

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA GERENCIA COMERCIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE  
SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A., 2021**

**PRESENTADA POR:**

Bach. Diana Carolina Rodríguez Chata

**ASESOR:**

**Mag.. ADELMA CONTRERAS MAMANI**

**Para optar el título profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

TACNA – PERU

2023

**DEDICATORIA**

*Se lo dedico a mi familia, principalmente a mis padres que me demostraron siempre su apoyo incondicional en todas mis metas.*

**AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a mis padres, hermano, pareja y familiares que me ayudaron a lograr mis metas y apoyarme en todas mis inquietudes.*



## CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

Mediante el presente documento se certifica que la investigación titulada “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A., 2021**” presentada por la bachiller **DIANA CAROLINA RODRÍGUEZ CHATA**, para optar el título profesional de INGENIERO COMERCIAL, presentando un **24% de similitud** con otros documentos considerados en la base de datos del sistema Turnitin, por lo que se le concede el presente certificado haciendo notar que el trabajo mencionado reúne las condiciones para declararlo como documento original.

Se extiende el presente certificado a solicitud de la interesada para los fines que estime convenientes.

Tacna, 20 de junio de 2023



**Coord. Unidad de Investigación FACEM**

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A., 2021

## INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
3	<a href="https://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	<a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. Descripción del problema.....	1
1.2. Delimitaciones de la investigación.....	4
1.2.1. Delimitación espacial .....	4
1.2.2. Delimitación temporal.....	4
1.2.3. Delimitación conceptual.....	4
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.2. Problemas específicos .....	4
1.4. Objetivos de la investigación .....	5
1.4.1. Objetivo general .....	5
1.4.2. Objetivos específicos .....	5
1.5. Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.5.1. Justificación.....	6
1.5.2. Importancia .....	7
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación.....	7
1.6.1. Alcances .....	7
1.6.2. Limitaciones.....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes del estudio .....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	10
2.2. Bases teóricas – Científicas .....	11

2.2.1.	Gestión del talento humano.....	11
2.2.2.	Clima organizacional .....	24
2.3.	Definición de términos básicos .....	34
2.4.	Planteamiento de hipótesis .....	38
2.4.1.	Hipótesis General .....	38
2.4.2.	Hipótesis Específicas .....	38
2.4.3.	Operacionalización de variables .....	40
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		42
3.1.	Tipo de investigación .....	42
3.2.	Nivel de investigación .....	42
3.3.	Diseño de investigación.....	42
3.4.	Población y muestra del estudio.....	42
3.4.1.	Población.....	42
3.4.2.	Muestra.....	43
3.5.	Técnicas e instrumentos de investigación .....	43
3.5.1.	Técnicas.....	43
3.5.2.	Instrumentos.....	43
3.6.	Ámbito de la investigación.....	44
3.7.	Procesamiento y análisis de información .....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		46
4.1.	Descripción del trabajo de campo .....	46
4.2.	Validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	46
4.2.1.	Aplicación del coeficiente de confiabilidad.....	46
4.3.	Presentación de resultados.....	49
4.1.1.	Resultados de la variable Gestión del Talento Humano .....	49
4.1.2.	Resultados de la variable Clima organizacional .....	54
4.1.3.	Prueba de normalidad.....	62
4.1.4.	Correlación de las dimensiones de la gestión del talento humano y clima organizacional .....	65
4.2.	Comprobación de hipótesis .....	70
4.2.1.	Comprobación de hipótesis específica 1 .....	70

4.2.2. Comprobación de hipótesis específica 2 .....	71
4.2.3. Comprobación de hipótesis específica 3 .....	73
4.2.4. Comprobación de hipótesis específica 4 .....	74
4.2.5. Comprobación de hipótesis general .....	76
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
APÉNDICES .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variable gestión del talento humano.....	40
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de variable clima organizacional.....	41
<b>Tabla 3</b> Confiabilidad de Gestión del talento humano .....	47
<b>Tabla 4</b> Confiabilidad de las dimensiones de Gestión del talento humano.....	47
<b>Tabla 5</b> Confiabilidad de Clima Organizacional (CLOR) .....	48
<b>Tabla 6</b> Confiabilidad de dimensiones de Clima Organizacional .....	48
<b>Tabla 7</b> Tabla de frecuencia de dimensión productividad laboral.....	49
<b>Tabla 8</b> Tabla de frecuencia de la dimensión eficiencia .....	50
<b>Tabla 9</b> Tabla de frecuencia de la dimensión Eficacia.....	51
<b>Tabla 10</b> Tabla de frecuencia de la dimensión liderazgo .....	52
<b>Tabla 11</b> Resultados de la variable Gestión del talento humano.....	53
<b>Tabla 12</b> Tabla de frecuencia de dimensión estructura organizacional .....	54
<b>Tabla 13</b> Tabla de frecuencia de la dimensión Responsabilidad .....	55
<b>Tabla 14</b> Tabla de frecuencia de la dimensión sistema de recompensa .....	56
<b>Tabla 15</b> Tabla de frecuencia de la dimensión riesgo .....	57
<b>Tabla 16</b> Tabla de frecuencia de la dimensión ambiente de afecto.....	58
<b>Tabla 17</b> Tabla de frecuencia de la dimensión apoyo .....	59
<b>Tabla 18</b> Tabla de frecuencia de la dimensión estándares .....	60
<b>Tabla 19</b> Tabla de frecuencia de la dimensión identidad.....	61
<b>Tabla 20</b> Resultados de la variable clima organizacional .....	62
<b>Tabla 21</b> Prueba de normalidad de gestión de talento humano y dimensiones....	63
<b>Tabla 22</b> Prueba de normalidad de clima organizacional y dimensiones .....	64

<b>Tabla 23</b> Rho de Spearman entre productividad laboral y clima organizacional.	65
<b>Tabla 24</b> Rho de Spearman entre eficiencia y clima organizacional .....	67
<b>Tabla 25</b> Rho de Spearman entre eficacia y clima organizacional .....	68
<b>Tabla 26</b> Rho de Spearman entre liderazgo y clima organizacional .....	69
<b>Tabla 27</b> Rho de Spearman de PL y CO .....	71
<b>Tabla 28</b> Rho de Spearman de E y CO .....	72
<b>Tabla 29</b> Rho de Spearman de EF y CO .....	74
<b>Tabla 30</b> Rho de Spearman de LI y CO .....	75
<b>Tabla 31</b> Rho de Spearman de GTH y CO .....	77

## RESUMEN

La investigación se desarrolló con las intenciones de establecer la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021.

Realizando un planteamiento de objetivos específicos para medir dicha relación en función de dimensiones de la gestión del talento humano, siendo: productividad laboral, eficiencia, eficacia y liderazgo que se relacionarán con el clima organizacional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

Un resultado relevante, establece que las dimensiones de la gestión del talento humano tienen una correlación fuerte con el clima organizacional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., puesto que el Coeficiente de Spearman (Rho) estableció un valor promedio de 70% en las 3 dimensiones mencionadas.

Por último, se determina que la gestión del talento humano se relaciona de manera fuerte con el clima organizacional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., infiriendo que está muy fuertemente atribuida al nivel de clima organizacional por un 90.9%. Siendo un valor muy significativo para orientar políticas internas en pro de los usuarios tacneños.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, clima organizacional, productividad laboral, eficiencia, eficacia, liderazgo, Rho de Spearman.

## ABSTRACT

The research was conducted with the intention of establishing the relationship between talent management and organizational climate in the Commercial Management of the Sanitation Services Provider Entity Tacna S.A., 2021.

Setting specific objectives to measure this relationship based on dimensions of talent management, namely: labor productivity, efficiency, effectiveness, and leadership, which will be related to the organizational climate of the Sanitation Services Provider Entity Tacna S.A.

A relevant result establishes that the dimensions of talent management have a strong correlation with the organizational climate of the Sanitation Services Provider Entity Tacna S.A., as the Spearman's Rank Correlation Coefficient (Rho) established an average value of 70% across the mentioned dimensions.

Finally, it is determined that talent management is strongly related to the organizational climate of the Sanitation Services Provider Entity Tacna S.A., inferring that it is highly attributed to the level of organizational climate by 90.9%. This is a highly significant value for guiding internal policies in favor of the Tacna users.

**Keywords:** Talent management, organizational climate, labor productivity, efficiency, effectiveness, leadership, Spearman's rank correlation coefficient (Rho).

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación facilita la medición de la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento (EPS) de la ciudad de Tacna. Se considera que esta empresa tiene un alto nivel de presencia en la localidad de Tacna y un sentido de responsabilidad social que se sustenta en su contribución a nivel social, ambiental y económico. Además, es la única responsable de brindar el recurso hídrico, el cual es una necesidad elemental para la población tacneña.

En este sentido, se abordará una problemática de la gestión interna que puede tener consecuencias para la población que depende de este recurso indispensable. Se considerarán todos los sectores que representan un mayor grado de vulnerabilidad entre los pobladores que utilizan los servicios de saneamiento y valoran a la entidad por encima de otras que compiten en su entorno.

En la ciudad de Tacna, los usuarios que tienen acceso al recurso hídrico requieren una atención oportuna. Uno de los desafíos es lograr un crecimiento sólido en el factor de responsabilidad social, que permita aumentar el nivel de reputación en la sociedad y elevar el posicionamiento y la presencia regional de la Entidad Prestadora de Servicios. Esta entidad se esfuerza diariamente por satisfacer a todos sus clientes, a través de la pronta solución de reclamos y quejas, la aplicación de un cobro normativo según un tarifario reglamentado y acciones que involucren a instituciones públicas como la EPS TACNA, lo cual contribuye a su reconocimiento en la ciudad de Tacna.

## **CAPITULO I:**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción del problema**

La Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es una empresa organizada como Sociedad Anónima, pero que posee la particularidad de ser una empresa mixta. Su origen se encuentra en la transferencia de las empresas que prestan servicios de saneamiento a las municipalidades mediante el Decreto Supremo N ° 132-90-PCM. Su reconocimiento legal se encuentra en la Resolución de Superintendencia No.035-95- VMI – SUNASS y en la Resolución de Gerencia General N° 128-2006-SUNASS-GG.

La empresa presta servicios en el área de saneamiento, como son los servicios de alcantarillado y agua potable, los cuales benefician a más de 61 mil usuarios en la región de Tacna. Los objetivos por los que se rigen las actividades de la empresa, priorizan la garantía del acceso al agua, la capacitación de su personal para brindar un servicio de calidad y eficiente (EPS TACNA S.A., 2021)

Frente a los objetivos planteados, que priorizan la calidad y el acceso al recurso hídrico de manera eficiente, la gestión del aspecto administrativo, en particular lo referido a la gestión de recursos humanos resulta fundamental. Así, cuando nos referimos a la gestión del personal, el talento humano es una variable que aborda las políticas y prácticas orientadas a la mejora y el mantenimiento del personal en la entidad, según Chiavenato (2011). Estas medidas que el área de personal adopta podrían impactar en el ambiente en el que se relacionan los trabajadores entre sí, es decir, en el clima organizacional. Ambos fenómenos deben

analizarse teniendo en cuenta los acuerdos del personal de trabajo en función de las acciones que generan un impacto en la institución.

La Gerencia Comercial, según el MOF vigente de la entidad (EPS TACNA S.A., 2020), es el área encargada de la comercialización de servicios que ofrece la empresa, así como de definir el perfil de dichos clientes y agilizar los procesos de cobranza cubriendo con ello las necesidades empresariales. La importancia de investigar esta área radica es que, la EPS Tacna S.A. se encuentra entre las tres primeras EPS con más reclamos por cada 10 000 conexiones y estos reclamos son en su mayoría relacionados con el área comercial: facturación del consumo, fraccionamiento de deuda, etc. Este fenómeno resulta relevante para comprender los términos, en tanto comprende la productividad, eficiencia y el liderazgo. De esta manera, puede apreciarse que el alto volumen de reclamos, puede interpretarse como una baja o deficiente productividad en el proceso de comercialización del servicio de agua potable; asimismo, que, incluso la productividad sea alta, esta se desarrolla de manera que no se están utilizando óptimamente los recursos o que no se ha alcanzado la calidad necesaria del servicio comercializado en el menor tiempo posible; o que el Gerente de Comercialización no ha asumido el rol de líder en tanto el alto volumen de reclamos puede interpretarse como un desempeño deficiente por parte de los trabajadores a su cargo.

Por otro lado, resulta relevante dichos datos desde la perspectiva del clima organizacional, en tanto comprende las dimensiones de condiciones de trabajo, comunicación y delegación. Respecto a las condiciones de trabajo, conviene indagar si los trabajadores perciben que poseen los incentivos para desempeñarse adecuadamente, lo que en el presente convendría indagar si al no estar presentes estas condiciones es que se producen los actos que dieron lugar a los reclamos, o es

que si, existiendo estas condiciones, no es un factor determinante para influir en dichos resultados. Asimismo, al comprender que la comunicación posibilita el trabajo coordinado para conseguir los objetivos institucionales, podría apreciarse que esta comunicación aparentemente sería deficiente, en tanto al presentarse dicho volumen de reclamos, o que existiendo una comunicación fluida no se han desarrollado las estrategias adecuadas para socializar los aspectos problemáticos en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Comercial. Finalmente, desde el punto de vista de la delegación, convendría indagar si los resultados deficientes expresados en el alto volumen de reclamos, son resultado de la falta de delegación en la toma de decisiones por parte de la gerencia o que, existiendo delegación, esta no ha cumplido los objetivos de empoderar y mejorar el trabajo en equipo.

De esta forma, las deficiencias que pudieran existir en la gestión del capital humano en la entidad podrían impactar negativamente en las relaciones entre los trabajadores de la Gerencia Comercial. La problemática radica en que, al ser la única institución que presta el servicio de saneamiento en la región de Tacna, cualquier impacto negativo en el clima organizacional de la Gerencia Comercial, puede impactar negativamente en la consecución del objetivo primordial de la empresa: garantizar los servicios de saneamiento de calidad a más de 61 mil ciudadanos.

## **1.2. Delimitaciones de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

Se llevará a cabo una de las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) de la ciudad de Tacna; encargada de brindar servicios de alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y servicio de agua potable.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

La investigación se llevó a cabo en el año 2021.

### **1.2.3. Delimitación conceptual**

La gestión de talento humano favorece la capacidad dinámica de los integrantes de una organización que desempeñan sus funciones de manera habitual. Mientras que el clima organizacional propone políticas y medidas efectivas para garantizar una adecuada gestión en las organizaciones.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?

- b) ¿Cuál es la relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?
- c) ¿Cuál es la relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?
- d) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Establecer la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar la relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021
- b) Determinar la relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

- c) Indicar la relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021
- d) Demostrar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

## **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.5.1. Justificación**

**Justificación teórica:** el marco teórico aporta una amplia revisión bibliográfica con autores que aportan una definición conceptual que resalta las ventajas e importancia de aplicar los conceptos en las organizaciones para mejorar sus resultados en un periodo de tiempo, garantizando las actividades y operaciones que involucra la gestión de talento humano y clima organizacional.

**Justificación práctica:** las conclusiones tendrán un aporte en el sector empresarial que orienta sus esfuerzos para garantizar un adecuado ambiente laboral para todos sus trabajadores, Proporcionando las mismas condiciones a todos los niveles jerárquicos que buscan una igualdad de oportunidades para contribuir a un adecuado clima organizacional y gestión de talento humano.

**Justificación Social:** se proporcionarán alternativas que buscan solucionar determinados problemas en la sociedad y sector empresarial, a través de un análisis interno de las organizaciones que plantean medidas correctivas que mejoran las variables de estudio que se ven reflejados en indicadores de rendimiento y niveles productivos de los trabajadores.

### **1.5.2. Importancia**

La Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. es la única entidad que presta servicios de saneamiento en la región de Tacna.

A través de la identificación de la gestión de talento humano y clima organizacional se brindará un aporte que valore y reconozca el esfuerzo de los trabajadores; promoviendo una participación proactiva que ofrezca igualdad de oportunidades de desarrollo profesional para mantener un compromiso y motivación con el trabajo que se desempeña cotidianamente. Además, el clima organizacional tiene una influencia en la imagen y reputación de una empresa de saneamiento. Si los empleados están satisfechos, comprometidos y se sienten valorados, esto se reflejará en su actitud y desempeño hacia los clientes y la comunidad en general. Una empresa como la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna (EPS) debe contar con una buena reputación en términos de trato a sus empleados tendrá más posibilidades de ser vista como confiable, responsable y comprometida con su labor.

## **1.6. Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.6.1. Alcances**

Se brindará información actual que brinde datos que se adapten a la realidad de la empresa según el entorno competitivo; examinando la relación entre variables específicas del clima organizacional y las dimensiones de la gestión del talento humano, como la productividad laboral, eficiencia, eficacia y el liderazgo. El alcance de la tesis podría incluir la identificación de prácticas o estrategias que mejoren el clima organizacional y, a su vez, impulsen las políticas orientadas a la gestión del talento humano que está presente en todas las organizaciones del mundo..

En este sentido, el alcance de la investigación se centraría en desarrollar y aplicar herramientas que permitan evaluar el clima organizacional en una organización del sector público como privado; a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas o técnicas mixtas para recolectar información de las variables de estudio. Posteriormente, se podrían proponer recomendaciones o intervenciones específicas para mejorar aspectos identificados como problemáticos o deficientes en las variables mencionadas.

### **1.6.2. Limitaciones**

Las limitaciones de la investigación son:

- Limitaciones de muestra: El tamaño y la representatividad de la muestra pueden ser limitados debido a restricciones de recursos o dificultades para acceder a la población objetivo. Una muestra pequeña puede afectar la validez estadística de los resultados y limitar la generalización de los hallazgos a una población más amplia.
- Limitaciones de conocimiento y experiencia: La falta de conocimientos especializados o experiencia previa en el área de trabajo puede limitar la comprensión profunda del fenómeno estudiado o la capacidad para realizar análisis sofisticados. Esto puede influir en la interpretación de los resultados y en la calidad general del estudio.

No obstante, al contar con un instrumento validado con indicadores de fiabilidad estadística, las limitaciones pueden ser superadas y representar una menor preocupación.

## **CAPITULO II:**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

Se recopilaron trabajos a fines:

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Mera (2019) en Ecuador, la investigación tiene por objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en la agencia de la localidad de Ambato del Banco del Pacífico. La metodología de la investigación es de tipo básica, de nivel deductivo, de diseño no experimental, corte transversal. En la investigación se concluye que cuando se gestiona el talento humano de manera eficiente, se construyen ventajas competitivas, siempre y cuando se mida adecuadamente el clima laboral. Esto permitirá la construcción de mejores instrumentos para la selección y desarrollo del personal.

Asimismo, Vargas (2009) en Colombia, la investigación tiene por objetivo analizar la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en la división de Gestión y Asistencia al Cliente de la DIAN en Bucaramanga. La metodología de la investigación es de tipo aplicada, de nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental, corte transversal. Los resultados demostraron que el personal encargado de la atención al cliente carecía de la capacitación necesaria para desempeñarse adecuadamente. Además, se identificaron riesgos que afectaban el clima organizacional, como la falta de libertad para expresarse.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Naccha (2018) realiza una investigación que tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión del talento humano en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud durante el año 2017. La metodología de la investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo -relacional, de diseño no experimental, corte transversal. El resultado evidenció que existe un nivel bajo de correlación entre ambas variables, concluyendo que resulta necesario desarrollar estrategias que permitan mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano.

Santamaría (2019) tiene como objetivo medir la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en la empresa AB ubicada en la ciudad de Lima durante el año 2018. La metodología de la investigación es de tipo básica, de nivel relacional, de diseño no experimental, corte transversal. Los resultados demostraron que existe relación entre ambas variables, lo cual demuestra que, al existir un clima organizacional favorable, basado en un ambiente de trabajo seguro y amigable, se posibilita que los trabajadores optimicen sus funciones, así como la retención del talento en la empresa.

Lujan (2018) planteó como objetivo analizar la gestión del talento humano y el clima organizacional en la empresa WORK NET S.A.C ubicada en la ciudad de Lima, distrito de Chorrillos. La metodología de la investigación es de tipo básica, de nivel explicativo, de diseño no experimental, corte transversal. En dicha investigación se arribó a la conclusión de que existe una relación altamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en dicha empresa.

Lliuyiacc y Velarde (2016) tiene por objetivo identificar la correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Angaraes de la Región Huancavelica en el año 2014. La metodología de la investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo – relacional, de diseño no experimental, corte transversal. Los resultados dejaron en evidencia que, en la Municipalidad Provincial de Angaraes, la gestión del talento humano y el clima organizacional de los trabajadores administrativos se relacionan de manera directa y poco significativa.

## **2.2. Bases teóricas – Científicas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano**

Según Arriechi (2012) son las prácticas y procesos que una organización utiliza para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retención de trabajadores. Se centra en maximizar el potencial humano dentro de una organización y asegurar que los empleados estén comprometidos, motivados y capacitados para contribuir al cumplimiento de objetivos y la visión de la empresa.

En la gestión del talento humano, se considera a los empleados como un activo estratégico de la organización, y se busca su desarrollo y crecimiento tanto a nivel individual como en su contribución al éxito general de la empresa. Esta disciplina abarca diversas áreas, se incluyen planificaciones de fuerzas laborales, el reclutamiento y selección, el desarrollo y capacitación, las evaluaciones de desempeños, la aplicación de ventajas, la gestión del cambio y el liderazgo.

De acuerdo a Carranza (2018) la gestión del talento humano implica la implementación de políticas y programas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y propicio para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Esto incluye

brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo, establecer sistemas de retroalimentación y reconocimiento, promover una cultura de trabajo colaborativa y motivadora, y asegurar una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos.

Por tanto, se puede deducir de los autores que utilizan y disponen de diversas estrategias ya que están altamente calificados y comprometidos, que puedan contribuir de manera significativa al éxito y la competitividad de la organización. Esto implica identificar las necesidades de talento de la empresa, asegurarse de contar con los recursos humanos adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos, y promover un entorno laboral que fomente la excelencia, la innovación y el crecimiento.

Según Tamayo (2015) la gestión del talento humano son procesos que permitan anticipar, identificar y satisfacer las necesidades de talento de una organización para asegurar que tenga la fuerza laboral adecuada, con las habilidades y capacidades necesarias, para lograr sus metas estratégicas.

Según Zevallos (2019) las actividades de capital humano se centran en la identificación, atracción, desarrollo y retención de las personas con habilidades y capacidades excepcionales que son críticas para el éxito de la organización.

Estas definiciones resaltan la importancia de la gestión del talento humano como un enfoque estratégico para atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos y calificados, con el fin de garantizar las metas trazadas a largo plazo. En conjunto, reflejan la idea de que el capital humano es un activo clave para las organizaciones y que su gestión efectiva puede marcar la diferencia en su éxito y competitividad en el mercado.

De acuerdo a los conceptos mencionados, se entiende que es un enfoque estratégico y global que busca optimizar el desempeño y el potencial de los trabajadores dentro de una entidad. Se enfoca en la captación, desarrollo y retención de individuos altamente calificados y motivados, con el propósito de alcanzar los objetivos empresariales y asegurar una ventaja competitiva duradera.

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado, los recursos humanos se han vuelto uno de los activos más preciados para una organización. La administración del capital humano reconoce esta realidad y busca aprovechar al máximo el talento humano disponible. No se trata solo de contratar empleados competentes, sino de crear un entorno laboral donde puedan crecer, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial.

La administración del capital humano engloba una serie de actividades interconectadas. En primer lugar, implica reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos para cada puesto, utilizando métodos eficientes y precisos de evaluación. Esto implica identificar las habilidades y competencias necesarias para tener éxito en un determinado rol y atraer a personas que las posean.

Una vez que los empleados son contratados, la administración del capital humano se enfoca en su desarrollo y capacitación constante. Esto incluye proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento, como programas de capacitación, tutorías y asesoramiento. Además, implica la creación de planes de desarrollo personalizados que se alineen con los objetivos de la organización y las aspiraciones profesionales de cada empleado.

La administración del capital humano también se ocupa de la retención de empleados clave. Reconoce que la pérdida de talento valioso puede ser costosa y perjudicial para una organización. Por lo tanto, se enfoca en crear un entorno de

trabajo positivo y motivador, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento y recompensas, políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la promoción de una cultura de inclusión y diversidad.

Además, la administración del capital humano también implica la planificación de la sucesión y la gestión del rendimiento. Esto implica identificar a los empleados con potencial de liderazgo y brindarles oportunidades para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro. Asimismo, se establecen procesos de evaluación y retroalimentación regulares para medir el desempeño de los empleados y proporcionar orientación para su mejora continua.

En resumen, la administración del capital humano es un enfoque estratégico que busca atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados dentro de una organización. Al invertir en el crecimiento y el bienestar de su capital humano, las organizaciones pueden crear una fuerza laboral altamente comprometida y motivada, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y generar resultados excepcionales. En última instancia, la administración del capital humano no solo impulsa el éxito empresarial, sino que también mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, creando un entorno laboral donde todos puedan prosperar.

#### **2.2.1.1. Importancia**

Según Neffa (2015) el valor relevante se centra en el reconocimiento de que los empleados son el activo más valioso de una organización. Por tanto, se presentan las siguientes características:

- **Obtención y retención de talento:** La gestión del talento humano permite a una organización atraer y retener a los empleados más calificados y talentosos. Esto es especialmente importante en un mercado laboral competitivo, donde las empresas deben esforzarse por atraer a los mejores candidatos y evitar índices de rotaciones de personal.
- **Desarrollo de habilidades y capacidades:** Mediante la implementación de capacitaciones programadas, la gestión del talento humano ayuda a mejorar las habilidades y competencias de los empleados. Esto no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye al crecimiento y éxito general de la organización.
- **Motivación y compromiso:** Se incluye el diseño de estrategias y programas para mantener a los trabajadores motivados y comprometidos con su trabajo. Cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos, son más propensos a ofrecer su mejor esfuerzo y a tener un mayor nivel de compromiso con la organización.
- **Mejoría en el desempeño organizacional:** Al gestionar eficazmente el talento humano, las organizaciones pueden mejorar su desempeño general. Los empleados bien capacitados y motivados tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con la calidad y la excelencia en su trabajo, que contribuye al cumplimiento de metas.
- **Adaptación al cambio:** La gestión del talento humano también ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios internos y externos. Esto implica identificar las necesidades de personal, desarrollar habilidades

relevantes y fomentar una cultura de aprendizaje y cambio dentro de la organización.

Algunas ventajas adicionales de la gestión del talento humano incluyen la creación de un ambiente laboral favorable, la promoción de la diversidad y la inclusión, la optimización de la comunicación y la colaboración entre los empleados, y la promoción del liderazgo efectivo dentro de la organización.

La importancia de las organizaciones se ve reflejada en múltiples aspectos clave, ya que se basa en factores fundamentales. En primer lugar, la administración exitosa del talento humano permite a las empresas atraer a los candidatos más destacados para cada posición. Mediante el diseño de procesos de reclutamiento y selección eficientes, se logra identificar y captar personas con las habilidades y competencias adecuadas, garantizando que la organización cuente con el capital humano necesario para alcanzar sus metas.

Adicionalmente, la gestión del talento humano desempeña un papel primordial en el desarrollo de los empleados. A través de programas de capacitación y crecimiento, las organizaciones pueden fomentar la expansión y adquisición de nuevas habilidades en su personal. Esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al desarrollo de una fuerza laboral altamente competente y adaptable, capaz de enfrentar los cambios desafiantes del entorno empresarial.

Asimismo, la retención del talento constituye un factor crucial para el éxito a largo plazo de las organizaciones. La gestión del talento humano se enfoca en crear un ambiente laboral motivador y satisfactorio, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Esto implica diseñar políticas de compensación y beneficios atractivos, así como promover oportunidades de crecimiento y progresión

profesional. Al retener a empleados talentosos, las organizaciones pueden evitar la pérdida de conocimientos y experiencia valiosos, así como los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.

#### **2.2.1.2. Dimensiones**

##### **Productividad Laboral**

Según Navarro (2005) define que es el valor que se genera de las capacidades de los colaboradores según su experiencia, preparación, capacidad para conocer e identificar, para la toma de decisiones, de perfección y habilidades que le permitan relacionarse con su grupo de trabajo. Son todas las características que evidencia el trabajador desde adentro hacia afuera y viceversa, puesto que es parte de un sistema productivo que se encargará de evaluarlo constantemente en un periodo de tiempo. (p. 4)

Souto (2015) afirma que el capital humano es un conjunto de diversas capacidades que están presentes en los colaboradores de la empresa según su experiencia formativa; expresándose a través de diferencias notables en el concepto de productividad que se relaciona con el cumplimiento de objetivos y escala remunerativa en la organización (p. 148).

Según las definiciones de los autores se puede deducir que el capital humano se centra por las métricas de la organización que permitan incrementar las capacidades productivas del trabajo, alcanzando diversas mejoras continuas según las aptitudes y actitudes de los colaboradores. De esta manera, se lograrán los resultados esperados por las organizaciones que buscan promover las capacidades de los trabajadores y mejora su contribución a largo plazo.

El desarrollo del capital humano genera una serie de beneficios que se centran en la mecanización y automatización de los procesos que se llevan en el área productiva, siendo un proceso que trae series consecuencias para el desempeño de las funciones del trabajador (Souto Anido, 2015).

Por lo tanto, que entiende que está arraigado a los conocimientos y habilidades de los colaboradores que buscan preservar la calidad de sus hábitos en el trabajo y su salud, buscando un desarrollo a nivel personal y profesional que les permita generar un aporte humano para las empresas que premian el reconocimiento.

Según Boisier (2002) especifica que el capital humano agrega valor en las habilidades y conocimientos de los trabajadores y la capacidad para llevar dichas aptitudes a los sistemas productivos de la empresa. Dichas características engloban el grado de experiencia, nivel educativo, capacidades de conocimiento y perfeccionamiento, toma de decisiones, entre otros.

Por tanto, la conceptualización abarca múltiple información de capitales tangibles e intangibles que se aplican a las empresas dependiendo de su rubro productivo o de servicios, sin embargo, se centra principalmente en las personas que puede adaptarse a la función encomendada y fijada por las organizaciones.

Es un indicador crucial de la efectividad y la eficiencia de una organización. Hace referencia a la capacidad de los empleados para producir resultados tangibles en relación con los recursos empleados. Para aumentar el rendimiento laboral, las organizaciones deben enfocarse en varias áreas. En primer lugar, es esencial establecer metas claras y alcanzables para los empleados, brindándoles un sentido de propósito y orientación. Además, es fundamental proveer al empleado con la herramienta y recurso necesario para que realicen su función de manera efectiva. La capacitación y el desarrollo continuo también son elementos clave para generar una

mejora en la habilidad y competencia de trabajadores, lo cual a su vez incrementa su rendimiento. Además, fomentar un entorno de altamente competitivo con los atributos y características de los empleados.

### **Eficiencia**

Según Rojas et al. (2017) la define como la capacidad administrativa que tiene el trabajador de producir y obtener un máximo resultado con la menor cantidad de recursos asignados y disponibles para hacerlo. Ya sea tiempo, energía, costos, entre otros. Su principal finalidad es la optimización de la utilización de recursos que están designados a obtener un resultado deseable por parte del área directa de la organización. De esta manera, se plantean objetivos que deben ser cumplir por los trabajadores a través de un uso racional de los recursos para lograr el fin común.

George et al. (2021) afirma que los incrementos en los niveles de efectividad se relacionan con la situación de salud del trabajador que es primordial para alcanzar un logro y obtener mayor eficiencia en las tareas realizadas, utilizando de manera óptima la información disponible que será aprovechada de la mejor manera posible (p. 6).

En este sentido, según estas definiciones se puede afirmar que la eficiencia enfoca en la utilización y disposición de recursos organizacionales para alcanzar de manera óptima un resultado deseado, satisfaciendo la necesidad del cliente externo e interno con la menor cantidad de recursos asignados, representando un menor costo y esfuerzo que puede ser aprovechado en otros procesos que se llevan a cabo.

Según Mankiw (2012) afirme que es “la propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos” (p. 4).

La eficiencia se vuelve un término que guarda relación con los resultados efectivos que se obtienen a través de procesos y procedimientos, regulando los gastos que representa para las organizaciones que desean un menor coste y buscan maximizar los resultados con la menor cantidad de energía, recursos y tiempo.

Se refiere a las capacidades de las empresas para desempeñar de manera ágil y minimizando el uso de recursos. Una organización productiva aprovecha sus recursos de manera óptima, evitando desperdicios y redundancias. Para lograr la productividad, es importante evaluar y optimizar los procesos de trabajo. Implicando una adecuada identificación y eliminación de tareas para contribuir el flujo de trabajo y disponer tecnologías adecuadas para automatizar tareas repetitivas. Además, una delegación adecuada de tareas y responsabilidades garantiza que los empleados utilicen su tiempo y habilidades de manera efectiva. La trascendencia también guarda relación con la gestión del tiempo y la capacidad de priorizar tareas, evitando la dispersión y el agotamiento.

### **Eficacia**

Según Rojas et al. (2017) define que la efectividad se sustenta en resultados que están previstos y no previstos, según los objetivos a cumplir por los trabajadores. Es decir, agrupa los resultados que se desean obtener con la menor cantidad de recursos en un tiempo determinado. Puesto que conlleva el cumplimiento de la meta con la eficiencia de los recursos. Este efecto sinérgico promueve una mayor participación en los grupos de trabajo de las empresas y contribuye para una óptima toma de decisiones que recopila información a través de su personal de trabajo para asegurar los resultados en equipo.

De la definición proporcionada por el autor se puede afirmar que la efectividad guarda relación con los grados de formación y aprovechamiento de los recursos que disponen de la información necesaria para cumplir con los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles. Deduciendo que es parte de un efecto sinérgico entre la eficacia y eficiencia que combinan sus características propias que generan una serie de beneficios tangibles e intangibles para las organizaciones.

George et al. (2021) afirman que las efectividades son competencias que adquieren los trabajadores para alcanzar un óptimo resultado con la menor asignación de recursos posibles y considerando un tiempo reducido (lead time) para llevar a cabo sus operaciones. Es parte de los equilibrios que se vincula entre la eficiencia (recursos y medios) y la eficacia (aptitudes del trabajador) para alcanzar un objetivo determinado en corto plazo.

Esta afirmación aporta información para comprender que la efectividad se interrelaciona con los conceptos de eficiencia y efectividad y que conforman un análisis operacional de las organizaciones que se centra en los estudios de los agentes económicos que aportan productividad con los objetivos de la organización, con la principal premisa de asegurar rentabilidad a largo plazo.

Es importante comprender que la efectividad surge de una combinación de conceptos que lo vuelve complejo en el momento de lograr un equilibrio de las cosas, evaluando las características para disponer de sus recursos y tiempos disponibles que alcanzaran un máximo nivel de estándar de calidad para cumplir con las métricas trazadas.

En síntesis, hace referencia a la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos y metas establecidos. Es importante establecer metas claras y realistas

que se aseguran con la visión y herramientas. Una vez que se hayan establecido las metas, es esencial supervisar regularmente el resultado para asegurarse que esté logrado.

Si se identifican desviaciones o áreas de mejora, es necesario tomar medidas correctivas para mantener la efectividad. La efectividad también se ve influenciada por la capacidad de acondicionarse al cambio y anticipar la necesidad del mercado. Además, fomentar una comunicación clara y efectiva dentro de la organización ayuda a garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados y trabajen hacia los mismos objetivos.

### **Liderazgo**

Según Neffa (2015) define que el liderazgo es un proceso de carácter social que adopta valor cuando un superior genera una influencia a sus colaboradores para la organización de un trabajo en particular; además tiene la función de regular las relaciones del grupo, la fluidez de la comunicación y la cooperatividad entre todos sus miembros. Con finalidad de promover y direccionar a su equipo de trabajo a un mismo objetivo y estrategia en particular (p. 225).

Asimismo, enfatiza que el liderazgo genera repercusiones en la salud en el aspecto psíquico y mental de los trabajadores que se encuentran en el área estratégica y operativas de la empresa, considerando que en la toma de decisiones existen distintas opiniones y puntos de vista que dan cabida a conflictos de interés y desacuerdos que generan una presión grupal. (Neffa, 2015, pág. 226)

Según Da Costa et al. (2014) define que el liderazgo es la capacidad que posee un individuo que es responsable de un grupo en particular o alguna área de trabajo que ocupa en una organización. Con el propósito de direccionar a individuos

y motivarlos para cumplir con la visión empresarial; se necesita promover y resaltar el trabajo realizado puesto que son logros esperados que deberán cumplir repetitivamente. (p. 72)

Según Velásquez (2015) define que el liderazgo tiene una incidencia importante para alcanzar los logros en una organización que pretende ser más competitiva, adoptando premisas y estrategias de gestión de recurso humano para mejorar la organización comunicación participación y satisfacción de sus trabajadores. Previamente requerirá de una planificación ordenada para implementar estrategias de carácter motivacional (p. 164-165)

Es notable según las definiciones desarrolladas, se pueda inferir que las relaciones de comunicación entre los trabajadores de una organización tienen un vínculo fuerte con estilos de liderazgos que está presente en las culturas de la organización; los líderes deben ser conscientes de la forma de pensar y comportar de su equipo de trabajo, puliendo su nivel perceptivo en función de principios éticos y morales que construyan un ambiente de trabajo que se encuentre apto para superar cualquier problema crítico.

Chiavenato (2011) pone en evidencia que un adecuado liderazgo surge de la influencia a nivel interpersonal que ejerce un individuo a su grupo de trabajo, considerando una situación o circunstancia que se presenta y necesite ser atendida. Se denotarán los esfuerzos de comunicación fluida que existe entre el grupo para cumplir con los objetivos específicos trazados (p. 340).

En síntesis, desempeña un papel fundamental en el éxito de una organización. Un líder efectivo es capaz de influir en otros, motivarlos y llevarlos a cabo con el cumplimiento de objetos comunes. El liderazgo inspirador crea un entorno de trabajo positivo y fomenta la participación activa de los empleados.

Un líder efectivo establece expectativas claras y proporciona retroalimentación constructiva a su equipo. Además, el liderazgo implica tomar decisiones acertadas y enfrentar desafíos de manera proactiva, adaptándose a los cambios y buscando oportunidades de mejora.

### **2.2.2. Clima organizacional**

Son conceptos que se refieren a los ambientes psicológicos y emocionales de las organizaciones, incluyendo las percepciones, actitudes, valores, normas y relaciones que existen entre los miembros de la misma. Varios autores han definido el clima organizacional de la siguiente manera.

Según Arbaiza (2010) el concepto es una agrupación de elementos que involucra el ambiente laboral, involucrando a los empleados, que influyen en su comportamiento.

De acuerdo a Robbins (2009) se refiere a los atributos que los miembros de una organización perciben como importantes y que influyen en su comportamiento.

Además, Rodríguez (2005) afirma que es el resultado de las percepciones de los miembros de la empresa sobre las políticas y prácticas de gestión, y cómo estas percepciones afectan su comportamiento y satisfacción laboral.

Estas definiciones subrayan la importancia de las percepciones y la influencia que tiene el clima organizacional en el comportamiento, la satisfacción y el bienestar de los empleados. Puede tener un impacto trascendental en aspectos como las motivaciones, compromisos y nivel productivo, la retención de empleados y la satisfacción laboral en general.

Es importante tener en cuenta que el clima organizacional es una construcción subjetiva que varía de una organización a otra, e incluso dentro de

diferentes unidades o departamentos dentro de la misma organización. Por lo tanto, comprender y gestionar el clima organizacional de manera efectiva es fundamental para promover un área de trabajo saludable.

De las definiciones proporcionadas, se centra en los ambientes psicológicos y emocionales que prevalece en una organización, determinado por las percepciones, actitudes, valores, normas y relaciones que existen entre los miembros de la misma. Es la "atmósfera" que se respira en la organización y que influye en el comportamiento, la motivación y la satisfacción de los empleados.

El clima organizacional desempeña un papel crucial en el ámbito psicológico y humano. Está influido por las interacciones entre los miembros del equipo, las políticas y prácticas de la empresa, y la cultura organizacional en general. El clima organizacional aporta al rendimiento, la satisfacción y el bienestar de los empleados, así como en la eficiencia y los resultados globales de la organización.

El clima organizacional se caracteriza por diversos aspectos, como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el respaldo emocional y la percepción de equidad. Una comunicación abierta y efectiva fomenta la transparencia y la confianza dentro de la organización, facilitando una mayor colaboración y un intercambio fluido de ideas. Se centra en la configuración del clima organizacional, ya que los líderes establecen el tono y las expectativas para el equipo. Un liderazgo inspirador y motivador promueve un clima positivo y estimulante, mientras que un liderazgo autocrático o ineficaz puede generar un clima negativo y desmotivador.

En síntesis, conlleva múltiples ventajas tanto para la organización como para sus empleados. Contribuye a un mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que a

su vez reduce la rotación de personal y promueve la retención del talento. Asimismo, un clima positivo fomenta la creatividad, la innovación y la eficacia del trabajo en equipo. Los empleados se sienten más motivados y comprometidos, lo que conlleva a un incremento en la productividad y en la calidad del trabajo. Además, un clima organizacional positivo mejora la reputación de la empresa, lo que puede atraer y retener tanto a clientes como a socios comerciales.

#### **2.2.2.1. Importancia**

El clima organizacional es importante porque facilita diversas ventajas para las empresas, entre las que se incluyen:

- **Comunicación:** Se refiere a la apertura y eficacia de la comunicación dentro de la empresa, así como la claridad de los mensajes transmitidos.
- **Liderazgo:** Se refiere a cómo se ejerce el liderazgo en la organización, incluyendo estilos de liderazgos, la toma de decisiones y la motivación de los empleados.
- **Relaciones interpersonales:** Se refiere a la calidad de las relaciones entre los integrantes de la empresa, incluyendo el grado de confianza, colaboración y apoyo mutuo.
- **Cultura organizacional:** Se enfoca en las normas producidas dentro de la organización, que generan una influencia en las tareas y actividades realizadas.
- **Recompensas y reconocimiento:** Se refiere a cómo se recompensa y reconoce el desempeño y los logros de los empleados dentro de la organización.

- **Ambiente físico:** Se refiere al entorno físico de trabajo, incluyendo el diseño de los espacios, la comodidad y la seguridad.

Los climas de la organización se caracterizan por confianza, el respeto, la comunicación abierta, el trabajo en equipo, la motivación, el reconocimiento y una cultura organizacional saludable. Por tanto, prevalece un nivel de desconfianza, el conflicto, la falta de comunicación, la falta de reconocimiento y una cultura tóxica.

Es importante destacar que el clima organizacional puede variar en diferentes áreas de la organización y entre distintos grupos de empleados. Además, los climas de trabajo influyen en la satisfacción laboral, la motivación, la productividad, el compromiso y la retención de empleados.

La gestión del clima organizacional implica fomentar un ambiente de trabajo positivo y saludable, promoviendo la comunicación efectiva, el liderazgo inspirador, la relación interpersonal positiva y una cultura organizacional sólida y orientada al bienestar de los empleados.

#### **2.2.2.2. Dimensiones**

##### **Estructura organizacional**

Según Pedraza (2018) la estructura de la organización se refiere a cómo se organiza y se divide el trabajo, las tareas y las responsabilidades dentro de una empresa o entidad. Es el marco o el esqueleto que define la forma en que se agrupan, coordinan y controlan las actividades y los recursos en una organización.

La estructura de la organización se establece para las actividades de trabajo, al tiempo que define las relaciones y la autoridad entre los distintos niveles y unidades organizativas.

La estructura de la organización puede variar según el tamaño, el tipo de industria, la estrategia organizacional y otros factores. Una estructura bien diseñada y adecuada puede facilitar la comunicación, la coordinación, la eficiencia y la efectividad en la ejecución de tareas y cumplimiento de objetivos organizacionales. Sin embargo, una estructura inadecuada o rígida puede obstaculizar la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad de la organización. Por lo tanto, es importante revisar y ajustar la manera de identificar las necesidades cambiantes y los objetivos estratégicos.

### **Responsabilidad**

Según Pedraza (2018) afirma que la responsabilidad en el clima organizacional se refiere a la disposición y el compromiso de los miembros de una organización para asumir y cumplir con las tareas, roles y obligaciones que se les asignan. Es el valor hacia su responsabilidad individual y colectiva en el cumplimiento de tareas.

En un clima organizacional donde existe una cultura de responsabilidad, los empleados son conscientes de la importancia de su contribución y están comprometidos con el cumplimiento de sus responsabilidades.

Una cultura de responsabilidad en el clima organizacional tiene varios beneficios. Contribuye a la eficiencia y la productividad, ya que los empleados son conscientes de sus responsabilidades y se esfuerzan por cumplirlas. También fomenta la confianza y el compromiso, ya que los miembros de la organización confían en que sus colegas asumirán sus responsabilidades y trabajarán hacia el logro de los objetivos comunes.

Los líderes desempeñan un papel crucial en el fomento de una cultura de responsabilidad, estableciendo expectativas claras, proporcionando retroalimentación constructiva, reconociendo y recompensando los comportamientos responsables, y promoción de información.

En resumen, la responsabilidad en el clima organizacional implica que los empleados asuman y cumplan con sus responsabilidades de manera proactiva y comprometida. Es fundamental para el éxito y la efectividad de una organización, ya que fomenta la eficiencia, la colaboración y el logro de los objetivos organizacionales.

### **Sistema de recompensa**

Según Pedraza (2018) afirma que un sistema de recompensa en el clima organizacional se refiere a la estructura y los mecanismos mediante los cuales una organización reconoce y recompensa el desempeño, los logros y las contribuciones de sus empleados. Es elemental que la gestión de recursos humanos que busca motivar, retener y promover un clima óptimo entre los trabajadores.

Un sistema de recompensa bien diseñado y equitativo puede generar múltiples beneficios en el clima organizacional. Motiva a los empleados a dar lo mejor de sí, fortalece su compromiso y satisfacción laboral, mejora la retención del talento, promueve la productividad y estimula la colaboración y el trabajo en equipo.

Es importante destacar que un sistema de recompensa efectivo debe estar alineado con los valores y la estrategia de la organización, ser transparente y justo, y brindar oportunidades para que todos los empleados puedan ser recompensados de manera equitativa en función de sus contribuciones y logros.

En síntesis, un sistema de recompensa en el clima organizacional se refiere a la forma en que una organización reconoce y recompensa el desempeño y las contribuciones de sus empleados. Es un componente esencial para promover los compromisos de trabajadores dentro de la organización.

### **Riesgo**

Según Pedraza (2018) afirma que el riesgo en el clima organizacional se refiere a la posibilidad de que existan condiciones, situaciones o eventos que puedan tener un impacto negativo en el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos de la organización. Estos riesgos pueden surgir de diversos factores, tanto internos como externos, y pueden afectar la salud y el bienestar de los empleados, así como el rendimiento y la productividad organizacional

Siendo importante identificar y abordar estos riesgos en el clima organizacional, ya que pueden tener consecuencias negativas para las organizaciones que buscan un entorno de trabajo adecuado. Esto puede implicar la implementación de políticas y prácticas que promuevan un ambiente de trabajo saludable, una comunicación efectiva, el reconocimiento y la recompensa adecuada, la equidad y la justicia, así como la seguridad laboral.

La gestión de riesgos en el clima organizacional busca minimizar los riesgos y crear un entorno propicio para el bienestar y el rendimiento de los empleados, lo que contribuye a una cultura organizacional positiva y a la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Ambiente de afecto**

Según Pedraza (2018) el ambiente de afecto en el clima organizacional se refiere a la atmósfera emocional y relacional que prevalece en el entorno de trabajo. Se caracteriza por la presencia de relaciones interpersonales saludables, apoyo emocional, respeto, empatía y compañerismo entre los miembros de la organización.

Cuando existe un ambiente de afecto positivo en una organización, los empleados se sienten valorados, respetados y apreciados.

Un ambiente de afecto en el clima organizacional tiene varios beneficios. Contribuye a la satisfacción y el bienestar de los empleados, fortalece la cohesión y la colaboración, aumenta la motivación y el compromiso, y mejora la productividad y los resultados organizacionales. Además, un ambiente de afecto positivo también puede ayudar a atraer y retener talento, así como a generar una imagen positiva de la organización tanto interna como externamente.

Para fomentar un ambiente de afecto en el clima organizacional, es importante que los líderes establezcan una cultura de respeto, promuevan prácticas de comunicación efectiva, brinden reconocimiento y apoyo a los empleados, y fomenten la colaboración y el trabajo en equipo. Además, es fundamental establecer políticas y prácticas que fomenten el bienestar emocional y promuevan un ambiente de trabajo saludable.

En resumen, el ambiente de afecto en el clima organizacional se refiere a la calidad de las relaciones interpersonales, el apoyo emocional y la atmósfera emocional positiva que se experimenta en el entorno laboral. Contribuye a la satisfacción, el bienestar y la productividad de los empleados, así como a la construcción de una cultura organizacional saludable.

## **Apoyo**

Según Pedraza (2018) el apoyo en el clima organizacional se refiere al respaldo que se brinda a los empleados por parte de la organización, los superiores y los compañeros de trabajo para satisfacer sus necesidades laborales, emocionales y profesionales. Este apoyo puede manifestarse de diferentes formas y tiene como objetivo principal promover el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

El apoyo en el clima organizacional es importante porque tiene numerosas ventajas para la organización en su conjunto. Algunos de estos beneficios incluyen el aumento de la satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados, la reducción del estrés y el agotamiento, la mejora del clima laboral y la retención del talento.

Para fomentar el apoyo en el clima organizacional, es fundamental que los líderes y la organización creen una cultura de apoyo, establezcan políticas y prácticas que respalden a los empleados, fomenten la comunicación abierta y promuevan el trabajo en equipo y la colaboración.

En resumen, el apoyo en el clima organizacional implica proporcionar respaldo emocional, instrumental, social y de supervisión a los empleados. Este apoyo contribuye a mejorar el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, así como a fortalecer el clima laboral y los resultados organizacionales.

## **Estándares**

Según Pedraza (2018) los estándares se refieren a las normas, expectativas y criterios establecidos por una organización para guiar el comportamiento y las

actitudes de sus empleados. Estos estándares son utilizados para medir y evaluar el desempeño, así como para fomentar una cultura laboral positiva y un ambiente de trabajo saludable.

Estos estándares proporcionan una guía clara sobre cómo se espera que los empleados se comporten y desempeñen en la organización. También ayudan a establecer una cultura organizacional sólida, donde los valores, las normas y las expectativas sean conocidos y compartidos por todos los miembros del equipo.

Es importante destacar que los estándares en el clima organizacional deben ser claros, realistas y alineados con los objetivos y la misión de la organización. También es fundamental que se comuniquen de manera efectiva a los empleados y se establezcan mecanismos de retroalimentación y seguimiento para garantizar su cumplimiento.

En resumen, los estándares en el clima organizacional son normas y expectativas establecidas por una organización para guiar el comportamiento y el desempeño de sus empleados. Estos estándares abarcan diferentes áreas y contribuyen a promover una cultura laboral positiva y un ambiente de trabajo saludable.

### **Identidad**

Según Pedraza (2018) la identidad en el clima organizacional se refiere a la percepción colectiva y compartida de los miembros de una organización acerca de quiénes son como entidad, qué los distingue y qué valores y creencias los definen. La identidad organizacional es una parte integral de la cultura organizacional y juega un papel fundamental en la forma en que los empleados se relacionan con la organización, su sentido de pertenencia y su compromiso.

Una identidad organizacional sólida y positiva en el clima organizacional puede tener varios beneficios. Contribuye a generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, mejora la cohesión y la colaboración, fortalece la reputación de la organización y ayuda a atraer y retener talento.

Para fomentar una identidad positiva en el clima organizacional, es importante que la organización promueva y comunique consistentemente sus valores y creencias, fomente una cultura organizacional coherente con su identidad, y proporcione oportunidades para que los empleados se involucren y se identifiquen con la organización.

En resumen, la identidad en el clima organizacional se refiere a la percepción colectiva y compartida de los miembros de una organización acerca de quiénes son y qué valores y creencias los definen. La identidad organizacional influye en la forma en que los empleados se relacionan con la organización y su sentido de pertenencia y compromiso.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Gestión del talento humano**

Arriechi (2012) son las prácticas y procesos que una organización utiliza para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a sus empleados. Se centra en maximizar el potencial humano dentro de una organización y asegurar que los empleados estén comprometidos, motivados y capacitados para contribuir al logro de los objetivos y la visión de la empresa.

### **Clima organizacional**

Según Arbaiza (2010) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que influyen en su comportamiento.

### **Productividad Laboral**

Según Navarro (2005) define que es el valor que se genera de las capacidades de los trabajadores a través de la experiencia, educación, capacidad para conocer e identificar, para la toma de decisiones, de perfección y habilidades que le permitan relacionarse con su grupo de trabajo. Son todas las características que evidencia el trabajador desde adentro hacia afuera y viceversa, puesto que es parte de un sistema productivo que se encargará de evaluarlo constantemente en un periodo de tiempo.  
(p. 4)

### **Eficiencia**

George et al. (2021) afirma que los incrementos en los niveles de efectividad se relacionan con la situación de salud del trabajador que es primordial para alcanzar un logro y obtener mayor eficiencia en las tareas realizadas, utilizando de manera óptima los recursos disponibles de la empresa para que sean aprovechados de la mejor manera posible (p. 6).

### **Eficacia**

Según Rojas et al. (2017) define que la efectividad se sustenta en la relación entre los resultados que están previstos y no previstos, según los objetivos a cumplir por los trabajadores. Es decir, agrupa los resultados que se desean obtener con la menor cantidad de recursos en un tiempo determinado.

### **Liderazgo**

Según Neffa (2015) define que el liderazgo es un proceso de carácter social que adopta valor cuando un superior genera una influencia a sus colaboradores para la organización de un trabajo en particular; además tiene la función de regular las relaciones del grupo, la fluidez de la comunicación y la cooperatividad entre todos sus miembros. Con finalidad de promover y direccionar a su equipo de trabajo a un mismo objetivo y estrategia en particular (p. 225).

### **Estructura organizacional**

Según Pedraza (2018) la estructura de la organización se refiere a cómo se organiza y se divide el trabajo, las tareas y las responsabilidades dentro de una empresa o entidad. Es el marco o el esqueleto que define la forma en que se agrupan, coordinan y controlan las actividades y los recursos en una organización.

### **Responsabilidad**

Según Pedraza (2018) afirma que la responsabilidad en el clima organizacional se refiere a la disposición y el compromiso de los miembros de una organización para asumir y cumplir con las tareas, roles y obligaciones que se les asignan. Es la percepción y la actitud de los empleados hacia su responsabilidad individual y colectiva en el logro de los objetivos de la organización.

### **Sistema de recompensa**

Según Pedraza (2018) afirma que un sistema de recompensa en el clima organizacional se refiere a la estructura y los mecanismos mediante los cuales una organización reconoce y recompensa el desempeño, los logros y las contribuciones

de sus empleados. Es una parte importante de la gestión de recursos humanos que busca motivar, retener y promover un óptimo trabajo.

### **Riesgo**

Según Pedraza (2018) afirma que el riesgo en el clima organizacional se refiere a la posibilidad de que existan condiciones, situaciones o eventos que puedan tener un impacto negativo en el ambiente de trabajo, la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos de la organización. Estos riesgos pueden surgir de diversos factores, tanto internos como externos, y pueden afectar la salud y el bienestar de los empleados, así como el rendimiento y la productividad organizacional

### **Ambiente de afecto**

Según Pedraza (2018) el ambiente de afecto en el clima organizacional se refiere a la atmósfera emocional y relacional que prevalece en el entorno de trabajo. Se caracteriza por la presencia de relaciones interpersonales saludables, apoyo emocional, respeto, empatía y compañerismo entre los miembros de la organización.

### **Apoyo**

Según Pedraza (2018) el apoyo en el clima organizacional se refiere al respaldo que se brinda a los empleados por parte de la organización, los superiores y los compañeros de trabajo para satisfacer sus necesidades laborales, emocionales y profesionales. Este apoyo puede manifestarse de diferentes formas y tiene como objetivo principal promover el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

### **Estándares**

Según Pedraza (2018) los estándares se refieren a las normas, expectativas y criterios establecidos por una organización para guiar el comportamiento y las actitudes de sus empleados. Estos estándares son utilizados para medir y evaluar el desempeño, así como para fomentar una cultura laboral positiva y un ambiente de trabajo saludable.

### **Identidad**

Según Pedraza (2018) la identidad en los miembros de una organización acerca de quiénes son como entidad, qué los distingue y qué valores y creencias los definen. La identidad organizacional es una parte integral de la cultura organizacional y juega un papel fundamental en la forma en que los empleados se relacionan con la organización, su sentido de pertenencia y su compromiso.

## **2.4. Planteamiento de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Existe relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- a) Existe relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

- b) Existe relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021
- c) Existe relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021
- d) Existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

### 2.4.3. Operacionalización de variables

#### 2.4.3.1. Operacionalización de la variable 1

**Tabla 1**

*Operacionalización de variable gestión del talento humano*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala
Arriechi (2012) son las prácticas y procesos que una organización utiliza para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a sus empleados	Barrios et al. (2020) realiza una validación del constructo de gestión del talento humano, dimensionándolo a través de la productividad, eficiencia, eficacia y liderazgo	Productividad	Ítem 1, 2	1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre
		Eficiencia	Ítem 3, 4	
		Eficacia	Ítem 5, 6	
		Liderazgo	Ítem 7, 8	

*Nota.* Operacionalización de la variable 1, planteadas en el desarrollo del cuestionario y bases teóricas, según Barrios et al. (2020)

### 2.4.3.2. Operacionalización de la variable 2

**Tabla 2**

*Operacionalización de variable clima organizacional*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems	Escala
Según Arbaiza (2010) el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que influyen en su comportamiento.	Según Pedraza (2018) valida un constructo del clima organizacional y define que sus dimensiones son la estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo y estándares	Estructura organizacional	Ítem 1,2,3,4,5,6 7, 8, 9, 10	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
		Responsabilidad	Ítem 11,11,12,13,14,15 16,17	
		Sistema de recompensa	Ítem 18,19,20,21,22,23	
		Riesgo	Ítem 24,25,26,27,28	
		Ambiente de afecto	Ítem 29,30,31,32,33	
		Apoyo	Ítem 34,35,36,37,38	
		Estándares	Ítem 39,40,41,42,43	
		Identidad	Ítem 44,45,46,47	

*Nota.* Operacionalización de la variable 2, planteadas en el desarrollo del cuestionario y bases teóricas, según Pedraza (2018)

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

Según Hernández y Mendoza (2018) la investigación es de enfoque cuantitativo considerando que se midió 2 variables, estableciendo una correlación que permita generalizar los resultados obtenidos a una población más amplia.

### **3.2. Nivel de investigación**

Según Hernández y Mendoza (2018) el nivel es Descriptivo – Correlacional, dado que el objetivo fue proporcionar una representación detallada y objetiva de las características, propiedades o variables involucradas en el estudio.

### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es de tipo No experimental – Transversal, puesto que se caracteriza por la observación y recopilación de datos sin la manipulación deliberada de variables. Además, la investigación es de corte transversal dado que se refiere a la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo.

### **3.4. Población y muestra del estudio**

#### **3.4.1. Población**

Según Arias (2012), la población en el contexto de una tesis se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten características específicas y son objeto de estudio.

La población estuvo compuesta por los trabajadores de la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., compuesta por 55 trabajadores según el PAP de la entidad.

### **3.4.2. Muestra**

Se considera una muestra censal, puesto que no supone ninguna dificultad aplicar nuestros instrumentos a la totalidad de trabajadores de la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Existiendo en la primera semana donde se realizó el conteo general un total de 51 colaboradores, puesto que seguido hubo un aumento de 4 trabajadores contratados el día que se realizó el cuestionario lo cual aumentó a 55 en total.

## **3.5. Técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.5.1. Técnicas**

Según Arias (2012) la técnica correspondida fue la Encuesta para recopilar los datos de la gestión del talento humano y clima organizacional en la organización, proporcionando información de primera mano, sin interpretaciones o análisis previos.

### **3.5.2. Instrumentos**

#### **Cuestionario de Gestión del Talento Humano**

Para medir la variable gestión del talento humano, se utilizó el cuestionario de “Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas”, validado estadísticamente por Barrios et al. (2020), instrumento que consta de 8 ítems (proposiciones) que se miden a través de 4

dimensiones propuestas por los autores: productividad laboral, eficacia, eficiencia y liderazgo.

Presenta 5 categorías de respuesta que abarca desde “nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre” según la escala de Likert.

### **Cuestionario de Clima Organizacional (CLOR)**

Para medir la variable clima organizacional, se utilizó el cuestionario de “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”, validado estadísticamente por Pedraza (2018), instrumento que consta de 54 ítems (proposiciones) que se miden a través de 8 dimensiones propuestas por los autores: estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad.

La escala categórica de las 2 variables de estudio es ordinal, puesto que busca clasificar o evaluar variables que muestran una disposición o calificación jerárquica determinada, sin que sea imperativo que exista una igualdad de distancia o diferencia entre las distintas categorías. En una escala ordinal, se procede a la clasificación de las categorías según su ubicación relativa o grado de una característica o atributo específico.

Presenta 5 categorías de respuesta que abarca desde “totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo” según la escala de Likert.

### **3.6. Ámbito de la investigación**

El ámbito de la investigación estuvo constituido por las instalaciones de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.; y el instrumento de

investigación fue aplicable para todos los trabajadores que desempeñan funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad, en el año 2021.

### **3.7. Procesamiento y análisis de información**

Se llevaron a cabo procedimientos y técnicas utilizadas para organizar, examinar, interpretar y sacar conclusiones de los datos recopilados. Este proceso es esencial para responder a las preguntas de investigación.

Se aplicó estadística descriptiva para resumir y describir los datos mediante medidas estadísticas como la media, la mediana, la moda y la desviación estándar. Esto proporciona una visión general de las características y distribución de los datos. De la misma manera, se realizó un análisis más exhaustivo con estadística inferencial para realizar inferencias y generalizaciones sobre la población a partir de los datos de la muestra. Involucra el uso de técnicas estadísticas como pruebas de hipótesis, análisis de correlación y regresión para examinar las relaciones.

Se verificaron las hipótesis con la prueba no paramétrica Rho de Spearman para evaluar la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional que no siguen una distribución normal. Esta prueba se basa en los rangos de los valores de las variables en lugar de utilizar los valores reales.

La prueba de Rho de Spearman se utilizó para determinar si existe una asociación monótonica entre dos variables, es decir, si a medida que los valores de una variable aumentan, los valores de la otra variable también tienden a aumentar o disminuir.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

De acuerdo al nivel y diseño de investigación se aplicó tratamiento estadístico para la muestra que se deriva de una ecuación simple, considerando la cantidad de población finita que se tiene. Se aplicaron los criterios convenientes para la recopilación y tratamiento de la información. Asimismo, se consideraron a todos los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la EPS.

### **4.2. Validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

#### **4.2.1. Aplicación del coeficiente de confiabilidad**

El instrumento de investigación facilitó la información para realizar una adecuada validación a través del Alfa de Cronbach en los resultados:

Puntaje de experto A	0,80
Puntaje de experto B	0,967
Puntaje de experto C	0,83
Promedio de la calificación	0,865

La puntuación obtenida corresponde a un 86.5% que está ligado a todos los requerimientos que conlleva la metodología de la investigación según el tipo, nivel y diseño de la misma.

De acuerdo al factor de fiabilidad se precisa el uso del Alfa de Cronbach que se desarrolla en el software SPSS 25, para la medición de los niveles de fiabilidad de las variables de investigación con la finalidad de proporcionar un dato fidedigno para la generación de resultados.

**Tabla 3**  
*Confiabilidad de Gestión del talento humano*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,667	8

*Nota:* Encuesta realizada y elaborada por el ejecutor.

Como se observa en la tabla 3, el indicador de fiabilidad determina que su valor es de 0.667 y considera los 8 ítems que corresponden al total de preguntas del instrumento para la variable gestión del talento humano, corroborando que existe un nivel de confiabilidad aceptable para el instrumento de investigación.

**Tabla 4**  
*Confiabilidad de las dimensiones de Gestión del talento humano*

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Productividad laboral	0,595	2
Eficiencia	0,667	2
Eficacia	0,588	2
Liderazgo	0,664	2

*Nota:* Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, se obtienen coeficientes de fiabilidad que son aceptables para cada dimensión de la variable Gestión del talento humano,

considerando que tienen una cantidad reducida de ítems que facilita la identificación para cada dimensión.

Asimismo, la variable dependiente que corresponde a Clima Organizacional se evidencia que posee un nivel de confiabilidad aceptable para su tratamiento estadístico en la recopilación de la información:

**Tabla 5**  
*Confiabilidad de Clima Organizacional (CLOR)*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,930	47

*Nota:* Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 5, el indicador de fiabilidad determina que su valor es de 0.930 y considera los 47 ítems que corresponden al total de preguntas del instrumento para la variable clima organizacional, infiriendo que existe un nivel de confiabilidad aceptable para el instrumento de investigación:

**Tabla 6**  
*Confiabilidad de dimensiones de Clima Organizacional*

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estructura organizacional	0,554	10
Responsabilidad	0,558	7
Sistema de recompensa	0,842	6
Riesgo	0,430	5
Ambiente de afecto	0,375	5
Apoyo	0,756	5
Estándares	0,661	5
Identidad	0,198	4

*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 6, se obtienen coeficientes de fiabilidad que son aceptables para cada dimensión de la variable Clima Organizacional, considerando que tienen una cantidad reducida de ítems que facilita la identificación para cada dimensión.

### 4.3. Presentación de resultados

#### 4.1.1. Resultados de la variable Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se midió a través de 4 dimensiones que están basadas en su definición conceptual y operacional; siendo productividad laboral, eficiencia, eficacia y liderazgo, a través del valor de sus dimensiones se podrá realizar una óptima medición del valor de la variable independiente.

A continuación, se puede observar la tabla de frecuencia que evidencia la cantidad total de encuestados según su respuesta y el porcentaje que representan respecto al total.

**Tabla 7**

*Tabla de frecuencia de dimensión productividad laboral*

	<b>Productividad Laboral</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	10	18,2	18,2	18,2
Algunas veces	30	54,5	54,5	72,7
Casi siempre	10	18,2	18,2	90,9
Siempre	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia.

Se aprecia en la tabla 7, que un 18.2% de colaboradores de la EPS señalan que “casi nunca” se les considera la productividad laboral en la institución, ni las

estrategias que plantean para incrementar su productividad laboral. No obstante, se puede apreciar que un 54,5% afirman que “algunas veces” están orientadas a la planeación de sus actividades que se miden correctamente a través de los indicadores de: trabajos realizados en los tiempos estipulados, la fijación de objetivos en su empresa y las estrategias que formulan para el cumplimiento de las mismas.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Eficiencia. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 8**

*Tabla de frecuencia de la dimensión eficiencia*

		<b>Eficiencia</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,6	3,6	3,6
	Casi nunca	13	23,6	23,6	27,3
	Algunas veces	25	45,5	45,5	72,7
	Casi siempre	9	16,4	16,4	89,1
	Siempre	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se aprecia en la tabla 8, que un 23.6% de colaboradores de la EPS señalan que “casi nunca” se les considera la eficiencia en la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar su eficiencia. No obstante, se puede apreciar que un 45,5% afirman que “algunas veces” están orientadas a la planeación de sus actividades que se miden correctamente a través de los indicadores de: trabajos

realizados en los tiempos estipulados, la fijación de objetivos en su empresa y las estrategias que formulan para el cumplimiento de las mismas.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Eficacia. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9**

*Tabla de frecuencia de la dimensión Eficacia*

		<b>Eficacia</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	11	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces	27	49,1	49,1	69,1
	Casi siempre	9	16,4	16,4	85,5
	Siempre	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Encuesta realizada y elaborada por el ejecutor.

Se puede apreciar en la tabla 9, que un 20.0% de colaboradores de la EPS señalan que “casi nunca” se les considera la eficacia en la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar su eficacia. No obstante, se puede apreciar que un 49,1% afirman que “algunas veces” están orientadas al cumplimiento de sus actividades que se miden correctamente a través de los indicadores de: trabajos realizados en los tiempos estipulados, la fijación de objetivos en su empresa y las estrategias que formulan para el cumplimiento de las mismas.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Liderazgo. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Tabla de frecuencia de la dimensión liderazgo*

		<b>Liderazgo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	14,5	14,5	14,5
	Casi nunca	24	43,6	43,6	58,2
	Algunas veces	7	12,7	12,7	70,9
	Casi siempre	8	14,5	14,5	85,5
	Siempre	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 10, que un 43.6% de los trabajadores de la EPS señalan que “casi nunca” se les considera el liderazgo en la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar su eficacia. No obstante, se puede apreciar que un 12,7% afirman que “algunas veces” están orientadas al cumplimiento de sus actividades que se miden correctamente a través de los indicadores de: trabajos realizados en los tiempos estipulados, la fijación de objetivos en su empresa y las estrategias que formulan para el cumplimiento de las mismas.

Finalmente, se establecieron los niveles de la variable independiente, es decir, la Gestión del talento humano como se evidencia en la tabla:

**Tabla 11***Resultados de la variable Gestión del talento humano*

		<b>Gestión del talento humano</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	7	12,7	12,7	12,7
	Algunas veces	27	49,1	49,1	61,8
	Casi siempre	15	27,3	27,3	89,1
	Siempre	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

En base a toda la información planteada en los ítems, indicadores y dimensiones; se consolidó la información de la variable independiente según la escala de Likert para una comprensión más amplia y específica del comportamiento de la variable respecto las respuestas de los trabajadores de la de colaboradores de la EPS. Se estableció que la Gestión del talento humano de los trabajadores tiene un nivel medio que es significativo para su rubro; asimismo, se observa en la tabla 11 que el porcentaje con mayor representatividad en la gestión del talento humano es el nivel medio evidenciado por un 49.1% de las respuestas “algunas veces”. Pudiendo afirmar que existen factores que limitan a los colaboradores de la EPS. Finalmente, es importante resaltar el nivel alto que existe en la gestión del talento humano representado por un 38.8%, dado que este valor demuestra la sumatoria de las respuestas favorables que fortalece la gestión del talento humano para alcanzar niveles de crecimiento a largo plazo.

#### 4.1.2. Resultados de la variable Clima organizacional

El clima organizacional se midió a través de 8 dimensiones que están basadas en su definición conceptual y operacional; siendo estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares, identidad, a través del valor de sus dimensiones se podrá realizar una óptima medición del valor de la variable dependiente.

A continuación, se puede observar la tabla de frecuencia que evidencia la cantidad total de encuestados según su respuesta y el porcentaje que representan respecto al total.

**Tabla 12**

*Tabla de frecuencia de dimensión estructura organizacional*

	<b>Estructura organizacional</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	12,7	12,7	12,7
Indeciso	31	56,4	56,4	69,1
De acuerdo	17	30,9	30,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 12, que un 12.7% de colaboradores de la EPS señalaron que están “en desacuerdo” en la estructura organizacional de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 56,4% afirman que están “indecisos” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Responsabilidad. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13**

*Tabla de frecuencia de la dimensión Responsabilidad*

		<b>Responsabilidad</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	12	21,8	21,8	21,8
	Indeciso	22	40,0	40,0	61,8
	De acuerdo	20	36,4	36,4	98,2
	Totalmente de acuerdo	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 13, que un 21.8% de colaboradores de la EPS señalan que están “en desacuerdo” en la responsabilidad de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 40,0% afirman que están “indecisos” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna. Es importante señalar que la dimensión de responsabilidad está estrechamente ligada a los procesos de sus empresas, así como el desempeño de los trabajadores para el cumplimiento de sus metas y objetivos, a través de sus conocimientos y experiencias que le instruyen a realizar una óptima labor y asegurar un crecimiento a largo plazo en la organización.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Sistema de Recompensa. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 14**

*Tabla de frecuencia de la dimensión sistema de recompensa*

		<b>Sistema de recompensa</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	26	47,3	47,3	52,7
	Indeciso	5	9,1	9,1	61,8
	De acuerdo	14	25,5	25,5	87,3
	Totalmente de acuerdo	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se aprecia en la tabla 14, que un 47.3% de colaboradores de la EPS señalan que están “en desacuerdo” en el sistema de recompensa de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 25,5% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna. Por otro lado, también se incentiva el aprendizaje a través de métodos didácticos en su rubro, como la aplicación de la tecnología en los procesos de

saneamiento que aseguren un estándar de calidad homogéneo para su servicio para los hogares.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Riesgo. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 15**

*Tabla de frecuencia de la dimensión riesgo*

		<b>Riesgo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Indeciso	29	52,7	52,7	54,5
	De acuerdo	15	27,3	27,3	81,8
	Totalmente de acuerdo	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 15, que un 52.7% de colaboradores de la EPS señalan que están “indecisos” en el riesgo de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 27,3% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Ambiente de afecto. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 16**

*Tabla de frecuencia de la dimensión ambiente de afecto*

		<b>Ambiente de afecto</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	5,5	5,5	5,5
	Indeciso	29	52,7	52,7	58,2
	De acuerdo	19	34,5	34,5	92,7
	Totalmente de acuerdo	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 16, que un 52.7% de colaboradores de la EPS señalan que están “indecisos” en el ambiente de afecto de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 34,5% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Apoyo. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 17**

*Tabla de frecuencia de la dimensión apoyo*

		Apoyo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	23	41,8	41,8	47,3
	Indeciso	9	16,4	16,4	63,6
	De acuerdo	15	27,3	27,3	90,9
	Totalmente de acuerdo	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 17, que un 41.8% de colaboradores de la EPS señalan que están “en desacuerdo” en el apoyo de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 27,3% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Estándares. La información planteada

a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 18**

*Tabla de frecuencia de la dimensión estándares*

		Estándares		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	En desacuerdo	13	23,6	23,6	23,6
	Indeciso	19	34,5	34,5	58,2
	De acuerdo	18	32,7	32,7	90,9
	Totalmente de acuerdo	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 18, que un 34.5% de colaboradores de la EPS señalan que están “indecisos” con los estándares de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 32,7% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna. Enfatizando que debe cumplir con una serie de procesos que los trabajadores desconocen o no cuentan con el grado de conocimiento necesario para adecuarse a los estándares laborales.

Seguidamente, se evidenciaron los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores de la EPS en la dimensión de Identidad. La información planteada a través de la escala de Likert se demuestra en la siguiente tabla. Con la finalidad de recopilar información de la comunicación en todos los niveles de la empresa y reconocer los principales incentivos que persigue el trabajador para desempeñar un óptimo rendimiento en su trabajo.

**Tabla 19**

*Tabla de frecuencia de la dimensión identidad*

	<b>Identidad</b>		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje		
Indeciso	13	23,6	23,6	23,6
De acuerdo	36	65,5	65,5	89,1
Totalmente de acuerdo	6	10,9	10,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 19, que un 23.6% de colaboradores de la EPS señalan que están “indecisos” con la identidad de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 65,5% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

Finalmente, se establecieron los niveles de la variable dependiente, es decir, el Clima organizacional como se evidencia en la tabla:

**Tabla 20***Resultados de la variable clima organizacional*

		<b>Clima organizacional</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,8	1,8	1,8
	Indeciso	33	60,0	60,0	61,8
	De acuerdo	20	36,4	36,4	98,2
	Totalmente de acuerdo	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la tabla 20, que un 60.0% de colaboradores de la EPS señalan que están “indecisos” con el clima organizacional de la institución, ni las estrategias que plantean para incrementar los niveles de dicha dimensión. No obstante, se puede apreciar que un 36,4% afirman que están “de acuerdo” para orientar a la planeación de sus actividades que contribuirán a mejorar los niveles de clima organizacional dentro de la institución que provee servicios a la región de Tacna.

#### **4.1.3. Prueba de normalidad**

##### **4.1.3.1. Prueba de normalidad de la variable Gestión del talento humano**

Fue indispensable realizar la prueba de normalidad, para aplicar la regla de decisión en la información que se consigna de cada dimensión y variable,

considerando un margen de error de 5%, equivalente a un “*p valor*”, que permita determinarse en la tabla 21.

H<sub>0</sub>: Los datos presentan normalidad

H<sub>1</sub>: Los datos no presentan normalidad

**Tabla 21**

*Prueba de normalidad de gestión de talento humano y dimensiones*

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>		V1	D1	D2	D3	D4
N		55	55	55	55	55
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3,36	3,18	3,07	3,25	2,71
	Desv. Desviación	0,847	0,841	0,997	0,947	1,301
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,284	0,313	0,256	0,297	0,289
	Positivo	0,284	0,313	0,256	0,297	0,289
	Negativo	-0,207	-0,233	-0,198	-0,194	-0,147
Estadístico de prueba		0,284	0,313	0,256	0,297	0,289
Sig. asintótica(bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

*Nota:* Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 21, se observaron que las dimensiones productividad laboral (D1), eficiencia (D2), eficacia (D3) y liderazgo (D4); el valor  $p < 0,05$  contrasta el rechazo de la hipótesis nula, determinando que los datos no se distribuyen de manera normal.

#### **4.1.3.2. Prueba de normalidad de la variable Clima organizacional**

Fue indispensable realizar la prueba de normalidad, para aplicar la regla de decisión en la información que se consigna de cada dimensión y variable,

considerando un margen de error de 5%, equivalente a un “*p valor*”, que permita determinarse en la tabla 22.

H<sub>0</sub>: Los datos presentan normalidad

H<sub>1</sub>: Los datos no presentan normalidad

**Tabla 22**

*Prueba de normalidad de clima organizacional y dimensiones*

		Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra								
N		Y	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Parámetros normales	Media	3,38	3,18	3,18	2,93	3,62	3,44	2,93	3,27	3,87
	Desv. Desviación	0,561	0,641	0,796	1,215	0,805	0,714	1,136	0,932	0,579
Máximas diferencias extremas	Absoluto	0,370	0,303	0,230	0,305	0,324	0,311	0,266	0,201	0,351
	Positivo	0,370	0,303	0,209	0,305	0,324	0,311	0,266	0,197	0,304
	Negativo	-0,247	-0,261	-0,230	-0,193	-0,203	-0,216	-0,191	-0,201	-0,351
Estadístico de prueba		0,370	0,303	0,230	0,305	0,324	0,311	0,266	0,201	0,351
Sig. asintótica(bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

*Nota:* Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 22, se observaron que las dimensiones estructura organizacional (D1), responsabilidad (D2), sistema de recompensa (D3), riesgo (D4), ambiente de afecto (D5), apoyo (D6), estándares (D7), identidad (D8); el valor  $p < 0,05$  contrasta el rechazo de la hipótesis nula, determinando que los datos del Clima organizacional (CO) y sus dimensiones no se distribuyen de manera normal.

#### 4.1.4. Correlación de las dimensiones de la gestión del talento humano y clima organizacional

Las plantean coeficiente de relación de la dimensión productividad laboral, eficiencia, eficacia y liderazgo deberán ser relaciones con la gestión del talento humano (variable independiente) aplicando la Prueba de Rho de Spearman para ver el grado de sociedad entre las variables y dimensiones de estudio..

##### 4.1.4.1. Correlación de dimensión productividad laboral y clima organizacional

La dimensión de Productividad Laboral (PL) que es una dimensión de la Gestión del talento humano (GTH) frente a la variable dependiente de Clima organizacional (CO).

En tabla 23 se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

**Tabla 23**

*Rho de Spearman entre productividad laboral y clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
		PL	CO	
Rho de Spearman	PL	Coeficiente de correlación	1,000	,661
		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	55
	CO	Coeficiente de correlación	,699	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
		N	55	

Nota: Encuesta realizada y elaborada por el ejecutor.

La Tabla de coeficientes está dada por:

0.00 a 0.20 Correlación muy débil

0.21 a 0.40 Correlación débil

0.41 a 0.60 Correlación moderada

0.61 a 0.80 Correlación fuerte

0.81 a 1.00 Correlación muy fuerte

De acuerdo a la correlación planteada se aprecia que el (p.valor) es de 0.000 siendo un dato inferior al 0.05 que es el margen de error de la presente investigación, siendo de 5%. Determinando que el Clima organizacional tiene una correlación fuerte, con la dimensión de productividad laboral en relación a las respuestas obtenidas de colaboradores de la EPS.

#### **4.1.4.2. Correlación de dimensión eficiencia y clima organizacional**

La dimensión de Eficiencia (E) que es una dimensión de la Gestión del talento humano (GTH) frente a la variable dependiente de Clima organizacional (CO).

En tabla 24 se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

**Tabla 24***Rho de Spearman entre eficiencia y clima organizacional*

		<b>Correlaciones</b>		
			E	CO
Rho de Spearman	E	Coeficiente de correlación	1,000	,425
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coeficiente de correlación	,425	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Nota: Elaboración propia.

La Tabla de coeficientes está dada por:

0.00 a 0.20 Correlación muy débil

0.21 a 0.40 Correlación débil

0.41 a 0.60 Correlación moderada

0.61 a 0.80 Correlación fuerte

0.81 a 1.00 Correlación muy fuerte

De acuerdo a la correlación planteada se aprecia que el (p.valor) es de 0.000 siendo un dato inferior al 0.05 que es el margen de error de la presente investigación, siendo de 5%. Determinando que el Clima organizacional tiene una correlación fuerte, con la dimensión de eficiencia en relación a las respuestas obtenidas de colaboradores de la EPS.

#### **4.1.4.3. Correlación de dimensión eficacia y clima organizacional**

La dimensión de Eficacia (EF) que es una dimensión de la Gestión del talento humano (GTH) frente a la variable dependiente de Clima organizacional (CO), que establece grado de atribución y asociatividad entre las dimensiones y variable

En tabla 25 se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

**Tabla 25**

*Rho de Spearman entre eficacia y clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
			EF	CO
Rho de Spearman	EF	Coefficiente de correlación	1,000	,757
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coefficiente de correlación	,757	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Nota: Elaboración propia.

La Tabla de coeficientes está dada por:

0.00 a 0.20 Correlación muy débil

0.21 a 0.40 Correlación débil

0.41 a 0.60 Correlación moderada

0.61 a 0.80 Correlación fuerte

0.81 a 1.00 Correlación muy fuerte

De acuerdo a la correlación planteada se aprecia que el (p.valor) es de 0.000 siendo un dato inferior al 0.05 que es el margen de error de la presente investigación, siendo de 5%. Determinando que el Clima organizacional tiene una correlación fuerte, con la dimensión de eficacia en relación a las respuestas obtenidas de colaboradores de la EPS.

#### 4.1.4.4. Correlación de dimensión liderazgo y clima organizacional

La dimensión de Liderazgo (LI) que es una dimensión de la Gestión del talento humano (GTH) frente a la variable dependiente de Clima organizacional (CO), que establece grado de atribución y asociatividad entre las dimensiones y variable

En tabla 26 se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

**Tabla 26**

*Rho de Spearman entre liderazgo y clima organizacional*

<b>Correlaciones</b>				
			LI	CO
Rho de Spearman	LI	Coeficiente de correlación	1,000	,850
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coeficiente de correlación	,850	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Nota: Elaboración propia.

La Tabla de coeficientes está dada por:

0.00 a 0.20 Correlación muy débil

0.21 a 0.40 Correlación débil

0.41 a 0.60 Correlación moderada

0.61 a 0.80 Correlación fuerte

0.81 a 1.00 Correlación muy fuerte

De acuerdo a la correlación planteada se aprecia que el (p.valor) es de 0.000 siendo un dato inferior al 0.05 que es el margen de error de la presente investigación, siendo de 5%. Determinando que el Clima organizacional tiene una correlación fuerte, con la dimensión de liderazgo en relación a las respuestas obtenidas de colaboradores de la EPS.

## **4.2. Comprobación de hipótesis**

### **4.2.1. Comprobación de hipótesis específica 1**

La hipótesis específica 1 se planteó:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

Frente a esta proposición, se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

H<sub>0</sub>: La relación no es significativa

H<sub>1</sub>: Es significativa.

Para la regla de decisión, se verificará si el coeficiente calculado tendrá una validez a nivel estadístico que permitirá verificar si el modelo es fehaciente para la contratación de hipótesis:

**Tabla 27**

*Rho de Spearman de PL y CO*

<b>Correlaciones</b>				
			PL	CO
Rho de Spearman	PL	Coeficiente de correlación	1,000	,661
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coeficiente de correlación	,661	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 27 se verifica el coeficiente calculado de Rho de Spearman, verificando que el (p.valor) se encuentra por debajo del margen de error de 5% para la presente investigación. Se determina que existe una asociación fuerte y con relación significativa entre la dimensión productividad laboral y clima organizacional. Facilitando la interpretación que la productividad laboral se relaciona en un nivel fuerte de 66.1% con el clima organizacional de la EPS TACNA S.A..

#### **4.2.2. Comprobación de hipótesis específica 2**

La hipótesis específica 2 se planteó:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

**H<sub>0</sub>:** Existe relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

Frente a esta proposición, se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

H<sub>0</sub>: La relación no es significativa

H<sub>1</sub>: Es significativa.

Para la regla de decisión, se verificará si el coeficiente calculado tendrá una validez a nivel estadístico que permitirá verificar si el modelo es fehaciente para la contratación de hipótesis:

**Tabla 28**

*Rho de Spearman de E y CO*

<b>Correlaciones</b>				
			E	CO
Rho de Spearman	E	Coeficiente de correlación	1,000	,425
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
Rho de Spearman	CO	Coeficiente de correlación	,425	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 28 se verifica el coeficiente calculado de Rho de Spearman, verificando que el (p.valor) se encuentra por debajo del margen de error de 5% para

la presente investigación. Se determina que existe una asociación moderada y con relación significativa entre la dimensión eficiencia y clima organizacional. Facilitando la interpretación que la productividad laboral se relaciona en un nivel fuerte de 42.5% con el clima organizacional de la EPS TACNA S.A.

#### **4.2.3. Comprobación de hipótesis específica 3**

La hipótesis específica 3 se planteó:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

**H<sub>0</sub>:** Existe relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

Frente a esta proposición, se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

H<sub>0</sub>: La relación no es significativa

H<sub>1</sub>: Es significativa.

Para la regla de decisión, se verificará si el coeficiente calculado tendrá una validez a nivel estadístico que permitirá verificar si el modelo es fehaciente para la contratación de hipótesis:

**Tabla 29***Rho de Spearman de EF y CO*

		<b>Correlaciones</b>	
		EF	CO
Rho de Spearman	EF	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,757
		N	55
Rho de Spearman	CO	Coeficiente de correlación	,757
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	55

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 29 se verifica el coeficiente calculado de Rho de Spearman, verificando que el (p.valor) se encuentra por debajo del margen de error de 5% para la presente investigación. Se determina que existe una asociación fuerte y con relación significativa entre la dimensión eficacia y clima organizacional. Facilitando la interpretación que la productividad laboral se relaciona en un nivel fuerte de 75.7% con el clima organizacional de la EPS TACNA S.A.

#### **4.2.4. Comprobación de hipótesis específica 4**

La hipótesis específica 4 se planteó:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

Frente a esta proposición, se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la dimensión correspondiente, junto con su nivel de significancia asociado.

H<sub>0</sub>: La relación no es significativa

H<sub>1</sub>: Es significativa.

Para la regla de decisión, se verificará si el coeficiente calculado tendrá una validez a nivel estadístico que permitirá verificar si el modelo es fehaciente para la contratación de hipótesis:

**Tabla 30**

*Rho de Spearman de LI y CO*

<b>Correlaciones</b>				
			LI	CO
Rho de Spearman	LI	Coefficiente de correlación	1,000	,850
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coefficiente de correlación	,850	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 30 se verifica el coeficiente calculado de Rho de Spearman, verificando que el (p.valor) se encuentra por debajo del margen de error de 5% para la presente investigación. Se determina que existe una asociación fuerte y con relación significativa entre la dimensión liderazgo y clima organizacional. Facilitando la interpretación que la dimensión liderazgo se relaciona en un nivel fuerte de 85.0% con el clima organizacional de la EPS TACNA S.A.

#### 4.2.5. Comprobación de hipótesis general

La hipótesis general se planteó:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021

Frente a esta proposición, se lleva a cabo el test no paramétrico de correlación de Spearman con el propósito de evaluar si existe una relación lineal entre la variable de estudio "clima organizacional" y la "gestión del talento humano", junto con su nivel de significancia asociado.

H<sub>0</sub>: La relación no es significativa

H<sub>1</sub>: Es significativa.

Para la regla de decisión, se verificará si el coeficiente calculado tendrá una validez a nivel estadístico que permitirá verificar si el modelo es fehaciente para la contratación de hipótesis:

**Tabla 31***Rho de Spearman de GTH y CO*

<b>Correlaciones</b>				
		GTH	CO	
Rho de Spearman	GTH	Coefficiente de correlación	1,000	,909
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CO	Coefficiente de correlación	,909	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

*Nota:* Elaboración propia.

En la tabla 31 se verifica el coeficiente calculado de Rho de Spearman, verificando que el (p.valor) se encuentra por debajo del margen de error de 5% para la presente investigación. Se determina que existe una asociación muy fuerte y con relación significativa entre la gestión del talento humano y clima organizacional. Facilitando la interpretación que la dimensión liderazgo se relaciona en un nivel fuerte de 90.9% con el clima organizacional de la EPS TACNA S.A.

### 4.3. **Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan hallazgos importantes en relación con las variables de clima organizacional y gestión del talento humano. En primer lugar, se encontró una correlación positiva y significativa entre estas dos variables, lo que indica que un clima organizacional favorable está asociado con una mejor gestión del talento humano dentro de la organización, como lo detalla la investigación de Mera (2019).

Este hallazgo respalda la teoría respaldada de Vargas (2009) que sugiere que un clima organizacional positivo, caracterizado por un ambiente de trabajo estimulante, relaciones interpersonales sólidas y oportunidades de desarrollo profesional, puede influir en la capacidad de una organización para atraer, retener y desarrollar talento.

Además, se observó que algunas dimensiones específicas del clima organizacional, como la productividad, eficacia y liderazgo, presentaron una correlación aún más fuerte con la gestión del talento humano. Estos resultados se complementan con la investigación de Naccha (2018) y Santamaría (2019) que destacan la importancia de que los líderes y directivos establezcan una cultura organizacional que promueva la confianza, la participación activa y el reconocimiento del desempeño, lo cual puede tener un impacto significativo en la capacidad de la organización para atraer y retener a profesionales talentosos.

Es importante destacar que, se encontró una asociación positiva entre el clima organizacional y la gestión del talento humano, este estudio puede establecer una relación causal directa. Es decir, se puede afirmar que una favorable gestión del talento humano genera un óptimo un clima organizacional. Existen otros factores y

variables que también pueden influir en la gestión del talento dentro de una organización y que podrían no haber sido considerados en esta investigación.

En conclusión, estos resultados respaldan la importancia de promover un clima organizacional positivo como parte de una estrategia integral de gestión del talento humano como se concuerda con Lujan (2018) Lliuyiacc y Velarde (2016).

Al proporcionar un entorno laboral favorable, las organizaciones pueden fomentar la atracción y retención de talento, así como potenciar el desarrollo y el desempeño de sus empleados. Sin embargo, es necesario realizar investigaciones adicionales para comprender mejor los mecanismos y las variables involucradas en esta relación y así poder diseñar intervenciones más efectivas para mejorar tanto el clima organizacional como la gestión del talento humano.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

La gestión del talento humano se relaciona de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A; debido a que la significancia obtenida en la prueba Rho de Spearman es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que si existe una relación significativa de la gestión del talento humano en el clima organizacional de la entidad. Asimismo, se determina que existe una correlación positiva fuerte de 90.9% entre ambas variables, infiriendo que un incremento de la gestión del talento humano generará un incremento sustancial en el clima organizacional para obtener resultados favorables.

### SEGUNDA

La dimensión de productividad laboral se relaciona de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A; debido a que la significancia obtenida en la prueba Rho de Spearman es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que si existe una relación significativa de la productividad laboral en el clima organizacional de la entidad. Asimismo, se determina que existe una correlación positiva fuerte de 66.1% entre ambas, infiriendo que un incremento de la productividad laboral generará un incremento sustancial en el clima organizacional para obtener resultados favorables.

### **TERCERA**

La dimensión de eficiencia se relaciona de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A; debido a que la significancia obtenida en la prueba Rho de Spearman es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que si existe una relación significativa de la eficiencia en el clima organizacional de la entidad. Asimismo, se determina que existe una correlación positiva moderada de 42.5% entre ambas variables, infiriendo que un incremento de la eficiencia generará un incremento sustancial en el clima organizacional para obtener resultados favorables.

### **CUARTA**

La dimensión de eficacia se relaciona de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A; debido a que la significancia obtenida en la prueba Rho de Spearman es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que si existe una relación significativa de la eficacia en el clima organizacional de la entidad. Asimismo, se determina que existe una correlación positiva fuerte de 75.7% entre ambas variables, infiriendo que un incremento de la eficacia generará un incremento sustancial en el clima organizacional para obtener resultados favorables.

## QUINTA

La dimensión de liderazgo se relaciona de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores que desempeñan sus funciones en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A; debido a que la significancia obtenida en la prueba Rho de Spearman es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y concluyendo que si existe una relación significativa del liderazgo en el clima organizacional de la entidad. Asimismo, se determina que existe una correlación positiva fuerte de 82.5% entre ambas variables, infiriendo que un incremento del liderazgo generará un incremento sustancial en el clima organizacional para obtener resultados favorables.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

La División de Recursos Humanos de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A debe supervisar los procesos de selección exhaustivo para identificar a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo. Buscando personas que se ajusten tanto a las competencias técnicas como a los valores y la cultura de la empresa, brindando oportunidades de desarrollo y capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias. Esto no solo les permitirá crecer profesionalmente, sino también sentirse valorados y motivados en su trabajo.

### **SEGUNDA**

La Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A deberá definir e implementar metas y objetivos específicos, medibles y alcanzables para cada empleado y equipo de trabajo. Estas metas deben estar alineadas con los objetivos generales de la empresa y comunicarse de manera efectiva a todos los miembros del equipo de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Asegurando de que los empleados tengan acceso a los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente. Esto puede incluir herramientas, tecnología, información, capacitación y apoyo adecuados.

### **TERCERA**

La Oficina de Supervisión y Control que pertenece a la Gerencia General deberá establecer canales de comunicación claros y eficientes dentro de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A. Promoviendo una comunicación

abierta y transparente entre los miembros del equipo y entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto facilitará la colaboración, la resolución de problemas y la toma de decisiones más rápidas, además de establecer métricas y sistemas de evaluación para medir el desempeño individual y organizacional. Esto ayudará a identificar áreas de mejora de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A y a tomar acciones correctivas cuando sea necesario

#### **CUARTA**

El Órgano de Control Institucional de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A debe ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto no solo mejora la eficacia individual, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con el crecimiento y desarrollo de su personal. Implementando sistemas de retroalimentación regular y reconocimiento para reconocer los logros y el desempeño sobresaliente de los empleados. Esto ayuda a mantener la motivación y promueve un clima positivo en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

#### **QUINTA**

La Gerencia General junto con la División de Recursos humanos deben involucrar a los empleados en la toma de decisiones y darles la autonomía para llevar a cabo sus responsabilidades. Promoviendo la responsabilidad, motivación y compromiso con los objetivos organizacionales; se debe fomentar la colaboración entre los equipos y departamentos, promoviendo la sinergia y el intercambio de conocimientos. Los líderes deben facilitar la cooperación y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. México: Prentice-Hall.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arriechi, M. (2012). *Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Universidad Fermín Toro utilizando Herramientas de Gestión Tecnológica*. Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Barrios Hernández, K. d., Olivero Vega, E., & Figueroa Saumet, B. (Abril de 2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*. Colombia: Revista Información Tecnológica – Vol. 31 N° 2 . doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Boisier, S. (2002). *Conversaciones sociales y desarrollo regional*. Chile: Editorial Universidad de Talca.
- Carranza, A. (2018). *Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/linea-de-carrera-oportunidad-para-el-crecimiento-y-desarrollo-profesional-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.  
Obtenido de

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recur\\_sos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recur_sos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Gondim, F., & Rodríguez, M. (2014). *Factores favorables a la creatividad en las organizaciones: un integración de meta-análisis*. Journal and Work Organizational Psychology. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.006>

George Quintero, R. S., Gámez Toirac, Y., Matos, D., González, I., Labori, R., & Guevara, S. (2021). *Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud*. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas*. Mc Graw Hill Educación.

Mankiw, N. (2012). *Principios de Economía* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.

Navarro Abarzúa, I. (2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. Arizona, Estados Unidos: Education Policy Analysis Archives/Archivos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>

Neffa, J. C. (2015). *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Buenos Aires: CEIL-CONICET.

Pedraza Melo, N. A. (13 de Agosto de 2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Revista Scielo. doi:<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico del clima organizacional: Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega. .
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (23 de Octubre de 2017). *Revista Espacios*.  
Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Souto Anido, L. (Abril de 2015). *Capital humano. Revisión Conceptual desde la economía política*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Tamayo, S. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte al talento humano del Sector Público (Caso ENAMI EP)* . Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Velázquez, G., Montejano, J., & Allier, H. (2015). *Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicana*. Análisis Económico.
- Zeballos Saavedra, R. I. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de Industria de Cerámicas Mattaz Zeballos Sociedad de Responsabilidad Limitada en la ciudad de Sucre*. Sucre, Bolivia: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/634/1/2019-018T-MBA-RIZS.pdf>

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE A: Matriz de consistencia

Título de investigación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO TACNA S.A., 2021.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la</p>	<p><b>Objetivo general</b> Establecer la relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar la relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p>Determinar la relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p>Indicar la relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p>Demostrar la relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Ho: Existe relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021 H1: No existe relación entre la gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación entre la productividad laboral y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p>Existe relación entre la eficiencia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p> <p>Existe relación entre la eficacia y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión del talento humano <b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad laboral</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Liderazgo</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b> Clima organizacional <b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Sistema de recompensa</li> <li>- Riesgo</li> <li>- Ambiente de afecto</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Estándares</li> <li>- Identidad</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación</b> La presente investigación es de tipo básica.</p> <p><b>Nivel de investigación</b> Se ha planteado una investigación de tipo correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación</b> El diseño es de tipo no experimenta y transversal.</p> <p><b>Población</b> 55 trabajadores según el PAP de la entidad.</p> <p><b>Muestra</b> Totalidad de trabajadores de la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A.</p> <p><b>Técnicas</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>

<p>Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021?</p>		<p>Existe relación entre el liderazgo y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021</p>		
-------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## APÉNDICE B: Instrumento de investigación de la variable Gestión del talento humano

### CUESTIONARIO



Edad: .....Género: Varón..... Mujer.....

Estimado compañero de trabajo, lee con atención las frases y marca tu respuesta en cada una de ellas sobre lo que pensaste y sentiste durante el último mes. No dejes frases sin responder y marca *una equis (o aspa)*

### INDICACIONES

A continuación, se les presenta una serie de ítems a las cuales Ud. Deberá responder marcando con una (X) la alternativa que Ud. Considere correcta

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

Ítem	Preguntas	1	2	3	4	5
1	En la empresa se aprovecha todo el potencial de sus directivos y colaboradores					
2	Los integrantes de la empresa conforman para compartir experiencia y conocimiento					
3	Los cambios tecnológicos de la empresa son asumidos con facilidad por los colaboradores					
4	Los empleados entregan de manera libre y espontánea soluciones técnicas de alto valor a problemas de la organización					
5	La empresa favorece el desarrollo profesional de los empleados					
6	La empresa cuenta con un programa formalizado para la gestión del talento humano					
7	La empresa entrega incentivos económicos a los empleados que formulen, ejecuten y desarrollen propuestas innovadoras que respondan a condiciones del entorno					
8	El liderazgo de la empresa favorece el cambio y la transformación de manera activa.					

## APÉNDICE C: Instrumento de investigación de la variable Clima organizacional

Edad: \_\_\_\_\_ Género: Varón \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Estimado trabajador la presente encuesta tiene el propósito de reunir información. Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de la conducta del encargado de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

<b>1. Totalmente en desacuerdo</b>	<b>4. De acuerdo</b>
<b>2. En desacuerdo</b>	<b>5. Totalmente de acuerdo</b>
<b>3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	

Marcar "X" una sola vez por línea.

Ítem	Estructura Organizacional	1	2	3	4	5
1	Los puestos de trabajo están claramente definidos					
2	Los puestos de trabajo están lógicamente estructurados					
3	Se tiene claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones					
4	Conozco claramente las políticas de la organización					
5	Conozco claramente la estructura organizacional					
6	Se reduce al mínimo la burocracia					
7	Existe planificación y organización de las actividades orientadas a la productividad del trabajo					
8	Tengo bien definido quién es mi jefe					
9	Se respetan los niveles de autoridad					
10	Los superiores se preocupan por conseguir gente adecuada para hacer el trabajo					
	<b>Organización institucional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Se tiene confianza en el trabajo individual de las personas					
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él					
13	A los subordinados se les deja asumir la responsabilidad en las actividades que realizan					
14	La única manera de salir adelante es tener iniciativa en el trabajo					
15	Cada quien es responsable de resolver los problemas de acuerdo a su ámbito de competencia					
16	Cuando se comete un error se asumen las responsabilidades					
17	Los empleados siempre asumen la responsabilidad de su trabajo					
	<b>Sistema de recompensa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Existe un sistema de escalafón que promueve el ascenso de los mejores empleados					
19	Las recompensas y estímulos son mayores a las llamadas de atención y críticas hacia el trabajo					
20	Las personas son recompensadas en proporción al desempeño en el trabajo					
21	Hay una gran cantidad de recompensas					
22	Son suficientes las recompensas y reconocimientos para hacer un buen trabajo					

23	Si se comete un error en esta organización se aplican sanciones administrativas					
	<b>Responsabilidad social</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente					
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
26	La toma de decisiones en esta organización siempre busca alcanzar la eficacia máxima					
27	Los superiores están dispuestos a dar oportunidades a las buenas ideas					
28	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia					
	<b>Ambiente de afecto</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29	Un ambiente agradable prevalece en esta organización					
30	Esta organización se caracteriza por un ambiente de trabajo fácil y relajado					
31	En esta organización es muy fácil llegar a conocer a las personas					
32	Las personas en esta organización tienden a ser amistosas hacia los demás					
33	Se tiene una estrecha relación entre el director y los empleados					
	<b>Apoyo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
34	Se tiene el apoyo de los superiores cuando se comete un error					
35	Los superiores hacen un esfuerzo por conocer las aspiraciones que tienen los empleados dentro de la organización					
36	La gente en esta organización tiene confianza suficiente el uno del otro					
37	Los superiores hacen hincapié en las necesidades de su personal					
38	Cuando estoy en una tarea difícil por lo general puedo contar con la ayuda de mi jefe y compañeros de trabajo					
	<b>Estándares</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
39	Se establecen altos estándares de desempeño					
40	Los superiores propician la mejora continua					
41	Hay una fuerte presión por mejorar continuamente el rendimiento de los empleados					
42	Los superiores consideran que si la gente está contenta, el desempeño será mejor					
43	Para salir adelante en esta organización es importante ser un buen empleado					
	<b>Identidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
44	Estoy orgulloso de pertenecer a esta organización					
45	Siento que soy miembro de un equipo de trabajo que funciona bien					
46	Existe mucha lealtad del personal hacia la organización					
47	Es posible conciliar los objetivos personales con los objetivos de la organización					

## APÉNDICE D: Validación de instrumentos por juicio de expertos

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto: Amelia C. Mamani Huanca
- 1.2 Grado académico: Doctor
- 1.3 Profesión: Ingeniero
- 1.4 Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario  
**Gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021**
- 1.7 Autor del instrumento: Instrumento Clima Organizacional (CLOR) desarrollado por Pedraza (2018)  
Instrumento Gestión de Talento Humano desarrollado por Barrios et al. (2020)

#### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento			x		
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>				3	20	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>23</b>				

**III. RESULTADO DE LA VALIDACION**

3.1 Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_ 76.6% \_\_\_\_\_

3.2 Opinión      FAVORABLE: \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ DEBE MEJORAR: \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

**3.3 Observaciones**

El Instrumento para la variable Gestión de talento humano debe contemplar más ítems que permita medir de manera más certera el mismo.



---

Firma

## INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto: MARIBEL TIERRA VICTOR SANCHEZ D.
- 1.2 Grado académico: MBA
- 1.3 Profesión: INGENIERO COMERCIAL
- 1.4 Institución donde labora: URT
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente Universitario
- 1.6 Denominación del instrumento:  
**Gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021**
- 1.7 Autor del instrumento: Instrumento Clima Organizacional (CLOR) desarrollado por Pedraza (2018)  
 Instrumento Gestión de Talento Humano desarrollado por Barrios et al. (2020)

### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					5	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		30%				

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_

3.2 Opinión FAVORABLE:  DEBE MEJORAR: \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones

---

---

---

---

  
Firma

## INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto: VELASQUEZ YURANQUI WILFREDO BERNARDO
- 1.2 Grado académico: MAGISTER EN ADMINISTRACION
- 1.3 Profesión: LIC. EN ADMINISTRACION
- 1.4 Institución donde labora: U. P. T.
- 1.5 Cargo que desempeña: DOCENTE
- 1.6 Denominación del instrumento:  
**Gestión del talento humano y clima organizacional en la Gerencia Comercial de la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Tacna S.A., 2021**
- 1.7 Autor del instrumento: Instrumento Clima Organizacional (CLOR) desarrollado por Pedraza (2018)  
 Instrumento Gestión de Talento Humano desarrollado por Barrios et al. (2020)

### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					24	

III. RESULTADO DE LA VALIDACION

3.1 Valoración total cuantitativa: 24

3.2 Opinión FAVORABLE:  DEBE MEJORAR: \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 Observaciones

---

---

---

---



---

Firma  
MAG. WILFREDO VELASQUEZ YUPANAQUI  
DNI : 00419188