividad y competitividad de una institución. De tal manera sucede en las instituciones educativas públicas, cuando las relaciones en el trabajo son deficientes, afectan su compromiso, su motivación, su disposición al esfuerzo y trabajo colegiado en mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Si las relaciones en una Institución Educativa son positivas y constructivas entre el personal directivo y docente permiten que las dificultades del trabajo sean más tolerables, a fin de reducir las brechas que se resisten al cambio, debido que la Institución mejoraría en muchos aspectos.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **Apoyo**

Es fundamental proporcionar apoyo si se desea que los voluntarios y el personal sean productivos y estén satisfechos. contar con personal y voluntarios es clave para crear iniciativas comunitarias exitosas.

### **Capacitación:**

La actividad realizada, respondiendo a las necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal en bien de la institución.

### **Compromiso con la institución:**

El comportamiento y en el empeño que ponen en su trabajo donde están comprometidos con los valores y las metas de la institución.

**Compromiso institucional:**

Es el grado en que un docente se identifica con la institución en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

**Claridad**

Tener bien presente los objetivos y metas que desea alcanzar la institución.

**Clima:**

Se refiere a la percepción común o una reacción de común de personas frente a una situación dada.

**Evaluación de desempeño:**

La evaluación del desempeño laboral es clave a la hora de mejorar su rendimiento y conseguir los mejores resultados en la institución.

**Desarrollo personal:**

El personal va mejorando en el trabajo alcanzando nuevas formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes destinados al desarrollo personal en el ámbito laboral.

**Diseño de puestos**

Se refiere a todos aquellos procedimientos a que el personal necesita un ambiente para que realice sus actividades cómodamente y de la mejor manera.

**Disciplina:**

Conjunto de acciones que nos ayudan a lograr el acatamiento a las Políticas, normas y reglamentos de la institución por parte de todo el personal.

**Estrategia:**

Es el proceso que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**Fluidez**

La capacidad, habilidad y cualidad que tiene el personal para mejorar el desempeño laboral en bien de la institución.

**Gestión de talento humano.**

Es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, competencias y capacidades de las cuales una institución necesita para lograr sus metas.

**Prestación de servicio**

Cuando una persona, normalmente un profesional realizar una serie de servicios a cambio de una retribución.

**Reclutamiento**

El proceso en el cual las instituciones contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, ya que capital humano necesario para ser competitivo.

## **Red**

Es una estrategia que constituye una modalidad organizativa y de gestión de las instituciones educativas que ponen el esfuerzo, experiencia y conocimientos para lograr fines comunes.

## **Relación con sindicato**

Creado para la defensa de los derechos de los trabajadores, el sindicato es una organización con la que las instituciones mantienen relaciones de cooperación o confrontación según diversos factores y circunstancias

## **Relaciones de trabajo:**

Son relaciones que se dan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y los usuarios. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

## **Relaciones interpersonales:**

Es la percepción por parte de los miembros de una institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre jefes y subordinados o viceversa.

## **Remuneraciones**

Es el nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

## **Selección de personas**

Consiste en una serie de pasos determinados que se utilizan para decidir que solicitante debe ser contratado en una organización.

**Supervisión.**

Es la apreciación que se le da al colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de su actividad laboral.

**Ugel**

Unidad de gestión educativa local

### **III. MÉTODOS Y MATERIALES**

#### **3.1 Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe una influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

Existe una influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Existe una influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019

Existe una influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Existe una influencia de los procesos para desarrollar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Existe una influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Existe una influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

## **3.2 Variables de estudio**

### **3.2.1 Definición conceptual**

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

Chiavenato (2009) definió “la gestión del talento humano como el conjunto de políticas, actividades y estrategias que se realiza en las organizaciones e instituciones para alcanzar objetivos trazados. Esta política de gestión está conformada por la incorporación, colocar personas, la recompensa, desarrollar a las personas, retención y supervisión (p.42).

#### **Variable dependiente: Clima laboral**

Palma (2004) definió al clima laboral como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones básicas que facilitan su tarea.(p.24)

#### **Definición operacional**

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

La variable de la gestión del talento humano está conformada por las dimensiones de procesos para incorporar a las personas, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para supervisar a las personas, las cuales conforman el instrumento llamado cuestionario.

## **Variable 2: Clima laboral**

Las actividades y operaciones que se realizaron para medir esta variable fueron mediante la aplicación de un cuestionario de 50 ítems. La definimos operacionalmente a partir de sus cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

### **3.3 Tipo y nivel de la investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, Ortiz y García (2012) define que la investigación aplicada, pragmática o tecnológica tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la sociedad, su objetivo es apoyar en la problemática de una población siendo exacto que la investigación concibe el uso de conocimientos en la práctica para disponer a beneficio de la empresa ambientándose en este tipo de investigación.

Zorrilla (1993) menciona que “la investigación aplicada tiene una directa relación con la investigación básica, dependiendo de las afirmaciones y desarrollo de la investigación que se nutre de ellos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, modificar, actuar y construir” (p.143).

### **3.4 Diseño de la investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010) señaló que:

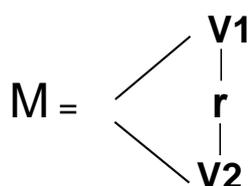
El diseño de estudio es no experimental, aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Es transversal o transeccional, ya que recolectan datos en solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (173).

Los autores antes mencionados manifiestan que los diseños correlacionales causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables

en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa- efecto (causales).

La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional.

El diagrama de este tipo de estudio para el presente trabajo es la siguiente:



V1: Variable independiente: Gestión de talento humano

V2: Variable dependiente: Clima laboral

### 3.5 Población y muestra de estudio

#### 3.5.1 Población

Para Gómez, Gonzales y Rosales (2015), “la población es el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características que parten de todos los elementos que lo integren. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.187).

Tabla 1

*Población de docentes de la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.*

Grupo: Docentes	Sexo		Total
	H	M	
Total	68	112	180

Nota. Adaptado de las nóminas de la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

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

Donde:

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos de la población o universo

p= Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor zeta 2, luego Z= 2

E = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio)

Datos:

N = 180

Z = 1.96 con un nivel de confianza del 95% p = probabilidad a favor de 50% (0.5)

(1-p) = probabilidad en contra de 50% (0.5) E = error de estimación de 5% (0.5)

n = 120

De acuerdo con este cálculo se obtiene que le número a encuestar es de 120 docentes.

### 3.5.2 Muestra

La muestra del estudio es considerada población finita, ya que se determinó el de la población considerándose que es un número asequible de sujetos o personas para trabajar.

De acuerdo a Gómez, Gonzales y Rosales (2015), es el conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características que parten de todos los elementos que lo integren.

Según la formula finita aplicada, la muestra de la presente investigación es de 120 docentes. El muestreo es de tipo probabilístico.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1 Técnicas de recolección de datos**

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Valarino (2015) señaló que “la encuesta es un tipo de técnica que se usa para conocer las características de un grupo o conjunto de personas en una determinada situación” (p. 205).

#### **3.6.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, el cuestionario según Niño (2011) señaló que “es un instrumento en donde el investigado propone enunciados o un conjunto de interrogantes que deben estar técnicamente estructuradas y luego las personas reaccionan a estos reactivos” (p. 89).

#### **Ficha técnica**

Variable: Gestión del talento humano

Nombre	Cuestionario sobre gestión del talento humano
Autor	Alberto Reynoldi Angeles Macavilca
Adaptado	Lic. Flores Bejarano José Andrés Lic. Lara Chiroque Lizet Jackeline
Objetivo	Medir el nivel de la gestión del talento humano
Lugar de aplicación	San Juan de Lurigancho
Forma de aplicación	Directa
Duración de la Aplicación	20 minutos

Descripción del instrumento	El instrumento consta de seis dimensiones y hace un total de 50 ítems
-----------------------------	---

### **Ficha técnica**

Variable: Clima laboral

Nombre	Cuestionario sobre escala de Clima Laboral
Autor	Sonia Palma Carrillo
Adaptado	Flores Bejarano José Andrés Lara Chiroque Lizet Jackeline
Objetivo	Medir el nivel del clima laboral
Lugar de aplicación	San Juan de Lurigancho
Forma de aplicación	
Duración de la Aplicación	20 minutos
Descripción del instrumento	El instrumento consta de cinco dimensiones y hace un total de 50 ítems

## **3.7. Validación y confiabilidad del instrumento**

### **3.7.1 Validez del Instrumento**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) constituye que la validez de dicho instrumento produce resultados consistentes y coherentes, autentico de acuerdo a lo que se desea medir realizando deducciones a partir de los resultados obtenidos.

En base a lo expresado, el tipo de validez que se utilizó en el estudio fue la validez de contenido, el mismo que se sustenta en el criterio de juicio de experto. Los ítems del instrumento se validaron en base a los siguientes criterios: pertinencia, relevancia, claridad. En ese sentido, el instrumento fue validado por juicio de experto tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Validación del instrumento de la variable gestión de talento humano y clima laboral*

Nombre y apellido	Resultado
Dr. Ignacio Pérez Díaz	Aplicable
Mg. Dennis C. Ovalle Paulino	Aplicable
Dr. Heraclio F. Raza Torres	Aplicable

*Nota: Las fuentes se obtuvo de los certificados de validez del Instrumento*

Como se observa en la tabla 2, es el juicio de experto dictaminó que el instrumento es pertinente, relevante y cuenta con claridad suficiente para ser aplicado. Logrado la validación de rigor por los expertos en la temática, metodología y especialidad, por docentes de la Universidad Cesar Vallejo, se procedió con la confiabilidad del instrumento

### **3.7.2 Confiabilidad del Instrumento por Alfa de Cron Bach**

Para Hernández, Fernández y baptista (2010) definieron la confiabilidad como “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

Por lo tanto, un instrumento es confiable cuando es aplicado varias veces a distintos grupos de individuos que poseen las mismas características y concluyendo en resultados parecidos a las anteriores. Por consiguiente, es importante aplicar el instrumento a diversos grupos la cual otorga la credibilidad siendo así que será usado por futuras investigaciones.

En conclusión, para probar la confiabilidad del instrumento, se efectuó una prueba piloto en una institución educativa de similares características al de la muestra seleccionada, considerándose para ello una muestra de 20 docentes.

Tabla 3

*Confiabilidad cuestionario de gestión de talento humano*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	120	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de		
Cronbach	N de elementos	
,977	50	

*Fuente:* Elaboración Propia (2019)

Según tabla 3 se percibe que el coeficiente del alfa de Cronbach es de ,977 lo que significa que el instrumento es respetable.

Tabla 4

*Confiabilidad cuestionario de clima laboral*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	120	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,0</b>

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

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de	
Cronbach	N de elementos
.896	50

*Fuente:* Elaboración Propia (2019)

Según tabla 4 se percibe que el coeficiente del alfa de Cronbach es de ,896 lo que significa que el instrumento es respetable.

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena cambiar

### **3.8. Métodos de análisis de datos**

La tabulación y el procesamiento de la información se efectuaron con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 24.0, con lo que se realizaron la distribución de frecuencias y la contrastación de las hipótesis se realizó mediante el análisis de regresión lineal simple, ya que las variables (y dimensiones) manifiestan una distribución normal. Por lo tanto, se aplicó la estadística paramétrica para la contrastación de las hipótesis por medio del análisis de regresión lineal.

## IV.RESULTADOS

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Tabla 5. *Gestión del talento humano*

Gestión del talento humano			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	41	34,2
	Medio	44	36,7
	Alto	35	29,2
Total		120	100,0

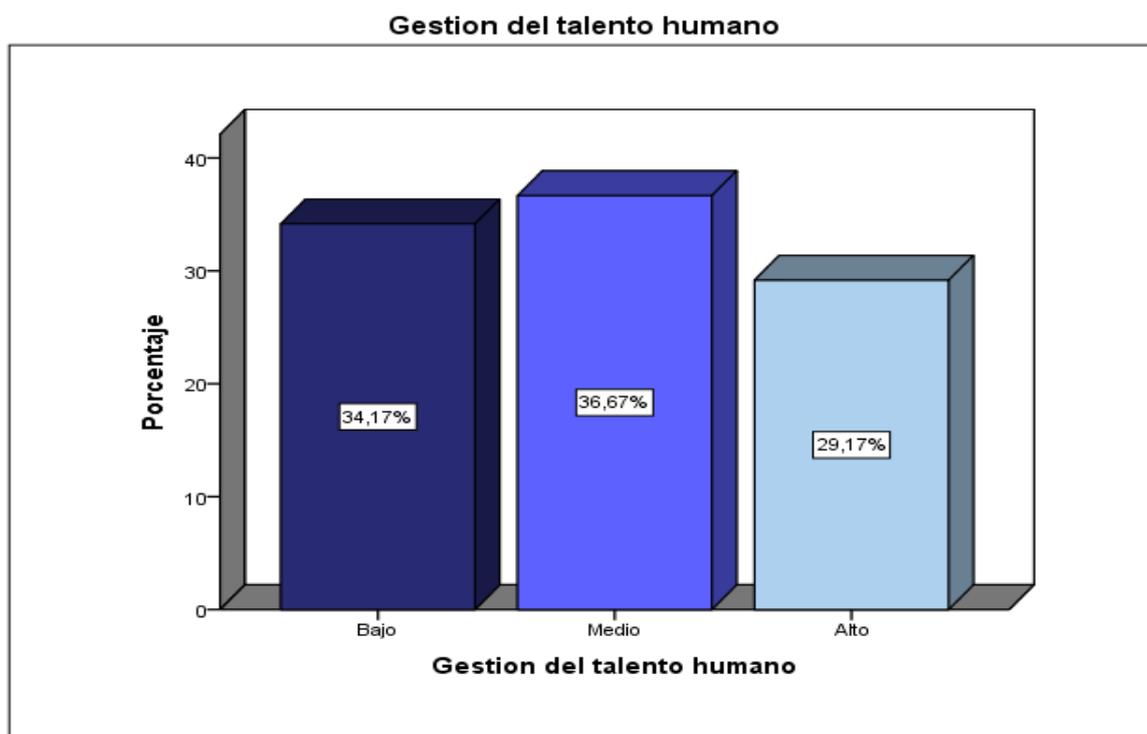


Figura 1. Gestión del Talento humano

En la tabla 5 y figura 1 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 44 docentes (36,67%), manifiestan que existe niveles regulares en la gestión del talento humano en contraste existe 35 docentes (29,17 %) que indican que existen altos niveles en cuanto a la gestión del talento humano en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 6. *Clima laboral*

Clima laboral			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	41	34,2
	Medio	71	59,2
	Alto	8	6,7
	Total	120	100,0

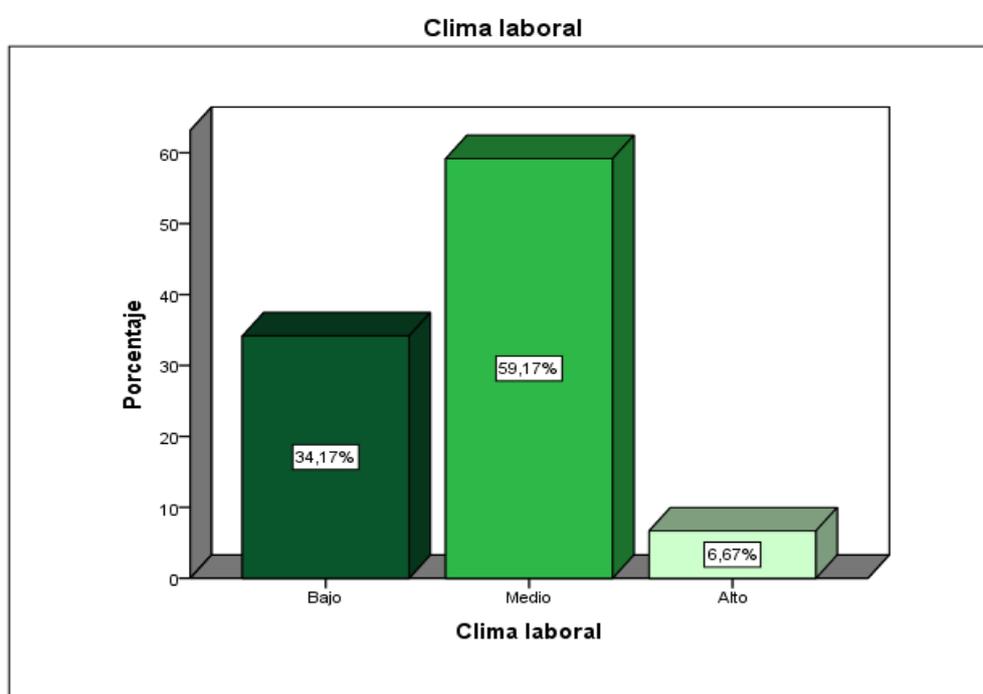


Figura 2. *Clima laboral*

En la tabla 6 y figura 2 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 71 docentes (59,2%), manifiestan que existe niveles regulares en el clima laboral en contraste existe 8 docentes (6,67 %) que indican que existen altos niveles en cuanto al clima laboral en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 7. *Proceso para incorporar a las personas*

Proceso para incorporar a las personas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	33	27,5
	Medio	27	22,5
	Alto	60	50,0
	Total	120	100,0

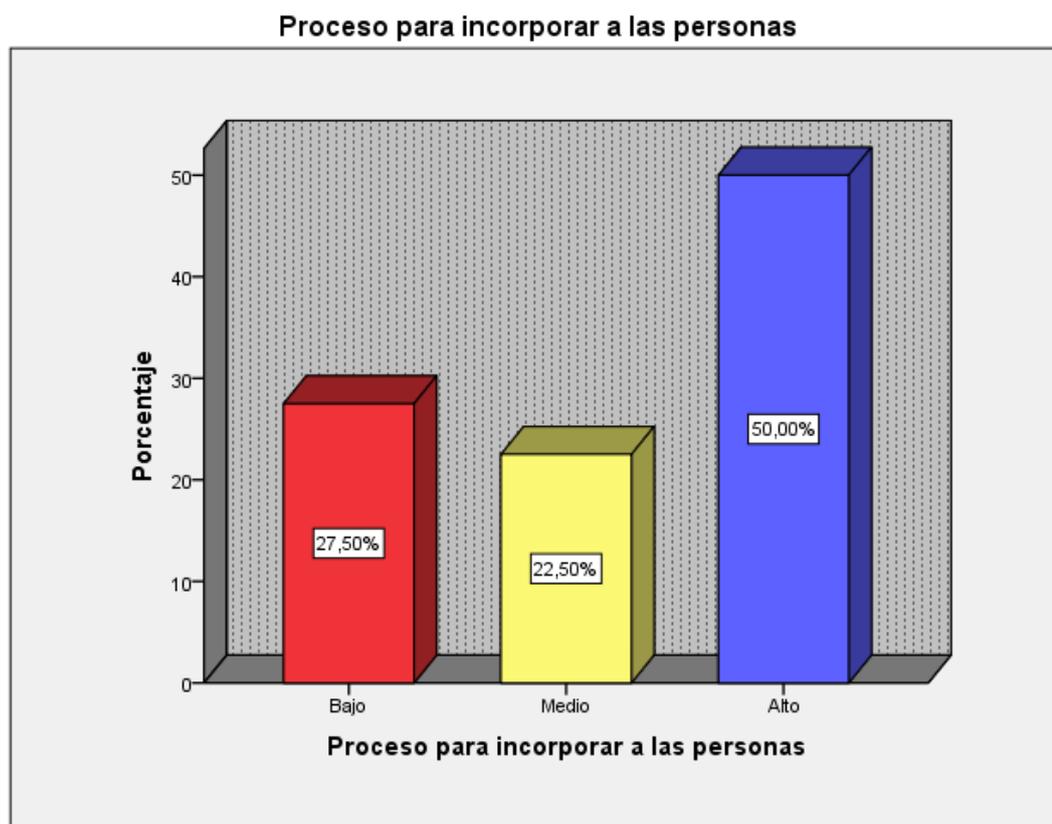


Figura 3. *Proceso para incorporar a las personas.*

En la tabla 7 y figura 3 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 60 docentes (50,00%), manifiestan que existe altos niveles en el proceso para incorporar a las personas en contraste existe 27 docentes (22,50 %) que indican que existen niveles regulares en cuanto al proceso para incorporar a las personas en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 8. *Proceso para colocar a las personas*

<b>Proceso para colocar a las personas</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	34	28,3
	Medio	43	35,8
	Alto	43	35,8
Total		120	100,0

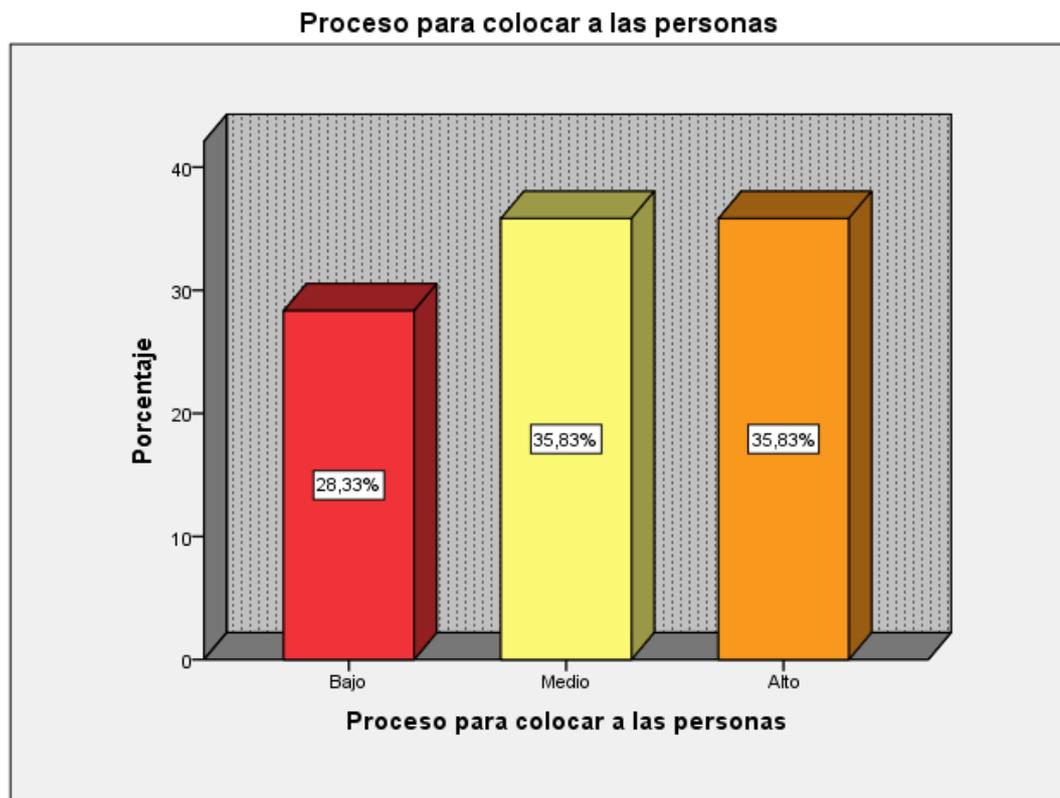


Figura 4. *Proceso para colocar a las personas.*

En la tabla 8 y figura 4 se observa, que, de los 120 trabajadores, 34 docentes manifiestan que hay un bajo nivel en el proceso para colocar a las personas (28,3%), 43 docentes indican que hay un nivel medio en el proceso para colocar a las personas (35,8%) de la misma manera 43 docentes indican que hay un nivel alto en el proceso para incorporar a las personas (35,8 %) en la RED N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 9. *Proceso para recompensar a las personas*

Proceso para recompensar a las personas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	39	32,5
	Medio	48	40,0
	Alto	33	27,5
	Total	120	100,0

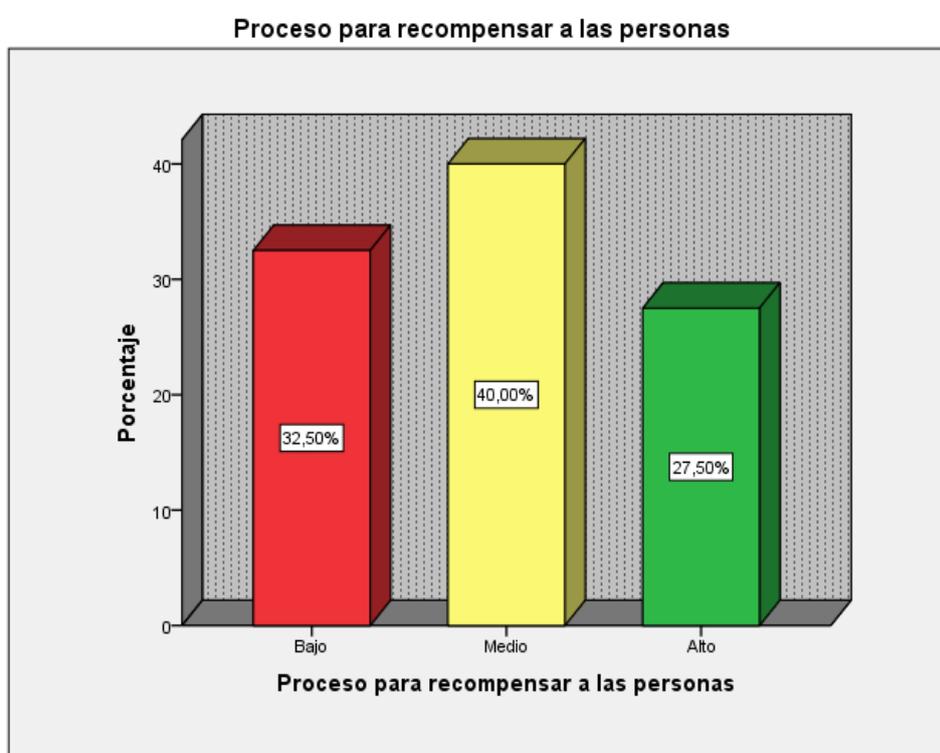


Figura 5. *Proceso para recompensar a las personas.*

En la tabla 9 y figura 5 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 48 docentes (40,00%), manifiestan que existe niveles regulares en el proceso para recompensar a las personas en contraste existe 33 docentes (27,50 %) que indican que existen altos niveles en cuanto al proceso para recompensar a las personas en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 10. *Proceso para desarrollar a las personas*

<b>Proceso para desarrollar a las personas</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	43	35,8
	Medio	28	23,3
	Alto	49	40,8
Total		120	100,0

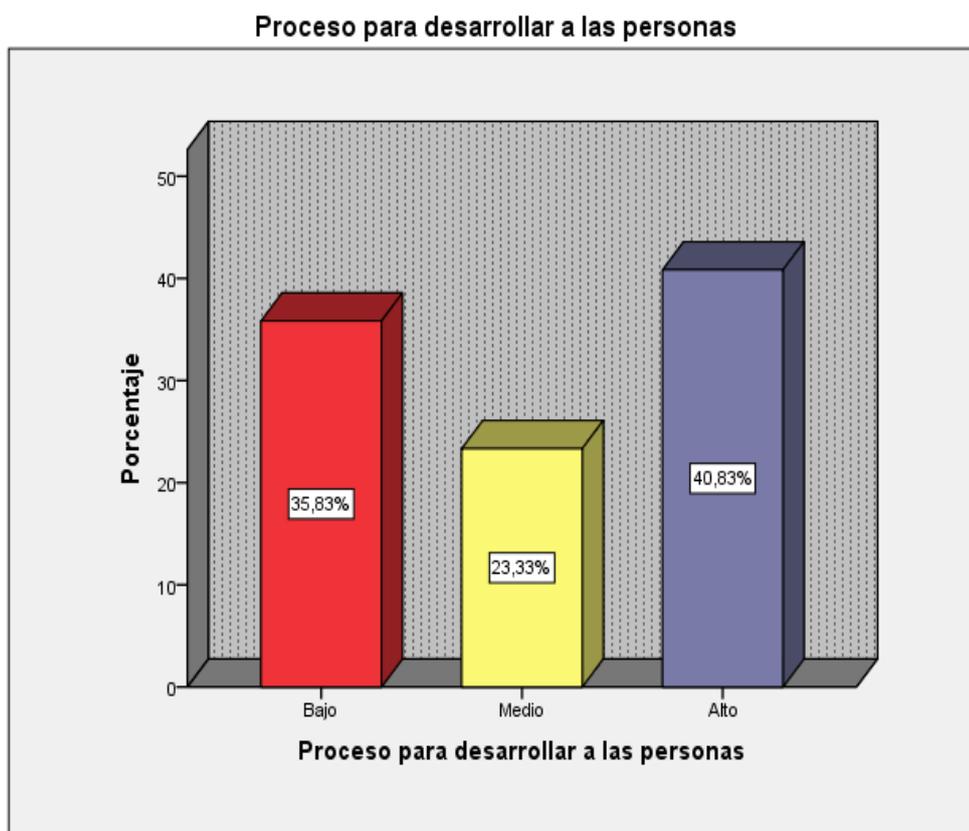


Figura 6. *Proceso para desarrollar a las personas.*

En la tabla 10 y figura 6 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 49 docentes (40,83%), manifiestan que existe altos niveles en el proceso para desarrollar a las personas en contraste existe 28 docentes (23,33%) que indican que existen niveles regulares en cuanto al proceso para desarrollar a las personas en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 11. *Proceso para retener a las personas*

<b>Proceso para retener a las personas</b>			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	45	37,5
	Medio	43	35,8
	Alto	32	26,7
Total		120	100,0

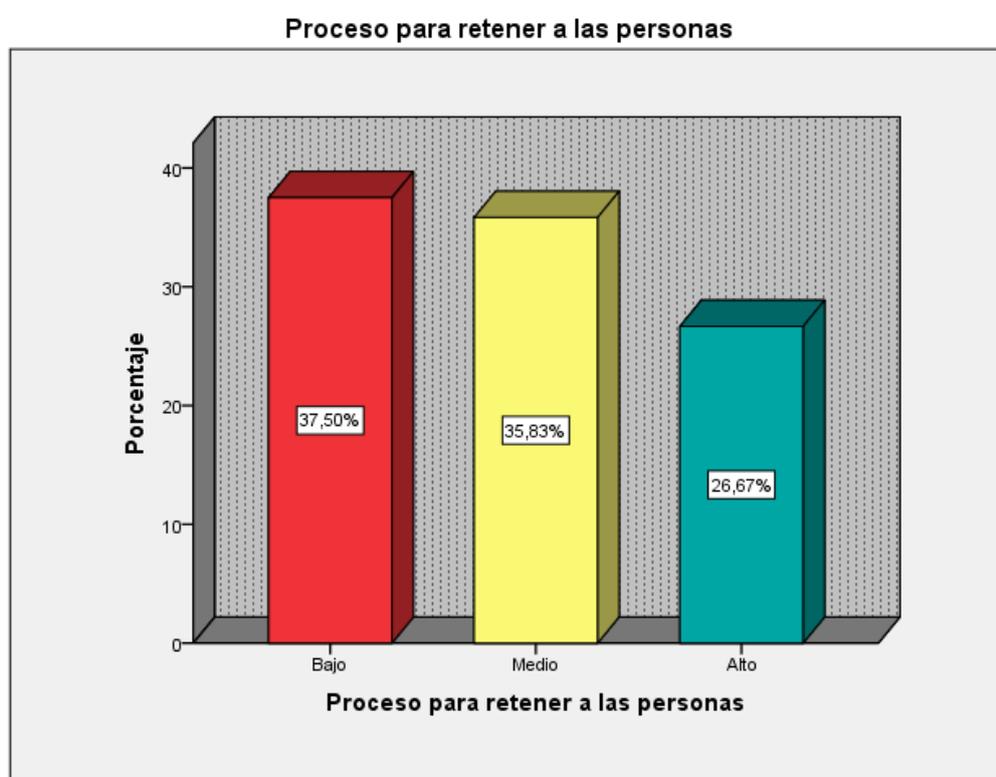


Figura 7. *Proceso para retener a las personas.*

En la tabla 11 y figura 7 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 45 docentes (37,50%), manifiestan que existe bajos niveles en el proceso para retener a las personas en contraste existe 32 docentes (26,67%) que indican que existen altos niveles en cuanto al proceso para retener a las personas en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

Tabla 12. *Proceso para supervisar a las personas*

Proceso para supervisar a las personas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	61	50,8
	Medio	37	30,8
	Alto	22	18,3
	Total	120	100,0

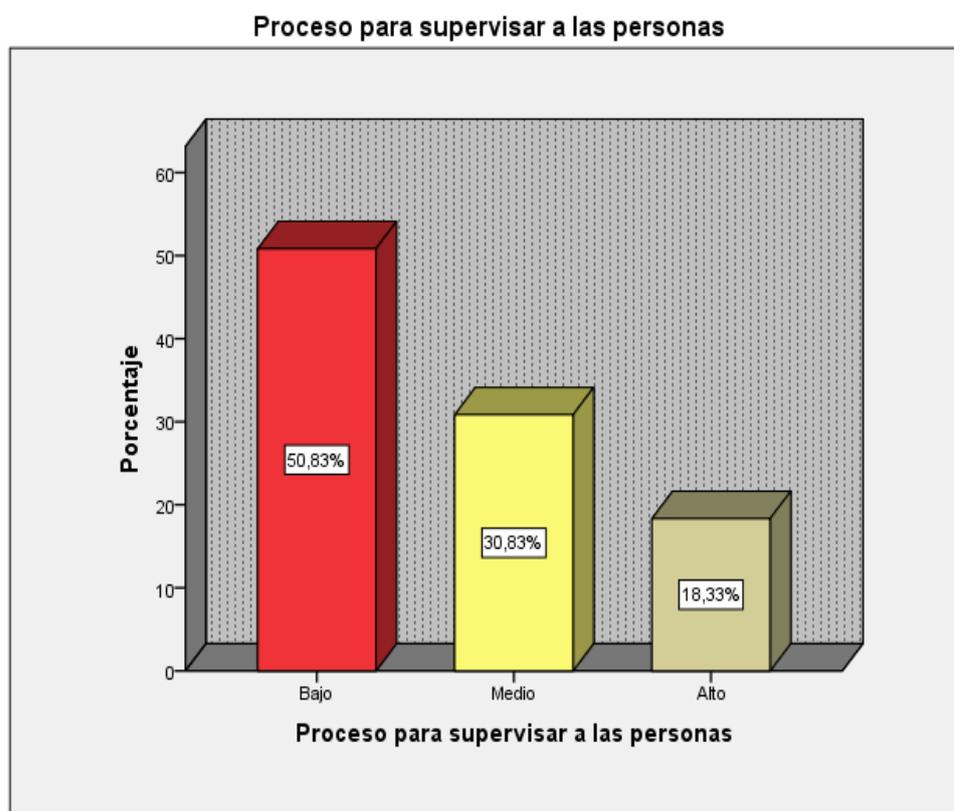


Figura 8. *Proceso para supervisar a las personas.*

En la tabla 12 y figura 8 se observa, que, según la percepción del personal docente constituido por una población de 120, de las cuales 61 docentes (50,83%), manifiestan que existe bajos niveles en el proceso para supervisar a las personas en contraste existe 22 docentes (18,33%) que indican que existen altos niveles en cuanto al proceso para supervisar a las personas en la Red N° 06 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho.

### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.3.1 Prueba de hipótesis general

**H0:** La gestión del talento humano no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** La gestión del talento humano influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 13. *Nivel de correlación y significación de la gestión del talento humano y el clima laboral*

Correlaciones				
			Variable_talent o_humano	Variable_clima -laboral
Rho de Spearman	Variable_talento_humano	Coeficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 13, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.752$ , la cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La gestión del talento humano influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

### 4.3.2. Prueba de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1:

**H0:** El proceso para incorporar a las personas no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para incorporar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 14. *Nivel de correlación y significación entre el proceso para incorporar a las personas y el clima laboral.*

		<b>Correlaciones</b>		
			Variable_clima_l	
			Dim01_v1	aboral
Rho de Spearman	Dim01_v1	Coeficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 14, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.731$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para incorporar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

## Hipótesis específica 2:

**H0:** El proceso para colocar a las personas no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para colocar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 15. *Nivel de correlación y significación entre el proceso para colocar a las personas y el clima laboral.*

Correlaciones				
			Dim02_v1	Variable_clima_laboral
Rho de Spearman	Dim02_v1	Coefficiente de correlación	1,000	,787**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coefficiente de correlación	,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 15, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.787$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para colocar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

### Hipótesis específica 3:

**H0:** El proceso para recompensar a las personas no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para recompensar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 16. Nivel de correlación entre el proceso para recompensar a las personas y el clima laboral.

		Correlaciones		
			Dim03_v1	Variable_clima_laboral
Rho de Spearman	Dim03_v1	Coeficiente de correlación	1,000	,720**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,720**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 16, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.720$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para recompensar a las personas y el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

#### Hipótesis específica 4:

**H0:** El proceso para desarrollar a las personas no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para desarrollar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 17. *Nivel de correlación entre el proceso para desarrollar a las personas y el clima laboral.*

Correlaciones				
			Dim04_v1	Variable_clima_laboral
Rho de Spearman	Dim04_v1	Coeficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 17, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.846$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte alta entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para desarrollar a las personas y el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

### Hipótesis específica 5:

**H0:** El proceso para retener a las personas no influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para retener a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 18. *Nivel de correlación entre el proceso para retener a las personas y el clima laboral.*

		Correlaciones		
			Dim05_v1	Variable_clima_laboral
Rho de Spearman	Dim05_v1	Coeficiente de correlación	1,000	,731**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,731**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 18, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.731$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para retener a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

### Hipótesis específica 6:

**H0:** El proceso para supervisar a las personas no influye el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

**H1:** El proceso para supervisar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

Tabla 19. *Nivel de correlación entre el proceso para supervisar a las personas y el clima laboral.*

Correlaciones				
			Dim06_v1	Variable_clima_laboral
Rho de Spearman	Dim06_v1	Coeficiente de correlación	1,000	,612**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	Variable_clima_laboral	Coeficiente de correlación	,612**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

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

En la tabla 19, se observa la relación entre las variables determinada por el Rho de Spearman  $\rho = 0.612$ , lo cual indica que existe una influencia significativa y fuerte entre las variables, frente al  $p = 0.000 < 0.05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: El proceso para supervisar a las personas influye en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.

## V. DISCUSIONES

### 5.1 DISCUSIONES

En cuanto al análisis de la hipótesis general existe una influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.752^*$ ), por tanto, se estima que la gestión del talento humano influye en un 75,2% en el clima laboral y según el estadístico F  $p = 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Justo (2017) en la tesis de maestría titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita Ugel 06- Ate 2017” quien obtuvo como resultado el coeficiente de correlación de Rho de Spearman igual a  $0,852^{**}$  por lo que se precisa que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ). del mismo modo Salvador (2018) en la tesis de maestría titulada “*Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Andrés de los Reyes del distrito de Huaral, Lima Provincias 2017*”. Concluyó que existen evidencias suficientes para afirmar que la gestión del talento humano presenta una correlación positiva media ( $\text{Rho} = 0.408$ ) y significativa (p valor = 0.000 menor que 0.05) con el comportamiento organizacional.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 1. Existe una influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.731^*$ ) por tanto; se estima que los procesos para incorporar a las personas influyen en un 73,1% en el clima laboral y según el estadístico F  $p = 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Villamil (2015) en la tesis de

maestría titulada *“Relación entre clima organizacional y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle periodo 2013”* donde concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 2. Existe una influencia en los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.787^*$ ) por tanto; se estima que los procesos para colocar a las personas influyen en un 78,7% en el clima laboral y según el estadístico F  $p= 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Ángeles (2017), en su investigación denominada *“Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la Ugel 06 – Ate Vitarte, 2016”*, concluyó que existen una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016, con una correlación moderada de 0,645 y un nivel de significancia menor a 0,05. Así mismo Slinger (2015) en su *tesis de maestría titulada: “Modelo de gestión de talento humano basado en la provisión para la contratación de personal ejecutivo y profesional en la Fundación Centro Nacional de Medicina Popular Tradicional FCNMPT Estelí 2014-2015”*, demostró que la Fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos, cada área de la estructura organizativa gestiona las actividades propias de recursos humanos, según la experiencia y necesidades particulares. Este procedimiento concentra el proceso de provisión de recursos humanos.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 3. Existe una influencia en los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.720^*$ ), por tanto; se estima que los procesos para recompensar a las personas influyen en un 72,0% en el clima laboral y según el estadístico F  $p= 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis

alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Rojas (2018) en su trabajo de tesis doctoral titulada *“La gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, 2016”* concluyó que existe una correlación positiva fuerte entre las variables gestión del talento humano y la generación de ventajas competitivas en el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo, Los resultados evidencian de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson se alcanzó un 0.795, para la gestión del talento humano y 0.800 para el desarrollo de competitividad. Por lo tanto, se establece que a buen desarrollo de estrategias de talento humano mayor será la efectividad en el logro de ventajas competitivas en las instituciones que conforman el consorcio de la Universidad Continental de Huancayo.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 4. Existe una influencia en los procesos para desarrollar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.615^*$ ), por tanto; se estima que los procesos para desarrollar a las personas influyen en un 61,5% sobre el clima laboral y según el estadístico F  $p = 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Sarmiento (2017) en su tesis *“Relación entre la gestión del Talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la Universidad Central”*. Las conclusiones, se estableció el investigador fue que la gestión de Talento humano tiene deficiencias en el subsistema de evaluación, debido que no existe una cultura de evaluación en la Universidad, puesto que se pudo determinar resistencia y desconfianza por parte del personal ante la expectativa de recibir los resultados de su calificación y las consecuencias de estas, a pesar de los porcentajes elevados de calificaciones aprobatorias existe una discrepancia con el criterio de los evaluadores mismos que perciben la necesidad de capacitaciones en el área de relaciones humanas y actualización de sistemas y aplicativos informáticos.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 5. Existe una influencia en los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.731^*$ ), por tanto; se estima que los procesos para retener a las personas influyen en un 73,1% sobre el clima laboral y según el estadístico F  $p= 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Contreras y Jiménez (2016) en su tesis de maestría titulada: "*Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención, para acceder al grado de magister en la Universidad del Rosario*". Los resultados obtenidos con respecto al clima organizacional arrojaron que el Control es superior a lo que debería tener la Institución educativa. Igualmente, arroja que la Recompensa es percibida por los colaboradores en un nivel bajo, además que la percepción de clima laboral por parte de los trabajadores de la Institución educativa reflejó poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera un permanente descontento y una tensión adicional a la que se vive en el entorno pedagógico.

En cuanto al análisis de la hipótesis específica 6. Existe una influencia en los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019. Según la prueba de regresión simple se determinó que el ( $r = 0.612^*$ ), por tanto; se estima que los procesos para supervisar a las personas influyen en un 61,2% sobre el clima laboral y según el estadístico F  $p= 0.000 < 0.05$  existe una significancia; es decir, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula. Este resultado es sustentado por Rodríguez y Santofimio (2016) en su tesis de maestría titulada: "*Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional*". se puede concluir que en la primera dimensión relacionada al Cumplimiento de las políticas., normas y reglamentos institucionales, su resultado es positivo, aunque en la segunda dimensión sobre el Cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales, su resultado arrojó negativo y por último en la tercera dimensión correspondiente a la fijación de objetivos y metas laborales y el control de resultados, salió positivo aunque cerca al límite inferior, permitiendo

establecer con esto que hay un desacuerdo, entre lo que debe ser y lo que sucede en realidad. Con respecto a la cuarta dimensión acerca de las condiciones de trabajo y recursos mínimos para un desempeño efectivo, se mostró un resultado negativo, el cual deja en evidencia que no cuenta con los recursos y materiales necesarios para el cumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores, el cual genera un malestar laboral y poca motivación al momento de entregar los resultados.

## **VI. PROPUESTA DE VALOR**

### **6.1 Propuesta**

#### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED N.º 06- UGEL 05 SANJUAN DE LURIGANCHO- LIMA**

##### **I. Introducción**

La presente propuesta tiene como propósito dar una respuesta a la demanda emergente por parte de directivos, docentes nombrados y contratados de mejorar el clima laboral en sus Instituciones Educativas.

Este trabajo se va a centrar en las relaciones humanas que son las que no se están dando de la forma adecuada y que afecta a toda la comunidad educativa.

La propuesta de estrategias nos permitirá comprender los comportamientos del ser humano y su desenvolvimiento, caracterizando el clima laboral de las I.E. de la Red 06 de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho. El clima laboral, está determinado por la percepción que tengan los docentes de la RED 06 de los elementos culturales.

El ambiente de comportamiento es la situación en que los docentes perciben e interpretan en relación a su ambiente externo. Este debe estar relacionado con sus necesidades actuales. En este ambiente las personas, objetos o situaciones adquieren valencias que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. Un ambiente es positivo, cuando las personas satisfacen sus necesidades. En cambio, un ambiente negativo causa repulsión.

Por consiguiente, la revisión del clima laboral resulta fundamental para lograr la satisfacción y por ende el logro de los objetivos que se propone cada Institución educativa. Los avances que se observen en el clima laboral influirán en el actuar

de los directivos, docentes nombrados y contratados que dependen directamente e indirectamente de él.

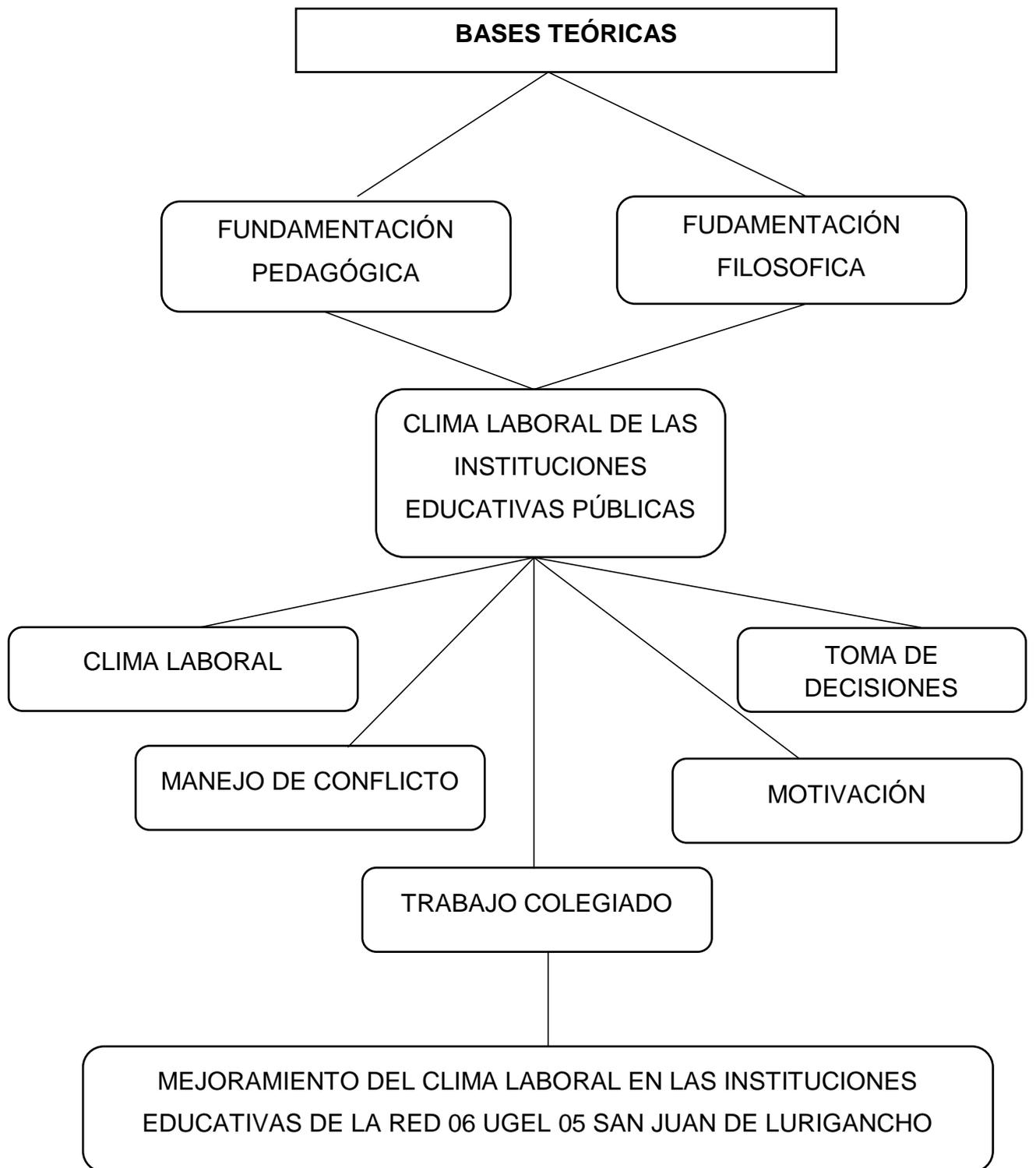
## **II. Características de la propuesta**

La presente propuesta está situada dentro de la perspectiva cognitivo-conductual puesto que no sólo tiene como objetivo proponer estrategias para mejorar el clima laboral sino también, mejorar las habilidades blandas y establecer adecuadas relaciones entre los docentes y el equipo directivo de las Instituciones Educativas de la Red 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho.

Razón por la cual, se ha visto conveniente utilizar algunas técnicas de psicoterapia basadas en relajación, la imaginación con el objetivo de mejorar su estabilidad emocional, su desempeño y satisfacción personal.

Además de trabajar las habilidades blandas, resolución de conflictos, trabajo en equipo y Liderazgo en beneficio de toda la comunidad educativa.

Representación gráfica de la propuesta de valor para la mejora del clima laboral de las Instituciones educativas de la red 06 UGL 05 San Juan De Lurigancho.



### **III. Fundamentación**

#### **Fundamentación pedagógica**

El clima laboral se ha venido abordando en diversos escenarios; sin embargo, en los últimos años se ha ido ampliando en el sector educativo teniendo como eje la participación y clima laboral como actitudes que interactúan en una determinada Institución Educativa de manera correlativa aportando de manera significativa en los logros educativos.

Hoy en día las instituciones buscan mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo escolar que realizan los docentes en los tres niveles de Educación Básica.

Los problemas que se dan en el ámbito educativo con respecto al clima laboral abarcan múltiples factores, como las prácticas docentes, logros educativos, infraestructura, calidad de gestión, así como una adecuada toma de decisiones.

Chiavenato (2005) señala que el crecimiento de las organizaciones depende del estado emocional, así como el compromiso de sus miembros.

Para lograr el cambio en los docentes y mejorar el clima laboral se debe buscar experiencias que impliquen explorar y usar en su mundo personal acciones que les guste y les interese. Además de promover el trabajo colegiado entre todos los agentes.

#### **Fundamentación filosófica**

El clima de una institución se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la institución. Cada personal trae sus propios intereses sociales y personales, los cuales se expresan de manera grupal o individual.

La filosofía de las instituciones se crea de premisas, las cuales representan la opinión de personas cercanas al entorno laboral.

Todas las instituciones poseen influencia entre todos los actores a través de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de la institución.

El clima laboral es considerado como el ambiente humano y físico donde se desarrolla el quehacer diario. Este puede influir en gran medida en la satisfacción de los trabajadores, así como en su comportamiento frente a la institución.

El principal desafío que se presentan hoy en día en la mayoría de las instituciones educativas es el logro del mejoramiento de su clima laboral; puesto que al tener un adecuado clima el trabajo que realiza el equipo docente y directivo se vuelve más eficiente y eficaz, así como el mejoramiento de sus desempeños.

Es por ello que las personas han de aprender a convivir, logrando fortalecer y desarrollar un adecuado clima por la mejora de los aprendizajes.

#### **IV. Objetivos de la propuesta**

##### **OBJETIVOS GENERALES**

- Contribuir en mejorar el clima laboral de las Instituciones Educativas de la RED 06 - UGEL 05- San Juan de Lurigancho – Lima, para el logro de una convivencia democrática.
- Promover en el equipo directivo y docentes el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas para la resolución pacífica y creativa de cualquier desavenencia que se presente en la comunidad educativa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Brindar al equipo directivo y docente criterios y orientaciones para mejorar el clima laboral y su convivencia.
- Desarrollar en los docentes y directivos el autocontrol para que pueda cumplir las normas oportunas.
- Promover el dialogo y la mediación, para generar formas democráticas de resolver conflictos laborales dentro de la Institución Educativa.
- Brindar estrategias para la resolución pacífica de conflictos y aumentar la confianza a través de talleres donde se favorezca sus oportunidades de éxito.
- Mejorar las habilidades blandas que permitan relaciones humanas beneficiosas para toda la comunidad educativa.
- Incrementar su autonomía, responsabilidad e implicación a través del trabajo colegiado.

## **V. ALCANCE**

El presente programa es de aplicación solo a los docentes nombrados y contratados, así como los directivos de las Instituciones Educativas de la RED 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho.

## **VI. CONTENIDOS**

Los contenidos van en torno a la modificación del clima laboral y las técnicas que la sustentan.

Entre los temas a desarrollar se ha considerado el desarrollo personal, clima laboral, habilidades blandas, motivación y satisfacción personal, autocontrol, autoestima, trabajo colegiado, liderazgo, psicoterapia y manejo de stress

## **VII. Agrupamiento**

La mayor parte de las actividades que se pretenden desarrollar en esta propuesta están planeadas de forma colegiada y según el caso para trabajar de forma individual,

Cada situación es distinta. Los reforzadores que valen para un participante no valen para otro.

## **VIII. Tiempo**

La duración de la propuesta tendrá una duración de 5 talleres de tres horas cada uno los cuales se darán a partir del mes de abril, junio, agosto, octubre y noviembre.

El acompañamiento individual dependerá de cada caso participante. Se recomienda al menos un mes para ver los avances del proyecto.

La coordinación para las fechas de programación del acompañamiento individual se realizará al finalizar el mes teniendo en cuenta los horarios establecidos en un inicio de los docentes a participar.

## **IX. Metodología**

### **Metodología de aprendizaje:**

La metodología será participativa, activa y vivencial. La propuesta se desarrollará en forma práctica y se adaptará a las características que presenten los participantes.

- Se proporcionan herramientas que posibilitarán a los docentes construir y avanzar en su propio aprendizaje.
- En las sesiones presenciales se optará por un método mixto con clases expositivas conceptuales y trabajos prácticos individuales y colegiados.

- Se brindará un espacio para la exposición y análisis de consultas de los docentes, tomando como referencia la experiencia personal de su ambiente de trabajo de cada Institución Educativa.
- Orientación permanente a todo

### **Primera reunión de coordinación para ajuste de propuesta de trabajo:**

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados se propone una reunión de coordinación previa al inicio de las actividades para ajustar la Propuesta de acuerdo a los requerimientos que pueda necesitar los agentes educativos.

### **Capacitaciones**

Obtener una participación activa de todos los agentes educativos para mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales entre ellos.

### **Criterio**

El equipo directivo se encargará de sensibilizar y motivar a los docentes para que participen de forma activa en todas las actividades para la mejora relaciones interpersonales entre todos los agentes educativos.

Se solicitará a las docentes sugerencias para la capacitación con temas de su interés con la finalidad de que propongan contenidos para complementar los temas.

Durante el desarrollo de la propuesta el personal directivo y docente participará activamente socializando y dando a conocer sus puntos de vista para la mejora del clima.

### **Talleres**

Intercambiar experiencias entre los docentes y proponer alternativas para la mejora del clima.

### **Criterio**

Se tomarán acuerdos entre docentes y directivos de las Instituciones Educativas para establecer un cronograma para el desarrollo de talleres. Se les invitará formalmente a los docentes e indicándolos las fechas y horarios en que se desarrollan los talleres.

Para su desarrollo se utilizarán recursos previstos y se tratará de aprender el tiempo. Se evaluará permanentemente para superar los errores en los próximos talleres.

### **Actividades de integración**

Son técnicas que pueden usarse entre los docentes y directivos de cada Institución Educativa, teniendo un objetivo específico planteado en la propuesta de valor.

### **Criterio**

Cada actividad de integración contiene una lección para reflexionar y abordar durante el mes.

Promoción de un ambiente divertido y lúdico, lo que anima a que las personas a participar, socializar, además de asumir un papel activo durante la actividad con el fin de evitar deserción en las actividades propuestas.

Entre los principios básicos tenemos:

- Partir de los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral a la hora de la planificación de los talleres y encuentros.
- Asegurar la satisfacción laboral y motivación de los directivos y docentes en la construcción de aprendizajes significativos por sí solos durante la ejecución de los talleres y encuentros.

## **X. Aplicaciones**

Esta propuesta tiene las siguientes aplicaciones:

- Resultados de la encuesta de clima laboral y gestión del talento humano.
- Registrar aspectos personales e inquietudes de los participantes.
- Tener documentación necesaria para registrar el nivel de clima del clima laboral de cada Institución Educativa.
- Permite realizar una comparación entre la conducta observada en los diferentes ámbitos de la comunidad educativa.
- Realizar una evaluación de la intervención.

## **XI. Viabilidad de la propuesta**

Los planes estratégicos de la propuesta de valor planteada para cada Institución Educativa de la RED 06 se irán implementando de manera progresiva, y serán sujetos de modificación y mejora, conforme se observen dificultades que sugieran cambios necesarios en mejora del clima laboral de las instituciones antes mencionadas.

## **XII. Desarrollo de la propuesta**

### **12.1. Clima laboral**

#### **Objetivo:**

Proporcionar información sobre el clima laboral a todos los docentes para que conozcan su importancia dentro de la institución educativa.

## Temas

- Generalidades sobre el clima laboral.
- Elementos que integran el clima laboral
  - Aspectos personales de los docentes.
  - Elementos grupales de las Instituciones Educativas.
  - Elementos estructurales.
  - Elementos conductuales.
  - Elementos institucionales.
- Tipos de clima laboral
  - Tipo 1 Autoritario
  - Tipo 2 Participativo
- Relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas.
- Comunicación y sus generalidades.
- Influencia del clima laboral en la gestión del talento humano de las Instituciones Educativas-
- Importancia de la mejora del clima laboral

## 12.2. Manejo de conflictos

### Objetivo:

Capacitar a los docentes, sobre la forma de cómo manejar los conflictos que se puedan dar en su Institución Educativa.

### Temas

- Definición de conflicto
- Generalidades del conflicto y sus características.
- Cuál es mi estilo de manejo de conflictos
- Competidor
- Colaborador
- Negociador
- Evasivo
- Comprometido

- Respuestas poco constructivas para afrontar el conflicto.
- El ocultamiento
- La arrogancia
- La competencia
- La negación
  - Respuestas constructivas
  - Colaboración
  - Contención
  - Persuasión
  - Concesión
    - Como manejar los conflictos laborales.
- Criterios de trabajos compartidos.
- Instancias de coordinación.
- Canales de comunicación.
  - Técnicas para la solución y prevención de conflictos.

### **12.3. Importancia del trabajo colegiado**

#### **Objetivo:**

Establecer las herramientas a todos los docentes para promover y practicar el trabajo colegiado dentro de la Institución educativa.

#### **Temas:**

- Características del trabajo colegiado.
- Visión del líder para la conformación del equipo de trabajo.
- Correcta distribución de roles al interior de los equipos de trabajo.
- Proceso de la conformación del equipo docente por ciclos.
- Beneficios del trabajo colegiado.
  - Técnicas para promover y practicar el trabajo colegiado.
  - Factores que hacen exitoso a un equipo docente.
  - Criterios sobre porqué fallan los equipos de trabajo.

## Propuesta de actividades

Nombre de la actividad	Descripción
<b>Nuestro aporte es extraordinario y necesario</b>	En esta actividad se abordará la correcta distribución de roles al interior de los equipos de trabajo, así como el proceso de la conformación del equipo docente por ciclos. Beneficios del trabajo colegiado.
<b>Construyendo lazos</b>	En esta actividad se propone determinar los factores de un buen trabajo en equipo, así como los criterios sobre las fallas en ellos.

### 12.4. Motivación

#### Objetivo:

Promover el nivel de motivación de los docentes para que estos se impulsen a realizar sus tareas de la mejor forma, logrando un ambiente positivo en la comunidad educativa.

#### Temas:

- Definición de motivación
  - Características y factores de motivación.
  - Proceso motivacional básico
- Retos motivacionales
  - Motivación de los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades humanas (modelo de jerarquías de necesidades)

- Motivación laboral
- Rendimiento laboral
- Satisfacción laboral
- Objetivos personales
- Buenas relaciones interpersonales
  - Técnicas para motivar
  - Reconocimientos

<b>CHARLA DE MOTIVACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO</b>	La motivación laboral será la fuerza que estimule al personal para conseguir satisfacer sus propias necesidades y alcanzar unos objetivos a través del desarrollo de su trabajo.

## 12.5. Toma de decisiones

### **Objetivo:**

Identificar, analizar y promover alternativas de solución, estableciendo un plan de mejora, aplicando un enfoque racional de análisis de problemas para una adecuada toma de decisiones en el desempeño diario de su trabajo.

### **Tema:**

- Análisis y comprensión del problema.
- Identificación de las causas de un problema.
- Proceso de solución de problemas.
- Decisión individual y en equipo.
- Plan de acción individual.

## Propuesta de actividades

Nombre de la actividad	Descripción
<b>Supera el reto</b>	Actividades relacionadas a: <ul style="list-style-type: none"><li>- Saber responder ante presiones de grupo.</li><li>- Practicar diferentes formas de actuar.</li><li>- Fortalecer la autonomía personal.</li></ul>
<b>Todos apoyamos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proceso de identificación de las causas.</li><li>- Proceso de solución mediante alternativas.</li></ul>
<b>Formamos equipos</b>	En esta actividad se propone abordar un plan de acción individual para cada participante teniendo en cuenta sus características personales.

### XIII. RECURSOS

#### Recursos Humanos

- Conforman los docentes y directivos de las Instituciones Educativas de la RED 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho.
  
- Equipo de Psicólogos y Líderes.

## **Materiales**

- **Infraestructura:** Auditorio, mobiliario, equipos y otros.
- **Documentos educativos:** Certificados, guías de trabajo, material de estudio etc.

## **XIV. Ambientes**

La propuesta se realizará en sala multiusos de cada Institución Educativa de la RED 06, UGEL 05, San Juan de Lurigancho.

## **XV. Financiamiento**

El monto de inversión para la implementación del programa será financiado con ingresos propios.

## **XVI. PRESUPUESTO**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Unid.</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Viáticos	H/Día	09	s/ 30.00	s/ 270.00
Plumones de colores	Unid.	06	s/ 6.00	s/ 36.00
Fólder	Unid.	35	s/ 0.80	s/ 28.00
Separatas anilladas	Unid.	35	s/ 12.00	s/ 420.00
Lapiceros tinta seca	Unid.	40	s/ 2.00	s/ 80.00
Papel A4	Ciento	03	s/ 30.00	s/ 90.00
Refrigerios	Unid.	40	s/ 16.00	s/ 640.00
Honorarios de expertos	Global	03	s/ 600.00	s/ 3,600.00
Imprevistos	%		s/ 300.00	s/ 300.00
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>				<b>s/ 5.464.00</b>

## XVII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	I TRIMESTRE				II TRIMESTRE			III TRIMESTRE		
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>PRE FACTIBILIDAD</b>	X									
Preparación de la propuesta de valor en cada Institución Educativa.	X									
Sustento de la propuesta.										
<b>INICIO DE LA PROPUESTA</b>										
Sensibilización y presentación de la propuesta de mejora.	X									
Diseño de estrategias de comunicación.	X									
Diseño de estrategias.	X									
Difusión de las actividades.	X									
<b>EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA</b>										
Clima laboral		X								
Manejo de conflictos				X						
Trabajo colegiado						X				
Motivación							X			
Toma de decisiones									X	
<b>CIERRE DE LA PROPUESTA</b>										
Informe del trabajo colegiado										X
informe de cierre										X
Lecciones aprendidas										X
<b>ACOMPANAMIENTO AL PERSONAL DOCENTE</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>EVALUACIÓN</b>		X	X	X	X	X	X	X	X	X

## **XVIII. EVALUACIÓN**

La evaluación del programa se dará en tres momentos. Al comienzo y mediante el análisis de las encuestas se obtendrá el nivel de clima laboral de la comunidad educativa.

A lo largo del programa se realizarán diversas comparaciones con la situación de inicio para valorar el avance si es necesario una reestructuración de técnicas para algunos participantes.

Al finalizar para determinar si se ha conseguido los objetivos propuestos al inicio de los talleres y jornadas de reflexión.

## VII. CONCLUSIONES

### 1.1 Conclusiones

1. Respecto al objetivo general y en respuesta a la hipótesis general, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente fuerte ( $r = 0.752^*$ ) siendo una influencia positiva entre la gestión del talento humano en el clima laboral en un 75,2% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019 de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$ .
2. Con respecto al objetivo específico 1 y en respuesta a la hipótesis específica 1, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente fuerte ( $r = 0.731^*$ ) siendo una influencia positiva los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en un 73.1 % en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019 de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$
3. Con respecto al objetivo específico 2 y en respuesta a la hipótesis específica 2, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente fuerte ( $r = 0.787^*$ ) siendo una influencia los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en un 78.7% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019, con un nivel de significancia de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$ .
4. Con respecto al objetivo específico 3 y en respuesta a la hipótesis específica 3, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente fuerte ( $r = 0.720^*$ ) siendo una influencia positiva entre los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en un 72.0% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019., con un nivel de significancia de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$ .
5. Con respecto al objetivo específico 4 y en respuesta a la hipótesis específica 4, se concluye que existe un nivel de influencia significativa moderada ( $r = 0.615^*$ ) siendo una influencia positiva para desarrollar a las personas en el clima laboral en un 61.5% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019, con un nivel de significancia de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$

6. Con respecto al objetivo específico 5 y en respuesta a la hipótesis específica 5, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente fuerte ( $r = 0.731^*$ ) siendo una influencia positiva para retener a las personas en el clima laboral en un 73.1% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019, con un nivel de significancia de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$ .
  
7. Con respecto al objetivo específico 6 y en respuesta a la hipótesis específica 6, se concluye que existe un nivel de influencia significativamente moderada ( $r = 0.612^*$ ) siendo una influencia positiva para supervisar a las personas en el clima laboral en un 61.2% en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019., con un nivel de significancia de 0.01 y  $p=0.000 < 0.05$ .

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **1.2 RECOMENDACIONES**

- 1.** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas que planifique la evaluación del desempeño laboral de sus docentes para poder orientar en alguna de sus debilidades para lograr el desarrollo institucional con un clima favorable donde le permita realizar una evaluación optima de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- 2.** Fomentar el trabajo en equipo y brindarles las facilidades para que puedan hacer una labor más eficiente con el apoyo mutuo entre docentes, donde pueda interactuar entre ellos para brindar un buen servicio a la comunidad educativa en favor a los estudiantes.
- 3.** Mejorar su desempeño laboral desarrollando talleres de capacitación en las debilidades que se observan dentro de sus funciones como docente, de tal manera programe talles de capacitación para mejorar su práctica pedagógica en un ambiente saludable donde puedan integrarse con confianza.
- 4.** Promover una cultura institucional donde todos los integrantes tengan una comunicación fluida y de confianza fomentando ayuda mutua entre todos los docentes.
- 5.** Tener en cada Institución Educativa un buzón de sugerencias sobre el clima laboral para que cada docente pueda sugerir sus opiniones en cuanto al trato entre los compañeros de trabajo como también el trato de los directivos con el personal de la institución.
- 6.** Promover al mejor nivel de desempeño reconociéndolos por su labor destacado a favor de la Institución donde el personal docente se motive y cambie de actitud para continuar con su labor en bien de los estudiantes.

7. Realizar una propuesta de mejora para obtener un buen clima laboral desarrollando actividades de integración con todos los trabajadores de la institución con el fin de tener confianza con cada uno de los integrantes de la Institución para la mejora de los aprendizajes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J., Fernández, N. y Mollón, M. (2002). Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería. (1era. Ed.) España: Pearson - Prentice Hall.

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. (2da. Ed.) Argentina: Granica.

Ángeles, A. (2017) *Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06- Ate Vitarte. 2016* [Tesis de maestría]. Lima, Perú. Recuperada el 23 de enero de:  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7490>

Anaya, J. (2007). *Logística Integral: la gestión operativa en la empresa*. (3ra. Ed.) España. Esic.

Asensio, E. y Vásquez B. (2009). *Empresas e Iniciativa Emprendedora*. (1era. Ed.) Madrid, España.

Carrión, B. (2018) *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zaña. Región Lambayeque 2018* [Tesis de maestría]. Lima, Perú.

Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. (5ta. Ed.) España: FC

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3era Ed.) México: Mac Graw Hill.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11va Ed.) México, D.F.: Pearson Educación.

Drucker, P. (1954). *The Practice of management*. (1 era Ed.) Estados Unidos: Harper y Brothers Publishers

Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente* (1 era Ed.) España: Paraninfo.

Fayol, H. (1917). *Administración industrial y general*. (12 va Ed.) Madrid: Orbis.

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. (1era Ed.) Santiago de Chile: Lom.

Gajardo, A. (2016). *Influencias de las redes sociales en el desarrollo de la escritura de los alumnos de séptimo básico*. [Tesis de maestría]. Santiago, Chile. Recuperado el 6 de febrero de 2019 de: [http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/3875/a119168\\_Gajardo\\_P\\_Influencias\\_de\\_las\\_redes\\_sociales\\_2016\\_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/3875/a119168_Gajardo_P_Influencias_de_las_redes_sociales_2016_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gaspar G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. (1era Ed.) España. Editorial UOC. Recuperado el 12 de marzo de: <https://books.google.com.pe/books?id=xTaAvxr2yPQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=true>

García, C. (2014). *Teorías de la Administración*. Recuperado el 2 de marzo de 2019 de [http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf).

Gómez, W., Gonzales, E. y Rosales, R. (2015). *Metodología de la investigación*. 1era edición. Fondo editorial de la Universidad Maria Auxiliadora. Recuperado el 9 de marzo de 2019 desde: <http://repositorio.uma.edu.pe/handle/UMA/96>

Huisa, T. (2013). *Dirección y organización*. 1era edición. Lima, Perú: Fondo editorial UAP. Recuperado el 9 de marzo de 2019 de: <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/6319>

Huiza, C. y Vera, P. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente de los Centros de Educación Básica Alternativa UGEL N° 03 – 2015*[Tesis de maestría]. Lima, Perú. Recuperado el 21 de enero de 2018 de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/21228>

Luciem A. y Pierres S. (2007). *Las relaciones interpersonales*. (3ra. Ed.) Barcelona. Herder, S.A.

Mora, L. (2012). *Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación CNT en sistemas de información S.A.* [Tesis de maestría]. Bogota, Colombia. Recuperado el 5 de febrero de 2019 de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/51119/tesis56.pdf>

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución*. (1era Ed.) Colombia: Ediciones de la U.

Ortiz, S. (2017) *Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 16 de Barranca – 2016*[Tesis de maestría]. Lima, Perú. Recuperada el 23 de enero de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6727>

Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual. Lima

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.) México. Prentice Hall
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*. (11va. Ed.) Prentice Hall.
- Rodríguez, W. (2011). *Guía de investigación científica*, 1era edición. Perú: Fondo Editorial UCH. Recuperada el 8 de marzo de 2019 desde: <http://repositorio.uch.edu.pe/handle/uch/23>
- Salvador, C. (2018) *Gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Andrés de los Reyes” del distrito de Huaral, Lima Provincias 2017*[Tesis de maestría]. Lima, Perú. Recuperada el 22 de enero desde <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13487>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5ta. Ed.) Lima: Visión Universitaria
- Toro, F. (2014). *El clima institucional y Burnout profesional en docentes*. México: Prentice Hall.
- Valarino E. (2015). *Metodología de la investigación*. (1era Ed.) México. Trillas.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. (1era Ed.) Ecuador. La Caracola Editores
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta Ed.) México: McGraw-Hill Internacional.
- Urquijo, Y. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración Del Trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. (1era Ed.) Venezuela: Texto C. A. Universidad Católica Andrés Bello.

## **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA RED N° 06, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019”.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL05 San Juan de Lurigancho, 2019.	Existe una influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.	Variable independiente: Talento Humano  Según Chiavenato (2009)  Define a Talento Humano como el conjunto de políticas, actividades y estrategias que se realiza en las organizaciones e instituciones para alcanzar objetivos trazados.  Variable independiente	<p><b>Tipo de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>Método de investigación</b> Aplicada</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Transeccional correlacional No experimental</p> <p><b>Nivel</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Población y muestra</b></p> <p><b>Población</b> número de 180.</p>
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		
¿Cuál es la influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia entre los procesos de colocación de Determinar la influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de	Existe una influencia de los procesos para incorporar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		

	Lurigancho, 2019.		Clima Laboral	
			Palma (2004) Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones básicas que facilitan su tarea.	
¿Cuál es la influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.	Existe una influencia de los procesos para colocar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		
¿Cuál es la influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.	Existe una influencia de los procesos para recompensar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		
¿Cuál es la influencia de los procesos para desarrollar a las	Determinar la influencia de los procesos para desarrollar a las personas	Existe una influencia de los procesos para desarrollar a las personas		

personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019	en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		
¿Cuál es la influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.	Existe una influencia de los procesos para retener a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		
¿Cuál es la influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019?	Determinar la influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019	Existe una influencia de los procesos para supervisar a las personas en el clima laboral en la Red N° 06, UGEL 05 San Juan de Lurigancho, 2019.		

## ANEXO 2

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA RED N° 06, UGEL 05 SAN JUAN DE LURIGANCHO, 2019”.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	<b>Procesos para incorporar a las personas.</b>	<b>Reclutamiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proceso de nombramiento de docentes está a cargo de un comité de evaluación.</li> <li>2. La entrevista del personal docente ayuda a calificar la competencia y facilidad de expresión del docente.</li> <li>3. Cuando se presente una vacante los directivos realizan una convocatoria pública.</li> <li>4. Está de acuerdo que al momento del nombramiento del docente se le deba evaluar sus capacidades como docente.</li> </ol>	Escala de Likert
		<b>Selección</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. La selección del personal docente obedece a las necesidades y requerimiento de la Institución Educativa.</li> <li>6. Las entrevistas realizadas en la selección del personal docente son imparciales.</li> <li>7. Los integrantes del comité de evaluación para el nombramiento y/o contrato de un docente son las personas idóneas que va a permitir seleccionar al docente con un perfil adecuado.</li> <li>8. Los perfiles diseñados permiten la selección de los docentes idóneos de acuerdo con los requerimientos del marco del buen desempeño docente.</li> </ol>	
	<b>Procesos para colocar a las personas.</b>	<b>Diseño de puestos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. La elección de los horarios de trabajo, grados y secciones es transparente y eleva la satisfacción con el trabajo.</li> <li>10. La Institución Educativa elabora un programa de orientación para los docentes que se incorporen.</li> <li>11. La misión institucional incluye la participación activa de todos los miembros.</li> <li>12. La toma de decisiones del gestor responde a los objetivos y metas institucionales.</li> <li>13. La visión institucional compromete a todos los miembros.</li> </ol>	Ordinal
		<b>Evaluación del</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. El monitoreo pedagógico que realiza el subdirector motiva al personal</li> </ol>	

		<b>desempeño</b>	<p>docente a tener una mejora continua en su desempeño.</p> <p>15. La evolución del desempeño te permite mejora tu trabajo.</p> <p>16. La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.</p>	
	<b>Procesos para recompensar a las personas.</b>	<b>Remuneración</b>	<p>17. El sistema de remuneraciones señaladas en la ley de reforma magisterial brinda un ambiente amigable que impulsa al trabajo.</p> <p>18. Las remuneraciones consiguen la participación activa de los docentes.</p> <p>19. Las remuneraciones motivan el trabajo productivo.</p> <p>20. Se recompensa la labor realizada por los docentes fuera de su horario asignado.</p>	
		<b>Prestaciones y servicios.</b>	<p>21. El bono escuela fomenta el trabajo en equipo.</p> <p>22. Se le brinda un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo.</p> <p>23. El bono de atracción para los docentes nuevos que ingresan dentro del tercio superior a la carrera pública magisterial eleva el desempeño laboral.</p> <p>24. Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de los directivos.</p>	
	<b>Procesos para desarrollas a las personas.</b>	<b>Capacitaciones</b>	<p>25. Las capacitaciones, talleres y GIAs desarrolladas por la Institución Educativa san sido útiles para el desarrollo de su labor pedagógica.</p> <p>26. Sus necesidades con respecto a capacitaciones han sido consideradas.</p> <p>27. Las capacitaciones desarrollas por la Institución Educativa coinciden con la misión de la Institución Educativa.</p> <p>28. Las capacitaciones desarrollas por la institución educativa coinciden con la visión de la Institución Educativa.</p>	
		<b>Cambios</b>	<p>29. La Institución Educativa cuenta anualmente con el presupuesto para realizar la capacitación a su personal.</p> <p>30. La Institución Educativa para capacitar a sus docentes les proporciona materiales impresos y solventa sus refrigerios.</p>	
		<b>Comunicaciones</b>	<p>31. La ley de la Reforma Magisterial 29944 establece mecanismos de retribución económica que incentivan la superación profesional del docente.</p> <p>32. La ley de la Reforma Magisterial 29944 promueve el reconocimiento profesional de los docentes.</p>	

	<b>Procesos para retener a las personas.</b>	<b>Disciplina</b>	<p>33. Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el subdirector.</p> <p>34. Se soluciona las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.</p> <p>35. La relación con sus compañeros de trabajo es amical.</p> <p>36. Las oportunidades de ascender en la escala magisterial generan bienestar.</p> <p>37. Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.</p>	
		<b>Higiene, seguridad y calidad de vida.</b>	<p>38. La toma de decisiones se realiza en coordinación con los docentes.</p> <p>39. Promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que les compete.</p> <p>40. Se promueve la libre sindicalización.</p> <p>41. Se soluciona las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.</p>	
		<b>Relaciones con sindicatos.</b>	<p>42. La relación con sus compañeros de trabajo es amical.</p>	
	<b>Procesos para supervisar a las personas.</b>	<b>Banco de datos</b>	<p>43. Se organizan mesas de trabajo sobre la necesidad de capacitación y/o actualización.</p> <p>44. El directivo maneja el instrumento Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula.</p> <p>45. En la Institución Educativa se brinda medidas de estrategias de fortalecimiento docente.</p> <p>46. El directivo promueve espacio de intercambio de experiencias y reflexión pedagógica entre los docentes.</p>	
		<b>Sistema de información administrativa.</b>	<p>47. La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal de la Institución Educativa.</p> <p>48. El directivo se preocupa por el bienestar del personal docente.</p> <p>49. Considera que el director demuestra capacidad de liderazgo para dirigir la Institución Educativa.</p> <p>50. El directivo tiene la capacidad de brindar acompañamiento permanente y pertinente a los docentes en su respectiva labor pedagógica.</p>	
	<b>Autorrealización</b>	<b>Desarrollo personal</b>	<p>1. Existen oportunidades de progresar en la Institución Educativa.</p> <p>6. El directivo se interesa por el éxito de sus docentes.</p>	

CLIMA LABORAL			11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo. 16. Se valora los altos niveles de desempeño. 21. Los directivos expresan reconocimiento por los logros. 26. Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse. 31. Los directivos promueven la capacitación que se necesita.	POLITOMI CA
		<b>Desarrollo profesional</b>	36. La Institución Educativa promueve el desarrollo del personal. 41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras. 46. Se reconocen los logros en el trabajo.	
	<b>Involucramiento laboral</b>	<b>Compromiso con la institución educativa.</b>	2. Se siente comprometido con el éxito en la Institución Educativa. 7. Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo. 12. Cada docente se considera factor clave para el éxito de la Institución Educativa. 17. Los docentes están comprometidos con la Institución Educativa.	
		<b>Identificación con la Institución Educativa.</b>	32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante. 42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución Educativa. 47. La institución Educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	
	<b>Supervisión</b>	<b>Apoyo</b>	3. El directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan. 8. En la Institución Educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo. 13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea. 18. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo. 23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas 28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las	

			actividades.
		<b>Orientación</b>	33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo. 38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos. 48. Existe un trato justo en la Institución Educativa.
	<b>Comunicación</b>	<b>Fluidez</b>	4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo. 9. En mi Institución Educativa, la información fluye adecuadamente. 14. En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa. 19. Existen suficientes canales de comunicación.
		<b>Claridad</b>	29. En la Institución Educativa, se afrontan y superan los obstáculos. 34. La Institución Educativa fomenta y promueve la comunicación interna. 39. El directivo escucha los planteamientos que se le hacen. 44. Existe colaboración entre el personal de los diversos niveles. 49. Se conocen los avances de los niveles en la Institución Educativa.
	<b>Condiciones laborales</b>	<b>Elementos materiales</b>	5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí. 10. Los objetivos de trabajo son retadores. 15. Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad. 20. El grupo de docentes con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado. 25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede. 30. Existe buena administración de los recursos. 45. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.

		<b>Elementos psicosociales</b>	40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución Educativa. 43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.
		<b>Remuneraciones</b>	35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones. 50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.

## ANEXO N° 03

### INSTRUMENTOS

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

##### FINALIDAD

Este instrumento tiene por finalidad medir la gestión del talento humano en las Instituciones educativas de la red 06 de la UGEL 05, del distrito de San Juan de Lurigancho, en tal sentido se le solicita colaborar con la investigación, respondiendo las preguntas que se indican de acuerdo a lo que usted cree con sinceridad.

##### INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque una sola alternativa con un aspa (x). Estas respuestas son anónimas.

ITEM N°	DIMENSIONES /ITEMS	CATEGORIAS				
		NUNCA	MUY POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>PROCESO PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS</b>						
1	El proceso de nombramiento de docentes está a cargo de un comité de evaluación.					
2	La entrevista del personal docente ayuda a calificar la competencia y facilidad de expresión del docente.					
3	Cuando se presente una vacante los directivos realizan una convocatoria pública.					
4	Está de acuerdo que al momento del nombramiento del docente se le deba evaluar sus capacidades como docente.					
5	La selección del personal docente obedece a las necesidades y requerimiento de la Institución Educativa.					
6	Las entrevistas realizadas en la selección del personal docente son imparciales.					
7	Los integrantes del comité de evaluación para el nombramiento y/o contrato de un docente son las personas idóneas que va a permitir seleccionar al docente con un perfil adecuado.					
8	Los perfiles diseñados permiten la selección de los docentes idóneos de acuerdo con los requerimientos del marco del buen desempeño docente.					

**PROCESO PARA COLOCARA A LAS PERSONAS**

<b>9</b>	La elección de los horarios de trabajo, grados y secciones es transparente y eleva la satisfacción con el trabajo.					
<b>10</b>	La Institución Educativa elabora un programa de orientación para los docentes que se incorporen.					
<b>11</b>	La misión institucional incluye la participación activa de todos los miembros.					
<b>12</b>	La toma de decisiones del gestor responde a los objetivos y metas institucionales.					
<b>13</b>	La visión institucional compromete a todos los miembros.					
<b>14</b>	El monitoreo pedagógico que realiza el subdirector motiva al personal docente a tener una mejora continua en su desempeño.					
<b>15</b>	La evolución del desempeño te permite mejora tu trabajo.					
<b>16</b>	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.					

**PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS**

<b>17</b>	El sistema de remuneraciones señaladas en la ley de reforma magisterial brinda un ambiente amigable que impulsa al trabajo.					
<b>18</b>	Las remuneraciones consiguen la participación activa de los docentes.					
<b>19</b>	Las remuneraciones motivan el trabajo productivo.					
<b>20</b>	Se recompensa la labor realizada por los docentes fuera de su horario asignado.					
<b>21</b>	El bono escuela fomenta el trabajo en equipo.					
<b>22</b>	Se le brinda un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo.					
<b>23</b>	El bono de atracción para los docentes nuevos que ingresan dentro del tercio superior a la carrera pública magisterial eleva el desempeño laboral.					
<b>24</b>	Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de los directivos.					

<b>PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>						
25	Las capacitaciones, talleres y GIAs desarrolladas por la Institución Educativa han sido útiles para el desarrollo de su labor pedagógica.					
26	Sus necesidades con respecto a capacitaciones han sido consideradas.					
27	Las capacitaciones desarrolladas por la Institución Educativa coinciden con la misión de la Institución Educativa.					
28	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la visión de la Institución Educativa.					
29	La Institución Educativa cuenta anualmente con el presupuesto para realizar la capacitación a su personal.					
30	La Institución Educativa para capacitar a sus docentes les proporciona materiales impresos y solventa sus refrigerios.					
31	La ley de la Reforma Magisterial 29944 establece mecanismos de retribución económica que incentivan la superación profesional del docente.					
32	La ley de la Reforma Magisterial 29944 promueve el reconocimiento profesional de los docentes.					
33	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el subdirector.					
<b>PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS</b>						
34	Se soluciona las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.					
35	La relación con sus compañeros de trabajo es amical.					
36	Las oportunidades de ascender en la escala magisterial generan bienestar.					
37	Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.					
38	La toma de decisiones se realiza en coordinación con los docentes.					
9	Promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que les compete.					
40	Se promueve la libre sindicalización.					

41	Se solucionan las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.					
42	La relación con sus compañeros de trabajo es amical.					
<b>PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS</b>						
43	Se organizan mesas de trabajo sobre la necesidad de capacitación y/o actualización.					
44	El directivo maneja el instrumento Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula.					
45	En la Institución Educativa se brinda medidas de estrategias de fortalecimiento docente.					
46	El directivo promueve espacio de intercambio de experiencias y reflexión pedagógica entre los docentes.					
47	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal de la Institución Educativa.					
48	El directivo se preocupa por el bienestar del personal docente.					
49	Considera que el director demuestra capacidad de liderazgo para dirigir la Institución Educativa.					
50	El directivo tiene la capacidad de brindar acompañamiento permanente y pertinente a los docentes en su respectiva labor pedagógica.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS**  
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA RED 06 DE LA UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO**

Fecha: \_\_\_\_\_

I.E: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino  Femenino

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Nunca	Poco	Regular	Mucho	siem pre
1.	Existen oportunidades de progresar en la Institución Educativa					
2.	Se siente comprometido con el éxito en la Institución Educativa.					
3.	El directivo brinda apoyo para superarlos obstáculos que se presentan.					
4.	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5.	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6.	El directivo se interesa por el éxito de sus docentes.					
7.	Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8.	En la Institución Educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9.	En mi Institución Educativa, la información fluye adecuadamente.					
10.	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11.	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12.	Cada docente se considera factor clave para el éxito de la Institución Educativa.					
13.	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14.	En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15.	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16.	Se valora los altos niveles de desempeño					
17.	Los docentes están comprometidos con la Institución Educativa.					

18.	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19.	Existen suficientes canales de comunicación.					
20.	El grupo de docentes con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21.	Los directivos expresan reconocimiento por los logros					
22.	En la Institución Educativa, se hacen mejor las cosas cada día					
23.	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24.	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25.	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26.	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27.	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28.	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29.	En la Institución Educativa, se afrontan y superan los obstáculos					
30.	Existe buena administración de los recursos.					
31.	Los directivos promueven la capacitación que se necesita					
32.	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33.	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34.	La Institución Educativa fomenta y promueve la comunicación interna.					
35.	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36.	La Institución Educativa promueve el desarrollo del personal					
37.	Los servicios de la Institución Educativa, son motivo de orgullo del personal					
38.	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39.	El directivo escucha los planteamientos que se le hacen.					
40.	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución Educativa.					
41.	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42.	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución Educativa.					
43.	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44.	Existe colaboración entre el personal de los diversos niveles.					
45.	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					

46.	Se reconocen los logros en el trabajo					
47.	La institución Educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48.	Existe un trato justo en la Institución Educativa.					
49.	Se conocen los avances de los niveles en la Institución Educativa.					
50.	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 04**  
**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTO**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>I. PROCESO PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS</b>							
1	El proceso de nombramiento de docentes está a cargo de un comité de evaluación.	✓		✓		✓		
2	La entrevista del personal docente ayuda a calificar la competencia y facilidad de expresión del docente.	✓		✓		✓		
3	Cuando se presente una vacante los directivos realizan una convocatoria pública.	✓		✓		✓		
4	Está de acuerdo que al momento del nombramiento del docente se le deba evaluar sus capacidades como docente.	✓		✓		✓		
5	La selección del personal docente obedece a las necesidades y requerimiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
6	Las entrevistas realizadas en la selección del personal docente son imparciales.	✓		✓		✓		
7	Los integrantes del comité de evaluación para el nombramiento y/o contrato de un docente son las personas idóneas que va a permitir seleccionar al docente con un perfil adecuado.	✓		✓		✓		
8	Los perfiles diseñados permiten la selección de los docentes idóneos de acuerdo con los requerimientos del marco del buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
	<b>II. PROCESO PARA COLOCAR A LAS PERSONAS</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
9	La elección de los horarios de trabajo, grados y secciones es transparente y eleva la satisfacción con el trabajo.	✓		✓		✓		
10	La Institución Educativa elabora un programa de orientación para los docentes que se incorporen.	✓		✓		✓		
11	La misión institucional incluye la participación activa de todos los miembros	✓		✓		✓		
12	La toma de decisiones del gestor responde a los objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
13	La visión institucional compromete a todos los miembros.	✓		✓		✓		
14	El monitoreo pedagógico que realiza el subdirector motiva al personal docente a tener una mejora continua en su desempeño.	✓		✓		✓		
15	La evolución del desempeño te permite mejora tu trabajo.	✓		✓		✓		
16	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	✓		✓		✓		
	<b>III. PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
17	El sistema de remuneraciones señaladas en la ley de reforma magisterial brinda un ambiente amigable que impulsa al trabajo.	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones consiguen la participación activa de los docentes.	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones motivan el trabajo productivo.	✓		✓		✓		
20	Se recompensa la labor realizada por los docentes fuera de su horario asignado.	✓		✓		✓		
21	El bono escuela fomenta el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
22	Se le brinda un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo.	✓		✓		✓		
23	El bono de atracción para los docentes nuevos que ingresan dentro del tercio superior a la carrera pública magisterial eleva el desempeño laboral.	✓		✓		✓		

24	Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de los directivos.	✓		✓		✓	
	<b>IV. PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Las capacitaciones, talleres y GIAs desarrolladas por la Institución Educativa han sido útiles para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
26	Sus necesidades con respecto a capacitaciones han sido consideradas.	✓		✓		✓	
27	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la misión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
28	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
29	La Institución Educativa cuenta anualmente con el presupuesto para realizar la capacitación a su personal.	✓		✓		✓	
30	La Institución Educativa para capacitar a sus docentes les proporciona materiales impresos y solventa sus refrigerios.	✓		✓		✓	
31	La ley de la reforma magisterial 29944 establece mecanismos de retribución económica que incentivan la superación profesional del docente.	✓		✓		✓	
32	La ley de la reforma magisterial 29944 promueve el reconocimiento profesional de los docentes.	✓		✓		✓	
33	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
	<b>V. PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
35	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el subdirector	✓		✓		✓	
36	El clima institucional es el adecuado para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
37	Se solucionan las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.	✓		✓		✓	
38	La relación con sus compañeros de trabajo es amical.	✓		✓		✓	
39	Las oportunidades de ascender en la escala magisterial generan bienestar.	✓		✓		✓	
40	Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	✓		✓		✓	
41	La toma de decisiones se realiza en coordinación con los docentes.	✓		✓		✓	
42	Promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que les compete.	✓		✓		✓	
	<b>VI. PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
43	Se organizan mesas de trabajo sobre la necesidad de capacitación y/o actualización.	✓		✓		✓	
44	El directivo maneja el instrumento Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula.	✓		✓		✓	
45	En la Institución Educativa se brinda medidas de estrategias de fortalecimiento docente.	✓		✓		✓	
46	El directivo promueve espacio de intercambio de experiencias y reflexión pedagógica entre los docentes.	✓		✓		✓	
47	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
48	El directivo se preocupa por el bienestar del personal docente.	✓		✓		✓	

49	Considera que el director demuestra capacidad de liderazgo para dirigir la Institución Educativa	✓		✓		✓	
50	El directivo tiene la capacidad de brindar acompañamiento permanente y pertinente a los docentes en sus respectiva labor pedagógica.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Dr. PEREZ DIAZ IGNACIO DE LOYOLA

DNI: 08341128

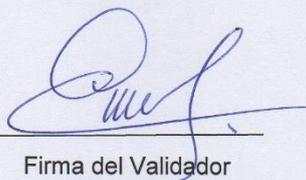
Especialidad del validador: Psicólogo y Doc. CCSS - DOC. E.P. Psicología UCV - Lima Este

Lima 17 dde julio del 2019

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

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

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



Firma del Validador

Dr. Ignacio de Loyola Pérez Díaz  
PSICÓLOGO CLÍNICO EDUCATIVO  
CPP 2633

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTO**  
**VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>I. PROCESO PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS</b>							
1	El proceso de nombramiento de docentes está a cargo de un comité de evaluación.	✓		✓		✓		
2	La entrevista del personal docente ayuda a calificar la competencia y facilidad de expresión del docente.	✓		✓		✓		
3	Cuando se presente una vacante los directivos realizan una convocatoria pública.	✓		✓		✓		
4	Está de acuerdo que al momento del nombramiento del docente se le deba evaluar sus capacidades como docente.	✓		✓		✓		
5	La selección del personal docente obedece a las necesidades y requerimiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
6	Las entrevistas realizadas en la selección del personal docente son imparciales.	✓		✓		✓		
7	Los integrantes del comité de evaluación para el nombramiento y/o contrato de un docente son las personas idóneas que va a permitir seleccionar al docente con un perfil adecuado.	✓		✓		✓		
8	Los perfiles diseñados permiten la selección de los docentes idóneos de acuerdo con los requerimientos del marco del buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
	<b>II. PROCESO PARA COLOCAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La elección de los horarios de trabajo, grados y secciones es transparente y eleva la satisfacción con el trabajo.	✓		✓		✓		
10	La Institución Educativa elabora un programa de orientación para los docentes que se incorporen.	✓		✓		✓		
11	La misión institucional incluye la participación activa de todos los miembros	✓		✓		✓		
12	La toma de decisiones del gestor responde a los objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
13	La visión institucional compromete a todos los miembros.	✓		✓		✓		
14	El monitoreo pedagógico que realiza el subdirector motiva al personal docente a tener una mejora continua en su desempeño.	✓		✓		✓		
15	La evolución del desempeño te permite mejora tu trabajo.	✓		✓		✓		
16	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	✓		✓		✓		
	<b>III. PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
17	El sistema de remuneraciones señaladas en la ley de reforma magisterial brinda un ambiente amigable que impulsa al trabajo.	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones consiguen la participación activa de los docentes.	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones motivan el trabajo productivo.	✓		✓		✓		
20	Se recompensa la labor realizada por los docentes fuera de su horario asignado.	✓		✓		✓		
21	El bono escuela fomenta el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
22	Se le brinda un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo.	✓		✓		✓		
23	El bono de atracción para los docentes nuevos que ingresan dentro del tercio superior a la carrera pública magisterial eleva el desempeño laboral.	✓		✓		✓		

24	Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de los directivos.	✓		✓		✓	
	<b>IV. PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Las capacitaciones, talleres y GIAs desarrolladas por la Institución Educativa han sido útiles para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
26	Sus necesidades con respecto a capacitaciones han sido consideradas.	✓		✓		✓	
27	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la misión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
28	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
29	La Institución Educativa cuenta anualmente con el presupuesto para realizar la capacitación a su personal.	✓		✓		✓	
30	La Institución Educativa para capacitar a sus docentes les proporciona materiales impresos y solventa sus refrigerios.	✓		✓		✓	
31	La ley de la reformas magisterial 29944 establece mecanismos de retribución económica que incentivan la superación profesional del docente.	✓		✓		✓	
32	La ley de la reformas magisterial 29944 promueve el reconocimiento profesional de los docentes.	✓		✓		✓	
33	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
	<b>V. PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
35	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el subdirector	✓		✓		✓	
36	El clima institucional es el adecuado para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
37	Se soluciona las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.	✓		✓		✓	
38	La relación con sus compañeros de trabajo es amical.	✓		✓		✓	
39	Las oportunidades de ascender en la escala magisterial generan bienestar.	✓		✓		✓	
40	Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	✓		✓		✓	
41	La toma de decisiones se realiza en coordinación con los docentes.	✓		✓		✓	
42	Promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que les compete.	✓		✓		✓	
	<b>VI. PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
43	Se organizan mesas de trabajo sobre la necesidad de capacitación y/o actualización.	✓		✓		✓	
44	El directivo maneja el instrumento Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula.	✓		✓		✓	
45	En la Institución Educativa se brinda medidas de estrategias de fortalecimiento docente.	✓		✓		✓	
46	El directivo promueve espacio de intercambio de experiencias y reflexión pedagógica entre los docentes.	✓		✓		✓	
47	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
48	El directivo se preocupa por el bienestar del personal docente.	✓		✓		✓	

49	Considera que el director demuestra capacidad de liderazgo para dirigir la Institución Educativa	✓		✓		✓	
50	El directivo tiene la capacidad de brindar acompañamiento permanente y pertinente a los docentes en sus respectiva labor pedagógica.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene suficiencia.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Raza Torres Heraclio Facundo

DNI: 20669226

Especialidad del validador: Metodologo en investigación científica.

Lima 17 dde julio del 2019

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

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

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



HERACLIO FACUNDO RAZA TORRES  
DR. EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION  
DNI: 20669226

Firma del Validador

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

## VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>I. PROCESO PARA INCORPORAR A LAS PERSONAS</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
1	El proceso de nombramiento de docentes está a cargo de un comité de evaluación.	✓		✓		✓		
2	La entrevista del personal docente ayuda a calificar la competencia y facilidad de expresión del docente.	✓		✓		✓		
3	Cuando se presente una vacante los directivos realizan una convocatoria pública.	✓		✓		✓		
4	Está de acuerdo que al momento del nombramiento del docente se le deba evaluar sus capacidades como docente.	✓		✓		✓		
5	La selección del personal docente obedece a las necesidades y requerimiento de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
6	Las entrevistas realizadas en la selección del personal docente son imparciales.	✓		✓		✓		
7	Los integrantes del comité de evaluación para el nombramiento y/o contrato de un docente son las personas idóneas que va a permitir seleccionar al docente con un perfil adecuado.	✓		✓		✓		
8	Los perfiles diseñados permiten la selección de los docentes idóneos de acuerdo con los requerimientos del marco del buen desempeño docente.	✓		✓		✓		
<b>II. PROCESO PARA COLOCAR A LAS PERSONAS</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
9	La elección de los horarios de trabajo, grados y secciones es transparente y eleva la satisfacción con el trabajo.	✓		✓		✓		
10	La Institución Educativa elabora un programa de orientación para los docentes que se incorporen.	✓		✓		✓		
11	La misión institucional incluye la participación activa de todos los miembros	✓		✓		✓		
12	La toma de decisiones del gestor responde a los objetivos y metas institucionales.	✓		✓		✓		
13	La visión institucional compromete a todos los miembros.	✓		✓		✓		
14	El monitoreo pedagógico que realiza el subdirector motiva al personal docente a tener una mejora continua en su desempeño.	✓		✓		✓		
15	La evolución del desempeño te permite mejora tu trabajo.	✓		✓		✓		
16	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	✓		✓		✓		
<b>III. PROCESO PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
17	El sistema de remuneraciones señaladas en la ley de reforma magisterial brinda un ambiente amigable que impulsa al trabajo.	✓		✓		✓		
18	Las remuneraciones consiguen la participación activa de los docentes.	✓		✓		✓		
19	Las remuneraciones motivan el trabajo productivo.	✓		✓		✓		
20	Se recompensa la labor realizada por los docentes fuera de su horario asignado.	✓		✓		✓		

21	El bono escuela fomenta el trabajo en equipo.						
22	Se le brinda un reconocimiento cuando realiza una mejora en su trabajo.	✓		✓		✓	
23	El bono de atracción para los docentes nuevos que ingresan dentro del tercio superior a la carrera pública magisterial eleva el desempeño laboral.	✓		✓		✓	
24	Se realizan felicitaciones en actos públicos por parte de los directivos.	✓		✓		✓	
<b>IV. PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
25	Las capacitaciones, talleres y GIAs desarrolladas por la Institución Educativa han sido útiles para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
26	Sus necesidades con respecto a capacitaciones han sido consideradas.	✓		✓		✓	
27	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la misión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
28	Las capacitaciones desarrolladas por la institución educativa coinciden con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
29	La Institución Educativa cuenta anualmente con el presupuesto para realizar la capacitación a su personal.	✓		✓		✓	
30	La Institución Educativa para capacitar a sus docentes les proporciona materiales impresos y solventa sus refrigerios.	✓		✓		✓	
31	La ley de la reformas magisterial 29944 establece mecanismos de retribución económica que incentivan la superación profesional del docente.	✓		✓		✓	
32	La ley de la reformas magisterial 29944 promueve el reconocimiento profesional de los docentes.	✓		✓		✓	
33	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
<b>V. PROCESO PARA RETENER A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
34	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el director.	✓		✓		✓	
35	Existe libertad para discutir sobre el plan anual de trabajo con el subdirector	✓		✓		✓	
36	El clima institucional es el adecuado para el desarrollo de su labor pedagógica.	✓		✓		✓	
37	Se soluciona las discordias personales que se presentan en la Institución Educativa de manera asertiva y pronta.	✓		✓		✓	
38	La relación con sus compañeros de trabajo es amical.	✓		✓		✓	
39	Las oportunidades de ascender en la escala magisterial generan bienestar.	✓		✓		✓	
40	Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.	✓		✓		✓	
41	La toma de decisiones se realiza en coordinación con los docentes.	✓		✓		✓	
42	Promueve la autonomía profesional en el cumplimiento de las tareas pedagógicas que les compete.	✓		✓		✓	
<b>VI. PROCESO PARA SUPERVISAR A LAS PERSONAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
43	Se organizan mesas de trabajo sobre la necesidad de capacitación y/o actualización.	✓		✓		✓	
44	El directivo maneja el instrumento Rúbricas de observación del desempeño docente en el aula.	✓		✓		✓	
45	En la Institución Educativa se brinda medidas de estrategias de fortalecimiento docente.	✓		✓		✓	

46	El directivo promueve espacio de intercambio de experiencias y reflexión pedagógica entre los docentes.	✓		✓		✓		
47	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
48	El directivo se preocupa por el bienestar del personal docente.	✓		✓		✓		
49	Considera que el director demuestra capacidad de liderazgo para dirigir la Institución Educativa	✓		✓		✓		
50	El directivo tiene la capacidad de brindar acompañamiento permanente y pertinente a los docentes en sus respectiva labor pedagógica.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Orville Polivo Chavira

DNI: 40234321

Especialidad del validador : METODOLOGO

21 de julio del 2019

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

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

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

  
Firma del Validador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**

**VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de progresar en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido con el éxito en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	El directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
6	El directivo se interesa por el éxito de sus docentes.	✓		✓		✓		
7	Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo.	✓		✓		✓		
8	En la Institución Educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	✓		✓		✓		
9	En mi Institución Educativa, la información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓		
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	✓		✓		✓		
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	✓		✓		✓		
12	Cada docente se considera factor clave para el éxito de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	✓		✓		✓		
14	En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	✓		✓		✓		
16	Se valora los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los docentes están comprometidos con la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
19	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓		
20	El grupo de docentes con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓		
21	Los directivos expresan reconocimiento por los logros	✓		✓		✓		
22	En la Institución Educativa, se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	✓		✓		✓		
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	✓		✓		✓		
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	✓		✓		✓		
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	✓		✓		✓		
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa, se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
30	Existe buena administración de los recursos.	✓		✓		✓		
31	Los directivos promueven la capacitación que se necesita	✓		✓		✓		
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓		

34	La Institución Educativa fomenta y promueve la comunicación interna.	✓		✓		✓		
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	✓		✓		✓		
36	La Institución Educativa promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
37	Los servicios de la Institución Educativa, son motivo de orgullo del personal	✓		✓		✓		
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	✓		✓		✓		
39	El directivo escucha los planteamientos que se le hacen.	✓		✓		✓		
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓		
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓		
44	Existe colaboración entre el personal de los diversos niveles.	✓		✓		✓		
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	✓		✓		✓		
46	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓		
47	La institución Educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓		
48	Existe un trato justo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
49	Se conocen los avances de los niveles en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓		✓		✓		

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

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Orville Paulino Christian.

DNI: 40234321

Especialidad del validador: METODOLOGO

...21...de Julio del 2019

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

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

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



Firma del Validador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**

**VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de progresar en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido con el éxito en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	El directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
6	El directivo se interesa por el éxito de sus docentes.	✓		✓		✓		
7	Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo.	✓		✓		✓		
8	En la Institución Educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	✓		✓		✓		
9	En mi Institución Educativa, la información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓		
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	✓		✓		✓		
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	✓		✓		✓		
12	Cada docente se considera factor clave para el éxito de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	✓		✓		✓		
14	En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	✓		✓		✓		
16	Se valora los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los docentes están comprometidos con la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
19	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓		
20	El grupo de docentes con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓		
21	Los directivos expresan reconocimiento por los logros	✓		✓		✓		
22	En la Institución Educativa, se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	✓		✓		✓		
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	✓		✓		✓		
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	✓		✓		✓		
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	✓		✓		✓		
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa, se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
30	Existe buena administración de los recursos.	✓		✓		✓		
31	Los directivos promueven la capacitación que se necesita	✓		✓		✓		
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		

33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓	
34	La Institución Educativa fomenta y promueve la comunicación interna.	✓		✓		✓	
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	✓		✓		✓	
36	La Institución Educativa promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓	
37	Los servicios de la Institución Educativa, son motivo de orgullo del personal	✓		✓		✓	
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	✓		✓		✓	
39	El directivo escucha los planteamientos que se le hacen.	✓		✓		✓	
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓	
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓	
44	Existe colaboración entre el personal de los diversos niveles.	✓		✓		✓	
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	✓		✓		✓	
46	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓	
47	La institución Educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓	
48	Existe un trato justo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
49	Se conocen los avances de los niveles en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): tiene suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

DR. PEREZ DIAZ IGNACIO DE LOYOLA

DNI : 08341128

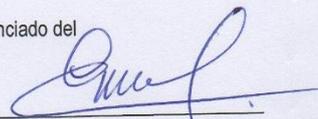
Especialidad del validador : Psicólogo y Doc. CCSS - Docente E.P. Psicología - UCV - Lima E.

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

Lima 17 de julio del 2019

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

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



Firma del Validador

Dr. Ignacio de Loyola Pérez Díaz  
PSICÓLOGO CLÍNICO EDUCATIVO  
CPP 2633

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS**

**VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL**

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	SI	No	Si	No	
1	Existen oportunidades de progresar en la Institución Educativa	✓		✓		✓		
2	Se siente comprometido con el éxito en la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
3	El directivo brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	✓		✓		✓		
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	✓		✓		✓		
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
6	El directivo se interesa por el éxito de sus docentes.	✓		✓		✓		
7	Cada docente asegura sus niveles de logro en el trabajo.	✓		✓		✓		
8	En la Institución Educativa, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	✓		✓		✓		
9	En mi Institución Educativa, la información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓		
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	✓		✓		✓		
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	✓		✓		✓		
12	Cada docente se considera factor clave para el éxito de la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	✓		✓		✓		
14	En los equipos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	✓		✓		✓		
16	Se valora los altos niveles de desempeño	✓		✓		✓		
17	Los docentes están comprometidos con la Institución Educativa.	✓		✓		✓		
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	✓		✓		✓		
19	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓		
20	El grupo de docentes con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓		
21	Los directivos expresan reconocimiento por los logros	✓		✓		✓		
22	En la Institución Educativa, se hacen mejor las cosas cada día	✓		✓		✓		
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	✓		✓		✓		
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	✓		✓		✓		
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	✓		✓		✓		
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	✓		✓		✓		
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	✓		✓		✓		
29	En la Institución Educativa, se afrontan y superan los obstáculos	✓		✓		✓		
30	Existe buena administración de los recursos.	✓		✓		✓		
31	Los directivos promueven la capacitación que se necesita	✓		✓		✓		
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	✓		✓		✓		

33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓	
34	La Institución Educativa fomenta y promueve la comunicación interna.	✓		✓		✓	
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	✓		✓		✓	
36	La Institución Educativa promueve el desarrollo del personal	✓		✓		✓	
37	Los servicios de la Institución Educativa, son motivo de orgullo del personal	✓		✓		✓	
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	✓		✓		✓	
39	El directivo escucha los planteamientos que se le hacen.	✓		✓		✓	
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	✓		✓		✓	
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	✓		✓		✓	
44	Existe colaboración entre el personal de los diversos niveles.	✓		✓		✓	
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	✓		✓		✓	
46	Se reconocen los logros en el trabajo	✓		✓		✓	
47	La institución Educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	✓		✓		✓	
48	Existe un trato justo en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
49	Se conocen los avances de los niveles en la Institución Educativa.	✓		✓		✓	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Tiene Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

Dr. Heraclio Facundo Raza Torres

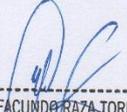
DNI : 20669226

Especialidad del validador : Metodólogo en Investigación científica.

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

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

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

  
HERACLIO FACUNDO RAZA TORRES  
DR. EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
DNI: 20669226

Firma del Validador

Lima 17 de julio del 2019

**ANEXO N° 05**  
**MATRIZ DE DATOS**

Data 1. Gestión de talento humano

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50					
1	4	3	4	4	5	3	5	3	4	2	5	4	4	5	1	4	2	2	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2				
2	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5				
3	4	5	3	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	1	2	3	4	5	4	4	3	1	2	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	4	5	4	4	3	1	2	3	3	3	2	4	3					
4	3	4	1	5	3	3	2	5	3	1	3	5	5	3	3	4	1	3	5	4	2	3	2	1	3	1	3	5	2	3	4	3	3	3	1	3	3	5	4	2	3	2	1	3	1	3	5	2	3	3					
5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	2	3	4	5	4	4	1	2	1	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	4	3	4	5	4	4	1	2	1	3	3	3	3	3	3					
6	3	4	3	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	2	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	2	4					
7	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	3	2	2	3					
8	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4					
9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3				
10	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	1	1	3	5	4	4	3	4	1	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	5	4	4	3	4	1	1	3	3	3	2	3	3					
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3			
12	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3				
13	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5					
14	4	5	4	2	1	3	3	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3				
15	4	5	4	2	1	3	3	4	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3				
16	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3				
17	5	3	4	4	5	3	5	3	4	2	5	4	4	5	2	4	2	2	4	5	4	2	3	3	3	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	2	3	3	3	2	3	5	4	4	2			
18	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4		
19	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
20	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3			
21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3			

22	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3			
23	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	
24	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	5	
25	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3
26	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
27	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	4	4	4	3	
28	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3	
29	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	2	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	3	2	2	3	3		
30	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	4	3	4	3		
31	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	2	3	5	5	4	4	
32	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	5	5	4	3		
33	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	5	3		
34	5	3	4	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4			
35	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	1	3	4	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	3	5	5	5	4	5	1	3	4	2	2	1	3		
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3			
37	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3		
38	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	5		
39	1	1	1	2	3	3	3	3	4	5	4	3	3	2	2	5	3	3	5	1	2	1	3	2	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	5	1	2	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3		
40	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	
41	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	1	1	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	2	2	1	1	5	2	5	5	5	5	
42	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	2	2	3	2	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	2	2	3	2	3	1	3	3	3	4		
43	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	
45	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	
46	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3	
47	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	

48	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3					
49	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3				
50	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5					
51	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3					
52	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					
53	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2				
54	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3					
55	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3					
56	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3					
57	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3		
58	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3				
59	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5				
60	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	4	2	3	4	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	2	3	4	2	5	4	4	4
61	4	5	3	4	3	3	5	4	5	4	3	4	3	2	4	5	3	4	4	5	4	5	3	3	2	3	2	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	3	2	3	2	4	5	5	4				
62	4	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	3	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	3	4	2	4	5	5	3				
63	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	3	3	5	3	5	5	5	4				
64	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	3	2	3	4	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	5	4	5	3	2	3	4	2	4	4	5	4					
65	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4		
66	5	4	3	2	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	2	1	2	4	3	3	2	3	1	3	2	4	3	4	3	2	4	5	3	5	1	2	4	3	3	2	3	1	3	2	4	3	4	1					
67	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	3	2	3	5	3	3	2	3	1	3	2	4	3	4	4	3	4	5	2	3	2	3	5	3	3	2	3	1	3	2	4	3	4	2					
68	4	5	3	3	4	5	5	5	4	3	4	3	5	4	3	5	3	2	2	5	4	5	3	5	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	2	2	5	4	5	3	5	3	2	4	5	4	5	2					
69	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3			
70	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3			
71	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
72	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	5	3	1	3	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5	4	5	3	1	3	2	4	5	4	5	4		
73	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	3	4	3	5	5	5	5	3	1	3	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3	1	3	2	4	4	5	5	4		

74	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	2	3	2	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	3	2	3	2	4	4	4	5	3								
75	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4							
76	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	2	3	5	4	5	4								
77	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	5	5							
78	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5							
79	2	4	4	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	4	4	3	2	3	4	2	4	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	4	4	1								
80	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	2	3	3	4	5	4	4	4							
81	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3							
82	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3						
83	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5							
84	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4						
85	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4							
86	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	5								
87	4	4	2	1	4	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	4								
88	5	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3						
89	5	4	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	2	3	1	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	1	3	5	5	5	4	2	3	1	5	3	5	4	5	3							
90	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	3	1	5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	5	5	5	4	3	3	1	5	1	5	5	5	3							
91	4	3	2	3	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	4	3	3	4	2	5	5	5	3								
92	5	5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	5	5	3	2	1	1	3	3	5	5	4	4	3	4	4	3	1	3	5	5	5	3	2	1	1	3	3	5	5	4	3							
93	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3						
94	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3						
95	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3						
96	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5							
97	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	2					
98	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	4	4	3	
99	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3

100	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4								
101	5	4	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	2	3	1	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	1	3	5	5	5	4	2	3	1	5	3	5	4	5	3			
102	4	4	2	1	4	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	4			
103	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	3	3	1	5	1	5	5	5	5	4	4	4	2	3	3	5	5	5	4	3	3	1	5	1	5	5	5	3			
104	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	5			
105	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3		
106	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	3		
107	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5			
108	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4			
109	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
110	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	3	1	2	2	5
111	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
112	4	4	2	1	4	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	4			
113	4	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	3	3	3	2	2	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2		
114	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4			
115	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	2				
116	5	5	5	5	5	2	5	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	3	1	2	2	5			
117	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	2	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	4	4	2	5	4	5	5	5	2		
118	4	4	2	1	4	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	5	5	1	1	3	1	3	3	2	2	1	4			
119	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	3			
120	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4			

## Data 2. Clima laboral

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50			
1	5	3	2	4	2	3	2	3	4	5	2	4	4	2	1	4	5	5	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5		
2	2	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2		
3	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2	4	3	3	4	1	5	3	4	2	4	4	3	1	5	3	3	3	5	4	4	3	5	3	4	3	3	4	2	4	4	3	1	5	3	3	3	5	4	4			
4	3	4	1	2	3	3	5	2	3	1	3	2	2	3	3	4	1	3	2	4	5	3	5	1	3	1	3	2	5	3	4	3	3	3	1	3	3	2	4	5	3	5	1	3	2	3	2	3	3	3			
5	4	3	3	4	2	3	4	1	4	2	4	2	4	4	3	3	5	3	4	2	4	4	1	5	1	3	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	4	2	4	4	1	5	1	3	3	3	3	4	3				
6	3	4	3	4	3	4	5	3	5	3	3	3	3	1	5	5	3	4	5	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	4	5	3	5	5	3	3	4	3	3	4	3	5	4			
7	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3			
8	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4			
9	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4		
10	4	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	3	3	1	1	3	2	4	4	3	4	1	1	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	2	4	4	3	4	1	1	3	3	3	5	3	3			
11	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	4		
12	5	3	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	1	5	4			
13	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2			
14	4	2	4	5	1	3	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3		
15	4	2	4	5	1	3	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3				
16	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
17	2	3	4	4	2	3	2	3	4	5	2	4	4	2	5	4	5	5	4	2	4	5	3	3	3	5	3	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	5	3	3	3	5	3	2	4	4	5		
18	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	
19	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4
20	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
21	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	
22	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	
23	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	3			
24	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	2			

25	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	1	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1	5	1	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
26	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3		
27	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	1	1	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	1	1	1	4	4	4	3		
28	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	4	3	3	3		
29	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	5	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	5	5	3	3		
30	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	3	3	5	5	5	1	1	5	1	3	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	1	1	5	1	3	5	4	3	4	3		
31	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	5	3	3	3	5	3	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	5	3	3	3	5	3	2	2	4	4	
32	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	2	2	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	2	2	4	3		
33	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	4	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	4	4	2	3	
34	2	3	4	4	4	2	4	2	2	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	3	3	4		
35	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	2	2	2	4	2	1	3	4	5	5	1	1	3	5	5	5	5	3	3	2	2	2	4	2	1	3	4	5	5	1	3		
36	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	
37	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	1	2	3	5	3	5	5	1	5	3	
38	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	1	3	1	4	4	4	4	4	2		
39	1	1	1	5	3	3	3	3	4	2	4	3	3	5	5	2	3	3	2	1	5	1	3	5	1	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	2	1	5	1	3	5	1	3	3	3	3	3	3		
40	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4		
41	2	2	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	5	5	1	1	2	5	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	5	3	5	5	1	1	2	5	2	2	2	2	
42	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	2	5	5	3	5	3	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	5	5	3	5	3	1	3	3	3	4	
43	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	
45	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3		
46	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3	
47	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2		
48	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3		
49	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
50	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2		
51	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	
52	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3

53	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5					
54	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3				
55	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3				
56	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3				
57	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3
58	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
59	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2					
60	2	2	3	2	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	2	2	4	4	3	2	4	2	4	5	3	4	5	2	4	4	2	4	4	2	4	3	2	4	2	4	5	3	4	5	2	4	4	4				
61	4	2	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	3	5	4	2	3	4	4	2	4	2	3	3	5	3	5	4	2	2	2	4	2	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	5	3	5	4	2	2	4		
62	4	2	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	5	4	2	2	3		
63	4	2	3	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	4	3	4	3	2	4	2	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3	2	3	2	2	2	4		
64	4	2	3	4	4	3	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	4	2	3	5	3	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	4	2	3	5	3	4	5	4	4	2	4		
65	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	4	3	4	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	
66	2	4	3	5	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	3	5	1	5	4	3	3	5	3	1	3	5	4	3	4	3	5	4	2	3	2	1	5	4	3	3	5	3	1	3	5	4	3	4	1		
67	3	4	4	3	4	4	2	4	2	4	2	4	2	3	3	4	3	5	3	2	3	3	5	3	1	3	5	4	3	4	4	3	4	2	5	3	5	3	2	3	3	5	3	1	3	5	4	3	4	5		
68	4	2	3	3	4	2	2	2	4	3	4	3	2	4	3	2	3	5	5	2	4	2	3	2	3	5	4	2	4	2	4	2	4	2	3	4	5	5	2	4	2	3	2	3	5	4	2	4	2	5		
69	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3
70	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
71	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2			
72	4	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3	1	3	5	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	3	2	4	2	3	1	3	5	4	2	4	2	4		
73	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3	2	4	2	3	4	3	2	2	2	3	1	3	5	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	2	2	2	3	1	3	5	4	4	2	2	4		
74	4	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	2	3	3	4	2	4	2	3	5	3	5	4	4	4	2	2	4	2	2	4	2	3	4	2	4	2	3	5	3	5	4	4	4	2	3		
75	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
76	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	4	3	4	5	3	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	3	4	5	3	2	4	2	4			
77	4	4	3	4	4	2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
78	4	4	3	2	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	4	4	3	5	3	4	5	4	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	4	4	1	
80	4	2	3	3	4	4	2	4	2	4	4	2	3	2	4	2	4	4	4	2	4	2	3	5	3	3	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	2	3	5	3	3	4	2	4	4	4		

81	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3			
82	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
83	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2				
84	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	4	4	4		
85	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4			
86	2	2	2	2	2	5	2	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	2	4	2	2	2	4	2	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	2	2	4	2	2	2	4	2	3	3	1	5	5	2		
87	4	4	5	1	4	5	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	3	1	3	3	5	5	1	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	1	1	3	1	3	3	5	5	1	4		
88	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	2	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3		
89	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	5	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	1	3	2	2	2	4	5	3	1	2	3	2	4	2	3	
90	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	5	3	3	2	2	2	4	3	3	1	2	1	2	2	2	3	
91	4	3	5	3	4	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	4	5	2	2	2	2	4	4	2	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	5	2	2	2	3		
92	2	2	4	2	2	2	2	4	5	4	4	4	2	2	3	4	4	3	2	2	2	3	5	1	1	3	3	2	2	4	4	3	4	4	3	1	3	2	2	2	3	5	1	1	3	3	2	2	4	3		
93	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
94	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3
95	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
96	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2			
97	2	4	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	5	4	2	2	2	4	4	5	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	2	4	4	5	2	4	2	2	2	5	
98	4	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3			
99	4	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3	2	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	3	4	3	2	4	4	3		
100	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4			
101	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	5	3	1	2	3	2	4	2	2	4	4	4	4	4	1	3	2	2	2	4	5	3	1	2	3	2	4	2	3	
102	4	4	5	1	4	5	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	1	1	3	1	3	3	5	5	1	3	3	3	3	3	5	4	3	2	2	1	1	3	1	3	3	5	5	1	4		
103	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	4	4	4	5	3	3	2	2	2	4	3	3	1	2	1	2	2	2	3	
104	2	2	2	2	2	5	2	2	4	4	2	4	4	2	3	3	2	2	2	4	2	2	4	2	3	3	1	5	5	3	5	5	5	5	3	2	2	4	2	2	2	4	2	3	3	1	5	5	2			
105	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3
106	5	3	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	5	3	5	1	5	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	1	1	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	3		
107	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2		
108	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	4		



tablas y graficos.spv [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Mediana	175,5000		
Varianza	1364,911		
Desviación estándar	36,94470		
Mínimo	109,00		
Máximo	235,00		
Rango	126,00		
Rango intercuartil	61,00		
Asimetría	-,158	,221	
Curtosis	-1,089	,438	
Variable_clima_laboral	Media	165,5750	2,01777
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	161,5796
		Límite superior	169,5704
	Media recortada al 5%		165,7407
	Mediana		163,0000
	Varianza		488,566
	Desviación estándar		22,10352
	Mínimo		117,00
	Máximo		228,00
	Rango		111,00
	Rango intercuartil		34,50
	Asimetría	-,031	,221
	Curtosis	-,208	,438

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable_talento_human	,112	120	,001	,947	120	,000
Variable_clima_laboral	,082	120	,046	,983	120	,129

a. Corrección de significación de Lilliefors

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
93	y43	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
94	y44	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
95	y45	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
96	y46	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
97	y47	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
98	y48	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
99	y49	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
100	y50	Numérico	12	0		{1, Nunca}...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
101	Variable_talento_humano	Numérico	5	0	Gestion del tale...	{1, Bajo}...	Ninguna	25	Derecha	Ordinal	Entrada
102	Variable_clima_laboral	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	24	Derecha	Escala	Entrada
103	Dim01_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
104	Dim02_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
105	Dim03_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
106	Dim04_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
107	Dim05_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
108	Dim06_v1	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	10	Derecha	Escala	Entrada
109	Variable_clima_laboral_	Numérico	5	0	Clima laboral	{1, Bajo}...	Ninguna	25	Derecha	Ordinal	Entrada
110	Dim01_v1_	Numérico	5	0	Proceso para in...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
111	Dim02_v1_	Numérico	5	0	Proceso para c...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
112	Dim03_v1_	Numérico	5	0	Proceso para r...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
113	Dim04_v1_	Numérico	5	0	Proceso para d...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
114	Dim05_v1_	Numérico	5	0	Proceso para r...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
115	Dim06_v1_	Numérico	5	0	Proceso para s...	{1, Bajo}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
116	Variable_talento_humanoo	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	26	Derecha	Escala	Entrada
117											

Vista de datos **Vista de variables**