



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

**Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración**

**Gestión del talento y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura,
2025**

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora

Ely Maribel Ruíz Albino

Asesor

M(o) Francisco Valdez Arroyo

Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión
Francisco Valdez Arroyo
M(o) Francisco Valdez Arroyo
Docente DNI N° 167
CLAD N° 09388

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

**Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración**

METADATOS

DATOS DE LA AUTORA:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Ruíz Albino Ely Maribel	40824082	04 de Agosto 2026
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
M (o) Valdez Arroyo Francisco	15584437	https://orcid.org/0000-0001-8312-3310
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS:		
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Márquez Valencia Policarpo Diomedes	15759625	https://orcid.org/0000-0001-7697-5064
M (o) Huerta Hidalgo Wilmer	46038002	https://orcid.org/0000-0002-8772-8672
M (o) Samanamud Malca Sixto	46807619	https://orcid.org/0000-0002-6916-8288

Ely Ruíz Albino 2025-099516

GESTIÓN DEL TALENTO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAURA, 2025



Quick Submit



Quick Submit



Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3429921448

Fecha de entrega

1 dic 2025, 4:35 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

1 dic 2025, 4:39 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

ELY_MARIBEL_RUIZ_ALBINO.pdf

Tamaño del archivo

2.2 MB

93 páginas

25.173 palabras

91.451 caracteres



Página 1 de 99 - Portada

Identificador de la entrega: trn:oid::1:3429921448



Página 2 de 99 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid::1:3429921448

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 19% Fuentes de Internet
- 6% Publicaciones
- 12% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Mi tesis está dedicada a mí misma, porque cumplí con la promesa que un día me hice...en el esfuerzo está el placer de disfrutar escribir estas líneas sobre una hoja en blanco.

Una dedicatoria que nace del alma... nada más hermoso que alcanzar nuestro sueño...jamás renuncie a mi mas preciado objetivo; y sin perder la brújula seguiré caminando hacia el éxito que voy alcanzando con la mas grande compañía y herencia que me dejó mi querido abuelo EAP... una valiosa virtud llamada HUMILDAD.

AGRADECIMIENTO

Eterno agradecimiento a mis amados padres por su inagotable e inquebrantable apoyo incondicional, gracias a Uds. soy profesional de principios y valores, mil gracias por formarme como una persona de buenos valores, al lado de ustedes todo es posible.

A mis hermanas y sobrinos que me motivaron a dar este importante paso.

A mi querida amiga Giovanna Bravo que con su radiante luz iluminó mi camino y sacó lo mejor de mí, gracias por enseñarme a confiar en mí y amar mi profesión como solo tú sabes hacerlo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas Específico	3
1.3. Objetivos de la Investigación	3
1.3.1. Objetivo General	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitación del estudio	4
1.6. Viabilidad del estudio	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes de la investigación	5
2.1.1. Investigaciones internacionales	5
2.1.2. Investigaciones nacionales	6
2.2. Bases teóricas	8
2.3. Definición de términos básicos	18
2.4. Hipótesis de investigación	20
2.4.1. Hipótesis general	20
2.4.2. Hipótesis específicas	20

2.5. Operacionalización de las variables	22
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1. Diseño metodológico.....	24
3.2. Población y muestra	24
3.2.1. Población.....	24
3.2.2. Muestra	25
3.3. Técnicas de recolección de datos	25
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información.....	26
CAPÍTULO IV.....	27
RESULTADOS	27
4.1. Análisis de resultados.....	27
4.2. Contrastación de hipótesis.....	39
CAPÍTULO V	46
DISCUSIÓN	46
5.1. Discusión de resultados	46
CAPÍTULO VI.....	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
6.1. Conclusiones	50
6.2. Recomendaciones	52
REFERENCIAS.....	54
7.1. Fuentes bibliográficas.....	54
7.2. Fuentes electrónicas	54
ANEXOS.....	59

RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la gestión del talento con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Métodos: De tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue de 695 trabajadores y la muestra de 248 trabajadores. Resultados: El 40 % de los participantes considera buena la gestión del talento, mientras que el 50 % la califica como regular y el 10 % como mala; por otro lado, el 40 % de los participantes considera el clima organizacional como bueno, mientras que el 46.7 % lo califica como regular y el 13.3 % como malo. Conclusión: El análisis revela un coeficiente de correlación de Spearman $Rho = 0.688$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$. Este valor indica una correlación positiva moderada a alta entre ambas variables. Dado que el valor de $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), concluyéndose que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Palabras clave: gestión del talento, clima organizacional, colocación del personal, recompensación al personal.

ABSTRACT

Objective: To determine the relationship between talent management and organisational climate in the Provincial Municipality of Huaura, 2025. Methods: Basic, correlational, non-experimental design, quantitative approach. The population was 695 workers and the sample was 248 workers. Results: 40 % of the participants considered talent management to be good, while 50 % rated it as fair and 10 % as bad; on the other hand, 40 % of the participants considered the organisational climate to be good, while 46.7 % rated it as fair and 13.3 % as bad. Conclusion: The analysis reveals a Spearman correlation coefficient $Rho = 0.688$, with a bilateral significance level of $p = 0.000$. This value indicates a moderate to high positive correlation between the two variables. Given that the p value < 0.05 , the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_a) is accepted, concluding that there is a statistically significant relationship between talent management and organisational climate in the Provincial Municipality of Huaura, 2025.

Keywords: talent management, organisational climate, placement of staff, staff rewards.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales consideran esencial el logro de objetivos para su crecimiento, ya sea por fines de lucro en el ámbito privado o para atender necesidades ciudadanas en el sector público. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional surge como una construcción social que refleja el manejo del personal, incentivando las buenas relaciones interpersonales y la materialización efectiva de funciones. De esta manera, los valores de la organización se enfocan en la creación de un clima laboral saludable, basado en interacciones empáticas, respetuosas y colaborativas (Farías & Ruiz, 2023).

El presente estudio tiene como objetivo conocer la relación entre la gestión del talento con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

La tesis se estructura en seis capítulos. El Capítulo I expone el planteamiento del problema, la formulación de preguntas de investigación, los objetivos y la justificación del estudio. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, incluyendo antecedentes y fundamentos conceptuales sobre la gestión del talento y el clima organizacional. En el Capítulo III, se describe la metodología, detallando el diseño de investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recolección y análisis de datos. El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos, mientras que el Capítulo V discute estos hallazgos en comparación con estudios previos. Finalmente, el Capítulo VI expone las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Tanto la gestión del talento como el clima organizacional son fundamentales para fomentar el buen desempeño entre el personal, beneficiando así el rendimiento de toda organización, sea privada o pública. Sin embargo, diversos estudios han mostrado problemáticas que enfrentan las instituciones. A nivel global, se han identificado los problemas más resaltantes en torno a la gestión del talento humano, como la falta de criterio al momento de elegir al candidato ideal para el puesto, lo cual impacta de forma directa en el rendimiento del trabajo y en la motivación del trabajador (Mendieta, Erazo, & Narváez, 2020). Por otro lado, respecto al clima organizacional, la investigación elaborada por Romero y Moreira (2022) mostró una tendencia marcadamente baja en las dimensiones de comunicación, clima laboral, salario y liderazgo, de acuerdo con la percepción del personal. Dicha situación se relaciona con eventos, prácticas, manejos y procesos cotidianos que evidencian una carencia institucional frente a las expectativas y necesidades de los trabajadores, tanto en el ámbito laboral como personal, incidiendo de manera negativa en el clima organizacional.

En Perú, de acuerdo con el estudio realizado por Mendivel, Lavado y Sánchez (2022), se explica que muchas organizaciones no gestionan de manera eficaz la atracción, selección y preparación de los trabajadores, lo que incide en la calidad del talento y en el desempeño organizacional. En relación al clima laboral, el 42 % de los trabajadores cree que tiene un ambiente moderadamente favorable, evidenciando que el clima laboral en los servicios públicos no es adecuado. Por ello, es importante que este aspecto sea mejorado (Oblitas, 2020).

Las organizaciones actuales consideran esencial el logro de objetivos para su crecimiento, ya sea por fines de lucro en el ámbito privado o para atender necesidades ciudadanas en el sector público. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional surge como una construcción social que refleja el manejo del personal, incentivando las buenas relaciones interpersonales y la materialización efectiva de funciones. De esta manera, los valores de la organización se enfocan en la creación de un clima laboral saludable, basado en interacciones empáticas, respetuosas y colaborativas (Farías & Ruiz, 2023). Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación se desarrolla con el objetivo de conocer la relación entre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

La investigación se ejecutará en la Municipalidad Provincial de Huaura, pues se han podido percibir problemáticas que vienen afectando la gestión del talento, tales como la falta de comunicación tanto a nivel vertical como horizontal; la municipalidad centra demasiada atención en la selección y deja de lado las acciones de incorporación, como la explicación de las funciones; se evidencia favoritismo por parte de algunos jefes hacia ciertos miembros del personal, otorgándoles facilidades que no se brindan a otros; y son pocas las oportunidades que brinda la municipalidad a los trabajadores para que estos puedan ascender a mejores puestos u obtener incrementos salariales.

Asimismo, se han evidenciado otros inconvenientes que perjudican el clima organizacional, tales como los conflictos internos entre trabajadores o grupos; el bajo rendimiento y la escasa productividad mostrada por algunos trabajadores, lo cual genera rupturas en las relaciones laborales con quienes exigen mejoras en el desempeño; y la precariedad o incluso inseguridad de las instalaciones, afectando negativamente el estado de ánimo del personal.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la gestión del talento con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?

1.2.2. Problemas Específico

- a. ¿Cómo se relaciona la incorporación del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?
- b. ¿Cómo se relaciona la colocación del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?
- c. ¿Cómo se relaciona la recompensación al personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?
- d. ¿Cómo se relaciona el desarrollo del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?
- e. ¿Cómo se relaciona la retención del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?
- f. ¿Cómo se relaciona la supervisión al personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre la gestión del talento con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Conocer la relación entre la incorporación del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- b. Conocer la relación entre la colocación del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- c. Conocer la relación entre la recompensación al personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- d. Conocer la relación entre el desarrollo del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

- e. Conocer la relación entre la retención del personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- f. Conocer la relación entre la supervisión al personal con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación metodológica

Este estudio empleará el método científico a través de técnicas de análisis y verificación de hipótesis, lo cual permitirá contrastar la teoría con la realidad observada. Se trabajará con una población específica para asegurar un análisis más preciso y enfocado, lo que servirá como modelo metodológico para futuras investigaciones correlacionales que aborden ambas variables.

Justificación teórica

Este trabajo se justifica desde una óptica teórica, ya que permitirá conocer la relación entre las variables de estudio. Pese a que el tema ha sido evaluado en diferentes instituciones con anterioridad, resulta novedoso porque son pocos los estudios realizados en municipalidades provinciales, por lo que podrá servir de base para futuras investigaciones.

1.5. Delimitación del estudio

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Huaura.
- Delimitación temporal: año 2025.
- Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.
- Delimitación semántica: gestión del talento y clima organizacional.

1.6. Viabilidad del estudio

Se contó con los recursos necesarios para ejecutar la investigación, demostrando su viabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Martínez (2023) realizó la tesis de licenciatura titulada “Diagnóstico y plan de prevención de clima laboral en el personal administrativo correspondiente a los procesos habilitantes de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paúl”, la cual fue aprobada por la Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general mejorar el clima laboral del personal administrativo correspondiente a los procesos habilitantes de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paúl. Es de diseño no experimental y transversal, de tipo descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 48 trabajadores. La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados sostienen un elevado índice de buen clima laboral, mientras que únicamente un 17.7 % percibe un mal clima laboral. En conclusión, la relación entre el clima laboral del personal administrativo de los procesos de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paúl es mayormente positiva.

Bautista et al. (2021) realizaron la investigación titulada “Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán”, la cual fue aprobada por la Universidad Ean, Popayán, Ecuador. La investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de mejoramiento para el área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán a partir de su diagnóstico situacional. Es de diseño no experimental, de tipo descriptivo y cuantitativo. La población fue de 149 individuos. La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como

instrumento. Los resultados muestran que la matriz de autoevaluación obtuvo un 85.2 %, ubicando la gestión del talento humano en el nivel de consolidación, lo que refleja una puesta óptima y arraigada en la cultura organizacional. Se concluye que es recomendable un plan de mejora con acciones específicas para cada elemento, que puedan implementarse sin necesidad de emplear grandes recursos.

Saavedra (2021) realizó la tesis de licenciatura titulada “Gestión del talento humano y la relación con el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro”, la cual fue aprobada por la Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal médico del Hospital Obrero, gestión 2019. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. La población fue de 156 personas, y la muestra, de 111. La investigación utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, observación y entrevista, y como instrumentos el cuestionario, la guía de observación y la guía de entrevista. Los resultados señalan que el coeficiente de Pearson fue de 0.987, reflejando una relación lineal alta y positiva. Una gran cantidad de encuestados (50 %) respondió estar totalmente de acuerdo, 36 % de acuerdo, 8 % ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 % en desacuerdo y un 2 % totalmente en desacuerdo. Se concluye que existe una relación estadísticamente significativa ($p = 0.000$) entre las variables en estudio.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Peña (2023) llevó a cabo la tesis de maestría titulada “Gestión administrativa y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto – 2022”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Alto Amazonas, Loreto – 2022. Es de tipo básica, con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 50 trabajadores. La investigación utilizó la

encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados muestran una correlación positiva entre la gestión administrativa y el clima organizacional, con un valor de $Rho = 0.904$ y un p-valor de 0.000 ($p < 0.05$); por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general: existe una relación significativa entre ambas variables. En cuanto a los resultados específicos por dimensión, se obtuvo un valor de 0.000 para planificación, 0.014 para organización, 0.045 para dirección y 0.051 para control. La variable gestión administrativa presentó un valor de 0.200 , mientras que clima organizacional obtuvo 0.003 . Se concluye la existencia de una correlación positiva muy alta entre ambas variables, confirmada por el valor de $Rho = 0.904$ y $p = 0.000$ ($p < 0.01$) en los trabajadores de la municipalidad.

Cueva (2022) realizó la tesis de maestría titulada “Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en trabajadores del Gobierno Regional, año 2022”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en trabajadores del Gobierno Regional, año 2022. Es de diseño no experimental, de tipo pragmático o utilitario. La población fue de 145 trabajadores administrativos. La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados respecto a la gestión de recursos humanos sostienen que el 33.1 % de los trabajadores la considera mala, y en relación con el desempeño laboral, el 33.1 % tiene un nivel bajo. Las conclusiones señalan que existe una relación significativa entre las variables en estudio, debido al valor logrado por el coeficiente de correlación de Spearman = 0.774 , que indica una alta correlación positiva con significancia ($p < 0.01$).

Kikukawa (2020) realizó la tesis de licenciatura titulada “Clima organizacional y calidad de vida laboral en los colaboradores operativos de la empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C., periodo 2019”, la cual fue aprobada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. La investigación tuvo como objetivo general establecer la relación entre el clima organizacional y la calidad de vida laboral en los colaboradores operativos de la empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C., periodo 2019. Es una

investigación básica, de diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo-correlacional, con enfoque cuantitativo. La población fue de 214 colaboradores y la muestra, de 138. La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Los resultados señalan que un 75 % del personal operativo percibe un clima organizacional regular, un 14 % lo considera favorable, un 7 % desfavorable y únicamente un 4 % muy favorable. Se concluye que existe una relación significativa entre las variables en estudio, con un valor $p = 0.000 < 0.05$ y un coeficiente $Rho = 0.545$, lo que indica una correlación positiva de nivel moderado, determinando un clima organizacional que aporta a una mejor calidad de vida laboral.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Gestión del talento

A. Definiciones

Rebaza y Infantas (2023) señalan que

La gestión del talento humano es: manejar con individuos, y no sencillamente administrar individuos. Bajo esta óptica, se define como un grupo de políticas y prácticas enfocadas a potenciar las capacidades del personal, por medio de procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, la compensación y la evaluación del rendimiento (p. 72).

Rodríguez (2023) indica que “manejar el personal comprende atraer, retener y desarrollar talento y energía de los individuos, a fin de respaldar la misión, los blancos y las tácticas organizacionales” (p. 10).

Zayas (2020) señala que la gestión del talento humano “es el proceso a través del cual se adquiere capital intelectual valioso, destacando la relevancia de manejar, reclutar, elegir, capacitar y supervisar a los trabajadores, para desarrollar las habilidades y aptitudes de cada trabajador” (p. 3).

B. Dimensiones

De acuerdo con el estudio realizado por Guerrero y Callao (2021), las dimensiones para evaluar la gestión del talento humano son:

a. Incorporación de personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, mencionan que el proceso de incorporación de personal consiste en el ingreso de candidatos cuyas habilidades y competencias se ajustan a las necesidades organizacionales. Cada organización establece su propio procedimiento para filtrar y elegir a quienes cumplen con los requisitos deseados.

La selección implica comparar lo que los postulantes ofrecen en función de la demanda de la organización. No obstante, dicha selección es recíproca: así como la organización selecciona, los individuos también eligen el lugar donde desean trabajar.

b. Colocación del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, indican que las organizaciones no funcionan espontáneamente, sino que tienen fines como generar productos, prestaciones u otros resultados. Por tal motivo, emplean tanto personal como materiales, transformando insumos en bienes o servicios finales.

c. Recompensación al personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los individuos laboran en las organizaciones basándose en expectativas; por ello, su compromiso y dedicación al logro de metas se incrementan si perciben reciprocidad en las recompensas recibidas por alcanzar objetivos organizacionales.

d. Desarrollo del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los individuos no se limitan a impartir saberes, capacidades o destrezas para mejorar su efectividad, sino que, esencialmente, el desarrollo implica brindar información que facilite la adopción de nuevas capacidades, ofrecer ideas y soluciones, y propiciar el cambio de hábitos y conductas.

e. Retención del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los procesos de retención del personal tienen como finalidad mantener al personal satisfecho y motivado, asegurando buenas condiciones que incentiven su permanencia y compromiso con la organización.

f. Supervisión al personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que la palabra “supervisar” tiene un sentido particular, ya que se refiere al acompañamiento y orientación de la conducta humana dentro de ciertos márgenes. Se prefiere “supervisar” en lugar de “controlar”, ya que esta última remite a fiscalización externa y rigidez normativa. En contextos organizacionales democráticos y participativos, el dominio personal y la independencia sustituyen al control externo como medio para alcanzar los objetivos.

C. Actividades que realizan los responsables de la gestión de recursos humanos

De acuerdo con Armijos, Bermúdez y Mora (2019), para una adecuada gestión de los recursos humanos, las organizaciones cuentan con un Departamento de Recursos Humanos (DRH), el cual debe estar integrado por especialistas formados en administración, capaces de ejecutar actividades como la planeación, selección, capacitación, evaluación del rendimiento y desarrollo de los trabajadores:

- Se aplican procesos apropiados para atraer talento humano cuyas capacidades contribuyan a la generación de productos y servicios de calidad, permitiendo de esta manera una mayor proyección organizacional. Dicho proceso comprende un conjunto de acciones enfocadas a captar aspirantes calificados y aptos para encargarse de los puestos disponibles.
- Manejo apropiado de los datos confidenciales de cada trabajador, asegurando su resguardo efectivo y protegiendo información que identifique tanto a la organización como a sus integrantes.
- Adecuada gestión de los sistemas de nómina, garantizando que el personal tenga a su disposición sus prestaciones, boletas de pago, incentivos,

beneficios por antigüedad y vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio en la organización.

- Gestión efectiva de conflictos, asegurando que cada trabajador resuelva sus dudas de manera justa y equitativa.
- Manejo efectivo de la comunicación interna, enfocada en propagar políticas, la filosofía y el reconocimiento organizacional, además de información relevante que beneficie a cada trabajador.
- Implementación de programas de capacitación y desarrollo para fortalecer las competencias de cada trabajador.
- Uso de sistemas apropiados para la prestación de servicios que aporten al confort del personal.
- Disposición de sistemas, planes e instalaciones apropiados para responder de manera efectiva frente a cualquier clase de emergencia.
- Garantizar que las instalaciones y herramientas se mantengan en las mejores condiciones, asegurando que el trabajador desempeñe sus funciones de manera segura.

D. Herramientas de la gestión del talento

Salguero y García (2022) señalan que, hoy en día, existen programas muy efectivos dirigidos a los encargados de la gestión del talento humano, enfocados en aumentar la efectividad del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y su apropiado empleo en beneficio de la organización. Entre las tácticas más sobresalientes se encuentran el Assessment Center, el Coaching y el Empowerment, cada una de ellas relacionada con el entusiasmo y el compromiso hacia la materialización del éxito organizacional.

El Assessment Center es un método especializado que facilita el reconocimiento del talento apropiado para un determinado cargo. El manejo del talento debe comenzar con el proceso de reclutamiento, asegurando la selección de candidatos con capacidades destacadas. Esta técnica consiste en una evaluación estandarizada, compuesta por diferentes métodos, que permite valorar y analizar el potencial del postulante, reconociendo sus capacidades,

destrezas, experiencias y habilidades de liderazgo, enfocadas en los objetivos de la organización.

Por otra parte, el Coaching representa otra táctica principal. Derivado del entorno deportivo, el término hace referencia al trabajo del entrenador, que en el contexto organizacional se traduce en un proceso de acompañamiento que motiva la creatividad, el crecimiento individual y profesional del trabajador. Un buen coach conduce al trabajador hacia la consecución de los objetivos organizacionales, reconoce sus fortalezas y, a partir de ellas, diseña acciones para desarrollar sus destrezas en favor del desempeño organizacional.

Por último, el Empowerment es un método muy importante en el manejo actual del personal. Inmediatamente después de seleccionar a los candidatos adecuados y conocer sus principales habilidades, es necesario alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización. El empowerment tiene por finalidad distribuir las responsabilidades equitativamente, incentivando la toma de decisiones en todos los niveles. Por tal motivo, es esencial poner en marcha planes de capacitación que fortalezcan la autonomía e incentiven una cultura de responsabilidad compartida en toda la organización.

E. Condiciones de la gestión del talento

Barrios, Olivero y Figueroa (2020) indican que la gestión del talento humano juega un rol esencial en el desarrollo de dinámicas dentro de las organizaciones. De acuerdo con la literatura, estas destrezas requieren procesos de manejo dinámicos que permitan a la empresa adaptar su base de recursos y capacidades organizativas para enfrentar los continuos cambios del entorno y generar ventajas competitivas actuales. Para que esto se materialice, es necesario que la gestión del talento humano cree, absorba, integre y reconfigure el conocimiento.

La creación y absorción del conocimiento implican que el talento humano se maneje de manera efectiva, en la medida en que cada trabajador mantenga un contacto continuo con el entorno, enfocado en la percepción organizacional hacia este. De esta manera, la organización puede reconocer

cambios, amenazas y oportunidades, para aprovechar elementos favorables para su desarrollo y mitigar los riesgos que puedan afectar su sostenibilidad. Dichas amenazas y oportunidades pueden surgir en diferentes escenarios de tipo jurídico, económico, social, político, ambiental y cultural.

La absorción del conocimiento, por otro lado, se conceptualiza como la habilidad y motivación del personal para adquirir conocimiento externo y aplicarlo de manera efectiva. Sin embargo, para gestionar adecuadamente este conocimiento, es necesario integrarlo a nivel personal y organizacional. Este proceso requiere interacción e intercambio entre los individuos y su entorno, así como colaboración entre áreas o incluso con otras organizaciones, construyendo la capacidad de relacionamiento y flujo de información. La articulación entre habilidades internas y fuentes de conocimiento tiene un impacto positivo en el cambio organizacional.

Bajo esta óptica, mientras más incorporen las organizaciones la gestión del conocimiento, mayor será su capacidad de cambio mediante procesos enfocados en reconocer, compartir, generar y aplicar conocimiento. De esta manera, la gestión del talento humano se fortalece a través del establecimiento de vínculos de cooperación internos y externos que permitan construir redes de conocimiento. Esto posibilita que las personas reconozcan tendencias, oportunidades o posibles interrupciones que impacten en la construcción del futuro de la organización, haciendo uso de sus saberes y capacidades para explorar el entorno, generar ideas innovadoras y apoyar de manera efectiva a los actores principales del contexto.

2.2.2. Variable 2: Clima organizacional

A. Deficiones

Castañeda, Navarro y Moreno (2023) conceptualizan el clima organizacional como el conjunto de características, propiedades o particularidades que son relativamente estables en un medio de trabajo específico, y que son percibidas, experimentadas o sentidas por las personas que integran la organización, influyendo en su comportamiento.

Ponce, Ponce y Sumba (2023) señalan que “si se habla de clima organizacional, se refiere a un conjunto de cualidades tangibles y medibles que pueden variar por diferentes aspectos, los cuales impactan de manera directa en la persona y, por ende, en el rendimiento general de la organización” (pp. 220 – 221).

Yslado et al. (2021) lo definen

Como la percepción de las características duraderas y medibles que diferencian a una organización de otra, y cuya evaluación permite hacer un diagnóstico útil para enfocar actividades preventivas y correctivas que mejoren o fortalezcan los procesos organizacionales (p. 102)

B. Dimensiones

En las dimensiones de la variable, se prioriza a Pazmay y Lima (2020), quienes mencionan cinco (5) dimensiones:

- a. Motivación: Es el impulso que genera sinergia entre los objetivos organizacionales y los intereses individuales del personal (Pazmay y Lima, 2020).
- b. Comunicación: Debe desarrollarse en un sistema abierto, no restringido por estructuras jerárquicas descendentes. Una comunicación horizontal facilita que el personal conozca los objetivos, carencias y logros organizacionales, incentivando además la cooperación y el sentido de pertenencia (Pazmay y Lima, 2020).
- c. Compensaciones: No se refiere solamente a la remuneración, sino también a la comunicación clara de la estrategia organizacional en torno a las compensaciones. Es esencial que el trabajador entienda cómo estas se vinculan con los objetivos de la organización y la relevancia de los aspectos considerados en su construcción (Pazmay y Lima, 2020).
- d. Condiciones de trabajo: Comprenden elementos tales como el ambiente laboral, la iluminación, la minimización de ruidos, además de la disponibilidad de instrumentos y equipos apropiados. Estos aspectos son

cruciales y deben ser garantizados por la organización para incentivar la eficiencia y el confort del personal (Pazmay y Lima, 2020).

C. Modelos de clima organizacional

Moreno y Sumba (2019) mencionan que los investigadores empíricos utilizan ciertos modelos para comprender los niveles que impactan en el entorno laboral. Estos modelos les ayudan a entender el vínculo entre los climas de las organizaciones y sus dimensiones:

- Modelos aditivos.

Son fáciles de usar y asumen que cada variable causa el resultado de manera directa y acumulativa.

- Modelos mediadores.

El clima está influenciado positivamente por ciertas variables que no están directamente relacionadas con sus efectos en la organización. En cambio, estos efectos se vinculan con las ideas presentadas por los modelos derivados de los comportamientos.

- Modelos interactivos.

Son los más complejos. Utilizan factores climáticos como variables dependientes e independientes al mismo tiempo.

- Modelo de Katz y Kahn.

Posteriormente, los colaboradores deben operar dentro de la jerarquía en cualquier trabajo determinado. Necesitan cumplir con la atmósfera establecida por su líder y su función. Esto se debe a que los líderes determinan el clima en el que se trabaja y sus efectos en los seguidores.

D. Factores y tipos de clima organizacional

Bravo et al. (2023) señalan que el clima organizacional se compone de dos dimensiones: por un lado, los aspectos que lo integran, y por otro, la tipología del clima que puede presentarse. Estos se detallan a continuación:

Aspectos del clima organizacional

- Personales. Relacionados con la forma en que cada individuo percibe el clima organizacional, incluyendo creencias, ideas, emociones y frustraciones. Son aspectos que se vinculan con la dimensión mental de la persona y su manera de relacionarse consigo misma y con su entorno.
- Grupales. Se refieren a los vínculos que se dan entre las personas dentro de los distintos equipos, áreas o direcciones. Representan la percepción colectiva del entorno laboral y la dinámica del grupo.
- Organizacionales: Corresponden al funcionamiento general de la organización y a la relación que el personal mantiene con esta. Comprenden cualidades culturales y operativas propias que definen a la organización como un todo.

Tipos del clima organizacional

Del mismo modo, los autores revisados identifican y analizan dos tipos principales de clima organizacional presentes en las organizaciones:

- El clima cerrado: Se presenta en organizaciones donde predominan vínculos interpersonales limitados, jerarquías rígidas y canales de comunicación restringidos. Su estructura no facilita la expresión del trabajador, incidiendo de manera negativa en su conducta y entorno laboral. Como resultado, estos ambientes tienden a generar hostilidad y falta de satisfacción, lo que impide la materialización de objetivos y reduce la productividad.
- Clima abierto: Se manifiesta en organizaciones que fomentan una dinámica laboral saludable, enfocada en el confort y la satisfacción del personal. Esta clase de clima se caracteriza por contar con instalaciones apropiadas para las actividades desarrolladas, una comunicación fluida entre el personal y los jefes, y un entorno que permite la libre expresión de opiniones, fortaleciendo la participación y el sentido de pertenencia.

Sin embargo, dentro de una misma organización pueden coexistir diversos climas, como muestra de la complejidad y dinámica de sus procesos internos. Factores como el diálogo abierto, la toma de decisiones participativa,

la resolución colaborativa de problemas, el fomento del aprendizaje continuo y la formación profesional inciden de manera positiva en la satisfacción del personal y, por ende, en la eficiencia organizacional.

Comprender el clima organizacional requiere un análisis de la interacción entre las cualidades personales y organizativas, dado que esta relación influye en determinadas conductas del personal y contribuye a la construcción del clima interno, en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La motivación del personal está íntimamente relacionada con el clima organizacional. Si el personal se siente motivado, tiende a mostrar mayor disposición para contribuir, se identifica con la organización y favorece un buen entorno laboral. Por el contrario, una baja motivación genera actitudes negativas como la apatía y el desánimo, afectando directamente el rendimiento y deteriorando el clima laboral. Dichas motivaciones se desarrollan y manifiestan en el entorno laboral diario.

Esta teoría es útil para la investigación, ya que permite reconocer que el clima organizacional se divide en factores y tipos; entre los factores se identifican los individuales, grupales y organizacionales; y entre los tipos, el clima cerrado y el clima abierto.

E. Principios del clima organizacional

Fernández (2023) menciona que una de las definiciones más comúnmente utilizadas sobre clima organizacional es la planteada por Joyce y Slocum, dado que se basa en una serie de principios esenciales:

En primer lugar, destacan que cualquier clima está sujeto a la percepción mental de la persona. Es decir, aunque se trate del clima de un grupo, una división o un subgrupo dentro de una organización, este se interpreta a través de las percepciones personales y colectivas de sus integrantes.

En segundo término, señalan que el clima organizacional es de naturaleza abstracta. Los individuos desarrollan su percepción del clima a

partir de los datos que reciben de otros y sobre las acciones de la organización. De esta manera, forman una especie de mapa cognitivo, fruto de sus vivencias personales sumadas a las percepciones de las experiencias ajenas.

El tercer principio refuerza la idea de que el clima es un fenómeno perceptual y abstracto, alineado con los mismos procesos mentales que influyen en la percepción de otros conceptos. Esto tiene efectos en el clima laboral, ya que este tiende a ser complejo y multidimensional.

Por último, Joyce y Slocum señalan que el clima organizacional es, principalmente, descriptivo y no evaluativo. Como consecuencia, los investigadores suelen enfocarse en conocer cómo las personas perciben su entorno de trabajo, en lugar de calificar el clima como bueno o malo.

2.3. Definición de términos básicos

Gestión del talento

Rodríguez (2023) indica que “manejar el personal comprende atraer, retener y desarrollar talento y energía de los individuos, a fin de respaldar la misión, los blancos y las tácticas organizacionales” (p. 10).

Clima organizacional

Castañeda, Navarro y Moreno (2023) conceptualizan que el clima organizacional se define como el conjunto de características, propiedades o particularidades que son relativamente estables en un medio de trabajo particular, y que son percibidas, experimentadas o sentidas por las personas que integran la organización, influyendo en su comportamiento.

Selección de personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, mencionan que el proceso de incorporación de personal es el ingreso de candidatos cuyas habilidades y competencias se ajustan a las necesidades organizacionales.

Colocación del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, indican que las organizaciones no funcionan espontáneamente, sino que tienen fines como generar productos, prestaciones u otros resultados.

Recompensación al personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los individuos laboran en las organizaciones basándose en expectativas; por tal motivo, su compromiso y dedicación al logro de metas se incrementan si perciben reciprocidad en las recompensas recibidas por alcanzar blancos organizacionales.

Desarrollo del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los individuos no se limitan a impartir saberes, capacidades o destrezas para mejorar su efectividad, sino que, esencialmente, implica brindar datos que faciliten la adopción de nuevas capacidades, generar ideas y soluciones, y cambiar hábitos y conductas.

Retención del personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que los procesos de retención del personal tienen como fin mantener al personal satisfecho y motivado, asegurando buenas condiciones que incentiven su continuidad y compromiso con la organización.

Supervisión al personal

Guerrero y Callao (2021), citando a Chiavenato, señalan que la palabra “supervisar” tiene un sentido particular, ya que se define como el acompañamiento y orientación a la conducta humana dentro de ciertos márgenes.

Motivación

Es el impulso que genera sinergia entre los blancos organizacionales y los intereses individuales del personal (Pazmay y Lima, 2020).

Comunicación

Debe desarrollarse en un sistema abierto, no restringido por estructuras jerárquicas descendentes. Una comunicación horizontal facilita que el personal

conozca los blancos, carencias y logros organizacionales, incentivando además la cooperación y el sentido de pertenencia (Pazmay y Lima, 2020).

Compensaciones

No se refiere solamente a la remuneración, sino también a la comunicación clara de la estrategia organizacional en torno a las compensaciones. Es esencial que el trabajador entienda cómo estas se vinculan con los objetivos de la organización y la relevancia de los aspectos considerados en su construcción (Pazmay y Lima, 2020).

Condiciones de trabajo

Comprenden elementos tales como el ambiente laboral, la iluminación, la minimización de ruidos, además de la disponibilidad de instrumentos y equipos apropiados. Estos aspectos son cruciales y deben ser garantizados por la organización para incentivar la eficiencia y el confort del personal (Pazmay y Lima, 2020).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La gestión del talento se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La incorporación del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- b. La colocación del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- c. La recompensación al personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- d. El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

- e. La retención del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.
- f. La supervisión al personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
GESTIÓN DEL TALENTO	<i>Incorporación de las personas</i>	- Reclutamiento de personas.	01	Cuestionario
		- Selección de personas.	02	
	<i>Colocación de personas</i>	- Orientación de las personas.	03	
		- Modelado del trabajo.	04	
		- Evaluación del desempeño.	05	
	<i>Recompensar a las personas</i>	- Remuneración.	06	
		- Programas de incentivos.	07	
		- Prestaciones y servicios.	08	
	<i>Desarrollar a las personas</i>	- Capacitación.	09	
		- Desarrollo de las personas y las organizaciones.	10	
	<i>Retener a las personas</i>	- Relaciones con los empleados.	11	
		- Higiene, seguridad y calidad de vida.	12	
	<i>Supervisar a las personas</i>	- Control de actividades.	13	
		- Permanencia del personal.	14	

Fuente: Guerrero y Callao (2021).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	<i>Motivación</i>	- Agrado por el trabajo.	15	Cuestionario
		- Valoración.	16	
		- Gratificación.	17	
	<i>Comunicación</i>	- Relación con el jefe.	18	
		- Relación con colegas.	19	
		- Información sobre el trabajo.	20	
	<i>Compensaciones</i>	- Reconocimiento.	21	
		- Beneficios y recompensas.	22	
		- Salario.	23	
	<i>Condiciones de trabajo</i>	- Espacio de trabajo.	24	
		- Ruidos.	25	
		- Iluminación.	26	

Fuente: Pazmay y Lima (2020).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La investigación fue de tipo básica, dado que estuvo orientada a la generación de conocimientos de manera sistemática, con el propósito de proporcionar mayor información sobre la realidad estudiada (Álvarez, 2020).

El nivel de la investigación fue correlacional, ya que se buscó establecer la relación entre las variables mediante su medición y análisis (Hernández y Mendoza, 2018).

El diseño fue no experimental, pues las variables fueron analizadas sin manipulación deliberada, es decir, no se modificaron intencionalmente (Hernández y Mendoza, 2018). Además, la investigación tuvo un enfoque transeccional, ya que los datos de ambas variables se recolectaron en un único momento y en un contexto específico (Hernández y Mendoza, 2018).

Asimismo, la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, dado que se emplearon métodos y técnicas cuantitativas para analizar la relación entre las variables (Ñaupas et al., 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 695 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.2.2. Muestra

Se empleó la fórmula:

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

Donde:

n = muestra.

p y q = probabilidad de estar o no en la muestra.

Z = desviación estándar.

N = población.

E = error estándar.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 695}{0.0025(695 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 247.64$$

La muestra estuvo representada por 248 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario que evaluó las variables: gestión del talento y clima organizacional. Dicho cuestionario fue aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información, se empleó el análisis estadístico descriptivo mediante la distribución de frecuencias.

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el análisis de correlación, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (Rho de Spearman).

El software empleado fue el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Los resultados serán presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la gestión del talento

Tabla 1

Distribución frecuencia de la incorporación de las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Incorporación de las personas	54	21.70%	99	40.00%	95	38.30%
Reclutamiento de personas.	103	41.70%	54	21.60%	91	36.70%
Selección de personas.	107	43.30%	50	20.00%	91	36.70%

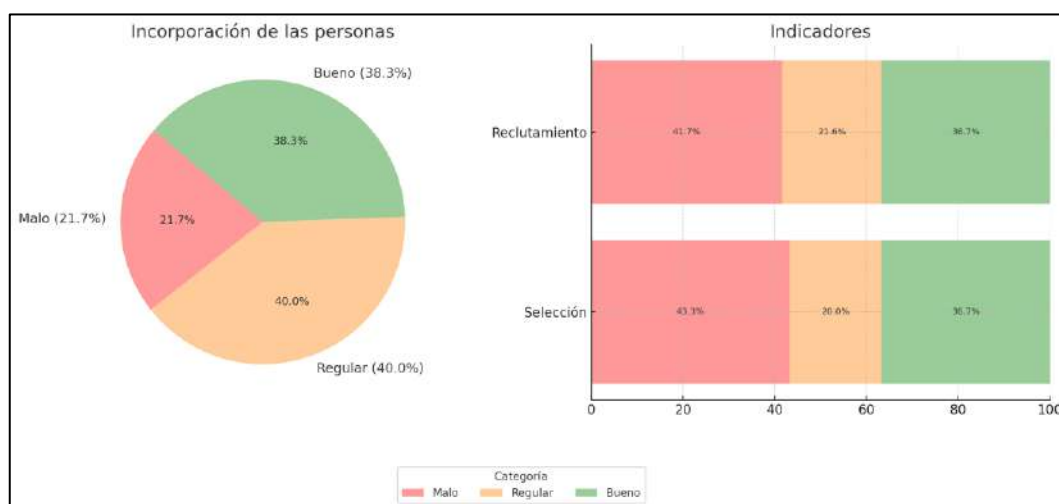


Figura 1. Incorporación de las personas y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 1 que el 38.3% de los encuestados considera buena la incorporación de personas, mientras que el 40% la evalúa como regular y el 21.7% como mala. En cuanto al reclutamiento, el 41.7% lo califica como malo, el 21.6% como regular

y el 36.7% como bueno. Respecto al proceso de selección de personal, el 43.3% lo percibe como malo, el 20% como regular y el 36.7% como bueno.

Tabla 2

Distribución frecuencia de la colocación de las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Colocación de personas	54	21.60%	91	36.70%	103	41.70%
Orientación de las personas.	116	46.70%	33	13.30%	99	40.00%
Modelado del trabajo.	103	41.70%	46	18.30%	99	40.00%
Evaluación del desempeño.	95	38.30%	50	20.00%	103	41.70%

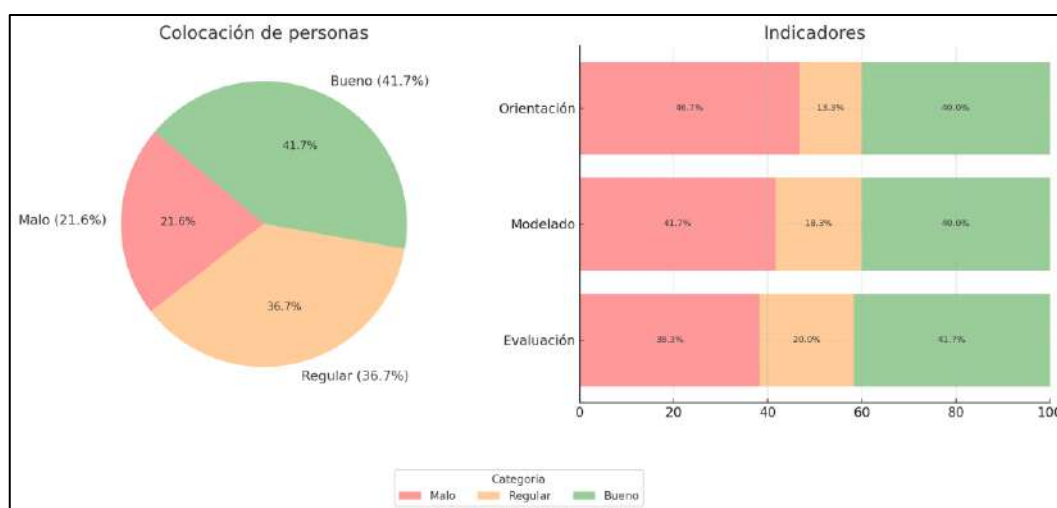


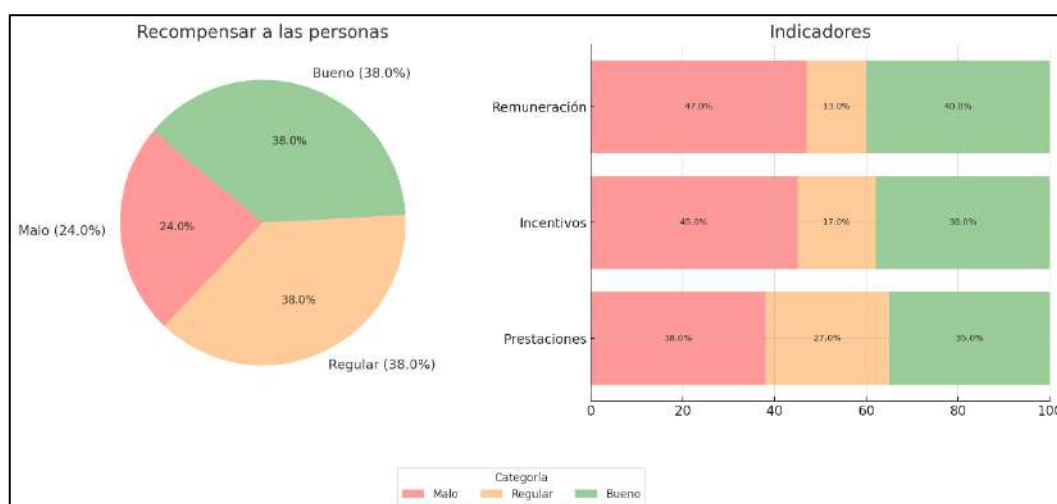
Figura 2. Colocacion de las personas y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 2 que el 41.7% de los encuestados considera buena la colocación de personas, mientras que el 36.7% la evalúa como regular y el 21.6% como mala. En cuanto a la orientación de las personas, el 46.7% la califica como mala, el 13.3% como regular y el 40% como buena. Respecto al modelado del trabajo, el 41.7% lo percibe como malo, el 18.3% como regular y el 40% como bueno. Finalmente, en lo que respecta a la evaluación del desempeño, el 41.7% tiene una percepción positiva, el 20% la considera regular y el 38.3% la califica como mala.

Tabla 3

Distribución frecuencia de la recompensa de las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Recompensar a las personas	60	24.00%	94	38.00%	94	38.00%
Remuneración.	117	47.00%	32	13.00%	99	40.00%
Programas de incentivos.	112	45.00%	42	17.00%	94	38.00%
Prestaciones y servicios.	94	38.00%	67	27.00%	87	35.00%

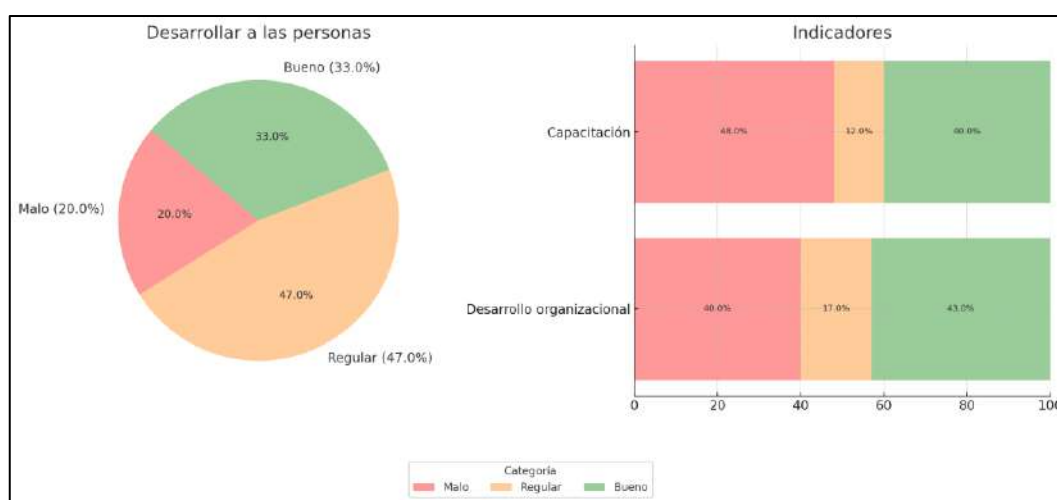
*Figura 3. Recompensar a las personas y sus indicadores.*

Se observa en la Tabla 3 que el 38 % de los encuestados considera buena la acción de recompensar a las personas; el mismo porcentaje la evalúa como regular, mientras que el 24 % la percibe como mala. En cuanto a la remuneración, el 47 % la califica como mala, el 13 % como regular y el 40 % como buena. Respecto a los programas de incentivos, el 45 % expresa una percepción negativa, el 17 % regular y el 38 % positiva. En relación con las prestaciones y servicios, el 35 % considera que son buenas, el 27 % las valora como regulares y el 38 % como malas.

Tabla 4

Distribución frecuencia del desarrollo de las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Desarrollar a las personas	49	20.00%	117	47.00%	82	33.00%
Capacitación.	119	48.00%	30	12.00%	99	40.00%
Desarrollo de las personas y las organizaciones.	99	40.00%	42	17.00%	107	43.00%

*Figura 4. Colocacion de las personas y sus indicadores.*

Se observa en la Tabla 4 que el 33 % de los encuestados considera bueno el desarrollo de las personas, mientras que el 47 % lo califica como regular y el 20 % como malo. En cuanto al desarrollo de las personas y las organizaciones, el 43 % lo califica como malo, el 17 % como regular y el 40 % como bueno.

Tabla 5

Distribución frecuencia del retener a las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Retener a las personas	49	20.00%	112	45.00%	87	35.00%
Relaciones con los empleados.	129	52.00%	37	15.00%	82	33.00%
Higiene, seguridad y calidad de vida.	82	33.00%	59	24.00%	107	43.00%

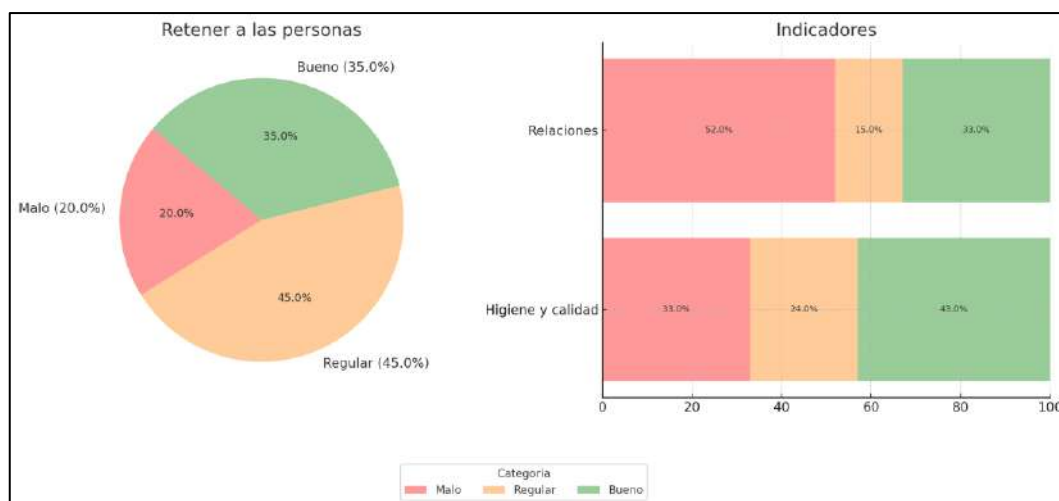


Figura 5. Retener a las personas y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 5 que el 35 % de los encuestados considera buena la retención de personas, mientras que el 45 % la califica como regular y el 20 % como mala. En cuanto a las relaciones con los empleados, el 52 % expresa una percepción negativa, el 15 % la valora como regular y el 33 % como buena. Respecto a la higiene, seguridad y calidad de vida, el 43 % manifiesta una opinión positiva, el 24 % la considera regular y el 33 % expresa una percepción negativa.

Tabla 6

Distribución frecuencia del supervisar a las personas y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Supervisar a las personas	59	24.00%	107	43.00%	82	33.00%
Control de actividades.	131	53.00%	38	15.00%	79	32.00%
Permanencia del personal.	99	40.00%	45	18.00%	104	42.00%

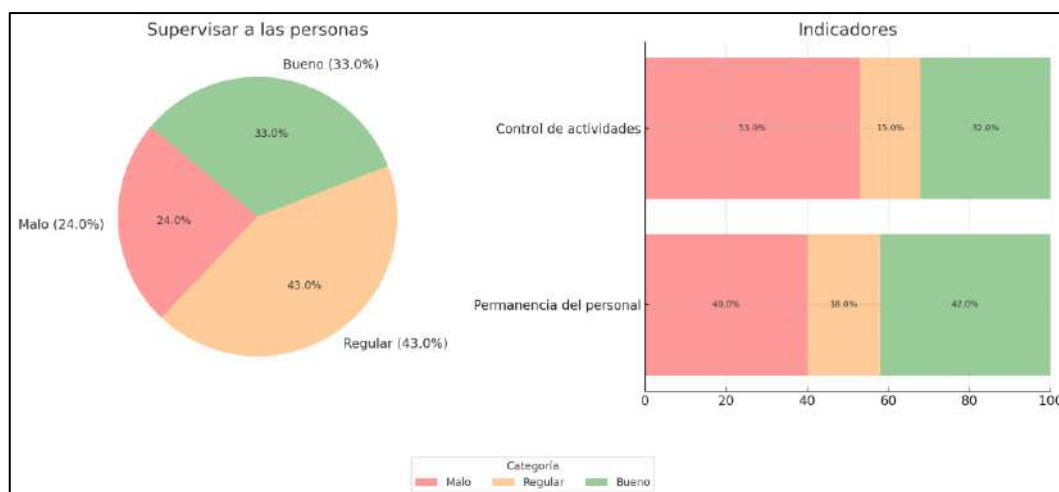


Figura 6. Supervisar a las personas y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 6 que el 33 % de los encuestados considera buena la supervisión de las personas, mientras que el 43 % la califica como regular y el 24 % como mala. En cuanto al control de actividades, el 53 % manifiesta una percepción negativa, el 15 % lo evalúa como regular y el 32 % como positivo. Respecto a la permanencia del personal, el 42 % tiene una percepción favorable, el 18 % la considera regular y el 40 % la valora de forma negativa.

Tabla 7

Distribución de frecuencia de la gestión del talento

		f	%
Válido	Bueno	99	40.0
	Regular	124	50.0
	Malo	25	10.0
	Total	248	100.0

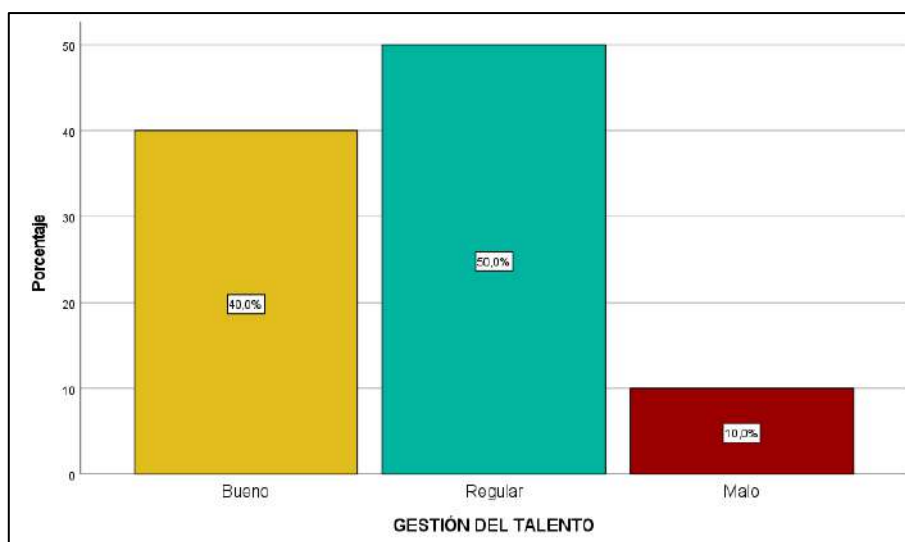


Figura 7. Gestion del talento.

Se observa en la Tabla 7 que el 40 % de los participantes considera buena la gestión del talento, mientras que el 50 % la califica como regular y el 10 % como mala.

B. Análisis descriptivo del clima organizacional

Tabla 8

Distribución frecuencia de la motivación y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Motivación	42	17.00%	99	40.00%	107	43.00%
Agrado por el trabajo.	112	45.00%	42	17.00%	94	38.00%
Valoración.	104	42.00%	50	20.00%	94	38.00%
Gratificación.	82	33.00%	54	22.00%	112	45.00%

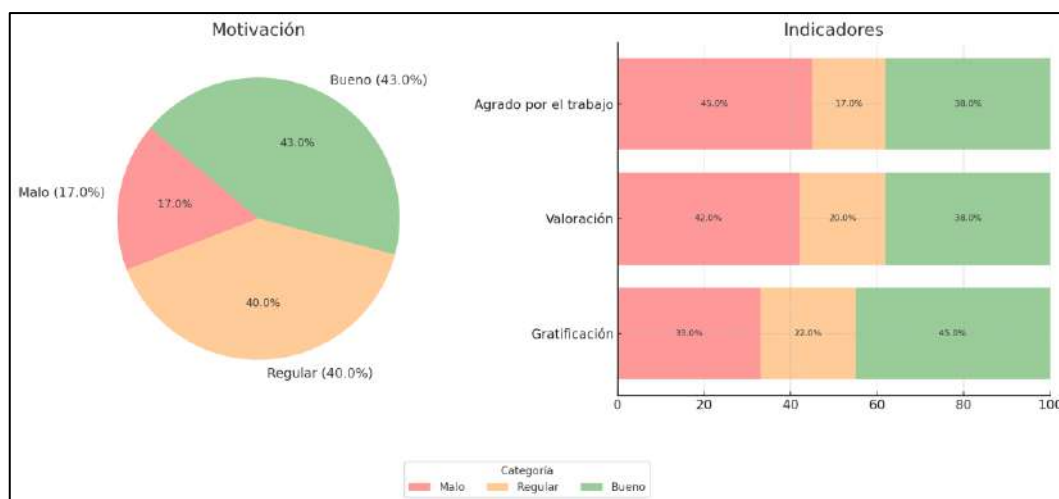


Figura 8. Motivación y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 8 que el 43 % de los encuestados considera buena la motivación, mientras que el 40 % la califica como regular y el 17 % como mala. En cuanto al agrado por el trabajo, el 45 % manifiesta una percepción negativa, el 17 % lo evalúa como regular y el 38 % como positiva. Respecto a la valoración, el 42 % la percibe de forma negativa, el 20 % como regular y el 38 % como positiva. Finalmente, en relación con la gratificación, el 45 % expresa una percepción favorable, el 22 % la califica como regular y el 33 % como negativa.

Tabla 9

Distribución frecuencia de la comunicación y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Comunicación	45	18.00%	104	42.00%	99	40.00%
Relación con el jefe.	107	43.00%	34	14.00%	107	43.00%
Relación con colegas.	119	48.00%	35	14.00%	94	38.00%
Información sobre el trabajo.	92	37.00%	62	25.00%	94	38.00%

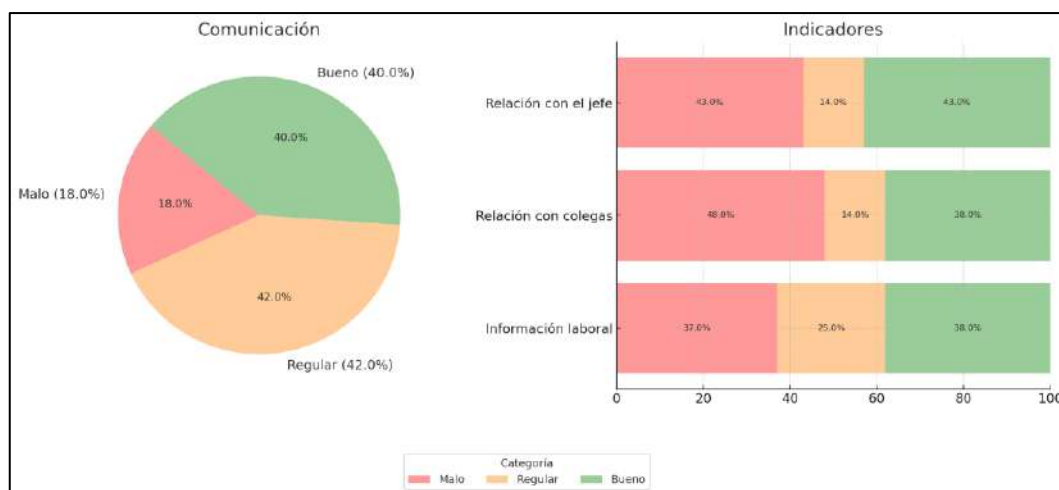


Figura 9. Comunicación y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 9 que el 40 % de los encuestados considera buena la comunicación, mientras que el 42 % la califica como regular y el 18 % como mala. En cuanto a la relación con el jefe, el 43 % manifiesta una percepción positiva, el mismo porcentaje la percibe como negativa y el 14 % la evalúa como regular. Respecto a la relación con los colegas, el 48 % expresa una opinión negativa, el 14 % la considera regular y el 38 % la valora positivamente. Finalmente, en relación con la información sobre el trabajo, el 38 % tiene una percepción favorable, el 25 % la califica como regular y el 37 % como negativa.

Tabla 10

Distribución frecuencia de las compensaciones y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Compensaciones	49	20.00%	87	35.00%	112	45.00%
Reconocimiento.	92	37.00%	57	23.00%	99	40.00%
Beneficios y recompensas.	107	43.00%	47	19.00%	94	38.00%
Salario.	112	45.00%	37	15.00%	99	40.00%

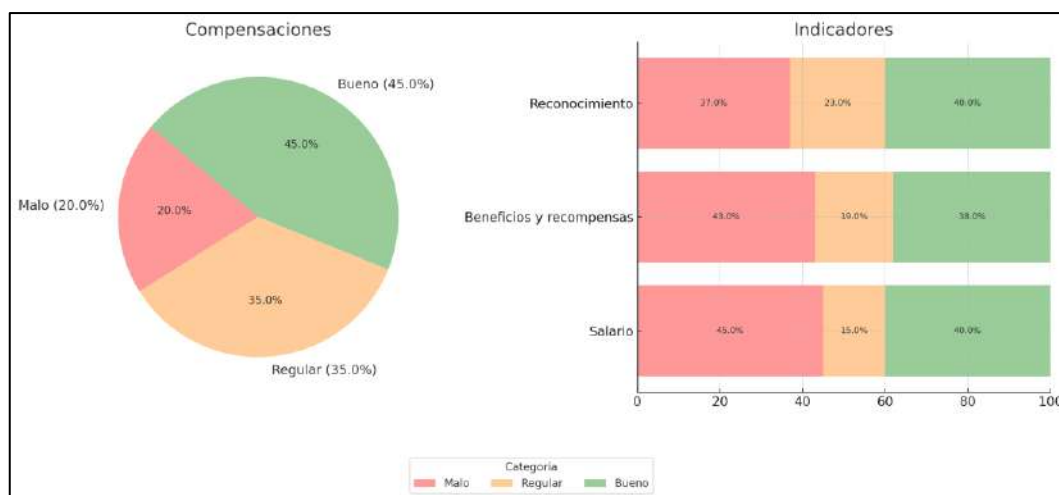


Figura 10. Compensaciones y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 10 que el 45 % de los encuestados considera buenas las compensaciones, mientras que el 35 % las califica como regulares y el 20 % como malas. En cuanto al reconocimiento, el 40 % expresa una percepción positiva, el 23 % lo evalúa como regular y el 37 % como negativa. Respecto a los beneficios y recompensas, el 43 % tiene una percepción negativa, el 19 % los califica como regulares y el 38 % los considera positivos. Finalmente, en relación con el salario, el 45 % manifiesta una opinión desfavorable, el 15 % lo percibe como regular y el 40 % como bueno.

Tabla 11

Distribución frecuencia de las condiciones de trabajo y sus indicadores

	Malo		Regular		Bueno	
	f	%	f	%	f	%
Condiciones de trabajo	55	22.00%	94	38.00%	99	40.00%
Espacio de trabajo.	107	43.00%	34	14.00%	107	43.00%
Ruidos.	99	40.00%	45	18.00%	104	42.00%
Iluminación.	119	48.00%	35	14.00%	94	38.00%

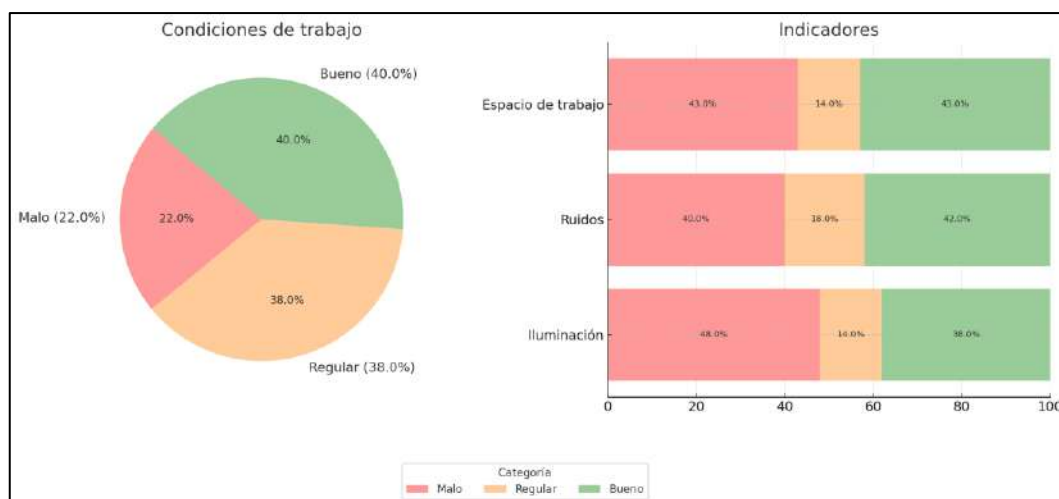


Figura 11. Condiciones de trabajo y sus indicadores.

Se observa en la Tabla 11 que el 40 % de los encuestados considera buenas las condiciones de trabajo, mientras que el 38 % las califica como regulares y el 22 % como malas. En cuanto al espacio de trabajo, el 43 % manifiesta una percepción positiva, el mismo porcentaje lo valora negativamente y el 14 % lo califica como regular. Respecto a los ruidos, el 42 % expresa una opinión favorable, el 18 % los califica como regulares y el 40 % como negativos. Finalmente, en relación con la iluminación, el 48 % tiene una percepción negativa, el 14 % la considera regular y el 38 % la evalúa como buena.

Tabla 12

Distribución frecuencia del clima organizacional

		f	%
Válido	Bueno	99	40.0
	Regular	116	46.7
	Malo	33	13.3
	Total	248	100.0

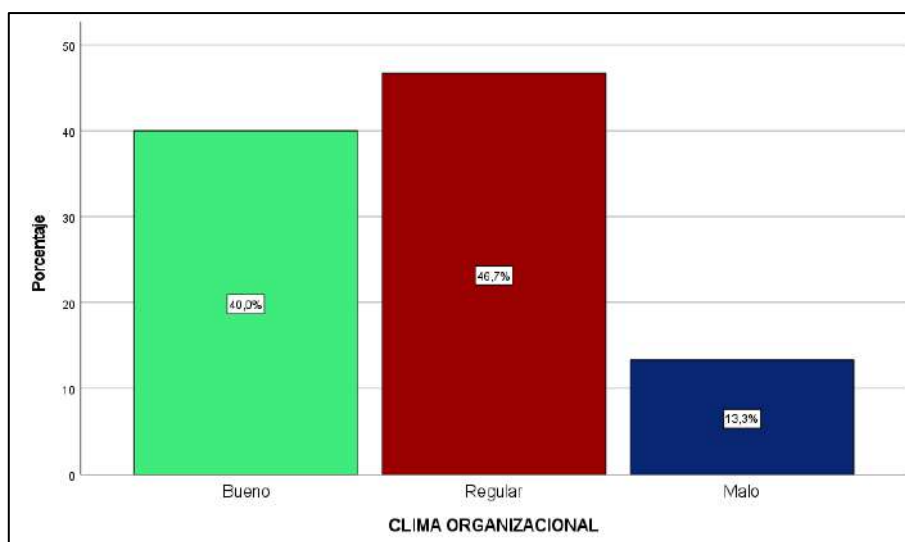


Figura 12. Clima organizacional.

Se observa en la Tabla 12 que el 40 % de los participantes considera el clima organizacional como bueno, mientras que el 46.7 % lo califica como regular y el 13.3 % como malo.

C. Prueba de normalidad

Tabla 13

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión del talento	0.367	248	0.000
Incorporación de las personas	0.230	248	0.000
Colocación de personas	0.206	248	0.000
Recompensar a las personas	0.246	248	0.000
Desarrollar a las personas	0.248	248	0.000
Retener a las personas	0.255	248	0.000
Supervisar a las personas	0.241	248	0.000
Clima organizacional	0.293	248	0.000

La Tabla 13 presenta los resultados de las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicadas a las presentan en todos los casos un nivel de significancia (p) de 0.000 en todos los casos. Estos hallazgos indican que las distribuciones de todas las variables se desvían significativamente de la normalidad, dado que los valores de significancia son inferiores a 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, lo cual es indicador la necesidad de utilizar métodos estadísticos no paramétricos para el análisis de estas variables.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: La gestión del talento no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Ha: La gestión del talento se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 14

Pruebas de Rho de entre gestión del talento y clima organizacional

			Gestión del talento	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del talento	Coefficiente de correlación	1.000	.688**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	248	248
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.688**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	248	248

En la Tabla 14 se presentan los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la gestión del talento y el clima organizacional. El análisis revela un coeficiente de correlación de Spearman $Rho = 0.688$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$. Este valor indica una correlación positiva moderada a alta entre ambas variables, lo que significa que a mayores niveles de gestión del talento, mejores percepciones del clima organizacional, y viceversa.

Dado que el valor de $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), concluyéndose que existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 1

H_0 : La incorporación del personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

H_a : La incorporación del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 15

Pruebas de Rho de entre la incorporación del personal y clima organizacional

		Incorporación del personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Incorporación del personal	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.443**
		N	0.000
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	248
		Sig. (bilateral)	.443**
		N	1.000

La Tabla 15 muestra los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la incorporación del personal y el clima organizacional. Se observa un coeficiente de correlación de $Rho = 0.443$, con un nivel de significancia de $p = 0.000$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Dado que el valor de $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), por lo que se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la incorporación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 2

H_0 : La colocación del personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

H_a : La colocación del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 16

Pruebas de Rho de entre la colocación del personal y clima organizacional

			Colocación del personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Colocación del personal	Coeficiente de correlación	1.000	.670**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	248	248
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.670**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	248	248

La Tabla 16 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la colocación del personal y el clima organizacional. Se obtuvo un coeficiente de correlación

de $Rho = 0.670$, con un valor de significancia bilateral de $p = 0.000$, lo cual indica una correlación positiva moderada-alta entre ambas variables.

Dado que el valor de p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por tanto, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la colocación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 3

H_0 : La recompensación al personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

H_a : La recompensación al personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 17

Pruebas de Rho de entre la recompensación al personal y clima organizacional

			Recompensación al personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Recompensación al personal	Coefficiente de correlación	1.000	.609**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	248	248
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.609**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	248	248

La Tabla 17 muestra los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la recompensación al personal y el clima organizacional. El coeficiente de correlación obtenido fue de $Rho = 0.609$, con un valor de significancia bilateral de $p = 0.000$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Dado que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), concluyéndose que existe una relación estadísticamente significativa entre la recompensación al personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 4

H_0 : El desarrollo del personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

H_a : El desarrollo del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 18

Pruebas de Rho de entre el desarrollo del personal y clima organizacional

			Desarrollo del personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Desarrollo del personal	Coefficiente de correlación	1.000	.463**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	248	248
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.463**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	248	248

La Tabla 18 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre el desarrollo del personal y el clima organizacional. El análisis muestra un coeficiente de correlación de $Rho = 0.463$, con un nivel de significancia de $p = 0.000$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Dado que el valor de p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por tanto, se concluye que existe una relación estadísticamente

significativa entre el desarrollo del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 5

Ho: La retención del personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Ha: La retención del personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 19

Pruebas de Rho de entre la retención del personal y clima organizacional

			Retención del personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Retención del personal	Coeficiente de correlación	1.000	.498**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	248	248
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.498**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	248	248

La Tabla 19 muestra los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la retención del personal y el clima organizacional. El coeficiente de correlación obtenido fue de $Rho = 0.498$, con un valor de significancia bilateral de $p = 0.000$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Dado que $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). En consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la retención del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Hipótesis Específico 6

Ho; La supervisión al personal no se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Ha: La supervisión al personal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025.

Tabla 20

Pruebas de Rho de entre la supervisión al personal y clima organizacional

			Supervisión al personal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Supervisión al personal	Coeficiente de correlación	1.000	.414**
		Sig. (bilateral)		0.001
		N	248	248
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.414**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	
		N	248	248

La Tabla 20 presenta los resultados de la prueba de correlación de Spearman entre la supervisión al personal y el clima organizacional. El coeficiente de correlación obtenido fue de $Rho = 0.414$, con un valor de significancia bilateral de $p = 0.001$, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Dado que el valor de $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por tanto, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre la supervisión al personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Se planteó como objetivo principal conocer la relación entre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.688 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva alta entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a medida que mejora la gestión del talento humano, también se fortalece el clima organizacional, reflejándose en mejores relaciones interpersonales, mayor motivación, condiciones laborales más efectivas y un entorno institucional más saludable. Este hallazgo coincide con lo reportado por Peña (2023), quien en su estudio encontró una correlación muy alta entre las variables ($Rho = 0.904$; $p = 0.000$), concluyendo que una gestión adecuada de los procesos administrativos impacta favorablemente en el ambiente organizacional. El estudio resalta cómo el fortalecimiento de la planificación, organización y dirección institucional genera condiciones favorables para el desarrollo humano dentro de la entidad.

El primer objetivo específico fue conocer la relación entre la incorporación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.443 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada. Este resultado muestra que, a medida que mejora el proceso de incorporación del personal —especialmente en lo que respecta a su selección— también mejora el clima organizacional percibido por los trabajadores. Este hallazgo guarda relación con lo expuesto por Mendieta, Erazo y Narváez (2020), quienes

destacaron que una selección inadecuada afecta negativamente el desempeño laboral y genera incongruencias entre las funciones asignadas y el perfil del trabajador.

En cuanto al segundo objetivo específico, se buscó conocer la relación entre la colocación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. La prueba de Spearman arrojó un coeficiente de correlación de 0.670 y un nivel de significancia de 0.000, evidenciando una relación positiva moderada-alta. El resultado indica que, cuando la colocación del personal se basa en sus competencias, perfil profesional y rol dentro de la organización, se genera un entorno laboral más armonioso, motivador y funcional. Este hallazgo se alinea con el estudio de Cueva (2022), quien identificó una correlación significativa ($Rho = 0.774$; $p < 0.01$) entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en el Gobierno Regional. El análisis evidenció que una asignación inadecuada del personal según su perfil ocasiona insatisfacción y bajo rendimiento. Se concluye que una gestión adecuada en la ubicación del personal dentro de la estructura organizacional favorece el cumplimiento de funciones y mejora el ambiente institucional.

Respecto al tercer objetivo específico, se analizó la relación entre la recompensación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. La prueba de Spearman arrojó un coeficiente de correlación de 0.609 con un valor de significancia de 0.000, indicando una relación positiva moderada. Esto sugiere que, a medida que los trabajadores perciben una recompensa justa —incluyendo remuneraciones, incentivos y beneficios— también mejora su percepción del ambiente laboral, generando mayor motivación, compromiso institucional y satisfacción general. Este hallazgo coincide con la investigación de Kikukawa (2020), quien encontró una correlación moderada ($Rho = 0.545$; $p = 0.000$) entre el clima organizacional y la calidad de vida laboral. El autor señala que factores como el reconocimiento, los beneficios y el salario influyen directamente en cómo los colaboradores evalúan su entorno laboral. En consecuencia, la implementación de sistemas de recompensas favorece tanto la calidad de vida como la armonía y productividad dentro de la organización.

En relación con el cuarto objetivo específico, se estudió la relación entre el desarrollo del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. El coeficiente de Spearman fue de 0.463 con un valor de significancia de 0.000, evidenciando una correlación positiva moderada. El análisis sugiere que la

implementación de políticas de desarrollo profesional, como capacitaciones, talleres y programas de mejora continua, fortalece la percepción de un entorno organizacional eficiente, motivador y comprometido con el crecimiento integral del trabajador. Este resultado es consistente con el estudio de Saavedra (2021), donde se reportó una correlación muy alta ($R = 0.987$; $p = 0.000$) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. En dicha investigación se destaca que la inversión en desarrollo profesional influye directamente en el aprendizaje continuo, adquisición de competencias y crecimiento interno de los trabajadores, lo que impacta tanto en su productividad como en la percepción de un clima organizacional saludable.

El quinto objetivo específico fue conocer la relación entre la retención del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.498 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una correlación positiva moderada. El resultado refleja que, cuando la institución promueve condiciones favorables para la permanencia del personal —como la estabilidad laboral, reconocimiento y bienestar— se mejora la percepción del ambiente organizacional, aumentando el compromiso, reduciendo la rotación y promoviendo un entorno más armónico. Este hallazgo coincide con los resultados de Cueva (2022), quien reportó una correlación positiva significativa ($Rho = 0.774$; $p < 0.01$) y destacó que uno de los principales factores que afectan el clima laboral es la percepción de inestabilidad y la ausencia de políticas efectivas de retención del talento humano.

Por último, el sexto objetivo específico fue analizar la relación entre la supervisión al personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Se halló un coeficiente de correlación de 0.414 con un nivel de significancia de 0.001, lo que indica una correlación positiva moderada. Esto implica que una supervisión adecuada —basada en el acompañamiento, la orientación y la evaluación constructiva— contribuye a fortalecer el clima organizacional, al fomentar la confianza, el orden y el sentido de dirección dentro del equipo de trabajo. Este hallazgo está respaldado por el estudio de Saavedra (2021), quien encontró una correlación significativa ($Rho = 0.987$; $p = 0.000$) entre la gestión del talento humano y el desempeño del personal médico. El autor subraya que la calidad de la supervisión es un componente determinante en la percepción del trabajador sobre su

entorno laboral, y que una supervisión coherente con las metas institucionales favorece tanto la productividad como el ambiente organizacional.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se planteó como objetivo principal conocer la relación entre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.688 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva alta entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a medida que mejora la gestión del talento humano, también se fortalece el clima organizacional, reflejándose en mejores relaciones interpersonales, mayor motivación, condiciones laborales más efectivas y un entorno institucional más saludable.
- Se planteó como primer objetivo específico conocer la relación entre la incorporación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.443 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada entre ambas variables. Este resultado sugiere que, a medida que mejora el proceso de incorporación del personal, especialmente en cuanto a su selección, también tiende a mejorar el clima organizacional percibido por los trabajadores.
- Se planteó como segundo objetivo específico conocer la relación entre la colocación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.670 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada-alta. Este resultado sugiere que, cuando la colocación del personal se realiza en base a sus competencias, perfil profesional

y rol esperado dentro de la organización, se genera un entorno laboral más armonioso, motivador y funcional para el equipo de trabajo.

- Se planteó como tercer objetivo específico conocer la relación entre la recompensación del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.609 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada. Este resultado indica que, a medida que los trabajadores perciben una recompensa justa —que incluya remuneraciones, incentivos y beneficios—, también mejora su percepción del ambiente laboral, generando mayor motivación, compromiso institucional y satisfacción general.
- Se planteó como cuarto objetivo específico conocer la relación entre el desarrollo del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.463 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada. Este resultado indica que, cuando se implementan políticas de desarrollo profesional —como capacitaciones, talleres o programas de mejora continua—, los trabajadores perciben un entorno organizacional más eficiente, motivador y comprometido con su crecimiento integral.
- Se planteó como quinto objetivo específico conocer la relación entre la retención del personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.498 con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva moderada. Este resultado sugiere que, cuando la institución promueve condiciones adecuadas para la permanencia del personal —como la estabilidad laboral, el reconocimiento y el bienestar—, mejora la percepción del ambiente organizacional.
- Se planteó como sexto objetivo específico conocer la relación entre la supervisión al personal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2025. Para ello, se utilizó la prueba de Spearman, obteniéndose un coeficiente de correlación de 0.414 con un nivel de significancia de 0.000, lo que

indica una relación positiva moderada entre ambas variables. Es decir, cuando mejora la supervisión al personal, también tiende a mejorar el clima organizacional, aunque la relación no es muy fuerte, pero sí claramente significativa.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que establezca un modelo de gestión estratégica del talento humano alineado con los objetivos institucionales. Dicha propuesta debe integrar políticas y procedimientos en cada fase del ciclo de vida del empleado. La implementación de este enfoque optimizará el uso del capital humano, incrementará la eficiencia funcional y reducirá la rotación no planificada.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que implemente un proceso de selección por competencias que garantice la correspondencia entre el perfil de puesto y las capacidades de los postulantes. Este modelo permitirá agilizar el ingreso de nuevo personal, disminuir la rotación temprana y mejorar la percepción de equidad y profesionalismo.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que defina procedimientos claros de asignación de funciones, asegurando que cada colaborador desempeñe tareas acordes a su formación, experiencia y habilidades. Una colocación adecuada incrementa el sentido de pertenencia, la eficiencia operativa y la armonía laboral.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que fortalezca los sistemas de recompensas, tanto monetarias como no monetarias. Una percepción de justicia en salario, beneficios, incentivos y reconocimiento contribuye a elevar la motivación del personal y a generar un clima organizacional más positivo y comprometido.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que establezca un plan sistemático de capacitación continua que potencie las competencias del personal y esté alineado con los objetivos institucionales. El desarrollo constante no solo

mejora el rendimiento individual, sino que también promueve un entorno de trabajo dinámico, valioso y participativo.

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que diseñe políticas de retención que incluyan oportunidades de crecimiento, estabilidad laboral y reconocimientos internos integrales. Estas estrategias refuerzan el vínculo entre el trabajador y la institución, reducen la fuga de talento y mejoran el clima organizacional.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Huaura que adopte un estilo de liderazgo participativo que incorpore seguimiento, orientación, retroalimentación continua y acompañamiento. Una supervisión efectiva incrementa la confianza, fortalece el compromiso del personal y fomenta un ambiente de respeto y colaboración.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Alvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Recurso académico, Universidad de Lima.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5 ed.). Ediciones de la U.

7.2. Fuentes electrónicas

- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000400163&script=sci_arttext
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55–62. Recuperado de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n2/0718-0764-infotec-31-02-55.pdf>
- Bautista, L., Castro, C., Cerón, K., & Montero, J. (2021). *Diagnóstico de la gestión del área de Talento Humano del Hospital Universitario San José de Popayán* [Tesis de maestría, Universidad Ean]. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11206/CeronKelly2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, L., Egusquiza, M., Ruiz, M., & Manrique, M. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171–184. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890845>

- Castañeda, G., Navarro, F., & Moreno, F. (2023). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(7), 226–237. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9034434>
- Cueva, S. (2022). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral en trabajadores del Gobierno Regional, año 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98120/Cueva_HSE-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Farías, A., & Ruiz, A. (2023). Clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre. *MQR InvestigAr*, 7(1), 111–132. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.111-132>
- Fernández, Y. (2023). Aproximación ontológica del clima organizacional y sus relaciones gerenciales en el poder público municipal. *Revista Transdisciplinaria del Saber*, 5, 319–342. Recuperado de <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/2055/1839>
- Guerrero, A., & Callao, M. (2021). Gestión del talento humano para la calidad de atención en los servicios de la salud COVID-2019. *Revista Salud & Vida Sipanense*, 8(1), 100–108. Recuperado de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/SVS/article/view/1602/2272>
- Kikukawa, M. (2020). *Clima organizacional y calidad de vida laboral en los colaboradores operativos de la empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C., periodo 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Recuperado de http://168.121.45.179/bitstream/handle/20.500.11818/5597/TESIS_KIKUKAWA%20GARAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, C. (2023). *Diagnóstico y plan de prevención de clima laboral en el personal administrativo correspondiente a los procesos habilitantes de apoyo y asesoría del Hospital San Vicente de Paul* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14331/2/FECYT%20%204217%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103>
- Mendivel, R., Lavado, C., & Sánchez, A. (2022). Administrative management and human talent management by competencies at the Universidad Peruana Los Andes. *Conrado*, 16(72). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf>
- Moreno, R., & Sumba, P. (2019). Clima organizacional como factor del desempeño. *Revista Científica Desarrollo de las Ciencias*, 8(1), 234–261. Recuperado de [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Moreno%2C+R.+Y.%2C+%26+Sumba%2C+P.+L.+\(2019\).+Clima+Organizacional+como+Factor+del+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+Mipymes+en+salud.+Revista+cientifica+Desarrollo+de+las+Ciencias%2C+234+-+261.&cvid=6c1f00a3594a46959b821](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Moreno%2C+R.+Y.%2C+%26+Sumba%2C+P.+L.+(2019).+Clima+Organizacional+como+Factor+del+Desempe%C3%B1o+Laboral+en+las+Mipymes+en+salud.+Revista+cientifica+Desarrollo+de+las+Ciencias%2C+234+-+261.&cvid=6c1f00a3594a46959b821)
- Oblitas, S. (2020). Clima laboral y satisfacción del profesional de enfermería en el servicio de emergencias de un hospital público de Chiclayo, Perú. *Revista Experiencia en Medicina del Hospital Regional Lambayeque*, 6(1). Recuperado de <http://www.rem.hrlamb.gob.pe/index.php/REM/article/view/381>
- Paricahua, H. (2022). Gestión logística y su relación con la rentabilidad de empresas constructoras en la provincia de San Román, Puno. *Quipukamayoc*, 30(62), 67–75. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/quipu/v30n62/1609-8196-quipu-30-62-67.pdf>
- Pazmay, S., & Lima, D. (2020). Clima laboral en empresas ecuatorianas fabricantes de carrocerías: caso CANFAC. *Podium*, (37). Recuperado de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2588-09692020000200015
- Peña, M. (2023). *Gestión administrativa y clima organizacional en trabajadores de la municipalidad provincial de Alto Amazonas, Loreto – 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105529/Pe%
%b1a_AMO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105529/Pe%c3%b1a_AMO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211–232. Recuperado de <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5559/13750>

Rebaza, J., & Infantas, C. (2023). Coaching en la gestión del talento humano del personal docente universitario. *Revista Científica SEARCHING de Ciencias Humanas y Sociales*, 4(1), 67–80. Recuperado de <https://revista.uct.edu.pe/index.php/searching/article/view/407/456>

Rodríguez, D. (2023). *La gestión del recurso humano en la micro y pequeña empresa* [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia]. Recuperado de <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/book/279>

Romero, A., & Moreira, R. (2022). *Mejoramiento del clima organizacional en el hospital general Marco Vinicio Iza* [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Recuperado de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/15172/1/UA-MAE-EAC-034-2022.pdf>

Saavedra, E. (2021). *Gestión del talento humano y la relación con el desempeño laboral del personal del Hospital Obrero de la ciudad de Oruro* [Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/27280/T-2926.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salguero, N., & García, C. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Ñeque. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas Sociales*, 5(12), 423–434. Recuperado de <https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/103/314>

- Yslado, R., Ramírez, E., García, M., & García, J. (2021). Clima laboral y burnout en profesores universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24(3), 101–114. Recuperado de <https://revistas.um.es/reifop/article/view/476651/309551>
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14). Recuperado de <http://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208/412>

ANEXOS

ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la gestión del talento y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2

Totalmente en desacuerdo	1
--------------------------	---

ITEM	1	2	3	4	5
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
DIMENSIÓN 01					
1. La municipalidad realiza una adecuada gestión en el reclutamiento de personal.					
2. La municipalidad realiza una adecuada gestión en la selección de personal.					
DIMENSIÓN 02					
3. Considera que la municipalidad orienta correctamente al personal contratado en función de las actividades que desempeñará en su puesto de trabajo.					
4. La municipalidad se apegue estrictamente al perfil del puesto al momento de realizar las convocatorias de personal					
5. La municipalidad considera las competencias y capacidades del personal al momento de evaluar su desempeño.					
DIMENSIÓN 03					
6. Considera que su remuneración va acorde a las funciones que desempeña.					
7. Los programas de incentivos que tiene la municipalidad son los más adecuados.					
8. Cree usted que trabajando eficaz y eficientemente tenga la oportunidad de percibir un mejor puesto laboral.					
DIMENSIÓN 04					
9. La municipalidad realiza capacitaciones al personal.					
10. La municipalidad muestra interés por mejorar el desarrollo profesional del personal.					
DIMENSIÓN 05					
11. El clima laboral dentro de la municipalidad permite tener relaciones cordiales y positivas entre sus integrantes.					
12. La municipalidad promociona, incentiva y mantiene una política de salud e higiene.					
DIMENSIÓN 06					
13. La municipalidad realiza un control permanente de las actividades del personal.					
14. La municipalidad muestra interés por mantener su continuidad.					
CLIMA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					

15. Realiza sus labores con agrado.					
16. Siente que su trabajo es valorado.					
17. Su trabajo es gratificante.					
DIMENSIÓN 02					
18. Tiene una comunicación adecuada con su jefe.					
19. Tiene una comunicación adecuada con sus colegas.					
20. Le proporcionan la información necesaria para cumplir su labor.					
DIMENSIÓN 03					
21. Su trabajo es reconocido.					
22. Le genera satisfacción los beneficios y recompensas que recibe.					
23. Se siente conforme con el salario que percibe.					
DIMENSIÓN 04					
24. Cuenta con el espacio necesario para cumplir con sus funciones.					
25. Le genera molestias los ruidos que existen en la municipalidad.					
26. La iluminación es la adecuada en su espacio de trabajo.					

Gracias por sus respuestas.

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla
Datos generales

		f	%
Genero	Femenino	153	61.7%
	Masculino	95	38.3%
Edad	Entre 18 años a 24 años	25	10.0%
	Entre 25 años a 31 años	66	26.7%
	Entre 32 años a 45 años	74	30.0%
	Más de 45 años	83	33.3%

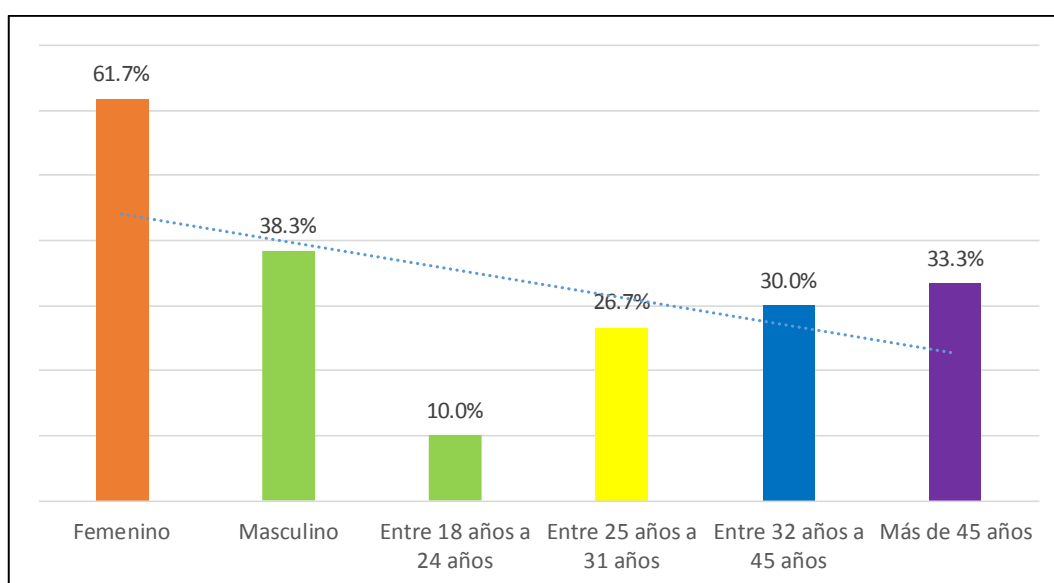


Figura. Datos generales.

La distribución por género revela que el 61.7 % de los participantes es femenino, mientras que el 38.4 % es masculino. En cuanto a la edad, el 10.0 % tiene entre 18 y 24 años; el 26.7 %, entre 25 y 31 años; el 30.0 %, entre 32 y 45 años; y el 33.3 % supera los 45 años.

ANEXO N°03 - VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Validez de la gestión del talento

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.719
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	407.665
	gl	91
	Sig.	.000

Validez del clima organizacional

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.752
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	319.361
	gl	55
	Sig.	.000

Confiabilidad de la gestión del talento

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.869	14

Confiabilidad del clima organizacional

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.851	12

ANEXO N°04 – DATA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3
3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1	5	1	3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	1	5	3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	4	4	3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	4	1	3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	3	3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	1	2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5
3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3	5	5	3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3
3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1	1	5	3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1
3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3	4	2	3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3
3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2	4	3	3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2
3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1	1	1	3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1
3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1	4	3	3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1
3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2	3	1	3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2
2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	5	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3
3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3
3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4	1	4	3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4
3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3	2	3	3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3
2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	3	4	2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1
3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3
3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1
3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1	4	4	3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1
3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4	5	5	3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4
3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5	5	5	3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5
4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3	5	5	4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3
3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4	5	5	3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4
3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5	5	3	3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5

ANEXO N°05 - BASE DE DATOS

GESTIÓN DEL TALENTO	<i>Incorporación de las personas</i>	<i>Reclutamiento de personas.</i>	<i>Selección de personas.</i>	<i>Colocación de personas</i>	<i>Orientación de las personas.</i>	<i>Modelado del trabajo.</i>	<i>Evaluación del desempeño.</i>	<i>Recompensar a las personas</i>	<i>Remuneración.</i>	<i>Programas de incentivos.</i>	<i>Prestaciones y servicios.</i>	<i>Desarrollar a las personas</i>	<i>Capacitación.</i>	<i>Desarrollo de las personas y las organizaciones.</i>	<i>Retener a las personas</i>	<i>Relaciones con los empleados.</i>	<i>Higiene, seguridad y calidad de vida.</i>	<i>Supervisar a las personas</i>	<i>Control de actividades.</i>	<i>Permanencia del personal.</i>
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	2	3	2	3	2	2	2
3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	4	1	1	1	3	1	4
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	4
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	5	4	3	4	3	3	2
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	2
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	2	1	3	2	4	4	3	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	4	1	2	3	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3
3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1	3	3	3	4	3	4	2	1	2
3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3	3	2	4	4	4	3	4	3	5
3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	4	4	4	4	2	2	1
3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1	5	5	5	3	1	4	3	1	4
3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	3
3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	3
2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	1	4	2	1	2	2	1	2
3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4	3	3	2	3	1	5	3	1	5
3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4
2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4
3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1	2	1	2	4	2	5	4	2	5
3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4	4	5	2	3	1	4	3	1	4
3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3
3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	3	4	1	3	4	1

3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5
3	3	1	4	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	1	4	3	1	4
3	3	5	1	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	3	5	1	3	5	1
3	4	2	5	3	2	5	3	3	2	5	3	4	2	5	4	2	5	4	2	5
3	3	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	4	3	4	3	3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	5	1	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	3	5	1	3	5	1
2	3	4	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	5	2	3	5	2	2	3	5	2	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2
2	2	1	3	3	1	3	4	3	1	3	4	2	1	3	2	1	3	2	1	3
4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3
3	4	2	5	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	3	5	3	3	5	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	5	4	3	5
1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3
4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	3	1	5	3	1	5
1	1	1	1	2	1	1	5	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4
2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	3	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	3	2	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
3	3	4	1	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1
4	4	2	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	2	3	2	3	2	2	2
3	3	5	1	3	3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	1	1	3	1	4	4
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	4
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	5	4	3	4	3	3	2
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	2
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	2	1	3	2	4	4	3	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	4	1	2	3	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3

3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1	3	3	3	4	3	4	2	1	2
3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3	3	2	4	4	4	3	4	3	5
3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	4	4	4	4	2	2	1
3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1	5	5	5	3	1	4	3	1	4
3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	3
3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	3
2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	1	4	2	1	2	2	1	2
3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4	3	3	2	3	1	5	3	1	5
3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4
2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4
3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1	2	1	2	4	2	5	4	2	5
3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4	4	5	2	3	1	4	3	1	4
3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3
3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	3	4	1	3	4	1
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5
3	3	1	4	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	1	4	3	1	4
3	3	5	1	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	3	5	1	3	5	1
3	4	2	5	3	2	5	3	3	2	5	3	4	2	5	4	2	5	4	2	5
3	3	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	4	3	4	3	3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	5	1	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	3	5	1	3	5	1
2	3	4	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	5	2	3	5	2	2	3	5	2	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2
2	2	1	3	3	1	3	4	3	1	3	4	2	1	3	2	1	3	2	1	3
4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3
3	4	2	5	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	3	5	3	3	5	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	5	4	3	5
1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3
4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	3	1	5	3	1	5
1	1	1	1	2	1	1	5	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4
2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	3	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	3	2	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
3	3	4	1	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1
4	4	2	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	2	3	2	3	2	2	2
3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	4	1	1	1	3	1	4
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	4
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	5	4	3	4	3	3	2
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	2
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	2	1	3	2	4	4	3	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	4	1	2	3	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3
3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1	3	3	3	4	3	4	2	1	2
3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3	3	2	4	4	4	3	4	3	5
3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	4	4	4	4	2	2	1
3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1	5	5	5	3	1	4	3	1	4
3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	3
3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	3
2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	1	4	2	1	2	2	1	2
3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4	3	3	2	3	1	5	3	1	5
3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4
2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4
3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1	2	1	2	4	2	5	4	2	5
3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4	4	5	2	3	1	4	3	1	4
3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3
3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	3	4	1	3	4	1
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5
3	3	1	4	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	1	4	3	1	4

3	3	5	1	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	3	5	1	3	5	1
3	4	2	5	3	2	5	3	3	2	5	3	4	2	5	4	2	5	4	2	5
3	3	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	4	3	4	3	3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	5	1	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	3	5	1	3	5	1
2	3	4	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	5	2	3	5	2	2	3	5	2	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2
2	2	1	3	3	1	3	4	3	1	3	4	2	1	3	2	1	3	2	1	3
4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3
3	4	2	5	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	3	5	3	3	5	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	5	4	3	5
1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3
4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	3	1	5	3	1	5
1	1	1	1	2	1	1	5	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	1	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4
2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	3	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	3	2	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
3	3	4	1	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1
4	4	2	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	2	3	2	3	2	2	2
3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	4	1	1	1	3	1	4
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	4
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	5	4	3	4	3	3	2
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	2
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	2	1	3	2	4	4	3	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	4	1	2	3	1	1	1	1
3	3	2	3	1	1	1	1	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	3
3	5	5	4	2	3	2	1	2	1	4	1	3	3	3	4	3	4	2	1	2
3	3	3	2	4	5	3	3	3	5	1	3	3	2	4	4	4	3	4	3	5
3	4	3	5	2	1	1	3	2	2	3	2	3	1	4	4	4	4	2	2	1

3	4	3	4	3	5	4	1	3	2	5	1	5	5	5	3	1	4	3	1	4
3	4	3	4	3	5	3	1	3	5	4	1	2	1	2	4	4	3	4	4	3
3	2	3	1	4	2	4	5	3	4	3	2	3	1	4	4	4	3	4	4	3
2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	3	3	1	4	2	1	2	2	1	2
3	3	4	2	4	2	5	5	4	5	4	3	5	5	4	3	2	3	3	2	3
3	4	3	4	2	1	4	1	4	5	3	4	3	3	2	3	1	5	3	1	5
3	2	1	2	4	5	5	3	3	1	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4
2	3	4	2	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	1	2	2	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	2	4
3	3	3	2	3	4	5	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	4	5	3	5	2	4	2	1	2	1	2	4	2	5	4	2	5
3	4	2	5	2	1	3	3	3	4	2	4	4	5	2	3	1	4	3	1	4
3	4	3	5	1	2	1	1	3	1	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	3	4	2	4	5	2	3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
3	4	5	3	4	4	4	4	2	1	1	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3
3	3	4	1	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	3	4	1	3	4	1
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	4	1	5	5	4	1	5	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5
3	3	1	4	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	1	4	3	1	4
3	3	5	1	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	3	5	1	3	5	1
3	4	2	5	3	2	5	3	3	2	5	3	4	2	5	4	2	5	4	2	5
3	3	4	2	2	4	2	1	2	4	2	1	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	4	3	4	3	3	4	1	3	3	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3
3	3	5	1	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	3	5	1	3	5	1
2	3	4	1	2	4	1	1	2	4	1	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	5	2	3	5	2	2	3	5	2	2	4	5	2	4	5	2	4	5	2
2	2	1	3	3	1	3	4	3	1	3	4	2	1	3	2	1	3	2	1	3
4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3
3	4	2	5	3	2	5	1	3	2	5	1	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	3	5	3	3	5	2	3	3	5	2	4	3	5	4	3	5	4	3	5
1	1	1	1	2	1	1	4	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3
4	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	2	3	4	2
3	3	1	5	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	3	1	5	3	1	5
1	1	1	1	2	1	1	5	2	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1

3	3	1	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4
2	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3
3	3	2	4	4	2	4	5	4	2	4	5	3	2	4	3	2	4	3	2	4
2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
3	3	4	1	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	3	4	1	3	4	1
4	4	2	5	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	2	5	4	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	2	3	2	3	2	2	2
3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	2	1	4	4	4	1	1	1	3	1	4
3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	1	5	3	2	3	4	3	4
3	4	4	3	2	1	4	2	1	1	1	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	5	3	3	1	5	2	3	1	1	3	1	5	4	3	4	3	3	2
3	3	2	4	2	1	1	5	4	3	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	2
3	2	2	1	3	4	1	4	3	2	1	5	2	2	1	3	2	4	4	3	5
2	4	5	2	2	1	5	1	3	2	2	5	3	4	1	2	3	1	1	1	1

CLIMA ORGANIZACIONAL	Motivación	Agrado por el trabajo.	Valoración.	Gratificación n.	Comunicación	Relación con el jefe.	Relación con colegas.	Información sobre el trabajo.	Compensaciones	Reconocimiento.	Beneficios y recompensas.	Salario.	Condiciones de trabajo	Espacio de trabajo.	Ruidos.	Iluminación.
3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	2	2	4	2	4	5
3	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	5	1
3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	1	2
2	2	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	1	3	2	2	5
4	2	1	1	5	4	5	1	5	4	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	4	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	1
3	3	1	5	4	2	4	2	1	4	3	3	5	3	2	5	1
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2
3	2	1	1	5	4	2	5	5	4	5	1	5	3	3	3	4
4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4
3	3	4	4	1	3	1	5	4	4	3	4	5	3	4	3	2
3	3	3	3	2	3	4	1	4	3	3	5	2	5	5	5	4
3	3	2	3	3	2	2	4	1	3	5	3	2	3	3	3	2
3	2	1	2	2	3	5	3	1	3	1	3	5	3	3	4	1
2	3	5	2	3	2	4	1	2	2	4	1	1	2	2	2	1
4	4	2	5	5	4	5	4	2	3	2	1	5	4	4	5	3
3	3	1	3	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	2	4
3	4	3	5	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	4	1	2

3	3	2	4	4	2	2	1	4	2	3	2	1	3	3	3	4
2	2	5	1	1	4	3	5	3	1	1	2	1	2	1	4	1
3	3	1	4	4	3	3	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2
3	3	3	4	3	2	1	1	5	3	1	4	4	2	3	1	1
4	3	2	3	5	5	5	4	5	3	1	4	5	3	4	2	4
3	4	4	3	5	3	5	1	2	2	1	2	4	2	5	1	1
2	4	5	2	4	2	3	1	2	2	5	1	1	1	1	1	2
3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	5	4	1	4	4	5	2
3	4	4	5	3	2	2	1	3	3	5	3	2	3	5	3	1
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3
3	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4
3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3
2	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3
3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
3	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4
2	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4

2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3
3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
3	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4
2	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	2	2	4	2	4	5
3	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	5	1
3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	1	2
2	2	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	1	3	2	2	5
4	2	1	1	5	4	5	1	5	4	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	4	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	1
3	3	1	5	4	2	4	2	1	4	3	3	5	3	2	5	1
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2
3	2	1	1	5	4	2	5	5	4	5	1	5	3	3	3	4
4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4
3	3	4	4	1	3	1	5	4	4	3	4	5	3	4	3	2
3	3	3	3	2	3	4	1	4	3	3	5	2	5	5	5	4
3	3	2	3	3	2	2	4	1	3	5	3	2	3	3	3	2
3	2	1	2	2	3	5	3	1	3	1	3	5	3	3	4	1
2	3	5	2	3	2	4	1	2	2	4	1	1	2	2	2	1
4	4	2	5	5	4	5	4	2	3	2	1	5	4	4	5	3
3	3	1	3	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	2	4
3	4	3	5	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	4	1	2
3	3	2	4	4	2	2	1	4	2	3	2	1	3	3	3	4
2	2	5	1	1	4	3	5	3	1	1	2	1	2	1	4	1
3	3	1	4	4	3	3	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2

3	3	3	4	3	2	1	1	5	3	1	4	4	2	3	1	1
4	3	2	3	5	5	5	4	5	3	1	4	5	3	4	2	4
3	4	4	3	5	3	5	1	2	2	1	2	4	2	5	1	1
2	4	5	2	4	2	3	1	2	2	5	1	1	1	1	1	2
3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	5	4	1	4	4	5	2
3	4	4	5	3	2	2	1	3	3	5	3	2	3	5	3	1
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3
3	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4
3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3
2	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3
3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4
4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
3	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4
2	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	2	2	4	2	4	5
3	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	5	1

3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	1	2
2	2	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	1	3	2	2	5
4	2	1	1	5	4	5	1	5	4	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	4	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	1
3	3	1	5	4	2	4	2	1	4	3	3	5	3	2	5	1
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2
3	2	1	1	5	4	2	5	5	4	5	1	5	3	3	3	4
4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	5	4	4
3	3	4	4	1	3	1	5	4	4	3	4	5	3	4	3	2
3	3	3	3	2	3	4	1	4	3	3	5	2	5	5	5	4
3	3	2	3	3	2	2	4	1	3	5	3	2	3	3	3	2
3	2	1	2	2	3	5	3	1	3	1	3	5	3	3	4	1
2	3	5	2	3	2	4	1	2	2	4	1	1	2	2	2	1
4	4	2	5	5	4	5	4	2	3	2	1	5	4	4	5	3
3	3	1	3	4	3	3	4	1	3	3	4	3	3	2	2	4
3	4	3	5	3	2	2	2	3	4	5	4	2	2	4	1	2
3	3	2	4	4	2	2	1	4	2	3	2	1	3	3	3	4
2	2	5	1	1	4	3	5	3	1	1	2	1	2	1	4	1
3	3	1	4	4	3	3	5	2	4	4	5	2	4	4	5	2
3	3	3	4	3	2	1	1	5	3	1	4	4	2	3	1	1
4	3	2	3	5	5	5	4	5	3	1	4	5	3	4	2	4
3	4	4	3	5	3	5	1	2	2	1	2	4	2	5	1	1
2	4	5	2	4	2	3	1	2	2	5	1	1	1	1	1	2
3	2	3	1	1	2	1	2	3	3	5	4	1	4	4	5	2
3	4	4	5	3	2	2	1	3	3	5	3	2	3	5	3	1
3	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
4	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5	4	1	5	5
3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3	3	1	4	3
3	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4	3	5	1	4
3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3	3	2	5	3
2	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1	2	4	2	1
3	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1	3	3	4	1
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2	3	5	1	2
2	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3
3	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2	3	5	2	2
3	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4	3	1	3	4

4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4
3	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1	3	2	5	1
3	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5	2
2	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1	4
2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1
4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1	5	4
2	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5	2	1	1	5
3	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4	3	1	4	4
2	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3	1
4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5	4	2	4	5
2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
3	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4	3	4	1	4
4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	2	5	3	2	3	2	2	4	2	4	5
3	4	4	4	5	3	4	2	4	4	3	4	4	2	1	5	1
3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	4	2	1	2	2	1	2
2	2	3	2	1	3	4	1	3	2	3	2	1	3	2	2	5
4	2	1	1	5	4	5	1	5	4	3	3	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	4	5	5	3	4	5	5	1	3	5	4	1
3	3	1	5	4	2	4	2	1	4	3	3	5	3	2	5	1
2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	1	3	2