



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL MILITAR EN EL ESTADO MAYOR DE LA III DIVISIÓN DE
EJÉRCITO-2021**

PRESENTADO POR:

Mg. WILMER Saavedra Espinoza

000-0001-777-3894

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AREQUIPA – PERÚ

2022



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE POSGRADO**

TESIS

**GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL MILITAR EN EL ESTADO MAYOR DE LA III DIVISIÓN DE
EJÉRCITO-2021**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN
TÉCNICO- PROFESIONAL EN CONEXIÓN AL TRABAJO
Y EL CRECIMIENTO SOCIOECONÓMICO**

ASESOR

Dr. JORGE LUIS BRINGAS SALVADOR

0000 0003 2011 4964

Dedicatoria

El trabajo de investigación está dedicado con mucho cariño a mi querido hijo Flavio Matías, porque es mi inspiración y lo tengo siempre presente, ya que el constituye mi motor e inspiración para enfrentar los retos de la vida. Pero también va dirigido a mis adorados progenitores papá Silvio y mamá Rosa porque gracias a ellos soy un hombre de bien y este logro académico se los dedico de todo corazón y humildad.

Wilmer

Agradecimiento

Primero agradezco al Dios todo poderoso por otorgarme las bendiciones para cumplir con los objetivos propuestos en un espacio competitivo, así mismo, darme la oportunidad de tener junto a mí a seres estupendos, quienes gracias a su profesionalismo supieron asesorarme y contribuir con alcanzar los retos profesionales.

El investigador

Reconocimiento o epígrafe

“Un camino sin retorno pero que se debe aprender a andar, caminar en la vida es un trabajo difícil pero simple de llevar, pues las dificultades se presentan y franquearlas es la base de la vida misma, es finalmente la lucha contra el tiempo y contra uno mismo”.

La vida nos presenta retos, algunos solo sobreviven, otros intentan surgir y pocos logran conseguir el equilibrio de vivir en armonía. Los primeros se ocupan por servir al dinero; los segundos buscan obtener lo más posible y priorizan lo material y dejan de lado lo espiritual; los terceros valoran lo espiritual y comparten lo material; simple secreto de vida feliz.

Índice

Dedicatoria.....	iii
------------------	-----

Agradecimiento.....	iv
Reconocimiento o epígrafe	v
Índice	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Resumo	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.2. Delimitación de la investigación.....	7
1.2.1. Delimitación espacial	7
1.2.2. Delimitación social.....	7
1.2.3. Delimitación temporal.....	7
1.2.4. Delimitación conceptual.....	7
1.3. Problemas de investigación.....	8
1.3.1. Problema principal	8
1.3.2. Problemas específicos	9
1.4. Objetivos de la investigación	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación.	10
1.5.1. Justificación Práctica.....	10

1.5.2. Justificación Teórica	11
1.5.3. Justificación Metodológica	11
1.5.4. Justificación Social.....	11
1.5.5. Importancia de la investigación	12
1.6. Factibilidad de la investigación.....	12
1.7. Limitaciones del estudio	12
CAPITULO II: MARCO FILOSÓFICO	13
2.1. Fundamentación ontológica	13
2.2. La Gestión del Talento Humano y el Clima organizacional	16
2.3. La ética en la Gestión de talento humano	17
2.4. Clima organizacional fundamento histórico	17
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....	18
3.1. Antecedentes del problema	18
3.1.1. Internacionales	18
3.1.2. Nacionales	22
3.2. Bases teóricas o científicas.....	25
3.2.1 Gestión del talento humano.....	25
3.2.2 Gestión estrategica del talento humano (GETH) en el sector público	32
3.2.3 Objetivos de la GTH	33
3.2.5 Clima organizacional.	34
3.2.6 Desarrollo o rediseño de la cultura de una organización.	39
3.3. Definición de términos básicos	42
CAPITULO IV: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION	48
4.1. Hipótesis y Variables de la Investigación	48

4.1.1. Hipótesis General	48
4.1.2. Hipótesis específicas	48
4.1.3. Definición conceptual de las variables.....	49
4.2. Operacionalización de las variables	50
CAPITULO V: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	52
5.1. Tipo y Nivel de la investigación	52
5.1.1 Tipo de investigación	52
5.1.2 Nivel de Investigación.....	52
5.2. Métodos y Diseño de investigación	53
5.2.1 Métodos de Investigación	53
5.2.2 Diseño de la Investigación	53
5.3. Población y muestra de la investigación	53
5.3.1 Población.....	53
5.3.2 Muestra.....	54
5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
5.4.1 Técnicas.....	56
5.4.2. Instrumentos.....	56
5.4.3 Validez y Confiabilidad	57
5.4.4. Procesamiento de datos	59
5.4.5 Ética en la investigación.....	60
CAPITULO VI: RESULTADOS	61
6.1. Análisis Descriptivos	61
6.2. Análisis inferencial.....	74
DISCUSIÓN	83

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	103
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	104
Anexo 2. Cuestionario de GTH	105
Anexo 3. Cuestionario de Clima organizacional	106
Anexo 04. Ficha de Validación de instrumento experto 1 “Gestión del Talento Humano y Clima organizacional”	107
Anexo 05. Ficha de Validación de instrumento experto 2 “Gestión del Talento Humano y Clima organizacional”	108
Anexo 06. Ficha de Validación de instrumento experto 3 “Gestión del Talento Humano y Clima organizacional”	109
Anexo 07. Consentimiento informado.....	110
Anexo 08. Autorización de la entidad donde se realizó el trabajo de campo.	111
Anexo 09. Declaratoria de autenticidad de tesis.....	112
Anexo 10. Base de datos Respuesta a los cuestionarios.....	113
Anexo 11. Base de datos Suma de las puntuaciones de las Respuesta a cuestionarios.	116
Anexo 12. Base de datos Promedio de las puntuaciones de las Respuesta a cuestionarios	119

Índice de tablas

Tabla 1	Variación en el “Modelo de Gestión de las Personas en el Sector Público”	33
---------	--	----

Tabla 2	Operacionalización de la Variable GTH.....	50
Tabla 3	Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	51
Tabla 4	Población del Estado Mayor General y de Grandes Unidades del IIIDE	54
Tabla 5	Validación de Expertos	58
Tabla 6	Valores de los Coeficientes de “Alfa de Cronbach”	58
Tabla 7	Resumen de Procesamiento de Casos	59
Tabla 8	Estadísticas de Confiabilidad	59
Tabla 9	Descriptivo Gestión del Talento Humano en el EM de la III DE.....	61
Tabla 10	Descriptivo Procesos para Integrar Talentos y Competencias (Agrupada)	62
Tabla 11	Descriptivo Procesos para Comprometer a los Talentos y los Equipos (Agrupada)	63
Tabla 12	Descriptivo Procesos para Utilizar Talentos y Competencias (Agrupada).....	63
Tabla 13	Descriptivo Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos (Agrupada) ..	64
Tabla 14	Descriptivo Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones (Agrupada)	65
Tabla 15	Descriptivo Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos (Agrupada)	66
Tabla 16	Descriptivo Clima Organizacional en el EM de la III DE(Agrupada).....	67
Tabla 17	Descriptivo Dimensión Estructura Organizacional (Agrupada)	68
Tabla 18	Descriptivo Dimensión Responsabilidad (Agrupada).....	69
Tabla 19	Descriptivo Dimensión Riesgos (Agrupada)	70
Tabla 20	Descriptivo Dimensión Recompensas (Agrupada).....	71
Tabla 21	Descriptivo Dimensión Calor y Apoyo (Agrupada)	72
Tabla 22	Descriptivo Dimensión Conflicto (Agrupada).....	73
Tabla 23	Pruebas de Normalidad de las Variables.....	75

Tabla 24	Correlación Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional	76
Tabla 25	Correlación entre la Dimensión Procesos para Integrar Talentos y Competencias y Clima Organizacional.	77
Tabla 26	Correlación entre la Dimensión Procesos para Comprometer a los Talentos y los Equipos y Clima Organizacional	78
Tabla 27	Correlación entre la Dimensión Procesos para Utilizar Talentos y Competencias y el Clima Organizacional	79
Tabla 28	Correlación entre a la Dimensión Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos y el Clima Organizacional	80
Tabla 29	Correlación entre la Dimensión Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones y el Clima Organizacional	81
Tabla 30	Correlación entre la Dimensión Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos y el Clima Organizacional	82

Índice de figuras

Figura 1	Los Seis Procesos de la GTH, Considerados como Dimensiones.	27
Figura 2	Los Desafíos del Tercer Milenio.....	29
Figura 3	Los Saltos Graduales de la GTH.....	30

Figura 4	Elementos que Componen el Modelo de la GTH	31
Figura 5	Sistema Integrado de la GTH.....	34
Figura 6	El Iceberg de la Cultura Organizacional	39
Figura 7	Dimensiones e Indicadores de la Cultura Organizacional para su Valoración.	41
Figura 8	Adecuada Gestión del Talento Humano (Agrupada) en el EM de la III DE	61
Figura 9	Adecuada Gestión de los Procesos para integrar talentos y competencias (Agrupada).....	62
Figura 10	Adecuada Gestión de los Procesos para Comprometer a los Talentos y Equipos (Agrupada).....	63
Figura 11	Adecuada Gestión de los Procesos para Utilizar Talentos y Competencias (Agrupada).....	64
Figura 12	Adecuada Gestión de los Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos (Agrupada).....	65
Figura 13	Adecuada Gestión de los Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones (Agrupada)	66
Figura 14	Adecuada Gestión de los Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos (Agrupada).....	67
Figura 15	Adecuado Clima Organizacional en el EM de la III DE (Agrupada)	68
Figura 16	Límites de Acción en la Estructura Organizacional (Agrupada)	69
Figura 17	Dependencia del Superior en Responsabilidad (Agrupada)	70
Figura 18	Acciones que Conducen a Asumir Riesgos (Agrupada).....	71
Figura 19	Recompensas por el Alcance de Objetivos (Agrupada).....	72
Figura 20	Creación del Calor y Apoyo (Agrupada)	73
Figura 21	Reglas y Procedimientos para Evitar Conflicto (Agrupada).....	74

Resumen

En las organizaciones militares la gestión del talento humano, tienen su particularidad, toda vez que su cultura organizacional es muy objetiva y muy particular y difiere con las otras entidades públicas del Estado. El objetivo del estudio fue analizar en qué medida la Gestión del talento humano se relaciona con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021. La metodología fue de enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo correlacional, método hipotético deductivo, diseño no experimental y

transversal, la población y muestra fue integrada por los colaboradores que prestan servicio en el Estado Mayor de la III Región Militar en la ciudad de Arequipa; la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Como resultado se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.721, lo que llevo a concluir que la Gestión del talento humano se relaciona en forma significativa con el Clima organizacional en el Estado Mayor de la III Región Militar de Arequipa.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Clima organizacional

Abstract

In military organizations, the management of human talent has its particularity, since its organizational culture is very objective and very particular and differs from other public entities of the State. The objective of the study was to analyze to what extent Human Talent Management is related to the Organizational Climate of the military personnel of the General Staff of the III Army Division-2021. The methodology was quantitative approach, basic type, correlational descriptive level, hypothetical deductive method, non-experimental and cross-sectional design, the population and sample were integrated by the collaborators who serve in the General Staff of the III Military Region in the city of Arequipa; the data collection technique

was the survey and the instrument the questionnaire. As a result, a Spearman's Rho coefficient of 0.721 was obtained, which led to the conclusion that Human Talent Management is significantly related to the Organizational Climate in the General Staff of the III Military Region of Arequipa.

Keywords: Human talent management, Organizational climate

Resumo

Nas organizações militares, a gestão do talento humano tem a sua particularidade, uma vez que a sua cultura organizacional é muito objetiva e muito particular e difere de outras entidades públicas do Estado. O objetivo do estudo foi analisar em que medida a Gestão do Talento Humano está relacionada ao Clima Organizacional dos militares do Estado Maior da III Divisão do Exército-2021. A metodologia foi de abordagem quantitativa, tipo básico, nível descritivo correlacional, método hipotético dedutivo, desenho não experimental e transversal, a população e amostra foi integrada pelos colaboradores que servem no Estado Maior da III Região Militar na cidade de Arequipa; a técnica de coleta de dados foi a pesquisa e o instrumento o questionário. Como resultado, obteve-se um coeficiente Rho de Spearman de

0,721, o que permitiu concluir que a Gestão do Talento Humano está significativamente relacionada ao Clima Organizacional no Estado Maior da III Região Militar de Arequipa.

Palavras-chave: Gestão do talento humano, Clima organizacional

INTRODUCCIÓN

Cada organización, debe disponer de adecuadas políticas para formar, entrenar y retener al talento humano, ya que resulta indispensable para garantizar la obtención de las capacidades operativas, la gestión asertiva es clave para generar verdaderos beneficios al Clima organizacional (CO) y a la gestión productiva de cualquier ente.

Determinar el valor de una organización, no radica solo en calcular sus activos y pasivos, sino más bien es la suma de este cálculo, con una gestión asertiva del talento humano es lo que permitirá que una organización sea considerada altamente efectiva. El ejército del Perú es un organismo destinado no solo a la defensa del país, sino que también es garante del bienestar ciudadano lo que lo convierte en un bien público, de carácter fundamental para la supervivencia Estado. Las capacidades y potencialidades de operación "producidas" por las instituciones militares, son utilizados como beneficio de la población y se encuentran a la disposición de todos los habitantes de la República.

Muchas empresas e instituciones tanto públicas como privadas, en todo el mundo se procedió a incorporar la Gestión del Talento Humano (GTH) como un estándar y tomando en cuenta las competencias, constituyendo un ejemplo a seguir e influenciar en superar la productividad con el firme propósito de alcanzar un clima laboral adecuado en las relaciones humanas de las entidades tanto públicas como privadas.

Es notable que el Ejército tiene un gran capital en bienes materiales, bélicos y no bélicos, así mismo está presupuestado las misiones que apoyan a la población en los sectores de salud, educación y de operaciones de emergencia. Pero de una forma más notable cuenta con un especialista altamente calificado en todos los ámbitos profesionales.

Por su parte tanto la cultura como el CO son considerados los elementos característicos de las instituciones modernas, constituyéndose desde su nacimiento una característica particular. Es así que desde los años 70 del siglo pasado se conceptualiza con mayor énfasis y propiedad y llegan a ser parte muy importante en el desarrollo de su identidad.

En esa misma línea el CO tomó un mayor auge e importancia en su influencia en las actividades productivas de las organizaciones. Por lo tanto, es importante tomarla en cuenta, estudiarla y ponerla en práctica sobre todo en una institución monolítica como el Ejército del Perú. En tal sentido el hecho de tratar todo lo relacionado con el elemento denominado organizacional, permite a los líderes observar los espacios donde sus instituciones se desarrollan y con más interés enfocado en las relaciones y comportamiento de sus miembros, sumando sus creencias. El clima y la cultura organizacional per se, son el fundamento del Ejército del Perú.

Por todas las razones anteriormente expuestas, GTH cuyo impacto en el CO va generar una propuesta de valor alineada con las nuevas tendencias y la modernidad, más aún cuando hoy más que nunca la Institución visa como objetivo de mediano y largo plazo su transformación, en esa línea se requiere recuperar valores concordantes con un grupo de hombres: en principio respetuosos de la constitución, con honorabilidad y disciplina, servidores del Estado.

Es pertinente tener en cuenta que el siglo XXI demanda la preparación y profundización en conocimientos de los líderes para el manejo y la GTH. Dada esta situación del país, la propuesta de valor facilitará el incremento de competencias orientadas hacia el fortalecimiento de estos conocimientos para lograr el incremento de la proactividad organizacional y el mejoramiento de la gestión institucional.

El propósito de este estudio es identificar la GTH y determinar en qué medida se relaciona con el CO. En el mismo sentido se procura lograr encontrar la probabilidad de oportunidades de incrementar sus capacidades y que estas estén de acorde a los lineamientos y estándares internacionales, para alcanzar el desarrollo y ejecución de los objetivos institucionales en concordancia con la conducta de cada miembro de la entidad militar.

La estructura de la investigación se estructura iniciando con el Capítulo 1 Planteamiento del problema, donde se realiza la descripción del problema, el planteamiento y se establece los objetivos de la investigación; el Capítulo 2 presenta el Marco filosófico y hace una discusión ontológica de las variables para demostrar su objetividad o subjetividad en cuanto a la experiencia y el conocimiento, aplicados a la GTH y la Cultura organizacional; el Capítulo III presenta el Marco teórico, es la base para el estado del arte de la investigación y al solida fuente teórica del estudio, realizando los marcos conceptuales de las variables y sus dimensiones; el Capítulo IV presenta las variables y su operacionalización, importancia citar este capítulo porque nace los instrumentos de recolección de datos; el Capítulo V es la metodología de la investigación, considerada de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional; el Capítulo VI gráfica y explica los resultados de la investigación y lo sintetiza a través de cuadros y figuras que explica en forma detallada los hallazgos de la investigación; seguidamente se desarrolla la discusión realizando la comparación con el estado del arte y se llega a las conclusiones del estudio, para luego recomendar acciones en beneficio del Estado Mayor de la III DE; finalmente se presenta los anexos de la investigación.

CAPITULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El Ejército del Perú es una Institución del Estado Peruano que cumple un rol fundamental como garante del orden, protector de la república y forjador de la nación; en esa misma correlación sus miembros han sido considerados, al menos en la primera Constitución como ciudadanos de primera categoría, sin embargo en el tiempo la mayor propuesta de valor de la gestión de su activo intangible ha sido su empleo en los conflictos internos y externos, dejando de lado las metodologías e innovaciones en materia de una asertiva GTH acorde con la modernidad y las nuevas teorías de gestión que el mundo promueve.

Es por este motivo, que como organización permanece inerte ante las nuevas estrategias de manejo de su capital humano, utilizando metodologías aún obsoletas, y permaneciendo distante a el avance evolutivo del asertividad dentro de la organización. Según Chiavenato (2007) varios factores contribuyen a la GTH como son “los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones”.

En este mismo orden de ideas, se ha logrado evidenciar que toda organización debe disponer de una capacidad administrativa para diseñar los perfiles de puestos y designar de manera eficaz y eficiente el hombre al puesto, lo cual no se ha venido cumpliendo debido a los sistemas obsoletos de jerarquización lo que vuelve la cultura organizacional del Ejército del Perú sumamente resistente al cambio, en esta coyuntura pese a que el personal militar (Oficiales, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales) en el tiempo han venido adquiriendo competencias y capacidades, éstas no han sido valoradas por el Comando de Personal del

Ejército al momento de asignarles un cargo y/o empleo en las diferentes dependencias de la Institución.

Al respecto cabe precisar que el Ejército del Perú dispone de una serie de dependencias tales como Divisiones de Ejército, Brigadas, Agrupamientos, Unidades, Pequeñas Unidades, otras dependencias tales como Escuelas de Formación, de capacitación y de perfeccionamiento, Hospitales Militares, Colegios Militares, Bazares, Círculos Militares y demás dependencias, siendo un común denominador que el personal labore en el Estado Mayor de dichas dependencias y en cargos netamente administrativos que en muchos casos requieren mayores competencias y capacidades no sólo vinculadas al ámbito militar sino a un conocimiento diferenciado alineado básicamente a la gestión pública en concordancia con las nuevas estrategias de gestión.

En ese sentido es imprescindible disponer de una GTH para administrar en forma eficiente al personal, con la finalidad de asignarlos adecuadamente en los cargos y/o empleos; cabe precisar que los Oficiales, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales, reciben programas de capacitación y perfeccionamiento sobre estos temas, sin embargo, no es suficiente dicha preparación, asimismo es pertinente precisar que un gran porcentaje de personal militar invierte en su preparación humanística realizando estudios de Pregrado y Posgrado en diferentes Universidades e Instituciones de Educación Superior y/o Técnica, adquiriendo con ello capacidades diferenciadoras respecto a sus demás camaradas.

En estos tiempos actuales existe la necesidad de generar un rediseño y/o transformación en la GTH, cuya pertinencia ofrece una oportunidad de mejora que debiera ser tomada en consideración por el Comando de Personal del Ejército, sin embargo como lo he mencionado anteriormente estas competencias no son tomadas en cuenta sobre todo al asignar cargos de responsabilidad que requieren conocimiento y experiencia, en esa misma línea por ejemplo y

de manera particular se viene designando en el cargo de Director del Hospital Militar de la III DE, a Un (01) Oficial del grado de Coronel de la especialidad de Artillería, por el hecho de que este tipo de cargos han sido repartidos por armas y/o servicios.

Para Chiavenato (2009) es importante tener presente en la gestión moderna del personal “procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas, la legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos”.

Por su parte en la III División de Ejército (III DE) se dispone de un CO que es herencia de las costumbres, procedimientos, valores y formas de liderazgo que en el tiempo no han contribuido a poner en valor el talento humano que dispone el personal militar en las diferentes jerarquías tales como los Oficiales Superiores, Oficiales Subalternos, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales, en términos de eficiencia, eficacia y competitividad, por lo tanto se aprecia una percepción desvinculada de la gestión de procesos y/o modernización, lo cual afecta sensiblemente la mejora continua del CO.

Es importante destacar que no confundir las definiciones entre el CO y la cultura organizacional, porque este último término “ya no es más un elemento externo en las organizaciones, ya que se ha transformado en un componente de notable importancia estratégica..... Una progresiva cultura organizacional aprueba ciertas conductas a sus miembros de la organización” (Bautista, Aliaga y Salazar, 2016, p. 2).

En esa línea “una cultura laboral abierta y humana incita la colaboración y un comportamiento maduro por parte de los integrantes de la organización, si los miembros se comprometen y son responsables, es porque la cultura organizacional se lo permite” (Bautista et al., 2016, p. 2). Los conceptos en la actualidad son empleados en las organizaciones militares del mundo y, de manera similar deberían ser aplicados en el Ejército del Perú, pues, en el

entendimiento que el Ejército podrá ser como lo definen Bautista et al. (2016) “es una organización que sostiene interrelaciones humanas de diversos tipos: entre superiores, entre camaradas, entre subordinados, las mismas que producen creencias, valores y liderazgos dentro de ella” (p. 2).

Por esta situación y con el único afán de contribuir al mejoramiento de la GTH y tener un excelente CO se desarrolló la investigación, por lo que se propone determinar como la GTH se relaciona con el CO del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en el Estado Mayor de la III DE del Perú, y en los entes adscritos al mismo. La dirección Avenida Aviación s/n – Cerro Colorado - Arequipa

1.2.2. Delimitación social

La investigación se desarrolló tomando como base y unidad de estudio al personal de Oficiales Superiores, Oficiales subalternos, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales que conforman el Estado Mayor de la III DE; personal que se encontró laborando en la Región de Arequipa y en forma precisa en el Cuartel General de la III DE del Ejército del Perú.

1.2.3. Delimitación temporal

El desarrollo del trabajo se realizó en el periodo 2020.

1.2.4. Delimitación conceptual

Para el desarrollo del estudio, se tomó los aspectos básicos de GTH y el CO, tales como: “Procesos para integrar talentos y competencias”, “procesos para comprometer a los talentos y los equipos”, “procesos para utilizar talentos y competencias”, “procesos para

recompensar a los talentos y equipos”, “procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones” y “procesos para vigilar a los talentos y a los equipos”.

Así mismo las propiedades del ambiente del Cuartel General de la III DE del Ejército del Perú en cuanto a “la organización”, “responsabilidad”, “riesgos”, “recompensas”, “calor y apoyo” y “gestión del conflicto”.

Los aspectos que se tomaron como fuentes de consulta para el correcto desarrollo fueron:

Admiración de recursos humanos.

El talento humano.

Objetivos de la administración del talento humano.

Gestión Estratégica del Talento Humano

Factores que intervienen en la GTH.

Cultura organizacional.

Cultura observable.

Cultura medular.

Nuevas perspectivas y tendencias en la GTH

Potencialización del talento humano en el Ejército del Perú (III DE)

1.3. Problemas de investigación

1.3.1. Problema principal

¿En qué medida la Gestión del talento humano se relaciona con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

1.3.2. Problemas específicos

¿En qué medida los Procesos para integrar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

¿En qué medida los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

¿En qué medida los Procesos para utilizar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

¿En qué medida los Procesos para recompensar a los talentos y equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

¿En qué medida los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

¿En qué medida los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Analizar en qué medida la Gestión del talento humano se relaciona con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

1.4.2. Objetivos específicos

Identificar en qué medida los Procesos para integrar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Determinar en qué medida los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Establecer en qué medida los Procesos para utilizar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Detallar en qué medida los Procesos para recompensar a los talentos y equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Indicar en qué medida los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Analizar en qué medida los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

1.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la investigación.

1.5.1. Justificación Práctica

En cuanto a la justificación práctica, las instituciones de las Fuerzas Armadas (FFAA) y en especial el Ejército del Perú a través del EM de la III DE con sede en la región Arequipa podrán a partir de la conclusiones y recomendaciones halladas en el estudio de investigación,

replantear los planes de personal y en forma prioritaria la GTH y su estrecha relación con CO; toda vez que se trata de una institución castrense y muy pegada al fiel cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen su jerarquía y desempeño del personal en sus actividades de inmediato, mediano y largo plazo.

1.5.2. Justificación Teórica

Los cambios en la gestión del personal en las instituciones del mundo entero se encuentran en una dinámica de cambio permanente; es así que la investigación desarrollada contribuirá al aporte de teoría relacionada a GTH y CO en entidades de régimen castrense y muy especial en el Ejército del Perú; es así que los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones halladas en forma empírica y muy rigurosamente, servirán de fuente de consulta para futuros investigadores y al mismo tiempo ser parte del repositorio institucional de la Universidad Alas Peruanas.

1.5.3. Justificación Metodológica

Cuando un investigador se plantea dar solución a un problema estructural susceptible a ser investigado y recomendar una posible solución, recurre a la metodología de la investigación científica, herramienta muy útil para describir una problemática, confrontar la teoría y construir un estado de arte que a priori pueda contribuir a inferir la posible solución del problema planteando proponiendo las hipótesis correspondientes y luego demostrar si son verdaderas o falsas; en ese sentido la presente investigación con el empleo adecuado una metodología de investigación aportará conocimiento muy valioso en cuanto a la GTH y su estrecha relación con el CO en las instituciones con régimen castrense nacional.

1.5.4. Justificación Social

Todos los países del mundo cuentan con fuerzas militares, creados con el fin de cumplir misiones muy sagradas, como la de defensa y seguridad de sus territorios, poblaciones,

gobiernos y hacer cumplir con las relaciones internacionales dentro de un marco de paz en desarrollo; los seres humanos que se necesitan para cumplir con las misiones encomendadas tienen que estar altamente preparadas y muy compenetradas con la camaradería y el espíritu de cuerpo, porque ofrecen lo más preciado y es su propia vida a cambio del cumplimiento de su deber; en tal sentido la convivencia social en los cuarteles tiene particularidades muy diferentes a la de la sociedad civil y por lo tanto se debe tener una excelente GTH y un CO que contribuya al bienestar del personal; es ahí donde se da la importancia del estudio de investigación.

1.5.5. Importancia de la investigación

La investigación desarrollada es importante porque permitirá medir y conocer aspectos de detalle sobre la GTH y la Cultura organizacional en el II DE, de tal forma que se pueda irradiar a las demás Regiones Militares (RRMM) los detalles del estudio para mejorar la administración del personal militar.

1.6. Factibilidad de la investigación

En cuanto a la factibilidad de la investigación, es preciso señalar que, en la medida que no atente con la Seguridad Nacional y se trasgreda los límites permitidos por ley, la investigación es factible y puede ser desarrollada aplicando la metodología de investigación científica.

1.7. Limitaciones del estudio

Se presentan de acuerdo al detalle siguiente:

Cumplir con no trasgredir lo dispuesto por la Seguridad Nacional, no poner en riesgo al personal de oficiales, superiores, técnicos y suboficiales que participaron en la investigación.

En cuanto a lo reservado de la investigación, algunos de los oficiales y personal subalterno fueron muy precisos en señalar su no participación por creer que estaban cometiendo acto de infidencia.

Solicitar la autorización correspondiente del comando y exponer la razón del estudio; haciendo la promesa de guardar la confidencialidad del caso.

CAPITULO II: MARCO FILOSÓFICO

2.1. Fundamentación ontológica

El objetivo de la investigación es analizar la relación que existe entre la GTH y el CO, para este estudio la particularidad viene a ser la unidad de estudio personal Militar del Estado Mayor de la III División del Ejército, por lo que es preciso generar y aplicar la teoría adecuada

dentro de un campo diferenciado y muy singular con la finalidad de contribuir y obtener conocimiento científico en la gestión de recursos humanos en entidades militares y en tiempos modernos, al respecto “todas estas preferencias constituyen un enfoque epistemológico y un paradigma inmerso en el que definirán los requisitos metodológicos, los mismos que cohesionan en torno a determinadas convicciones acerca de lo que conciben como conocimiento científico, como vías de acceso y producción del mismo, como medio de validación o crítica (Martínez y Ríos, 2006, p. 11)

Si la interrogante fuera ¿cómo conocemos lo que conocemos? y estudiamos en forma muy detallada las relaciones entre la GTH y el CO, la definición y la relación de la teoría construida con la práctica producto del estudio de las dos variables, nos conduce en forma directa a inferir que los fundamentos cognitivos y epistemológicos de una teoría de la GTH y el CO en una institución militar no se han desarrollado en forma más amplia y explicativa. Entonces se puede asegurar que el objeto teórico GTH y CO sigue siendo estudiada por conceptos tradicionales de la gestión de recursos humanos en cuanto a las características teóricas y los conceptos, pero nunca se ha particularizado como una disciplina diferenciada y autónoma por las particularidades del entorno militar y el rol que cumple dentro de la sociedad organizada.

Es fundamental precisar los detalles y definiciones de ontología y epistemología, en muchas ocasiones se confunden y complica la edificación de la metodología de investigación; “la elección metodológica se determina por la ontología y la epistemología que caracteriza un enfoque científico” (Lévano, 2019, p. 6).

Referirse a la ontología es responder a ciertas interrogantes, “podemos responder las preguntas ¿qué es la realidad? y ¿qué es la representación?, es un asunto eminentemente relacionado al estudio de la naturaleza en cuanto al ser” (Hincapié M., 2017). Por lo que se

acondiciona las interrogantes, primero ¿Qué es la realidad en relación a la GTH y el CO del personal militar del EM de la III DE?; para responder se afirma dos caminos o corrientes; el de tipo positivista, significa que todo está relacionado a la experiencia del ser humano “corresponde a la etapa más alta de la evolución humana que surge al derribar los mitos tanto teológicos como metafísicos para transformarlos en experiencia humana como explicación de los hechos”(Guamán, Hernández y Lloay, 2020), entonces decimos que en cuanto a la GTH y el CO en las FFAA se rige por la experiencia y es muy objetiva. El otro camino es constructivista y podemos decir que es visto desde la perspectiva que, el conocimiento se construye gracias a la información y producto de experiencias de otros, los mismos que sus experiencias lo convirtieron en conocimiento y luego en teoría ; por lo que el constructivismo, es el “empoderamiento de los aprendices como responsables de su propio proceso, y especialmente por el sentido que se otorga a la nueva información que se recibe permanentemente del entorno próximo y remoto” (Aparicio y Ostos, 2018).

La segunda interrogante es ¿Qué es la representación en la GTH y el CO del personal del EM de la III DE?, para responder a la interrogante podemos referirnos estrechamente a la realidad del tipo social que se encuentran el personal militar, es decir la convivencia cotidiana y el lenguaje utilizado para socializar hace la representación en la gestión de recursos humanos en las Fuerzas Armadas (FFAA); para Machado (2011) citado por (Hincapié M. , 2017) la realidad es una “construcción fruto de las interacciones sociales” y se inscribe en la “medida en que sea construido por los seres humanos en sus interacciones a través del lenguaje” (p. 156).

En cuanto a la epistemología y su aporte a la investigación, al razonar o pensar que existe cierto conocimiento científico de la GTH y CO en las instituciones militares, suponiendo imágenes, teorías de la ciencia militar que explique la naturaleza humana militar, la diversidad

de institutos, los orígenes, los objetivos y limitaciones del conocimiento científico en el campo militar humano; es en este preciso momento donde realmente aparece la epistemología, encargada de resolver los problemas derivados de la filosofía que rodea el conocimiento científico y su teoría; es importante señalar que epistemología no es sinónimo de gnoseología, término que trata de la teoría del conocimiento en general y la epistemología se desarrolla en la teoría del conocimiento científico. Martínez y Rosas (2006) definen “la epistemología es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, es decir, estudia y evalúa los problemas cognoscitivos de tipo científico” (p.5).

En tal sentido cuando solo se piensa en el uso de la violencia y su espacio de supervivencia del militar en la guerra, se tiene solo aspectos de gnoseología, es decir generalizar el conocimiento relacionado al desempeño del material humano militar y su entorno y no se contempla los detalles de la vivencia en tiempos de paz y su desempeño en actividades operativas y administrativas tan igual como cualquier institución pública; por lo que acudimos a la ontología para elegir la metodología de estudio y la epistemología para caracterizar el enfoque científico del tema de estudio y comprender la relación de la GTH y CO en tiempos de paz en una institución militar.

2.2. La Gestión del Talento Humano y el Clima organizacional

Respecto a las dos corrientes filosóficas podemos decir que de acuerdo a las concepciones la GTH y el CO se desarrolla porque existe las dos corrientes, la primera constructivista, porque es un mundo real y depende de la experiencia vivida para generar aprendizaje y va acorde al planteamiento de los profesores argentinos Walter Carrizo y Silvia León (2011) citado por (Hincapié M. , 2017), donde plantean que “existe un mundo real y objetivo, independiente de los seres humanos, con una naturaleza o entidad propia, susceptible

de ser cognoscible” (p. 21). A la vez también se plantea otro mundo y es el de la realidad social y se “construye gracias a la intervención del lenguaje y la interpretación de lo medido o descrito” (Hincapié M. , 2017).

2.3. La ética en la Gestión de talento humano

Al referirnos al termino ética es necesario definirlo, y en ese punto se concuerda con Chiavenato (2007) en su libro titulado “Introducción a la teoría general de la administración” enuncia a la ética de la forma siguiente, es “el conjunto de valores o principios morales que definen lo que es cierto o errado para una persona, grupo u organización” y la base fundamental para el personal militar es actuar con ética por las características de la profesión militar; es decir en todo momento la institución militar incentiva a sus miembros a cultivar el comportamiento con valores y principios. “La ética influencia el proceso corporativo de toma de decisiones para determinar cuáles son los valores que afectan a sus socios y definir cómo los administradores pueden usar dichos valores en lo cotidiano de la organización” (Chiavenato, 2007). Por lo que en las instituciones de carácter militar la gestión del recurso humano debe ser con equidad y justicia y así alcanzar los objetivos de la organización, no se debe actuar con engaños, ni aprovecharse de los otros y en la medida que se dé el ejemplo las personas creen en su líder.

2.4. Clima organizacional fundamento histórico

El termino exclusivo de Clima organizacional (CO), se dio a conocer y otórgale importancia en los finales de los años 60 del siglo pasado; se conocía también como atmosfera de trabajo, condiciones de trabajo, cultura en el trabajo y por último ecología laboral (Esquivel et al.,2020). Es preciso señalar que cada organización hace referencia a sus características particulares y fundamentales, que se hacen muy perceptibles para sus miembros y para personas extrañas a la organización; en ese sentido al referirse al CO en las instituciones

armadas, no solo se tiene referencia el siglo XX como su aparición, si no este particular CO tiene miles de años de antigüedad.

En ese sentido para poder elaborar una definición de Clima laboral en las instituciones armadas de las FFAA y su fundamento histórico se debe cumplir con lo siguiente de acuerdo a Esquivel et al., (2020) y sugiere “que es es la suma de actitudes, conductas, reacciones y actividades de los colaboradores en una organización”, por lo que en lo castrense se cumple a cabalidad; el CO es una fuerza que impulsa el comportamiento del personal; en toda su extensión esta aseveración es cierta y comprobable en el ambito militar. Por lo que podemos decir que es realmente un fundamento histórico el CO y constituye la fuerza que influye en el desempeño de sus integrantes.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes del problema

3.1.1. Internacionales

Farias et al., (2021) en su estudio tiene como objetivo “analizar la influencia de la Gestión del Talento Humano en el Desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de Manabí”. La metodología fue una revisión sistemática de la literatura de artículos comprendidos entre los años 2016 y 2021; las bases de datos Scielo, PubMed, Medigraphic y Sciencedirect; los resultados fueron muy importantes relacionados al tema de estudio se trató de señalar que la GTH debe orientar los esfuerzos en las destrezas, esfuerzos y habilidades del personal, llegando a motivarlos con objetivos que contribuyan al crecimiento como equipo en toda institución. La conclusión fue que se establece una relación entre la GTH y el clima laboral en las instituciones de Marabí, siempre y cuando los

trabajadores laboren en ambientes adecuados y garantías para que el colaborador se pueda desenvolver en sus actividades y conseguir alcanzar la productividad que la institución busca.

Barrios, Olivero y Figueroa (2020), presentan un estudio, cuyo objetivo fue “describir las condiciones de la GTH que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas”; de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y al mismo tiempo exploratorio, porque se aplicó técnicas e instrumentos para recolectar los datos; la unidad de estudio denominada población, considerada igual a la muestra fue constituida por “70 directivos de empresas de diferentes sectores ubicadas en la ciudad de Barranquilla”; la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario compuesto por 14 ítems con una escala tipo Likert; los resultados muestran que “la eficiente GTH favorece el desarrollo de las capacidades dinámicas y estas dependen de los conocimientos generados y una adecuada adaptación al entorno de estas empresas; por lo que en la medida que se desarrollan espacios para crear, desarrollar y transferir conocimiento, compartir experiencias e ideas que propician la generación de soluciones técnicas de alto valor, con un estilo de liderazgo transformacional que favorezca el cambio, el desarrollo profesional y el aprovechamiento del potencial de los miembros de la empresa, la organización responde o se adapta a los cambios propuestos por el entorno”.

Barrios et al., (2020) presentan una investigación muy interesante sobre la GTH y el desarrollo de las capacidades humanas, cuyo objetivo fue “describir las condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas”. La metodología sigue un nivel descriptivo exploratorio de enfoque cuantitativo, la población constó de 70 empresarios de las empresas de la ciudad de Barranquilla Colombia, técnica la encuesta y el instrumento cuestionario tipo Lickert. Los resultados generales evidenciaron que la GTH favorece al intrínseco desarrollo de las capacidades dinámicas y dependen muy directamente de los conocimientos adquiridos y generados, al mismo tiempo de la adaptación

del empleado al lugar de trabajo, esta intrerpretación tambien señala en forma categorica que la GTH favorecen al desarrollo de las capacidades humanas dinamicas. La conclusión es muy directa, las capacidades dinamicas del ser humano requiere de GTH adecuado, estas son las habilidades y la motivacion del empleado que requieren un estilo transformacional de dirección.

Cardona, Lamadrid y Brito (2018) en su investigación titulada “La Gestión y Dirección del talento humano desde el análisis sobre CO y sus dimensiones. Un estudio de caso”; de enfoque cuantitativo, de nivel descriptiva y correlacional; al población fe constituida por los recursos humanos de las dependencias de la ciudad de Cartagena y la muestra de 65 empleados; el resultado mas importante fue del estudio de *clúster grupo 2 estables*, en este número de personas que pertenecen a un porcentaje considerable del grpo de estudio, su mayor argumento del CO es que todos los participantes estan seguros y mantienen la constancia de aceptar las preguntas de la encuesta realizada; la conclusión principal fue que es importante involucrar a los trabajadores en lo fundamental que es el desarrollo de la organización, en tal forma conseguir de todas formas la caida o deteriorio del famoso CO, caso contrario, contribuye al incremento de colaboradores de la institucion ausentes, que rotan, que renuncian, que se retrasan en su labor y con mucha indiferencia, extrmos que atentan con la atención del cliente.

Jara et al. (2018) presentan un artículo titulado “Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral” de la Universidad del Zulia Venezuela, el objetivo principal determinar como la GTH incide en elevar positivamente la gestión pública y el desempeño laboral de los colaboradores administrativos del del Ministerio de Salud (MINSALUD) en el periodo 2018. De enfoque cuantitativo, de diseño transversal y no expeirmental y nivel descriptivo y a la vez explicativo; de consideración especial de la población constituido por 2,650 colaboradores de los diferentes pliegos ejecutores laborales

del MINSA, la muestra 336 trabajadores; la técnica de recolección fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado tipo Likert; dentro de los resultados se obtuvo un R^2 *Nagelkerke* (44.4% y 28.4%); la GTH se consideró adecuada y como conclusión, la GTH influye en elevar considerablemente el desempeño laboral de los trabajadores en el MINSA.

Borsic (2017) en México, presentó un estudio titulado “La gestión del talento humano y la inteligencia emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior”, de finalidad comparada con el objetivo analizar la GTH y su relación con la inteligencia emocional y al mismo tiempo con el desempeño laboral del cuerpo de docentes. El enfoque fue mixto (cuantitativo y cualitativo), en el aspecto cuantitativo con diseño transversal, no experimental y nivel correlacional; el estudio cualitativo permitió inicialmente la comprensión de la estructura, los procesos y dentro de estos las fuerzas motivacionales que fueron el objeto de estudio; de muestra 338 educadores que trabajan en el Centro de Educación Superior “Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE”, considerada de carácter público y militar del Ecuador; las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista para el enfoque cualitativo y la encuesta para el enfoque cuantitativo y los respectivos instrumentos, la guía preparada en el cuestionario semi estructurado y el cuestionario; en cuanto al resultado cualitativo, es que se destaca del análisis de las entrevistas que en la universidad no existe el dinamismo o la flexibilidad necesaria para enfrentar la complejidad del entorno; esta es una condición que no se cumple en la universidad debido a que dada su estructura jerárquica, la información pasa por varios filtros antes de poder ser socializada, por lo tanto, a pesar de que existe un proceso de comunicación masiva mediante el correo institucional, este proceso puede no resultar efectivo tanto por el alto número de filtros por el que debe pasar la información así como por la posible falta de interés del personal de leer las comunicaciones de manera oportuna; en cuanto al resultado cualitativo, se identifica que sí existe una asociación lineal baja y estadísticamente

significativa y proporcional directa, entre la GTH y la Inteligencia Emocional (IE) y como conclusión, en razón que el nivel de la GTH es adecuada; entonces nivel de IE se eleva en los docentes.

3.1.2. Nacionales

Avalos y Malca (2020) presenta su investigación con el objetivo de “determinar como la GTH se relaciona con el CO del Departamento de Enfermería del Hospital Cayetano Heredia en el año 2020”; estudio cuantitativo como enfoque, nivel y alcance descriptivo – correlacional, el diseño fue transversal o transaccional y no experimental; 370 enfermeras como muestra, pertenecientes a las Áreas Asistenciales del Hospital Cayetano Heredia; 117 enfermeras consideras como unidad de estudio; para la recolección de datos el cuestionario como técnica, administrado en forma virtual, los instrumentos dos cuestionarios con escala de actitudes Likert; el resultado principal, obtenido a través del análisis inferencial para demostrar la hipótesis de investigación, se encontró que la prueba estadística aplicando el coeficiente *rho* de Spearman fue de 0.489 y el p valor menor a 0.05; por lo que se concluyó que la GTH se relaciona con el CO del Departamento de Enfermería del Hospital Cayetano Heredia.

Manturano (2020) presenta la investigación cuyo objetivo fue determinar la relación entre la GTH y el CO en los catedráticos de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNA Ucayali en el periodo 2018; cuantitativo el enfoque; no experimental y trasversal el diseño, de alcance descriptivo y correlacional; la población y muestra fue de 34 docentes, la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de datos; el resultado principal, a la vez comprobación inferencial de hipótesis, la correlación determino un $r= 0.613$ con el nivel de significancia de 0.000; por lo que se concluye que existe una relación moderada entre la GTH y la Cultura organizacional en los docentes de la UNA de Ucayali.

Castro y Delgado (2020) cuyo estudio denominado “Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020”, presentan el objetivo ambicioso de determinar un estilo de GTH para elevar el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto Especial Huallaga Central y Bajo en el periodo 2020; cuantitativo el enfoque de la investigación, no experimental y transversal de diseño, alcance descriptivo propositiva; población igual a la muestra de colaboradores de PEHCBM, que equivale a 70 personas; Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento los cuestionarios sobre aspectos de la GTH en las dimensiones de conocimiento, habilidad, juicio y actitud. La conclusión principal fue que, a elevada GTH, definitivamente se incrementa el desempeño laboral en forma adecuada y los estímulos que valoran son las capacitaciones y recompensas laborales.

Naccha (2018) en su investigación tiene como objetivo determinar cómo se relacionan la GTH y el CO en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINSA; estudio de enfoque cuantitativo, no experimental y transeccional fue el diseño y el alcance descriptivo y correlacional; la población de 137 colaboradores de las unidades orgánicas, la muestra probabilística de 101 servidores, sin embargo pudieron participar 110 colaboradores; la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario estructurado como instrumento; como resultados principales descriptivos, se tiene que un porcentaje elevado (63.6%) afirman que es deficiente la GTH en la Oficina General de Recursos Humanos del MINSA y en cuanto al CO un porcentaje elevado (63.64%) manifiestan que es de nivel medio. En cuanto a la demostración de hipótesis y utilizando el “rho” de Spearman (0.407), significa una relación moderada entre la GTH y el CO; concluyéndose que las dos variables se relacionan en forma positiva y moderada en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del MINSA.

Vinueza (2017) en su investigación tuvo como objetivo el “proponer un modelo de GTH basado en el CO, al mismo que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador”; de enfoque mixto (cualitativo cuantitativo; de alcance o nivel de profundidad descriptiva - correlacional; de diseño transversal y de campo; la población de 170 colaboradores y trabajadores del campo que prestan servicios en las empresas de embutidos de la Ciudad de Riobamba en el Ecuador, muestra por conveniencia fue de 118; la técnica de recolección de datos para el enfoque cualitativo fue análisis documental y su instrumento la ficha de procesos, encuesta para el enfoque cuantitativo y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Como resultado descriptivo se observó que más de la mitad de los trabajadores (59%) perciben como no favorable el CO; sin embargo, las dimensiones que tienen elevada incidencia en la satisfacción laboral son la autorrealización, involucramiento, supervisión y las condiciones laborales.

Justo (2017) en su investigación define su objetivo “determinar el grado y fuerza de relación entre la GTH y CO en las Instituciones Educativas (IIEE) del nivel inicial de la Red No. 5 de Santa Anita UGEL 06 en el distrito de Ate durante el periodo 2017”; tipo de investigación es aplicada, enfoque cuantitativo, el diseño fue transversal y no experimental y correlacional como nivel de investigación; 117 profesores de nivel educativo inicial; la muestra fue constituida por 94 profesores; como técnica la encuesta en la recolección de datos y el instrumento el cuestionario de opciones múltiples; los resultados descriptivos arrojaron un 48.9% considerado como grupo de profesores mayoritario, sostienen que la GTH es poco adecuado; en cuanto al CO el 44.4% de profesores manifiestan que CO es bueno; el resultado del análisis inferencial y prueba de hipótesis fue de un “rho” Spearman (0.852) y p igual a 0.01; como conclusión se determinó que la GTH y el CO se relacionan de forma significativa

y positiva en las Instituciones Educativas (IIEE) del nivel inicial de la Red No. 5 de Santa Anita UGEL 06 en el distrito de Ate

3.2. Bases teóricas o científicas

3.2.1 *Gestión del talento humano*

La GTH “es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas”; constituidos por los procesos para integrar “talentos y competencias, comprometer a los talentos y los equipos, utilizar talentos y competencias, recompensar a los talentos y equipos, desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones, vigilar a los talentos y a los equipos” (Chiavenato, 2018).

Con la finalidad de armonizar la teoría de GTH se desarrollo en forma explícita las dimensiones correspondientes, en este caso representada por los procesos integrados en la GTH

y materializados en la actual gestión de recursos humanos, esquematizada y presentada en la Figura 1.

Dimensión Procesos para integrar talentos y competencias. “Son los que implementan para incluir a nuevas personas y competencias en la empresa. Se puede llamar procesos de aprovisionamiento o suministro de personas y de competencias debido a que incluyen el reclutamiento y la selección del personal” (Chiavenato, 2018, p.13)

Dimensión Procesos para comprometer a los talentos y los equipos. “Son aquellos que utilizan para crear condiciones ambientales y psicológicas que sean satisfactorias para las actividades y los equipos. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y el mantenimiento de las relaciones sindicales” (Chiavenato, 2018, p.13)

Dimensión Procesos para utilizar talentos y competencias. “Son los que se usan para diseñar las actividades que las personas desempeñarán en la empresa, y para orientar y apoyar sus competencias y su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y el diseño del trabajo, el análisis y la descripción del puesto, la orientación de las personas y la gestión del desempeño” (Chiavenato, 2018, p.13)

Dimensión Procesos para recompensar a los talentos y equipos. “Son los procesos para incentivar a las personas y a los equipos, y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2018, p.13)

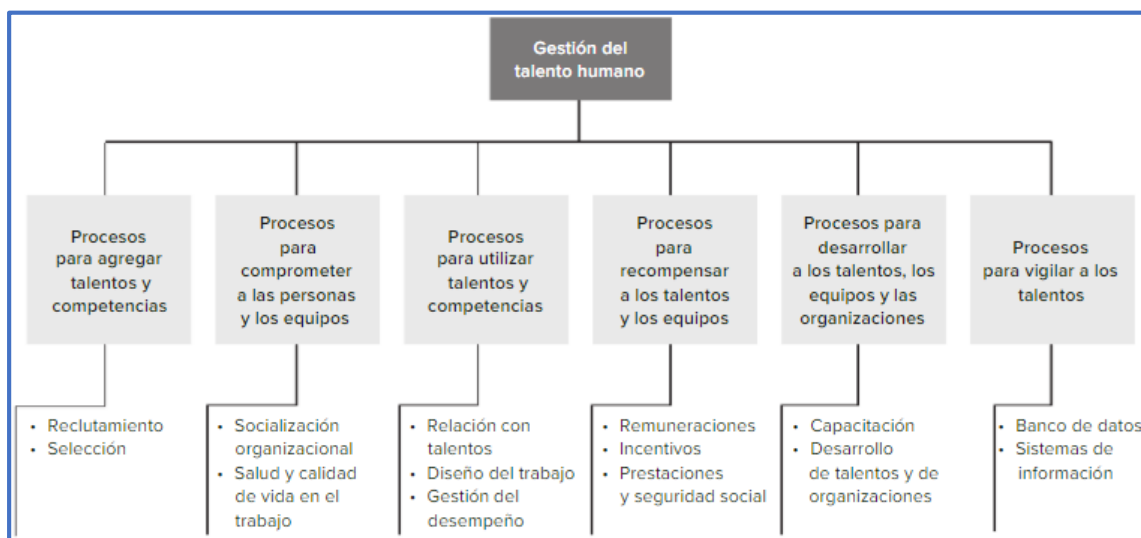
Dimensión Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones. “Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados, de los equipos y de la organización como un todo. Implican la capacitación y el desarrollo de las personas, la gestión del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje

corporativo, los programas de cambio y el desarrollo de carreras, así como los programas de comunicación y conformidad” (Chiavenato, 2018, p.13).

Dimensión Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos. “Son los procesos que se implantan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal y de los equipos, y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información gerencial” (Chiavenato, 2018, p.13).

Figura 1

Los Seis Procesos de la GTH, Considerados como Dimensiones.



Fuente: GTH. “El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones” (Chiavenato, 2018, p. 33a)

La administración en una institución pública o privada, es básicamente considerar los cuatro pedestales de la gestión (planeación, organización, dirección y control), a esta gestión se integra las áreas principales que contribuyen al desarrollo empresarial o institucional (finanzas, marketing, operaciones, tecnología, recursos humanos, etc.) y algo muy importante es emplear adecuadamente los recursos (dinero, materiales y personas); para que exista armonía e lo manifestado anteriormente, la base fundamental y clave de la empresa o institución es la persona humana como gestor principal. Ante tal visión y tomando las experiencias que la historia nos presenta, se consideraba al funcionario como una “pieza” más del aparato productor de la empresa y representaba un costo y hoy en día se valoriza el “capital intelectual” como elemento que genera valor (Louffat, 2018)

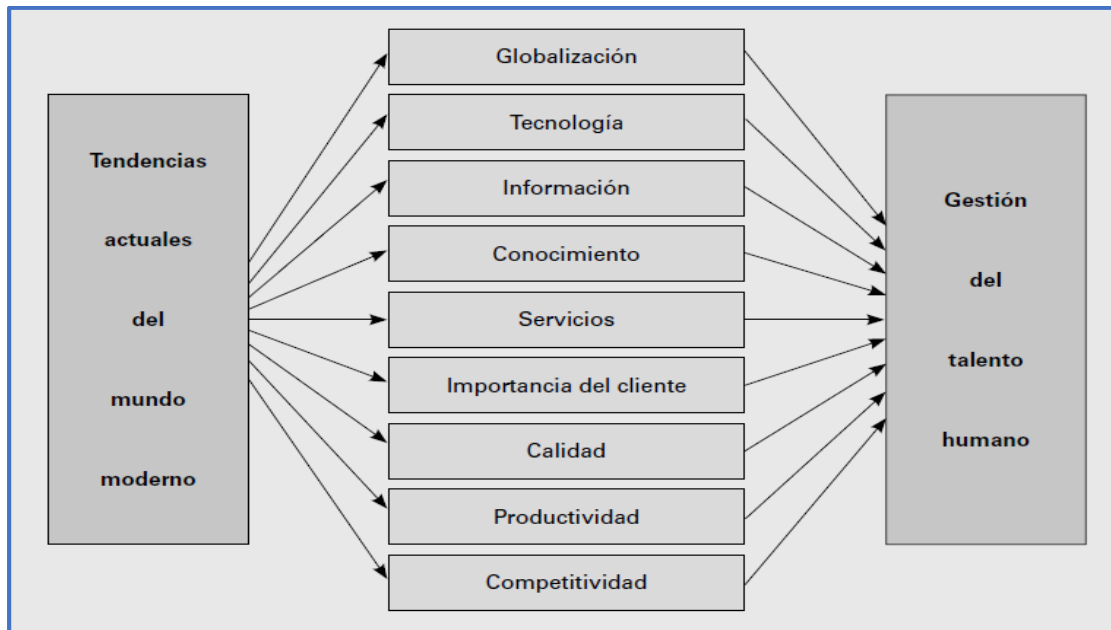
En tal sentido los planteamientos en la administración de personal defienden la nueva postura del aprendizaje y se trata de no solo adquirir información, si no se crea un nuevo ambiente en las empresas e instituciones relacionado al compromiso del aprendizaje continuo, que contribuya en los colaboradores a ser capaces de tomar iniciativas y asumir sus responsabilidades; esto hace la masiva aceptación del concepto “competencia” y es el facilitador de la concepción de la Gestión del Conocimiento por Competencias en recursos humanos (Pereda, Berrocal y Lopez, 2002, p. 10)

Esta situación se puede concretar cuando en el presente siglo se inicia un cambio fundamental del concepto de Recursos Humanos a Gestión del Conocimiento por competencias y luego a GTH; los cambios cada vez más veloces y profundos en la gestión de personal en las organizaciones, como muestra la Figura 2 denominado “*Los desafíos del tercer milenio*”. “El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la

productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas” (Chiavenato, 2009, p. 42).

Figura 2

Los Desafíos del Tercer Milenio



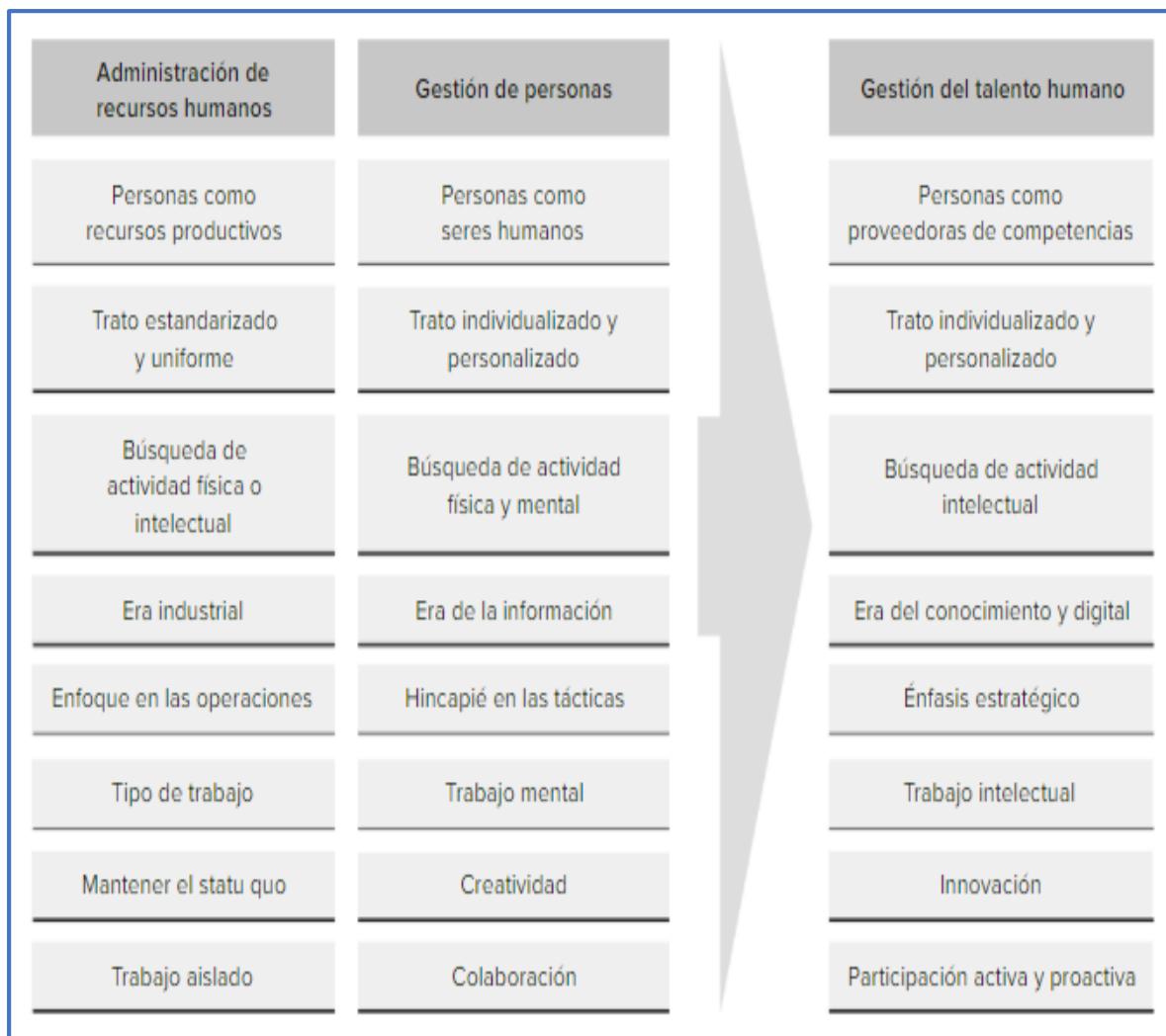
Fuente: GTH (Chiavenato, 2009, p. 44)

En este contexto dinámico y muy cambiante, la GTH hoy y antes recursos humanos (RRHH) es uno de los departamentos de las instituciones más expuestas a las reformas; la mayoría de las empresas han cambiado el termino administración de recursos humanos (ARH) por el de “administración de personas, GTH, gestión de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano o incluso administración de capital intelectual” (Chiavenato,2018). En la Figura 3 se muestra los saltos graduales de la GTH, es decir la administración de recurso humanos (ARH) más la Gestión de personas, juntas dan por resultado hoy en día la GTH; mientras que en el pasado a los colaboradores o trabajadores se les consideraba como recursos productivos y posteriormente como seres humanos, hoy se les considera como proveedoras de competencias; así mismo su trabajo del

colaborador en el pasado fue aislado, más tarde colaborativo y en la actualidad su participación es activa y proactiva.

Figura 3

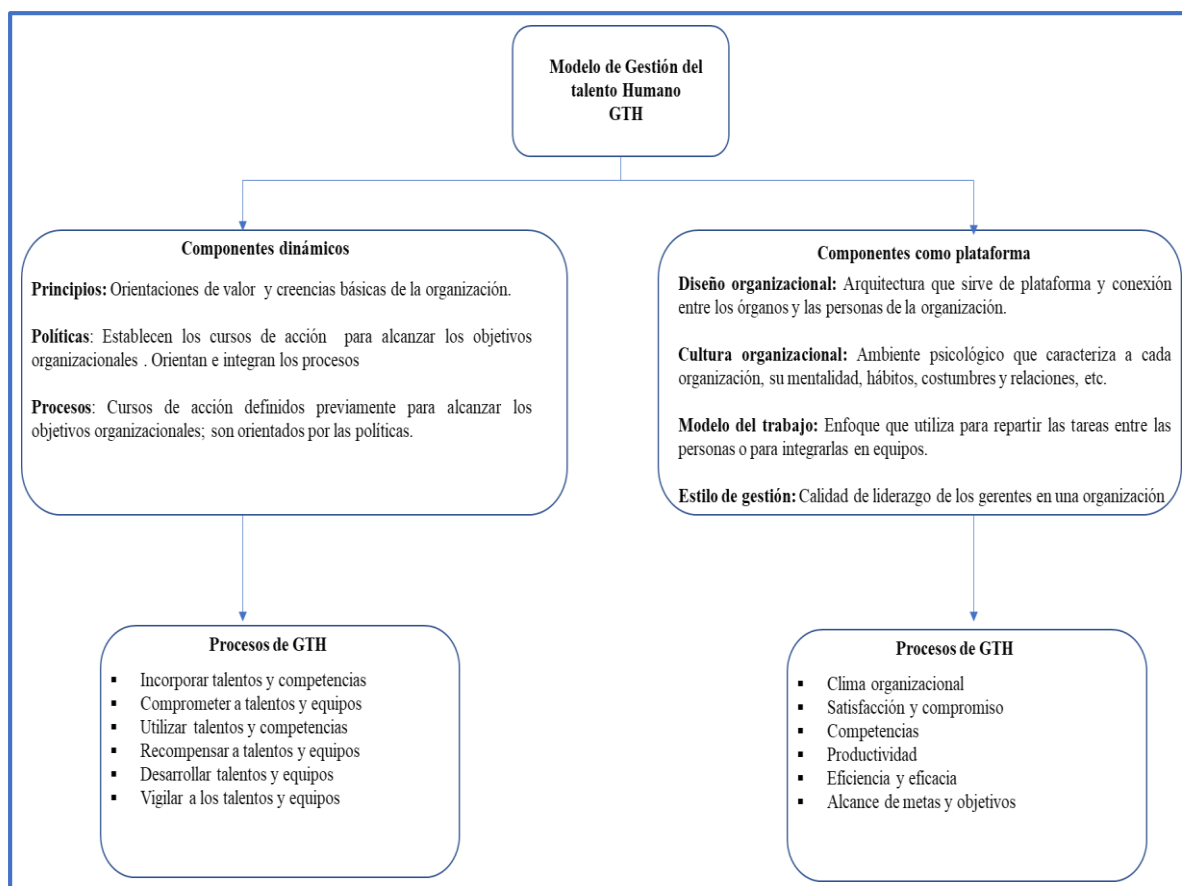
Los Saltos Graduales de la GTH



Fuente: GTH. “El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones” (Chiavenato,2018, p. 21)

Figura 4

Elementos que Componen el Modelo de la GTH



Fuente: GTH. "El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones" (Chiavenato,2018, p. 31)

3.2.2 Gestión estratégica del talento humano (GETH) en el sector público

Considerado parte del modelo de la Nueva Gestión Pública (NPM) siglas en inglés, en los últimos tiempos este modelo de GTH, tomó impulso muy independiente y se ha mantenido muy vigente. La gestión propone, "la articulación estratégica de las diferentes funciones de la entidad, principalmente la administración adecuada de los colaboradores o personas" (Sanabria, 2015, p.35). En forma directa, el modelo de la GETH en el Sector Público, define y propone alinear las funciones y prácticas de la GTH con la visión, la misión y los objetivos de la organización, institución tanto del Estado como privado, priorizando y "haciendo énfasis en un sistema fundamentado en los valores públicos como servidor y las competencias de los colaboradores, las mismas son muy elevadas y valoradas por la capacidad de tener y crear una ventaja competitiva para la organización" (Sanabria, 2015); de tal forma bajo el enfoque

estratégico se logre promover la competitividad y elevar las capacidades en el empleo del sector público; esto se lograría en forma meticulosa y con un planeamiento estratégico en relación al desempeño del personal que laboran en la entidad pública y sus funciones.

El modelo de GETH en sector público “tiene como elementos básicos, la descentralización y delegación de funciones, la contingencia y flexibilidad en las prácticas y la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las personas”. Este modelo está afirmado en habilidades, competencias, talento humano y orienta la formación de estrategias encargados de la GTH que tengan el firme propósito de alcanzar en forma eficiente los objetivos organizacionales y sectoriales (Sanabria, 2015, p.207)

Tabla 1

Variación en el “Modelo de Gestión de las Personas en el Sector Público”

Modelo tradicional burocrático	Modelo de GETH
✓ Centralizado.	✓ Descentralización y delegación.
✓ Basado en reglas y su cumplimiento.	✓ Variedad en prácticas y políticas contingentes a organizaciones y sectores.
✓ Autoridad (e implementación) en una sola agencia. Especialización.	✓ Flexibilidad en la toma de decisiones.
✓ Solo los jefes de talento humano se encargan de la gestión de los “recursos” humanos.	✓ Modelo basado en competencias más que en perfiles
✓ Gobierno como empleador único y monolítico.	✓ específicos y cerrados.
✓ Reglas y monitoreo como herramientas para asegurar consistencia.	✓ Entrenamiento generalista a servidores de la Unidad de Personal (UDP).
✓ Restringe acceso de directivos para disminuir influencia política.	✓ Objetivos, movilidad, satisfacción y compensación como herramientas clave.
	✓ Menos reglas y más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos.
	✓ Los directivos afectan e influyen en las políticas de talento humano.

Fuente: GETH en el sector público: “estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano” (Sanabria, 2015, p.207)

3.2.3 *Objetivos de la GTH*

Sanabria (2015) presenta las categorías clave de la GTH en el Sector Público y en esta investigación se adaptó y operacionalizó para convertirlo en objetivos como sigue:

Reclutar y seleccionar personal para atraer candidatos idoneos y ocupar los dditintos cargos en la institución.

Diseñar puestos de trabajo con funciones, cmpetencias y responsabilidades adeacuadas al puesto o carago que se desempeñe.

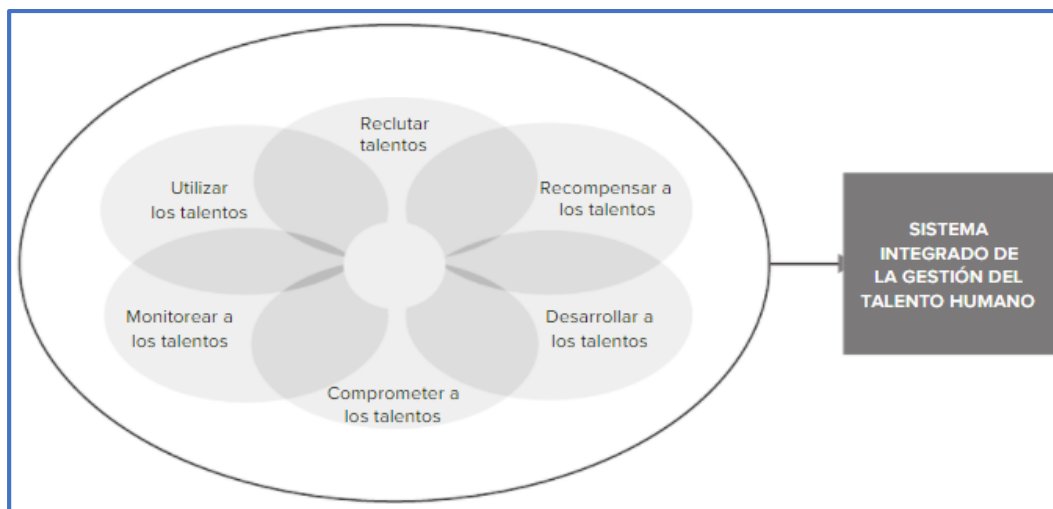
Gestionar la compensación real en cuanto al salario o sueldo del personal para motivar la acción y el desempeño de los trabajadores.

Gestionar el desempeño para valorizar el trabajo de los colaboradores y su desempeño dentro de la institución.

Fomentar el desarrollo personal y profesional para incremntar las aptitudes y los aprendizajes del personal requerido para cumplir con sus fuciones.

Figura 5

Sistema Integrado de la GTH



Fuente: GTH. “El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones” (Chiavenato, 2018, p. 33b)

3.2.5 *Clima organizacional.*

Para el estudio desarrollado, se toma el modelo teórico de Chiavenato (2007) en su libro titulado “*Introducción a la teoría general de la administración*”, evidencia la armonización de la variable Clima organizacional con sus dimensiones y lo define a esta como

“la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta (p. 468). Este mismo ambiente organizacional, tiene propiedades que orientan y provocan motivar ciertas conductas dentro de la organización y en mayor detalle en las instituciones de las Fuerzas Armadas (FFAA).

Dimensión Estructura organizacional. Esta dimensión muestra en algunos casos la imposición de la restricción de libertad de acción para los colaboradores y en mayor grado dentro de una organización del tipo militar, en vista de ser regidos por las ordenes, las mismas que presentan en demasía las restricciones; sin embargo estas limitaciones impuestas en la situación de trabajo materializadas por los reglamentos y procedimientos autoritarios, caracterizan la cultura organizacional de las FFAA y se tornan muy especiales y diferentes a otras organizaciones, dando un entendimiento inverso al de las demás organizaciones tanto privadas como públicas donde se evidencia “cuanto más libertad, tanto mejor el Clima organizacional” (Chiavenato, 2007).

Dimensión Responsabilidad. En la organización militar es muy común cumplir las órdenes sin dudas y ni murmuraciones; esta situación tiene su fundamento por ser una organización vertical y jerarquizada; el hecho de cumplir una orden del superior, significa ser muy responsable; bajo el punto de vista de algunos estudiosos de recursos humanos o de la GTH, la responsabilidad “puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de la dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera”; de ahí que cuanto más se incentiva en el mundo laboral privado, es un tanto mejor el Clima organizacional; situación contraria al de la organización militar.” (Chiavenato, 2007).

Dimensión Riesgos. En toda organización militar la situación laboral en tiempo de paz es protectora, se rigen por los reglamentos; sin embargo, en tiempos de conflictos la iniciativa,

toma de decisiones contribuye a asumir riesgos; esto lleva al desarrollo de un clima laboral especial y muy particular. De acuerdo con Chiavenato (2007) “la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima”.

Dimensión Recompensas. Dentro de las intuiciones militares son las sanciones, felicitaciones y condecoraciones, esta dos últimas se podrían llamar recompensas; existe una diferencia sustancial con el sector laboral privado porque la recompensa e incentivos podrían ser de carácter económico, materializado por la asignación de una cantidad de dinero, situación que no se da en las FFAA; cuanto más se desarrolla el espíritu de cuerpo, se cumple la misión, el grupo humano es recompensado; por lo tanto mejor el Clima organizacional.. En el sector privado, “la organización puede enfatizar críticas y sanciones como puede estimular recompensas e incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007).

Dimensión Calor y apoyo. Lo principal en una organización militar es el calor y apoyo de todos sus integrantes, solo cuando se llega a estar compenetrado y ser un equipo todos son para uno y al mismo tiempo uno se entrega con responsabilidad al grupo, esta situación hace que se cumpla con esmero las misiones encomendadas al equipo; “la organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima” (Chiavenato, 2007).

Dimensión Conflicto. Esta dimensión podría ser traducida como: antes de la decisión, conflicto y discusión; después de la decisión unión; los incentivos para ver los diferentes puntos de vista se da cuando se desarrolla el planeamiento y se presenta las famosas formas de acción;

en el sector privado “la organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007).

Según Hernández et al., (2014) ya los conocimientos en cuanto a Clima organizacional viene desarrollando desde los inicios de los años 90 y los principales interesados son los profesionales de la psicología industrial, profesionales de recursos humanos en administración y profesionales de la psicología de la organización; un año especial de partida sobre el interés de tomar en cuenta el estudio del Clima organizacional fue el 2000, es así que “la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centraron en las percepciones del ambiente laboral, referido como el Clima organizacional”(Patterson et al., 2005).

Si bien el Clima organizacional se ha definido sistemáticamente “como las percepciones de los empleados sobre sus organizaciones, el constructo ha sufrido a lo largo de los años por definiciones conflictivas e inconsistencias en la operacionalización” (Patterson y otros, 2005). El enfoque dominante conceptualiza el Clima organizacional como “las percepciones compartidas por los empleados de los eventos, las prácticas y los procedimientos de la organización y se supone que estas percepciones son principalmente descriptivas más que afectivas o evaluativas” (Schneider y Reichers, 1983).

El Clima organizacional, “es entendido, en términos generales, como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así como intenta capturar o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones” (King, Hebl, George y Matusik, 2010; Patterson et al., 2005; Brunet, 2002); citado por (Hernández, Méndez y Contreras, 2014, p.). Clima organizacional “está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la

organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera)” (Hernández et al., 2014, p. 5).

También podemos definir al Clima organizacional, como un conjunto de apreciaciones, traducidas en percepciones de las personas con respecto a su centro de trabajo o empresa; esta interrelación es la percepción entre tres elementos que actúan en una organización, los individuo o colaboradores, las peculiaridades o características de la empresa y los procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

En el mismo sentido McKnight y Webster (2001) “consideran al Clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas”.

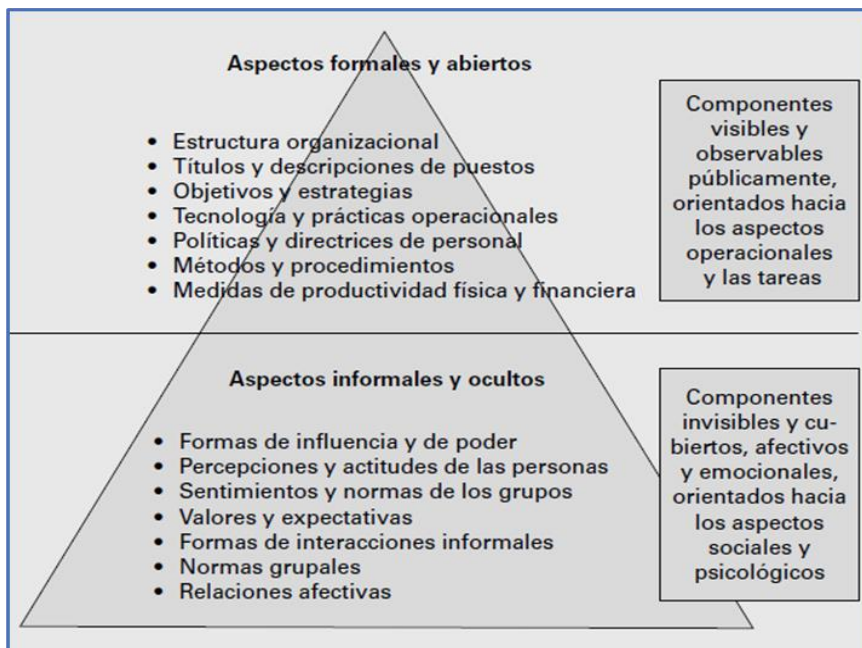
De los conceptos podemos deducir que “el Clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera)” (Hernández et al., 2014).

De acuerdo a Chiavenato (2009) existe algunos detalles de la cultura organizacional que se logran percibir con mayor facilidad, sin embargo, otros puntos tienen cierta dificultad en ser percibidos; es así que se grafica la cultura como un iceberg como muestra la Figura 4; en tal sentido sólo algunos puntos y considerados muy reducidos aparecen sobre la superficie del mar en el sentido figurado. La mayor cantidad y considerable esta oculta bajo el agua y no se pueden observar a simple vista. De similar forma, la cultura organizacional presenta los aspectos formales y observables, como “las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada”. Así mismo podemos inferir que también no se puede observar algunos aspectos informales como

“las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc.”; por lo que podemos concluir que “Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar” (p. 178).

Figura 6

El Iceberg de la Cultura Organizacional



Fuente: GTH (Chiavenato, 2009, p. 178)

3.2.6 Desarrollo o rediseño de la cultura de una organización.

En las fuerzas armadas (FFAA) existe una cultura organizacional que se conserva en el tiempo y se mantiene en las generaciones desde la creación de la república y esto viene a ser caracterizado por la visión, y misión sagrada de defensa y seguridad del Estado. En el mismo sentido Llanos (2018) manifiesta que “la cultura de la organización debe establecer características básicas, compartidas y asumidas por los miembros, pero sin despersonalizarlos y alienarlos; esto implica, respetar principios culturales de las personas y no sean irreconciliables con las de la organización”.

Para ampliar el marco teórico referente a la cultura organizacional, se presenta las dimensiones simbólicas y manifiesta; las tres primeras corresponden a la dimensión simbólica y las tres siguientes a la dimensión manifiesta, las mismas que se muestran de acuerdo al detalle siguiente:

Dimensión simbólica. Según Llanos y Bell (2018), dentro de esta dimensión se consideran aquellas manifestaciones que no observan en forma objetiva y más simbólicas e imaginarias; son los mismos sentimientos y raciocinio de los trabajadores o colaboradores, algunas veces no comunicadas o manifiestas, pero si expresan algún comunicado o mensaje con un sentido de compartir con sus compañeros; las variables de esta dimensión son:

Imagen Institucional. “Compuesta de símbolos percibidos en la relación con el entorno (forma de vestir; distribución de espacios, mobiliario; cuadros; frases; logotipos; carteleras); las historias; (origen; experiencias; anécdotas)” (p.12)

La Filosofía Institucional. “Son los valores manifestados en el lenguaje informal (bromas; palabras claves; rumores; especulaciones; siglas; sobre- nombres), la práctica de valores universales (verdad; rectitud; solidaridad; pacificador) y los valores demandados por los directivos (puntualidad-retrasos; responsabilidad-negligencia; iniciativa-conformismo; lealtad-deslealtad; compromiso institucional-interés)” (p.12)

Las normas y reglamentos. “Proporcionan los lineamientos sobre la forma de hacer las cosas y los límites o condiciones al establecer las relaciones interpersonales y el cumplimiento de responsabilidades a todo nivel” (p.12)

Dimensión manifiesta. Llanos y Bell (2018), presentan dentro de esta dimensión se consideran aquellas manifestaciones que se observan y son escuchadas en forma objetiva en el sentido claro se perciben en la vida cotidiana de los trabajadores o colaboradores. Las variables de esta dimensión son:

Liderazgo. “Referido no solo a fundadores y directivos, sino también aquellos miembros que indistintamente de la posición que ocupan son referentes para otros, ya sea por su carisma, compañerismo, desempeño o ejemplo a imitar” (p. 13)

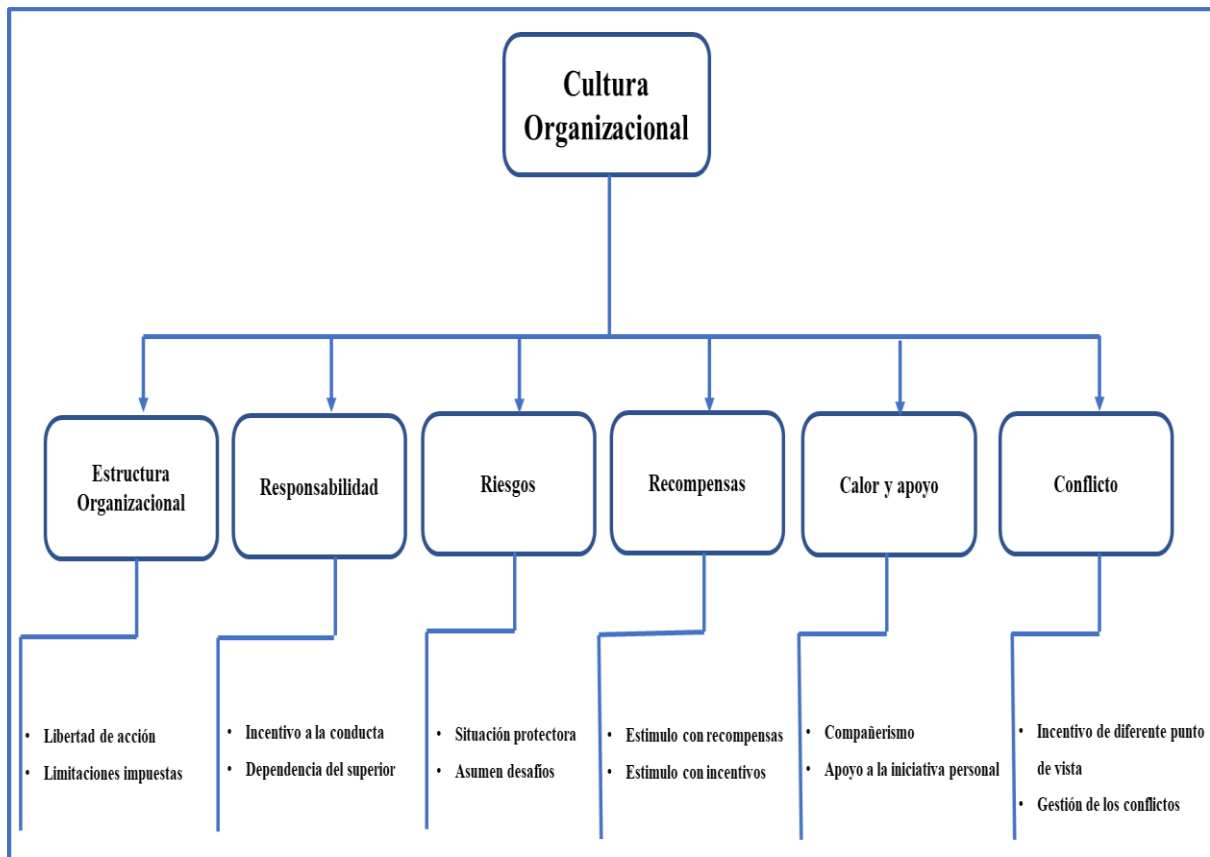
Comunicación. “La forma de comunicarse; procedimientos; sistemas de información; claridad en la comunicación; coherencia entre lo comunicado y ejecutado e importancia de la información transmitida (relevante, de interés y utilidad para los miembros de la organización)” (p. 13)

Las relaciones interpersonales. Se dan a partir de encuentros (formales o informales); ceremonias formalidad o no; protocolos; nivel de participación e involucramiento de los miembros de los grupos que conforman la organización” (p. 13)

Estos conceptos sin duda van a generar valor en la cultura del personal militar objeto de estudio, sin embargo muchas veces las condiciones y predisposición a practicarlas no tanto depende del colaborador, en infinitas veces depende de la personalidad del Comandante, más aún no se ha tomado en cuenta en ningún reglamento, directiva y/o disposiciones o normas el desarrollo de las habilidades blandas, por ello los oficiales jefes del Departamento de Personal por más esfuerzos que realicen se verán imposibilitados para implementar esta estrategia, por ello resulta indispensable que el rediseño de la cultura organizacional transita por inicialmente un alineamiento de conceptos y teorías aplicables y que guarden correlación con la naturaleza de nuestras actividades.

Figura 7

Dimensiones e Indicadores de la Cultura Organizacional para su Valoración.



Fuente: La Cultura Organizacional: Dimensiones e indicadores (Chiavenato, 2007)

3.3. Definición de términos básicos

Variable Gestión del talento humano

“Es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones” (Chiavenato, 2018, p.10).

Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

Las dimensiones de la gestión de talento humano están detalladas en el marco teórico, sin embargo, lo señalamos de tal forma que armonice con la variable y los indicadores presentados y esquematizados en la operacionalización de la variable de acuerdo al detalle siguiente:

Procesos para integrar talentos y competencias. Quiere decir “implementar para incluir nuevas personas y competencias en la empresa” (Chiavenato, 2018, p.13).

Procesos para comprometer a los talentos y los equipos. Quiere decir “son aquellos que utilizan para crear condiciones ambientales y psicológicas que sean satisfactorias para las actividades y los equipos Chiavenato, 2018, p.13).

Procesos para utilizar talentos y competencias. Quiere decir “son los que se usan para diseñar las actividades que las personas desempeñarán en la empresa, y para orientar y apoyar sus competencias y su desempeño” (Chiavenato, 2018, p.13)

Procesos para recompensar a los talentos y equipos. Quiere decir “son los procesos para incentivar a las personas y a los equipos, y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales” (Chiavenato, 2018, p.13).

Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones. Quiere decir “son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados, de los equipos y de la organización como un todo” (Chiavenato, 2018, p.13).

Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos. Quiere decir “son los procesos que se implantan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal y de los equipos, y para verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información gerencial” (Chiavenato, 2018, p.13).

Indicadores de la Gestión del Talento Humano

Reclutamiento. “Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección; la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos” (Jara et al., 2018, p. 741)

Selección de personal. Es la “búsqueda, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 137).

Socialización organizacional. La forma en que “la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 184-185).

Salud y calidad de vida en el trabajo. “Promoción y mantenimiento del mayor grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones mediante la prevención de las desviaciones de la salud, control de riesgos y la adaptación del trabajo a la gente, y la gente a sus puestos de trabajo” (OMS, 2021).

Relación con talentos. “Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013)

Diseño del trabajo. “Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta, a la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas” (Mejía et al., 2013).

Gestión del desempeño. “Determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las

personas, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa” (Jara et al., 2018)

Remuneraciones. Son formas de recompensar a los integrantes de una organización; en las instituciones privadas se toma a cada gerente y colaborador, estos dos grupos de interés “están interesados en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personales, así como sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando tengan la certeza de recibir una retribución que satisfaga sus objetivos” (Chiavenato, 2018, p. 301)

Por otro lado, las remuneraciones en las instituciones públicas vienen a ser el ingreso de carácter remunerativo: “Es el Monto Único Consolidado (MUC), es la remuneración de la servidora pública y el servidor público, se encuentra afecto a cargas sociales y es de naturaleza pensionable” (Decreto de Urgencia (D.U.) N.º 038-2019-PCM, 2019)

Incentivos. En el terreno laboral, los empleadores usan asignaciones monetarias para que los empleados dirijan su atención y su esfuerzo según el interés de la organización; “los incentivos hacen que la remuneración de los empleados varíe según su desempeño” (Espinoza y Huaita, 2012).

Capacitación. “La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados” (D.L.1025-2008-PCM, 2008).

“Es un proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (Chiavenato, 2018, p. 354)

Desarrollo de talento. “Proporcionar nueva información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que sean más eficientes en lo hacen y, sobre todo,

modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (Chiavenato, 2018)

Banco de datos. “Sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento obtención de información; conjunto integral de varios archivos interactivos, con relación lógica, organizados de forma que permita mejorar y facilitar el acceso a información del personal” (Chiavenato, 2018, p.423).

Sistemas de información. “Tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, o sea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones” (Chiavenato, 2009, p. 513).

Variable Clima organizacional

“Calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (Chiavenato, 2007, p. 495).

Dimensiones del Clima organizacional

Estructura organizacional. “Son los límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especializaron, etcétera. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007,p. 495).

Responsabilidad. Requerimiento de acción por el cual se “puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el clima, organizacional” (Chiavenato, 2007,p. 495).

Riesgos. Acciones que conducen en el trabajo que “puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007,p. 495).

Recompensas. Se refiere estrictamente a la retribución de “incentivos por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se estimula las recompensas e incentivos, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007, p. 495).

Calor y apoyo. Esta denominación esta “referida a la creación del calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal; cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima” (Chiavenato, 2007,p. 495).

Conflicto. La comprensión de esta dimensión a veces es controversial porque en la organización se “establece reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima” (Chiavenato, 2007,p. 495).

Indicadores de la Cultura organizacional

Libertad de acción. Se dice del “análisis estratégico que determine la capacidad de continuar con la investigación, el desarrollo y/o producción comercial de un nuevo producto o proceso, con un mínimo riesgo de infringir los derechos de terceras partes” (Escobar, 2014).

Limitaciones impuestas. Restricciones que son tomadas en las instituciones y que “provocan que su titular no pueda ejercer válidamente una determinada prerrogativa en ciertas circunstancias” (Tórtora, 2010, p. 168)

Incentivo a la conducta. “Refiere a la intensidad de atracción que posee un objetivo en una situación determinada, lo atractivo de las consecuencias de la conducta; está en función de la dificultad de la tarea y de la probabilidad de éxito” (Chóliz, 2004, p. 67).

Dependencia del superior. Se refiere a la estructura vertical de la organización y muy directamente a la obediencia y subordinación.

Estímulo con recompensas. Es la acción por cual la institución ofrece un “estímulo salarial necesario para que los operarios superen el tiempo estándar es el premio por producción” (Chiavenato, 2007, p. 55).

Estímulo con incentivos. “La organización instaura recompensas al personal en términos de un incremento en autoridad y en signos externos de influencia, tales como una oficina más espaciosa” (Barnard, Delgado y Voutssás, 2016, p. 36).

CAPITULO IV: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACION

4.1. Hipótesis y Variables de la Investigación

4.1.1. Hipótesis General

Si existe relación significativa entre la Gestión del talento humano y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

4.1.2. Hipótesis específicas

Si existe relación significativa entre los Procesos para integrar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Si existe relación significativa entre los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Si existe relación significativa entre los Procesos para utilizar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Si existe relación significativa entre los Procesos para recompensar a los talentos y equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Si existe relación significativa entre los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Si existe relación significativa entre los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

4.1.3. Definición conceptual de las variables

Variable X “Gestión del talento humano”. Es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas” (Chiavenato, 2018, p.13)

Variable Y “Clima organizacional”. Calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta (Chiavenato, 2007,p. 495)

4.2. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Operacionalización de la Variable GTH

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología
Gestión del talento humano (GTH)	“Es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas” (Chiavenato, 2018, p.13)	Gestión del área que agrega y construye talentos mediante los procesos para integrar talentos y competencias, para comprometer a los talentos y los equipos, para utilizar talentos y competencias, para recompensar a los talentos y equipos, para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones, para vigilar a los talentos y a los equipos; fue medido con la escala de cinco valores: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Niveles: Bajo: 24 - 56 Medio: 57 – 88 Alto: 89 – 120	Procesos para integrar talentos y competencias	Reclutamiento	1	Tipo de Investigación: Enfoque cuantitativo Nivel de la Investigación: Nivel descriptivo correlacional Método de la Investigación: Hipotético deductivo Diseño de la Investigación: No experimental y de corte transversal Muestreo: muestreo de elección razonada 50 colaboradores Técnicas: La encuesta Instrumentos: El cuestionario Escala de valores: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) Niveles: Nivel Bajo: 24 – 56; Nivel Medio: 57 – 88 Nivel Alto: 89 - 120
				Selección de personal	2	
			Procesos para comprometer a los talentos y los equipos	Socialización organizacional	3	
				Salud y calidad de vida	4	
			Procesos para utilizar talentos y competencias	Diseño del trabajo	5	
				Gestión del desempeño	6	
			Procesos para recompensar a los talentos y equipos	Remuneraciones	7	
				Incentivos	8	
			Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones	Capacitación	9	
				Desarrollo de talento	10	
			Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos	Banco de datos	11	
				Sistemas de información	12	
					13	
					14	
					15	
					16	
					17	
					18	
					19	
					20	
					21	
					22	
					23	
					24	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Metodología
Clima organizacional	“Calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (Chiavenato, 2007,p. 495)	Propiedad del ambiente de la organización, donde se aprecia la estructura organizacional, responsabilidad, riesgos, recompensas, calor y apoyo y gestión del conflicto y fue medido con la escala: Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5) Niveles: Bajo: 24 - 56 Medio: 57 – 88 Alto: 89 – 120	Estructura organizacional	Libertad de acción	1	Tipo de Investigación: Enfoque cuantitativo Nivel de la Investigación: Nivel descriptivo correlacional Método de la Investigación: Hipotético deductivo Diseño de la Investigación: No experimental y de corte transversal Muestreo: muestreo de elección razonada 50 colaboradores Técnicas: La encuesta Instrumentos: El cuestionario Escala de valores: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) Niveles: Nivel Bajo: 24 – 56; Nivel Medio: 57 – 88 Nivel Alto: 89 - 120
					2	
				Limitaciones impuestas	3	
					4	
			Responsabilidad	Incentivo a la conducta	5	
					6	
				Dependencia del superior	7	
					8	
			Riesgos	Situación protectora	9	
					10	
				Asumen desafíos	11	
					12	
			Recompensas	Estimulo con recompensas	13	
					14	
				Estimulo con incentivos	15	
					16	
			Calor y apoyo	Compañerismo	17	
					18	
				Apoyo a la iniciativa personal	19	
					20	
			Conflicto	Incentivo de diferente punto de vista	21	
					22	
				Gestión de los conflictos	23	
					24	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

5.1. Tipo y Nivel de la investigación

5.1.1 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, porque se procedió a la medición, análisis descriptivo e inferencial de las variables GTH y el CO con sus respectivas dimensiones; al respecto el enfoque cuantitativo, “se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico” (Ñaupas et al., 2018, p. 140). Así mismo la investigación fue básica, porque se orientó a buscar, describir y correlacionar las variables GTH y CO en el Estado Mayor de la III División de Ejército; “este tipo de investigación está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos sin una finalidad práctica específica e inmediata; busca principios y leyes científicas, pudiendo organizar una teoría científica” (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018, p. 79).

5.1.2 Nivel de Investigación

Se tomó en cuenta para esta investigación el nivel descriptiva correlacional; “es de nivel descriptivo porque se tuvo la necesidad de, medir o recolectar datos y reportar información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 108) y de nivel correlacional, porque fue necesario conocer el grado de asociación de la variable GTH y CO; “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández y Mendoza, 2018, p.109).

5.2. Métodos y Diseño de investigación

5.2.1 Métodos de Investigación

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el método hipotético deductivo; “porque se parte de proposiciones generales, a partir de las cuales se desarrollarán inferencias particulares por medio de razonamiento general” (Quinteros y Velázquez, 2020.).

5.2.2 Diseño de la Investigación

En la investigación el diseño fue “*no experimental*” y “*transversal*”, porque no se manipularon la variable GTH y Cultura organizacional y se recolecto los datos en un solo tiempo o momento; al respecto, Hernández y Mendoza (2018), al explicar la ruta cuantitativa manifiestan que “lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (p. 174). “Al mismo tiempo las investigaciones de corte transversal, describen las variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 176).

5.3. Población y muestra de la investigación

5.3.1 Población

El presente estudio consideró como población (Unidad de estudio), al personal de Oficiales Superiores y subalternos (OO), Supervisores y Técnicos (TCOS) y Sub Oficiales (SSOO) que laboran en el Estado Mayor General y de las Grandes Unidades de la III DE y se detalla en la Tabla 4; al respecto se define a la población como “el total de las unidades de estudio, que contienen las características requeridas, para ser consideradas como tales; estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, que presentan las características requeridas para la investigación” (Ñaupas et al., 2018, p. 334)

Tabla 4*Población del Estado Mayor General y de Grandes Unidades del IIIDE*

Denominación	Lugar	Cantidad
Cuartel General Tercera División de Ejército	Arequipa	36
3ª Brigada de Caballería	Tacna	18
3ª Brigada Blindada	Moquegua	18
4ª Brigada de Montaña	Puno	18
5ª Brigada de Montaña	Cuzco	18
6ª Brigada Blindada	Locumba	18
6ª Brigada de Fuerzas Especiales	Madre de Dios	18
3ª Brigada de Servicios	Arequipa	18
Agrupamiento de Artillería "coronel Francisco Bolognesi"	Arequipa	18
Agrupamiento de Artillería Antiaérea "coronel José Gálvez"	Ilo	18
Agrupamiento de Comunicaciones "José Olaya".	Arequipa	18
Agrupamiento Antitanque "Cazadores" N°3.	Locumba	18
Total		234

Fuente: Anexo: Organización del Ejército del Perú (Ejército del Perú, 2021)

5.3.2 Muestra

En la investigación la muestra tiene su particularidad propia, en tal sentido, la muestra se define como “porción de la población que tienen las características necesarias para la investigación, es suficientemente clara para que no haya confusión alguna” (Ñaupas et al., 2018, p.334).

La muestra (n) se calculó en base a la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q} = 146$$

Donde:

N= Tamaño del universo de la población=	234
Z = Desviación estándar:	1.96 (95%)
E = Error de muestreo:	0.05 (5%)
P = Probabilidad de ocurrencia de los casos:	0.5 (50%)
Q =1-P:	0.5 (50%)
n = Tamaño de la muestra:	146

Por la particularidad del estudio se aplicó criterios de inclusión y exclusión, de acuerdo al detalle siguiente:

Criterios de inclusión

Personal administrativo de Estado Mayor.

Personal con título Técnico o Profesional.

Personal que realiza funciones de gestión en la III DE

Personal que tenga un tiempo de servicio mínimo de 5 años.

Criterios de exclusión

Personal que no cuenta con título Técnico o Profesional.

Personal que no realiza funciones en el EM III DE

Personal de apoyo administrativo o secretarial que trabaje en la III DE

Por lo tanto y mencionado en los criterios de discriminación de inclusión y exclusión, se enfatiza que la muestra de la presente investigación tiene 146 colaboradores entre ellos oficiales, brigadieres, técnicos y sub oficiales, confirmando el *muestreo de elección razonada*, “este muestreo requiere que el investigador posea cierto conocimiento de la población de la cual se va a seleccionar la muestra. De acuerdo con este conocimiento el investigador proceder a seleccionar la muestra con la que va a trabajar” (Ñaupas et al., 2018, p. 342).

Al respecto y en consideración a que la muestra es de 50 personas, se afirma que "si la investigación es descriptiva el tamaño de muestra es sumamente importante, si la investigación fuere correlacional o explicativa, un tamaño de muestra importante sería deseable, pero no condición excluyente para la calidad de la investigación" (Argibay, 2009)

5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

5.4.1 Técnicas

La técnica de recolección de datos fue la encuesta por ser la más propicia y adecuada para un enfoque cuantitativo de nivel correlacional; esta técnica podemos definir como un “procedimiento que se realiza por muestreo, en el cual se aplica un instrumento de recolección de datos formado por un conjunto de cuestiones o reactivos cuyo objetivo es recabar información factual en una muestra determinada; también es conocido como *survey*” (Sánchez et al., 2018, p.59). Es preciso señalar que la encuesta se utiliza en forma preferente en “investigaciones de opinión de investigación con diseño no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos” (Hernández y Mendoza, 2018).

5.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron fueron los cuestionarios estructurados, para conocer la opinión del personal de la III DE, en referencia a la GTH y el CO. Algunos autores señalan que el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, “consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación” (Ñaupas et al., 2018, p. 291).

El cuestionario de la variable GTH constó de 24 preguntas (Ítems), relacionadas a sus dimensiones (procesos para integrar talentos y competencias; procesos para comprometer a los talentos y los equipos; procesos para utilizar talentos y competencias; procesos para recompensar a los talentos y equipos; procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones; procesos para vigilar a los talentos y a los equipos).

El cuestionario de la segunda variable CO humano constó de igual forma de 24 preguntas (Ítems), relacionadas a sus dimensiones (estructura organizacional; responsabilidad; riesgos; recompensas; calor y apoyo; conflicto).

Los instrumentos denominados cuestionarios presentan alternativas con una escala valorativa siguiente: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

5.4.3 Validez y Confiabilidad

Validez

En la investigación se procedió a convocar a tres (3) expertos como se muestra en la Tabla 5, los requisitos fueron ser docentes de investigación (metodólogos) y especialistas acreditados, con un mínimo de 10 años de experiencia en metodología de la investigación y desempeño profesional, la finalidad fue solicitar su apreciación y validez de contenido, esto significa “apreciar el valor que representa los cuestionarios y el contenido específico que se quiere evaluar; a su vez mide, el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de la variable que se mide” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 230). Con el sentido de tener más claro el concepto de Validez de contenido se afirma que es “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de la variable que se mide” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 230)

Tabla 5*Validación de Expertos*

Experto	Calificación
Dr. Mg. Jaime Sueldo Mesones	Válido, aplicar
Mg. Ramiro Rondón Tamayo	Válido, aplicar
Mg. Mg. Negreiros Mora Nancy Alfonsina	Válido, aplicar

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos de la investigación, fueron sometidos a la prueba de confiabilidad; “la confiabilidad significa pues que una prueba, instrumento, merece confianza porque al aplicarse en condiciones iguales o similares los resultados siempre serán los mismos” (Ñaupas et al.,2018, pp.277-278).

Para fines de la confiabilidad se ha seleccionado a toda la muestra de 146 personas, que reunieron los criterios de inclusión y exclusión y se empleó el “*Coefficiente Alfa de Cronbach*, que fue creado por J.L. Cronbach y consiste en determinar mediante procedimientos matemáticos, los coeficientes que varían de 0 a 1” (Ñaupas, et al., 2018, p. 281).

Tabla 6*Valores de los Coeficientes de “Alfa de Cronbach”*

Valor	Apreciación cualitativa
Coeficiente alfa >.9 a .95	Es excelente
Coeficiente alfa >.8	Es bueno
Coeficiente alfa >.7	Es aceptable
Coeficiente alfa >.6	Es cuestionable
Coeficiente alfa >.5	Es pobre
Coeficiente alfa <.5	Es inaceptable

Fuente: Apuntes consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida (Frías, 2021)

Tabla 7

Resumen de Procesamiento de Casos

		N	%
Casos	Válido	146	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	146	100,0

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

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra el resumen de procesamiento de casos y corresponde a 146 encuestados de los cuales fueron validados 146 que corresponde al 100% y ningún excluido.

Tabla 8

Estadísticas de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	48

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 8 muestra la estadística de confiabilidad y el Alfa de Cronbach arroja un resultado de 0.980; comparando con la Tabla 6, la apreciación cualitativa es de excelente confiabilidad.

5.4.4. Procesamiento de datos

El procedimiento se desarrolló de acuerdo al detalle siguiente:

Inicialmente se definió las variables, a través de dos matrices de operacionalización de variable; seguidamente tomando en cuenta la teoría relacionada al tema principal se materializó la Matriz de consistencia, donde se demostró el vínculo entre el título, planteamiento de las preguntas de investigación, los objetivos de estudio y finalmente las hipótesis, enmarcados dentro de la metodología de la investigación científica; en el mismo sentido se desarrolló la revisión de la literatura para dar consistencia y fundamentación teórica a la investigación;

posteriormente se determinó la población y muestra, esta última con discriminación por parte del investigador aplicando criterios de inclusión y exclusión, es necesario remarcar que la unidad de estudio y análisis fue la II DE y los oficiales, brigadieres, técnicos y suboficiales.

En referencia al instrumento de recolección de datos, se tomó la opinión de tres expertos. Como es lógico en la investigación de enfoque cuantitativa, la confiabilidad fue medida con el Alfa de Cronbach tomando a 146 ítems considerado la muestra completa.

La recolección de datos, se aplicó el instrumento previo consentimiento informado de los participantes; inicialmente se utilizó el programa XLS como base de datos y posteriormente el programa IBM Statistics versión 25 con la finalidad de desarrollar el análisis descriptivo e inferencial. Finalmente, el (rho) de Spearman fue empleado para las diferentes pruebas de las hipótesis.

5.4.5 *Ética en la investigación*

Se tomó en base a tres (3) criterios:

Primero referido *“preservar los derechos de los participantes a través del consentimiento informado”*.

Segundo referido a los “derechos de autor” y por consiguiente el uso estricto del del estilo de redacción de la Asociación Americana de Psicología (American Psychological Association o APA en inglés).

Tercero utilizar el instrumento de recolección de datos con la comprobada prueba de validez y confiabilidad.

CAPITULO VI: RESULTADOS

6.1. Análisis Descriptivos

Tabla 9

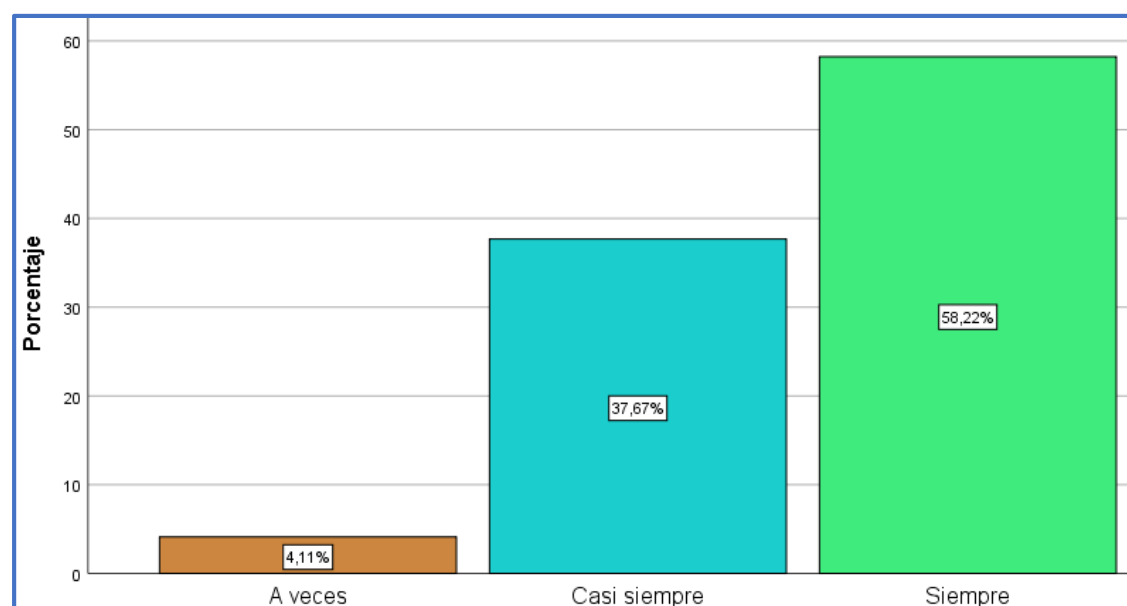
Descriptivo Gestión del Talento Humano en el EM de la III DE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	4,1	4,1
	Casi siempre	55	37,7	41,8
	Siempre	85	58,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Adecuada Gestión del Talento Humano (Agrupada) en el EM de la III DE



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 9 y la Figura 8, sobre la adecuada GTH, los encuestados consideran que siempre un 58.22%, casi siempre un 37.67% y un reducido 4.11% a veces se construye y se suma talentos en los procesos, permitiendo incrementar el capital humano en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 10

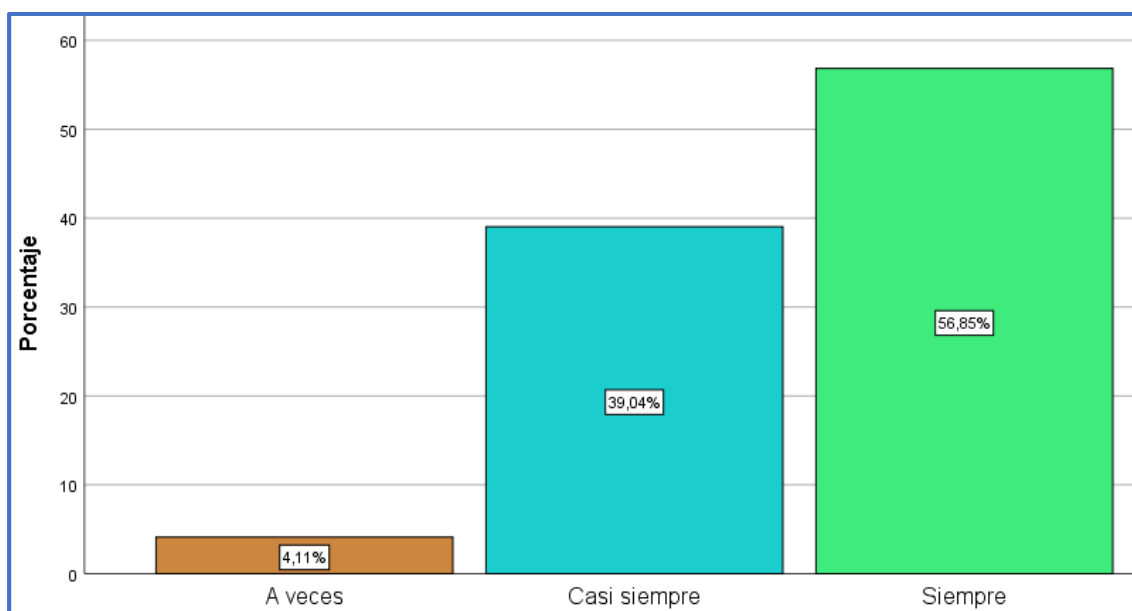
Descriptivo Procesos para Integrar Talentos y Competencias (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	4,1	4,1	4,1
	Casi siempre	57	39,0	39,0	43,2
	Siempre	83	56,8	56,8	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Adecuada Gestión de los Procesos para integrar talentos y competencias (Agrupada)

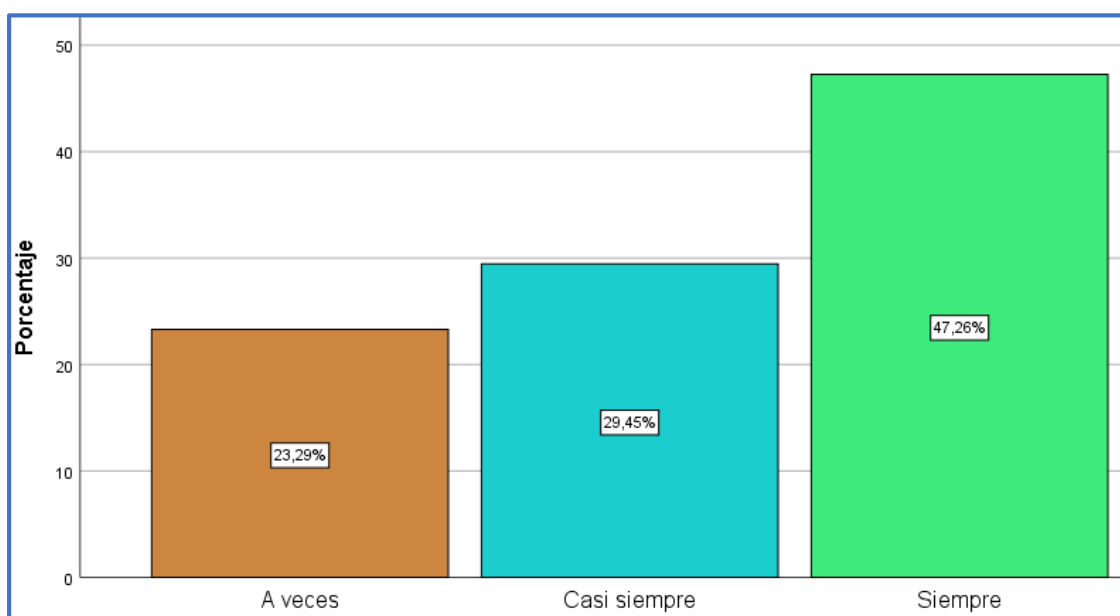


Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 10 y Figura 9 sobre la adecuada gestión de los procesos para integrar talentos y competencias, los encuestados consideran que siempre un 56.85%, casi siempre un 39.04% y un reducido 4.11% a veces, se implementa mecanismos y competencias de recursos humanos para incluir nuevos colaboradores en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 11*Descriptivo Procesos para Comprometer a los Talentos y los Equipos (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	34	23,3	23,3
	Casi siempre	43	29,5	52,7
	Siempre	69	47,3	100,0
	Total	146	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia**Figura 10***Adecuada Gestión de los Procesos para Comprometer a los Talentos y Equipos (Agrupada)**Fuente:* Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 11 y la Figura 10 sobre la adecuada gestión de los procesos para comprometer a los talentos y equipos, los encuestados consideran que siempre un 47.26%, casi siempre un 29.45% y un considerable 23.29% a veces, realizan esfuerzos para establecer calidad ambiental y psicológica que sean satisfactorias y propicias para las actividades de los colaboradores en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 12

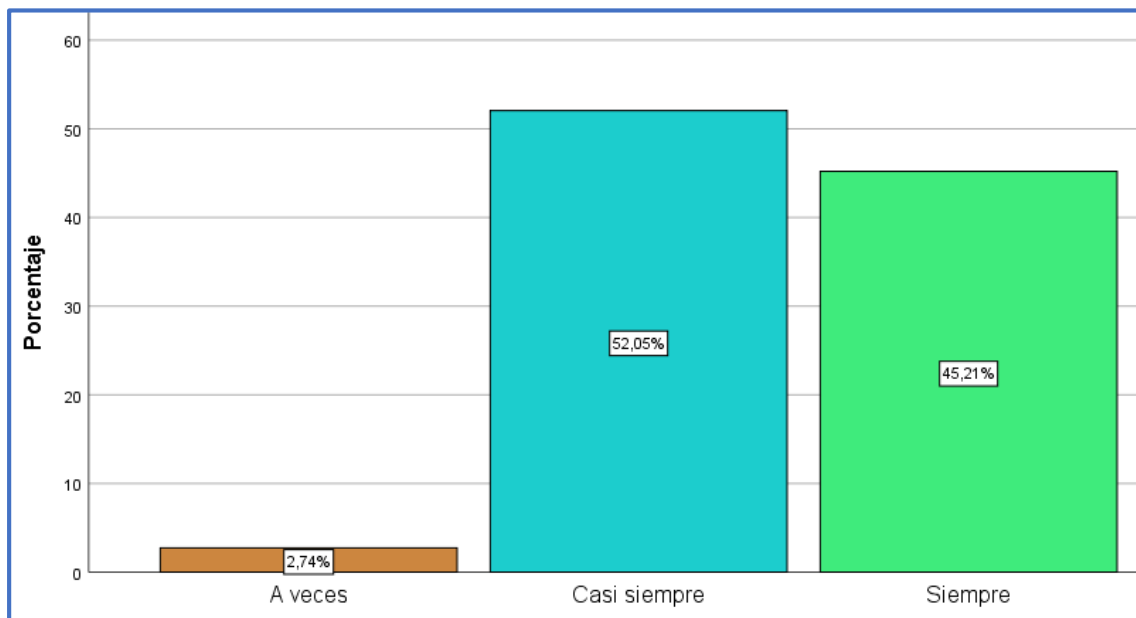
Descriptivo Procesos para Utilizar Talentos y Competencias (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	2,7	2,7	2,7
Válido Casi siempre	76	52,1	52,1	54,8
Siempre	66	45,2	45,2	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Adecuada Gestión de los Procesos para Utilizar Talentos y Competencias (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 12 y la Figura 11 sobre la adecuada gestión de los procesos para utilizar talentos y competencias, los encuestados consideran que siempre un 45.21%, casi siempre un 52.05% y un reducido 2.74% a veces, emplean para establecer las actividades, orientar y apoyar la competitividad del desempeño del personal en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 13

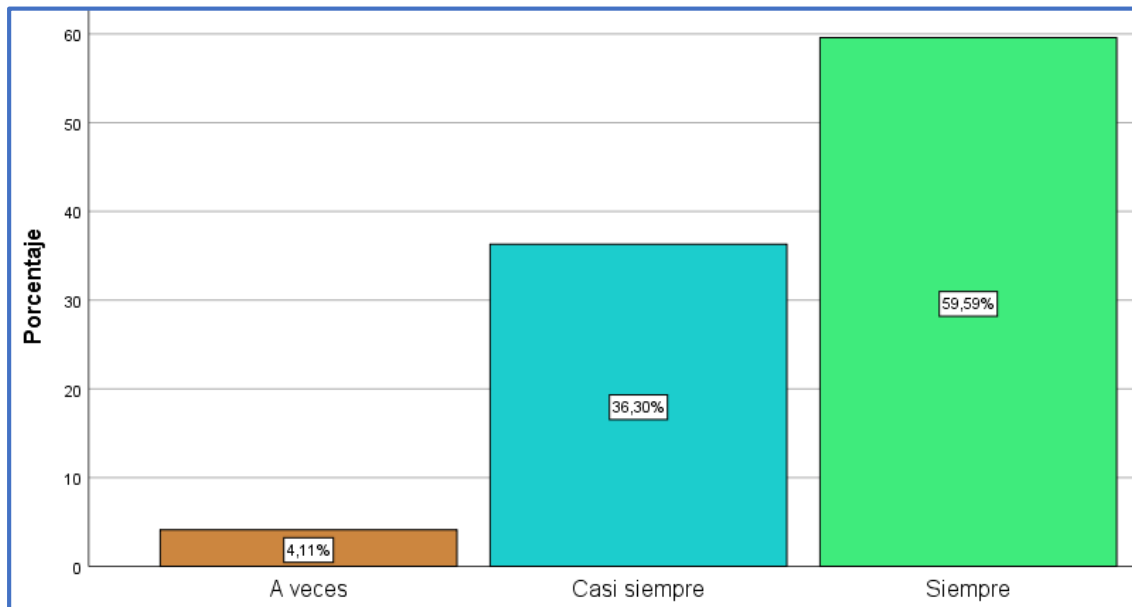
Descriptivo Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	4,1	4,1	4,1
	Casi siempre	53	36,3	36,3	40,4
	Siempre	87	59,6	59,6	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Adecuada Gestión de los Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 13 y la Figura 12 sobre la adecuada gestión de los procesos para recompensar a los talentos y equipos, los encuestados consideran que siempre un 59.59%, casi siempre un 36.30% y un reducido 4.11% a veces, incentivan a los colaboradores y a los equipos multifuncionales con recompensas, felicitaciones y condecoraciones en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 14

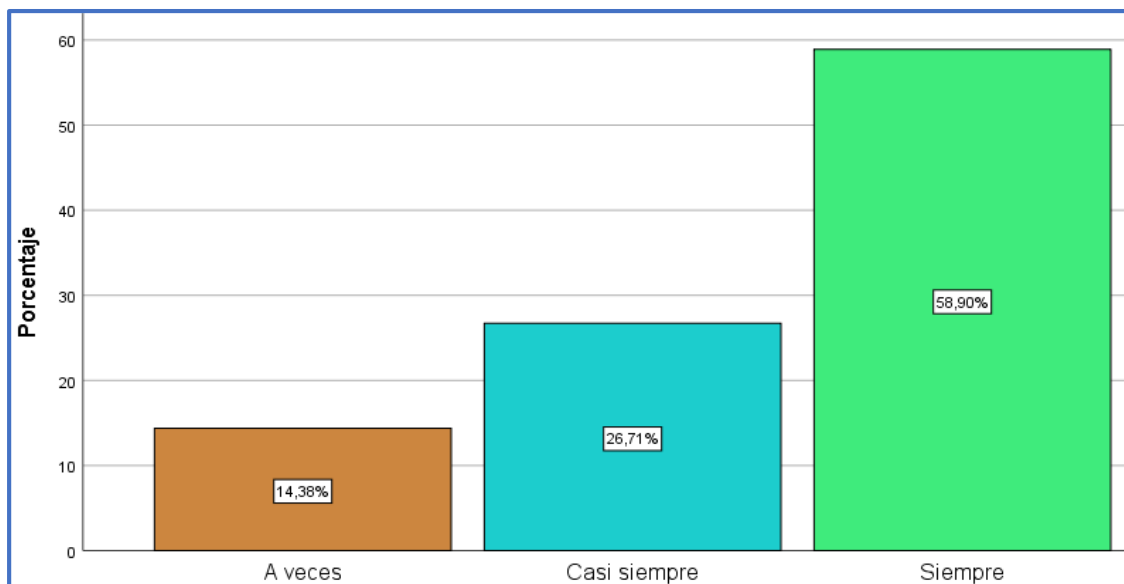
Descriptivo Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones
(Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	21	14,4	14,4	14,4
	Casi siempre	39	26,7	26,7	41,1
	Siempre	86	58,9	58,9	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Adecuada Gestión de los Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 14 y la Figura 13 sobre adecuada gestión de los procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones, los encuestados consideran que siempre un 58.90%, casi siempre un 26.71% y un considerado 14.38% a veces, capacitan al personal y contribuyen a incrementar el desarrollo profesional de los miembros del EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 15

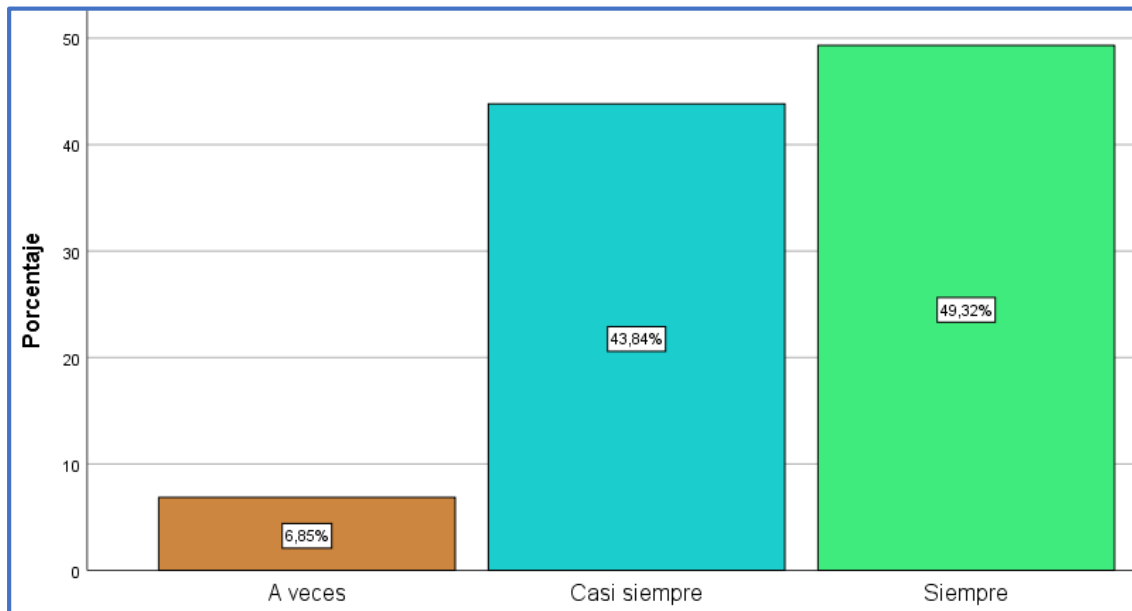
Descriptivo Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	6,8	6,8	6,8
	Casi siempre	64	43,8	43,8	50,7
	Siempre	72	49,3	49,3	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Adecuada Gestión de los Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 15 y la Figura 14 sobre la adecuada gestión de los procesos para vigilar a los talentos y a los equipos, los encuestados consideran que siempre un 49.32%, casi siempre un 43.84% y un considerado 6.85% a veces, desarrollan un seguimiento y control de las actividades del personal y de los grupos, con la finalidad de comprobar los resultados; esta situación incluye el empleo de una base de datos y un sistema informático de inteligencia en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 16

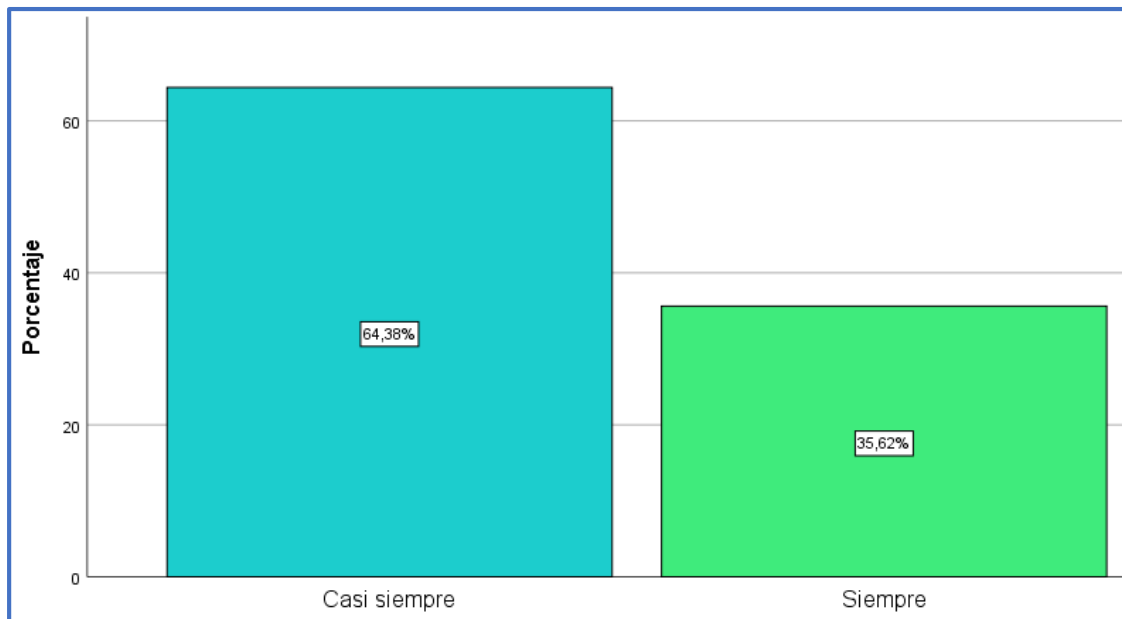
Descriptivo Clima Organizacional en el EM de la III DE(Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	94	64,4	64,4	64,4
	Siempre	52	35,6	35,6	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Adecuado Clima Organizacional en el EM de la III DE (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 16 y Figura 15 sobre el adecuado clima organizacional, los encuestados consideran que siempre un 35.62% y casi siempre un 64.38%, existe calidad en el ambiente organizacional y se observa o experimenta que influye en sus respectivas conductas en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 17

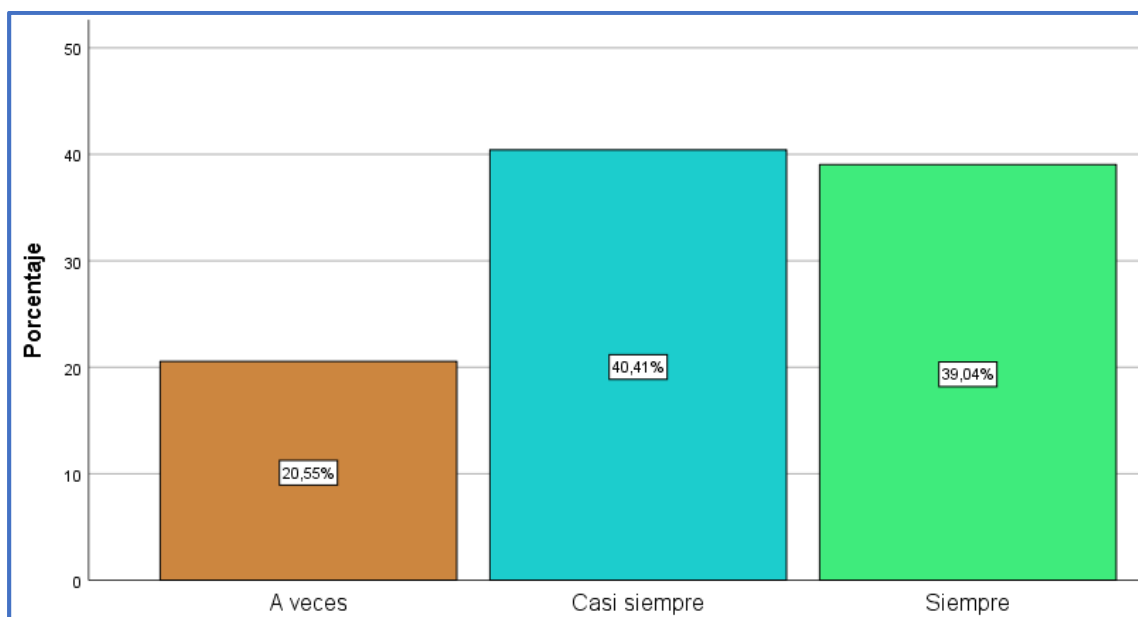
Descriptivo Dimensión Estructura Organizacional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	30	20,5	20,5	20,5
	Casi siempre	59	40,4	40,4	61,0
	Siempre	57	39,0	39,0	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Límites de Acción en la Estructura Organizacional (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 17 y Figura 16 sobre los límites de acción en la estructura organizacional, los encuestados consideran que siempre un 39.04%, casi siempre un 40.41% y un considerable 20.55% a veces, limitan la libertad de acción del personal por medio de órdenes y restricciones impuestas en la situación laboral militar y están comprendidas dentro de los reglamentos en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 18

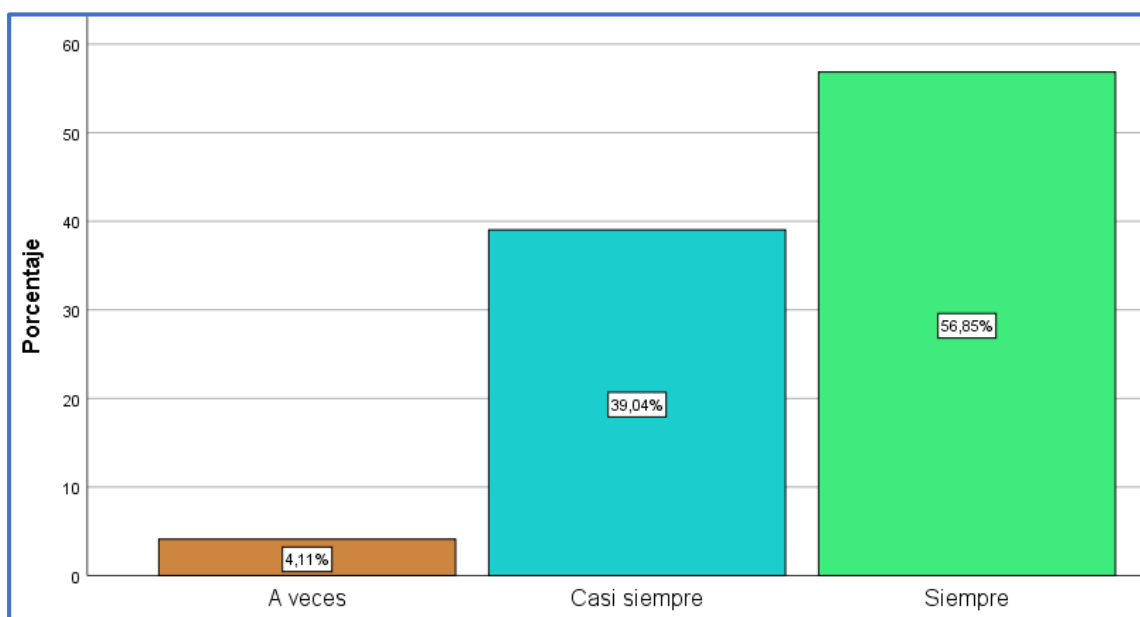
Descriptivo Dimensión Responsabilidad (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	4,1	4,1
	Casi siempre	57	39,0	43,2
	Siempre	83	56,8	100,0
	Total	146	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Dependencia del Superior en Responsabilidad (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 18 y Figura 17 sobre la dependencia del superior en responsabilidad, los encuestados consideran que siempre un 56.85%, casi siempre un 39.04% y un considerable 4.11% a veces, existe dependencia del superior y restricción en cuanto a las decisiones de carácter personal por considerarse de función militar en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 19

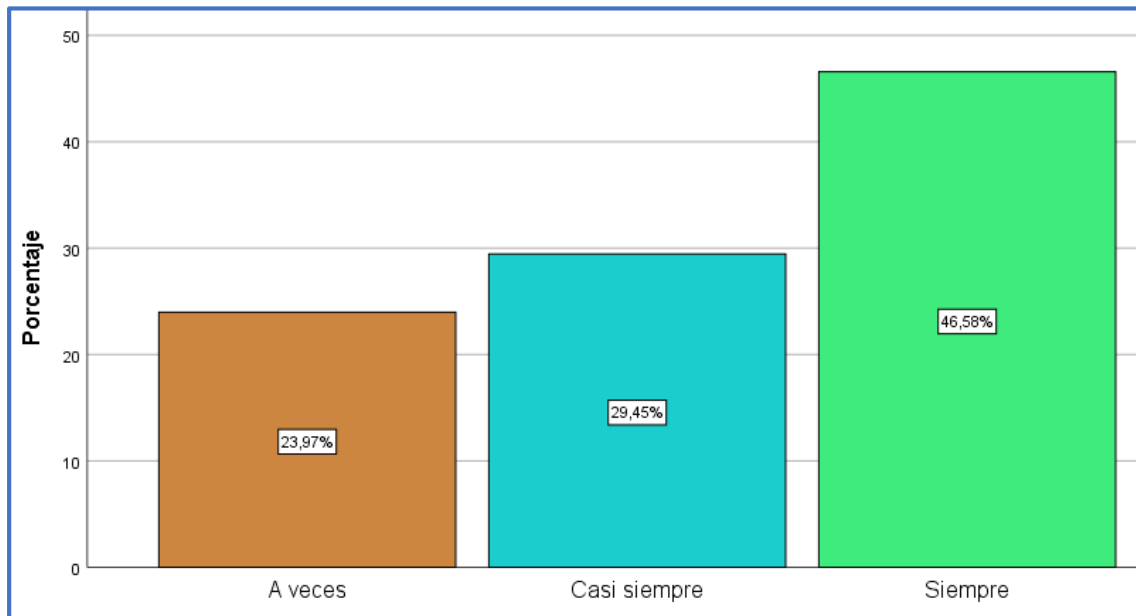
Descriptivo Dimensión Riesgos (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	35	24,0	24,0	24,0
	Casi siempre	43	29,5	29,5	53,4
	Siempre	68	46,6	46,6	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Acciones que Conducen a Asumir Riesgos (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 19 y Figura 18 sobre las acciones que conducen a asumir riesgos el nivel de la de la dimensión Riesgos, los encuestados consideran que siempre un 46.58%, casi siempre un 29.45% y un considerable 23.97% a veces, conducen acciones que pueden ser de carácter protectora con la finalidad de evitar riesgos o impulsar a asumir desafíos propios de la labor militar en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 20

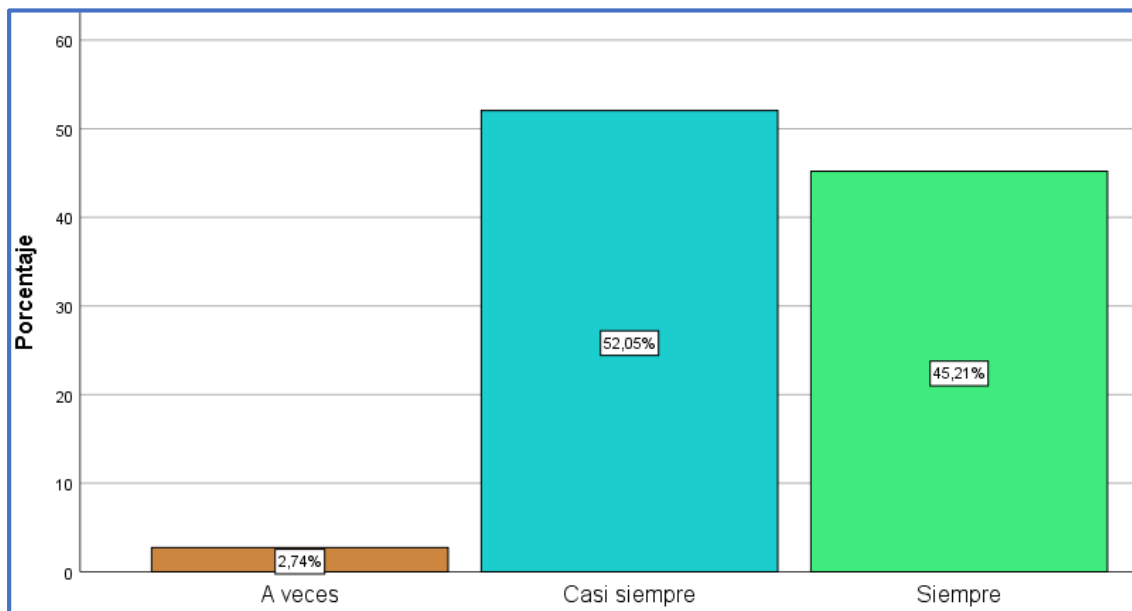
Descriptivo Dimensión Recompensas (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	2,7	2,7
	Casi siempre	76	52,1	54,8
	Siempre	66	45,2	100,0
	Total	146	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Recompensas por el Alcance de Objetivos (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 20 y Figura 19 sobre las recompensas por el alcance de objetivos, los encuestados consideran que siempre un 45.21%, casi siempre un 52.05% y un reducido 2.74% a veces, retribuyen mediante incentivos por el cumplimiento de la misión asignada y sobre todo cuando es por iniciativa y a criterio de cada miembro en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 21

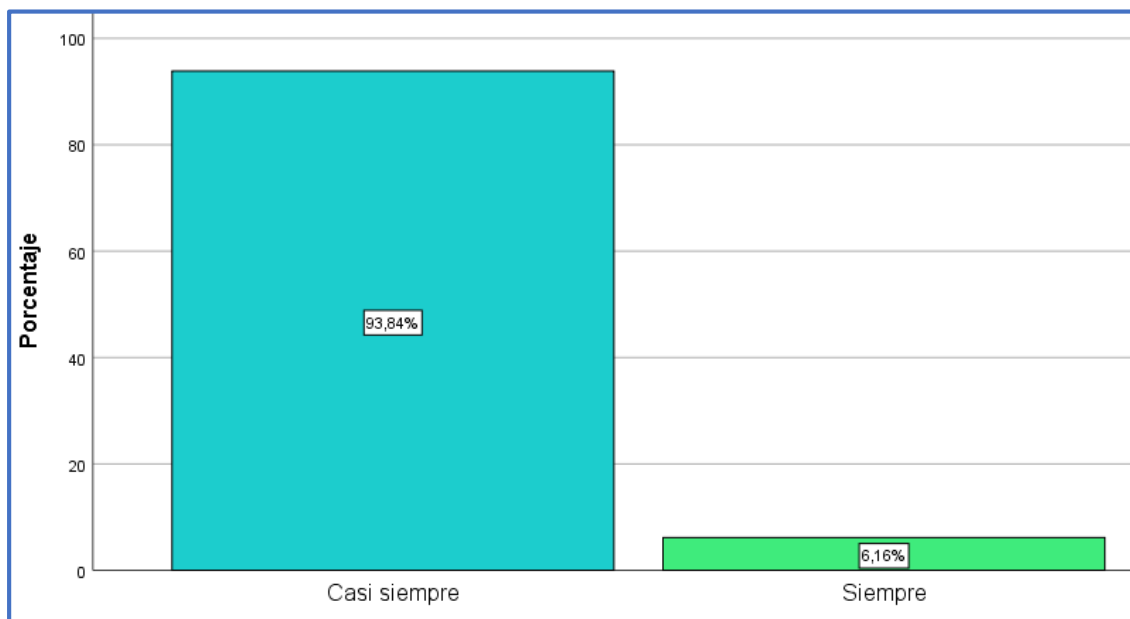
Descriptivo Dimensión Calor y Apoyo (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	137	93,8	93,8	93,8
	Siempre	9	6,2	6,2	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Creación del Calor y Apoyo (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 21 y Figura 20 sobre la creación del calor y apoyo, los encuestados consideran que siempre un reducido 6.16% y casi siempre un 93.84%, crean el adecuado calor humano en la institución y apoyo al personal en todas las circunstancias en el EM de la III DE Región Arequipa.

Tabla 22

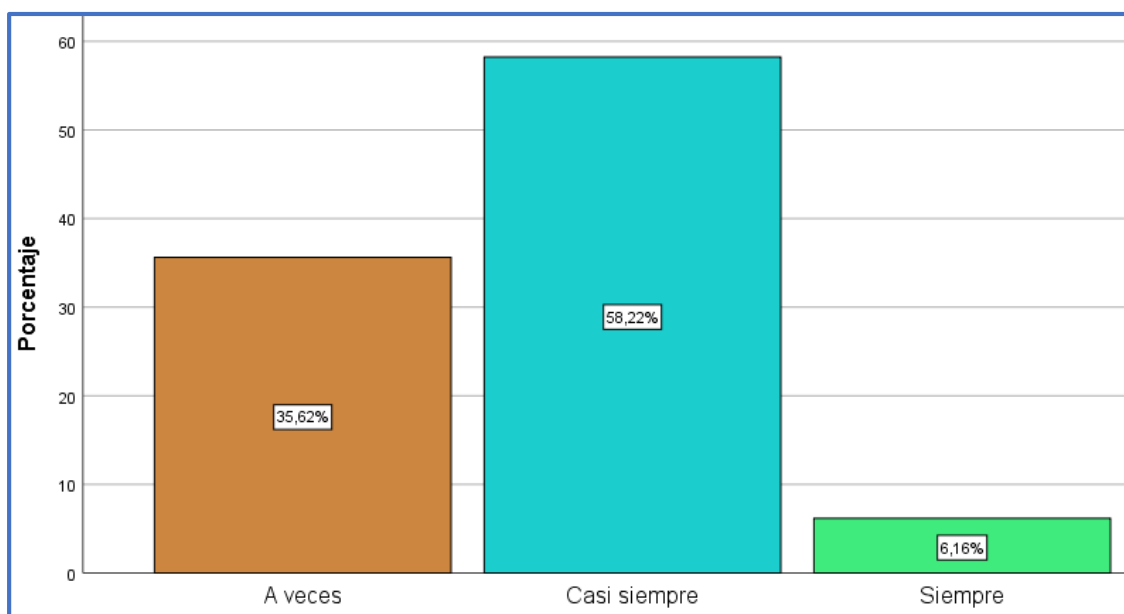
Descriptivo Dimensión Conflicto (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	52	35,6	35,6	35,6
	Casi siempre	85	58,2	58,2	93,8
	Siempre	9	6,2	6,2	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Reglas y Procedimientos para Evitar Conflicto (Agrupada)



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En cuanto a la Tabla 22 y Figura 21 sobre las reglas y procedimientos para evitar conflicto, los encuestados consideran que siempre un reducido 6.16%, casi siempre un 58.22% y un considerable 35.62% a veces, se establecen reglas y procedimientos para evitar la divergencia de opiniones en el centro de trabajo, sin embargo, se incentiva la administración y gestión de los conflictos para evitarlos en el EM de la III DE Región Arequipa.

6.2. Análisis inferencial

Prueba de normalidad

Tabla 23*Pruebas de Normalidad de las Variables*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,236	146	,000	,800	146	,000
Clima organizacional	,370	146	,000	,717	146	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: La Tabla 23 presenta la prueba de normalidad e indica que la distribución de las puntuaciones de las variables GTH y CO difieren de la distribución normal; el resultado se corrobora con el nivel de significancia $\alpha = 0.000$ menor al 0.05 o 5%, por lo que se decidió tomar indicadores para variables no paramétricas, en este caso puntual el coeficiente de correlación *rho* de Spearman.

Prueba de Hipótesis**Hipótesis estadística general**

Ha: Si existe relación significativa entre la GTH y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre la GTH y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 24

Correlación Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional

			Gestión del talento humano	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,721**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,721**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre GTH y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y una Rho de Spearman = 0.721 correspondiente a un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 1

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para integrar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para integrar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 25

Correlación entre la Dimensión Procesos para Integrar Talentos y Competencias y Clima Organizacional.

			Procesos para integrar talentos y competencias	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para integrar talentos y competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,761**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Clima organizacional	N	146	146
		Coeficiente de correlación	,761**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para integrar talentos y competencias y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.761 correspondiente a un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 2

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 26

Correlación entre la Dimensión Procesos para Comprometer a los Talentos y los Equipos y Clima Organizacional

				Procesos para comprometer a los talentos y los equipos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para comprometer a los talentos y los equipos	Coefficiente de correlación	de	1,000	,764**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		146	146
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	de	,764**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión la dimensión Procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.764 lo que implica un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 3

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para utilizar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para utilizar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 27

Correlación entre la Dimensión Procesos para Utilizar Talentos y Competencias y el Clima Organizacional

			Procesos para utilizar talentos y competencias	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para utilizar talentos y competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,729**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Clima organizacional	N	146	146
		Coeficiente de correlación	,729**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión la dimensión Procesos para utilizar talentos y competencias y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.729 significa un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 4

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para recompensar a los talentos y equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para recompensar a los talentos y equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 28

Correlación entre a la Dimensión Procesos para Recompensar a los Talentos y Equipos y el Clima Organizacional

			Procesos para recompensar a los talentos y equipos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para recompensar a los talentos y equipos	Coefficiente de correlación	1,000	,849**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Clima organizacional	N	146	146
		Coefficiente de correlación	,849**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión la dimensión Procesos para recompensar a los talentos y equipos y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.849 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 5

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 29

Correlación entre la Dimensión Procesos para Desarrollar a los Talentos, Equipos y las Organizaciones y el Clima Organizacional

			Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones	Coefficiente de correlación	1,000	,824**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y Rho Spearman = 0.824 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Hipótesis estadística específica 6

Ha: Si existe relación significativa entre los procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Ho: No existe relación significativa entre los procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.

Tabla 30

Correlación entre la Dimensión Procesos para Vigilar a los Talentos y a los Equipos y el Clima Organizacional

			Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos	Coeficiente de correlación	1,000	,941**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	146	146
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,941**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	146	146

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

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y Rho de Spearman = 0.941 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

DISCUSIÓN

El objetivo principal de la investigación fue Analizar la relación que existe entre la GTH y el CO del personal militar del EM de la III DE; la particularidad de la investigación es que se trata de personas que laboran en una institución militar y deben cumplir requisitos estrictos de disciplina, ética y moral; así mismo por las exigencias de la labor que realizan la gestión de recursos humanos es fundamental que el ambiente laboral sea lo más llevadero posible; es así que al desarrollar la demostración de la hipótesis se obtuvo que el valor de la prueba arroja resultados convincentes de existir una relación significativa entre la GTH y el CO y el grado de relación es positivo, fuerte y significativo $Rho = 0.721$; al comparar con otros estudios se encontró que las instituciones de nivel educativo, los resultados son casi similares al de una institución militar, tal es el caso de Justo (2017) y su estudio en las IIEE del Nivel Inicial de la red 5 de Santa Anita-UGEL, el resultado del análisis inferencial y prueba de hipótesis arrojó un coeficiente de correlación ($Rho = 0.852$) corroborando que existe una relación fuerte y significativa entre la variable GTH sobre la variable CO; esta situación también lo observamos con el estudio de Terán y Guerra (2009) “Gestión del talento humano y Cultura organizacional en las empresas aseguradoras”, alcanza un ($Rho = 0.86$) confirmando que existe una correlación significativa moderada entre la GTH y la cultura organizacional y además que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una GTH efectiva; en el mismo sentido cuando comparamos con los resultados del estudio de Manturano (2020), estos se aproximan al obtener un coeficiente de ($r = 0.613$) referido al coeficiente de Pearson, es importante señalar que el factor primordial fue la GTH como factor condicionante para que exista una calidad de CO y cultura organizacional por lo que se concluye que existe una relación moderada entre la GTH y la cultura organizacional en los docentes de la Universidad Nacional de Ucayali. Sin embargo cuando se trata en instituciones

de salud la relación entre las variables de estudio tiende a reducirse; es así que, Avalos y Malca (2020) en su investigación relacionados a la GTH y su relación con el clima laboral en una institución pública de salud y analizar el comportamiento del personal de enfermeras, consideradas como personal con una formación al servicio civil se encontró que la correlación entre la variables fue media o moderada ($\rho = 0.48$); un resultado casi similar se encontró en el estudio de Naccha (2018) en su investigación al realcionar la GTH y el CO en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud el coeficiente ($\rho = 0.407$) considerada como moderada con tendencia a ser baja.

En cuanto a la relación entre la dimensión Procesos para integrar talentos y competencias y el CO, el valor de la prueba estadística nos indica un ($\rho = 0.761$) grado de relación positiva y fuerte; podemos comparar con el estudio de Vinueza (2017) y resulta diametralmente diferente al encontrar un clima laboral desfavorable, sin embargo, enfatiza que la autorrealización, involucramiento, supervisión y condiciones laborales son los que tienen un mayor efecto sobre la satisfacción laboral. Es preciso señalar que, al momento de realizar la comparación para el respectivo análisis, en el caso de integrar talento y competencias en una institución militar se tiene que observar algunas particularidades que no necesariamente se toman en cuenta en otros sectores de la actividad humana.

Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión la dimensión Procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el CO, el ($\rho = 0.764$) grado de relación positiva y fuerte; al respecto Barrios, Olivero y Figueroa (2020) nos demuestran que, los resultados obtenidos confirman que la eficiente GTH favorecen el desarrollo de las capacidades dinámicas y estas dependen de los conocimientos generados y una adecuada adaptación al entorno de estas empresas y estos procesos comprometen a los talentos y los equipos y favorece el CO.

Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para utilizar talentos y competencias y el CO ($Rho = 0.729$) grado de relación positiva y fuerte; al respecto podemos comparar con el estudio de Pardo y Díaz (2014) que confirman con un resultado de 67%, estos investigadores recalcan en “la tendencia generalizada de la categoría favorable frente a la eficacia de la capacitación para el desarrollo de personal como parte de los procesos de cambio y de desarrollo organizacional”; es así que llegan a la conclusión que “los líderes de talento humano perciben un menor impacto generado por los cambios, al implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias y que as su vez, contribuye a mejorar o a reducir la tensión en el CO por efecto de los cambios y transformaciones organizacionales”.

Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para recompensar a los talentos y equipos y el CO, ($Rho = 0.849$) grado de relación positiva y muy fuerte; al hacer la comparación con los estudios de Cardona et al. (2018) sus conclusiones principales fueron sobre la importancia de recompensar e “involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la organización para con ello evitar el deterioro en el CO, porque ya que trae consigo mayores niveles de ausentismo, tasas altas de rotación, renuncias, retrasos, indiferencia y finalmente mala atención al cliente”. Castro y Delgado (2020) también confirman que a mejor GTH mejora el desempeño laboral, siendo lo más resaltante las capacitaciones y estímulos de desempeño que realiza la institución.

Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el CO, ($Rho = 0.824$) grado de relación positiva y muy fuerte; en sentido contrario Borsic (2017) obtiene resultados contrarios, solo confirma que sí existe una asociación lineal estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional, entre la GTH y la inteligencia emocional, se

toma esta variable por ser enteramente perteneciente al talento humano y a medida que se incrementa el nivel de eficiencia en la GTH, se incrementa el nivel de inteligencia emocional en el personal, idea que confirma el desarrollo de talentos como insumo para contar con un CO adecuado. Así mismo Olivero y Figueroa (2020) confirman que, “en la medida que se desarrollan espacios para crear, transferir conocimiento, compartir experiencias que propician la generación de soluciones técnicas de alto valor, con un estilo de liderazgo transformacional, la organización se adapta a los cambios propuestos por el entorno”.

Los resultados de la prueba demuestran que existe una relación significativa entre la dimensión Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el CO, ($Rho = 0.941$) grado de relación positiva y muy fuerte; Jara et al., (2018) sus resultados permiten confirmar sobre la GTH y su incidencia en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del MINSA estudiada y la vigilancia y conservación del talento humano es fundamental para supervivencia de la institución porque mejora la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores.

En cuanto al análisis descriptivo sobre la adecuada GTH, los encuestados consideran que siempre un 58.22%, casi siempre un 37.67% y un reducido 4.11% a veces se construye y se suma talentos en los procesos, permitiendo incrementar el capital humano en el EM de la III DE Región Arequipa; al respecto, Avalos y Malca (2020) en su investigación, sus resultados y conclusiones fueron muy similares, tomando en cuenta que la percepción de las enfermeras con relación a la GTH es regular 54.7% y 31.6% es alto; sin embargo Naccha (2018) en su investigación sus resultados son casi contrarios; la GTH en la Oficina General de Recursos Humanos del MINSA, 70 trabajadores que representa al 63.6% manifiestan que es poco eficiente, para 21 colaboradores que representa el 19.1% es eficiente y para los 19 restantes que representa el 17.3%, es ineficiente; en el mismo sentido Justo (2017) sus resultados

arrojaron que la mayoría de los docentes 48.9% tienen el concepto que la GTH es poco adecuado y el 44.4% señala que la GTH se encuentra en un nivel adecuado y el 6.7% dice que la GTH es de nivel no adecuado. En relación a la comparación realizada se puede inferir que existe una diferencia en cuanto a una institución de formación militar y las demás instituciones, sin embargo, todos son seres humanos y la GRH debe ser la más adecuada.

Al analizar la variable CO bajo el punto de vista descriptivo, los encuestados consideran que siempre un 35.62% y casi siempre un 64.38%, existe calidad en el ambiente organizacional y se observa o experimenta que influye en sus respectivas conductas en el EM de la III DE Región Arequipa; esta apreciación difiere en la mayoría de los casos, toda vez que, Avalos y Malca (2020) presento los resultados, sobre el CO, un 60.7% percibió estar regular, un 34.2% alto y un 5.1% bajo; así mismo Naccha (2018) en cuanto al CO en la Oficina General de Recursos Humanos del MINSA, para el 63.64% es regular, para el 26.36% es alto y para el 10%, es bajo; Justo (2017) en cuanto al nivel de la variable CO, para el 44.4% de docentes es bueno; para el 41.1% de docentes es regular y solo el 14.4% de docentes es. Por lo que se puede hacer una reflexión por encontrarse una diferencia muy notoria entre las instituciones de carácter público civil y las de una institución militar bajo el punto de vista CO.

CONCLUSIONES

Luego de realizar un análisis, las conclusiones se presentan de acuerdo al detalle siguiente:

PRIMERO: Se determinó a través de la prueba de normalidad de la Hipótesis General que Existe una la relación significativa y fuerte entre la variable GTH y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y una Rho de Spearman = 0.721 correspondiente a un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

SEGUNDO: Existe una relación significativa y fuerte entre la dimensión Procesos para integrar talentos y competencias y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.761 correspondiente a un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

TERCERO: Existe una relación significativa y fuerte entre la dimensión Procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.729 significa un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

CUARTO: Existe una relación significativa y muy fuerte entre la dimensión Procesos para utilizar talentos y competencias y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es

un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.729 significa un grado de relación positiva y fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

QUINTO: Existe una relación significativa y muy fuerte entre la dimensión Procesos para recompensar a los talentos y equipos y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y un Rho de Spearman = 0.849 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

SEXTO: Existe una relación significativa y muy fuerte entre la dimensión Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y Rho Spearman = 0.824 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

SETIMO: Existe una relación significativa y muy fuerte entre la dimensión Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el CO del personal militar del EM de la III DE. Los resultados de la prueba demuestran que el valor de la prueba estadística nos indica que (Sig.= 0.000) es un valor menor a 0.05 o 5% de margen máximo de error y Rho de Spearman = 0.941 lo que significa un grado de relación positiva y muy fuerte, por lo que se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

OCTAVO: En cuanto al análisis descriptivo sobre la adecuada GTH, los encuestados consideran que siempre un 58.22%, casi siempre un 37.67% y un reducido 4.11% a veces se construye y se suma talentos en los procesos, permitiendo incrementar el capital humano en el EM de la III DE Región Arequipa.

Al analizar la variable CO bajo el punto de vista descriptivo, los encuestados consideran que siempre un 35.62% y casi siempre un 64.38%, existe calidad en el ambiente organizacional y se observa o experimenta que influye en sus respectivas conductas en el EM de la III DE Región Arequipa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que a continuación se exponen derivan directamente de las conclusiones del estudio y son las siguientes:

En referencia a la demostración de la hipótesis general donde se concluye que, existe una la relación significativa considerada fuerte entre la variable GTH y el CO del personal militar del EM de la III DE y con el propósito de conseguir un mejor nivel de GTH y a la vez muy eficiente y así contribuir a establecer un CO muy superior; se recomienda incorporar como política gestión de personas la implementación de estrategias que permitan agregarle valor al desarrollo de las personas, asimismo proponer modelos, instrumentos y medidas de acción programadas de acuerdo al detalle siguiente:

Desarrollar 2 Programas de Aprendizaje y Desarrollo por semestre, el objetivo es fomentar el compromiso, la productividad y el rendimiento laboral gestionando un plan de estudio integrado con un entorno que respalde resolutivamente las necesidades de crecimiento y desarrollo de lo colaboradores de todas las jerarquías, ello también permitirá reconocer al colaborador más comprometido y su mejor rendimiento para colocarlo como un ejemplo integrador y de cohesión institucional.

El liderazgo reconocido, la cohesión institucional y la lealtad en la institución son valores ineludibles que forman parte de la cultura y el clima organizacional por ello, es importante empoderar a los colaboradores en los diferentes niveles y jerarquías el trabajo en equipo, la adaptación al cambio en el siglo 21, el manejo y superación de conflictos internos, conseguir una comunicación asertiva, bajo una motivación permanente en los colaboradores genera un elevado nivel en la GTH en todo el EM de la III DE; así mismo, la estrategia que bajo el punto de vista del investigador, contribuya al cumplimiento de los objetivos antes mencionados, estaría orientada a generar una retroalimentación en los OO, TCOS y SSOO del

EM de la III DE en materias de auto preparación, autoconocimiento, relaciones interpersonales, para ello se propone realizar 4 talleres de Coaching por año con la concurrencia de todos los niveles jerárquicos, dado que es prioritario potenciar y elevar el buen enfoque y uso de la inteligencia emocional, buscando mejorar habilidades blandas para una comunicación asertiva y efectiva, de esta manera mantener y elevar el tan ansiado trabajo en equipo y conseguir la efectividad profesional, el desarrollo de las personas y mayor compromiso con la institución en este caso el Ejército del Perú.

La demostración de la primera y segunda hipótesis específicas, afirmando la primera que, existe una relación significativa y fuerte entre la dimensión procesos para integrar talentos y competencias; en este caso reclutamiento (nuevas personas) y selección del personal (competencias en actividades del EM en el Ejército del Perú) y el CO del personal militar del EM de la III DE y la segunda que, existe una relación significativa y muy entre la dimensión procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el CO del personal militar del EM de la III DE; se recomienda:

Implementar un nuevo sistema de evaluación más objetivo y justo denominado: evaluación de 360 grados, este método propone que todos los Oficiales sean evaluadores pero también sean evaluados por sus subordinados de tal forma que se obtenga información integral de todos los niveles jerárquicos; ello va permitir identificar las debilidades y fortalezas del personal y así ayudar a superar las primeras y reforzar las segundas, para comprometer a los talentos y los equipos de trabajo y elevar la productividad, su compromiso, la competitividad y conseguir el trabajo en equipo. Esta acción nos llevaría a identificar en que debemos capacitar al personal, el empleo de un sistema de evaluación de 360 grados; requiero de un soporte informático eficiente su implementación constituiría una herramienta de valor para evidenciar la labor y el rendimiento del personal. El beneficio en cuanto al CO sería motivar en forma

constante la superación y competitividad del personal en forma individual y de los departamentos considerados equipos de trabajo dentro del ambiente de labores del EM de la III DE.

La demostración de las demás hipótesis específicas en cuanto a la existencia de una relación significativa y muy fuerte entre las dimensiones de los procesos para utilizar talentos y competencias, los procesos para recompensar a los talentos y equipos, los procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y por ultimo los procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el CO del personal militar del EM de la III DE; nos lleva a recomendar que, en vista de la particularidad de las instituciones armadas (IAA) en cuanto a su misión principal de proporcionar Defensa y Seguridad a la Republica del Perú y ser de carácter público regido por leyes, y reglamentos; es preciso trabajar en forma coordinada con el Alto Mando del Ejercito del Perú pero también con el Ministerio de Defensa, sugiriendo y retroalimentando en función a las experiencias propias de la GTH y el CO de la III DE en el desarrollo y cumplimiento de las políticas, estrategias, modelos, instrumentos y medidas de acción programadas; toda vez que, dichas entidades son los responsables de orientar la GTH a nivel nacional; en ese sentido la participación en el planeamiento de las políticas y procedimientos que contiene el Plan Nacional de Bienestar Social del Ministerio de Defensa relacionadas es muy importante porque conduce a “fortalecer las condiciones laborales del personal civil y militar (colaboradores) del Ministerio de Defensa, lo cual contribuye a incrementar los niveles de eficacia, eficiencia e identificación del colaborador para el logro de los objetivos institucionales en un CO favorable” (MINDEF, 2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio Gómez, O. Y., & Ostos Ortiz, O. L. (2018). El constructivismo y el construccionismo. *Revista Inyteramericana de Investigación, educación y Pedagogía*, 11(2), 115-120. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2018.0002.05>
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación Cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13-29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630252001>
- Avalos Chávez , O. B., & Malca Castro, I. (2020). Gestión del talento humano y el Clima organizacional en el Departamento de Enfermería del Hospital Cayetano Heredia Lima - 2020. *(Tesis para obtener el Grado académico Maestro en Gerencia de Salud)*. Universidad Nacional del Callao, Callao.
- Barnard, A., Delgado , A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. Ciudad de México: Archivo General de la Nación.
- Barrios Hernández, K. d., Olivero Vega, E., & Figueroa Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Condiciones de la gestió*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., & Figueroa Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>

Bautista Mendoza, A., Aliaga Maraví, R., & Salazar Quiroz, G. (2016). Cultura organizacional y calidad total en el suministro de comidas calientes en la 1ra Brigada de fuerzas especiales del Ejército del Perú, 2015. *(Para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares)*. Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima. <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/ESGEEPG/82/CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20CALIDAD%20TOTAL%20-SUMINISTRO%20COMIDAS%20CALIENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Borsic Laborde, Z. D. (2017). La Gestión del Talento Humano y la Inteligencia Emocional en el desempeño laboral del cuerpo docente de Instituciones de Educación Superior. *(Tesis Que para optar por el grado de: Doctora en Ciencias de la Administración)*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México. <http://132.248.9.195/ptd2017/abril/0757873/Index.html>

Cardona Aarbelaez, D., Lamadrid Villareal, J., & Brito Carrillo, C. (2018). La Gestión y Dirección del talento humano desde el análisis sobre Clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Revista Aglala*, 9(1), 154-176. <https://doi.org/DOI.10.22519/22157360.1185>

Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). Delegación Cuajimaípa, México, D. F.: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www-ebooks7--24-com.eu1.proxy.openathens.net/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Chóliz Montañés, M. (2004). *Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. Universidad de Valencia*, 112. <https://www.uv.es/=cholz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf>

D.L.1025. (21 de junio de 2008). *www.pcm.gob.pe*. (E. Peruano, Editor) *www.pcm.gob.pe*: <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1025.pdf>

Decreto de Urgencia N.º, 0.-2. (2019). *Reglas sobre los ingresos correspondientes a los recursos humanos del sector público*. Lima: El Peruano-Diario Oficial. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-reglas-sobre-los-ingresos-decreto-de-urgencia-n-038-2019-1840664-1/>

Ejercito del Perú. (2021). *www.ejercito.mil.pe*. *ejercito.mil.pe*: <https://www.ejercito.mil.pe/nuestra-organizacion/>

- Escobar Zárrate, J. (2014). Libertad de acción: la estrategia más eficaz contra la infracción de patentes. *Asuntos Legales*. <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/libertad-de-accion-la-estrategia-mas-eficaz-contr-la-infraccion-de-patentes-2130756>
- Espinoza , H., & Huaita , F. (2012). *Aplicación de incentivos en el Sector Público*. Lima: Ministerio de Economía y finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/DGP_inventivos_fusionado.pdf
- Esquivel Hernández, J., Martínez Prats, G., & Silva Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.
- Farias Macias, Á., Zambrano Cedeño, L., Macias Moreira, M., & Farias Macias. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 966-979. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3310>
- Frías Navarro, D. (2021). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. *Universidad de Valencia*, 22. <https://doi.org/https://doi.org/10.17605/osf.io/kngtp>
- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 265-269.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. Ciudad de México, México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V. Retrieved 18 de Noviembre de 2020,

from <https://www.estudiojuridicolingsantos.com/2020/09/metodologia-de-la-investigacion-las.html>

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF, Mexico: McGraw-Hill/INTERAMERICANA, S.A DE C.V. http://docs.wixstatic.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa.pdf

Hincapié M., J. (2017). Elementos ontológicos, epistemológicos y metodológicos para la construcción de un marco teórico de estudio de los activos intangibles. *Cuadernos de Contabilidad*(18), 24. <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.eoem>

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-20. : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>

Justo Rojas, I. A. (2017). Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. *Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en administración de la educación*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8509/Justo_RIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Lévano Castro, S. (2019). La ontología, epistemología y los estudios en traducción. *Facultad de Humanidades y Lenguas Modernas, Universidad Ricardo Palma*, 19. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/2281/a17.%20Sofia%20Levano%20Castro%2C%20La%20ontolog%C3%ADa%20y%20epistemolog%C3%ADa%20y%20los%20estudios%20de%20traducci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20ontolog%C3%ADa%20se%20encarga%20d>
- Llanos Encalada, M., & Bell Heredia, R. E. (2018). La Cultura Organizacional: Abordaje conceptual y delimitación. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. México-Toluca: Cengage Learning Editores SA de CV. <https://upn.vitalsource.com/books/9786075265919>
- Manturano Pérez, T. U. (2020). *Gestión del talento humano y el Clima organizacional en los docentes de la carrera profesional de contabilidad de la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contabilidad de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018*. Universidad Nacional de Ucayali, Pucallpa. http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/4314/UNU_DOCTORADO_2020_TD_TEOFILO-MANTURANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez Marín, A., & Ríos Rosas, F. (2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado. *Cinta de Moebio*, 12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10102508>
- McKnight, H., & Webster, J. (2001). Collaborative Insight or Privacy Invasion? Trust Climate as a Lens for Understanding Acceptance of Awareness Systems. En S. C. C. L. Cooper

(Ed.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (págs. 533-555). Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 2-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>

MINDEF. (2018). *Plan de Bienestar social del Ministerio de Defensa*. Lima: Ministerio de Defensa. https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/RM%20352_2018.pdf

Naccha Huamani, J. (2018). La gestión del talento humano y el clima organizacional en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos del Ministerio de Salud 2017. (*Tesis para optar el grado académico de: Maestro en Gestión Pública*). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Eusebio Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U. <https://edicionesdelau.com/producto/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-5a-edicion/>

OMS. (2021). www3.paho.org. www3.paho.org: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawth, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wal, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379–408. <https://doi.org/DOI: 10.1002/job.312>

- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & López Quero, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y Gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, 1-12. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159>
- Quinteros Aguilar, C., & Velázquez Santeliz, P. (2020.). *Metodología de la Investigación*. México, México: Grupo de Servicios Gráficos del Centro, S.A. de C.V. https://www.cobachsonora.edu.mx/files/semestre1-2020/metodologiadelainvestigacion_I.pdf
- Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estragetica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1480?show=full>
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. (W. y. Peterson, Ed.) *En N. Ashkanasy*, 29-49. <https://doi.org/DOI:10.4135/9781483307961.n3>
- Tórtora Aravena, H. (2010). Las limitaciones a los derechos fundamentales. *Estudios Constitucionales*, 167 - 200. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estconst/v8n2/art07.pdf>

Vinueza Jara, A. F. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador. (*Para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas*). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿En qué medida la gestión del talento humano se relaciona con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Analizar en qué medida la Gestión del talento humano se relaciona con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO “Es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones” (Chiavenato, 2018, p.29)	Si existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.	Gestión del Talento Humano	Reclutamiento Selección de personal organizacional Salud y calidad de vida Diseño del trabajo Gestión del desempeño Remuneraciones Incentivos Capacitación Desarrollo del talento Banco de datos Sistema de información	Tipo de Investigación: Es de enfoque cuantitativo, tipo básico. Nivel de la Investigación: Nivel descriptivo, correlacional Método de la Investigación: Hipotético deductivo Diseño de la Investigación: Diseño No experimental y transversal. Muestreo: Se ha considerado como Unidad de estudio al personal de Oficiales, Supervisores, Técnicos y Sub Oficiales que laboran en el Estado Mayor de la III DE con una muestra de 146 personas Técnicas: Se utilizó la encuesta Instrumentos: Se empleo el cuestionario con 24 preguntas tanto para la variable GTH y CO.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		HIPÓTESIS ESPECÍFICAS			
¿En qué medida los Procesos para integrar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Identificar en qué medida los Procesos para integrar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.		Si existe relación significativa entre los Procesos para integrar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.			
¿En qué medida los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Determinar en qué medida los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.	CLIMA ORGANIZACIONAL Calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta (Chiavenato, 2007, p. 495)	Si existe relación significativa entre los Procesos para comprometer a los talentos y los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.	Clima Organizacional	Libertad de acción Limitaciones impuestas Incentivo a la conducta Dependencia del superior Situación protectora Asumen desafíos Estímulo con recompensas Estímulo con incentivos Compañerismo Apoyo a la iniciativa personal Incentivo de diferente punto de vista. Gestión de los conflictos	
¿En qué medida los Procesos para utilizar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Establecer en qué medida los Procesos para utilizar talentos y competencias se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.		Si existe relación significativa entre los Procesos para utilizar talentos y competencias y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.			
¿En qué medida los Procesos para recompensar a los talentos y equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Detallar en qué medida los Procesos para recompensar a los talentos y equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.		Si existe relación significativa entre los Procesos para recompensar a los talentos y equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.			
¿En qué medida los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Indicar en qué medida los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.		Si existe relación significativa entre los Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.			
¿En qué medida los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021?	Analizar en qué medida los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos se relacionan con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.		Si existe relación significativa entre los Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos y el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021.			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario de GTH

Instrucción: lea con atención cada pregunta y responda según la escala la opción que considere correcta

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	Procesos para integrar talentos y competencias	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que el reclutamiento ofrece una carrera de oportunidades al colaborador?					
2	¿Considera Ud. que reclutamiento se enfoca en traer candidatos del mercado de talentos?					
3	¿Considera Ud. que la selección de personal escoge al mejor candidato para un puesto?					
4	¿Considera Ud. que la selección de personal es un proceso de decisión, con base en datos confiables?					
	Procesos para comprometer a los talentos y los equipos	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores es adecuada?					
6	¿Considera Ud. la forma en que la organización integra los nuevos trabajadores a su cultura es adecuada?					
7	¿Considera Ud. que la asistencia médica preventiva es oportuna?					
8	¿Considera Ud. que preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores?					
	Procesos para utilizar talentos y competencias	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. que se utiliza información adecuada para asignar deberes y tareas de determinados puestos?					
10	¿Considera Ud. que la organización de tareas, actividades y calificaciones son precisas?					
11	¿Considera Ud. que la planeación de las tareas y las actividades son adecuadas?					
12	¿Considera Ud. que los elementos de la gestión del desempeño están completos e integrados?					
	Procesos para recompensar a los talentos y equipos	1	2	3	4	5
13	¿Considera Ud. tener la certeza de recibir una retribución que satisfaga sus objetivos?					
14	¿Considera Ud. que recibe recompensa por el alto desempeño?					
15	¿Considera Ud. que los incentivos estimulan la consecución de objetivos?					
16	¿Considera Ud. que los incentivos estimulan alcanzar metas en forma eficiente?					
	Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y las organizaciones	1	2	3	4	5
17	¿Considera Ud. que la capacitación recibida contribuye al desarrollo de la persona?					
18	¿Considera Ud. que la capacitación recibida contribuye al desarrollo de la organización?					
19	¿Considera Ud. que la rotación del puesto la asesoría contribuye al desarrollo del talento?					
20	¿Considera Ud. que la participación en cursos y seminarios externos contribuye al desarrollo del talento?					
	Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos	1	2	3	4	5
21	¿Considera Ud. que se cuenta con sistema de almacenamiento y acumulación de datos de personal?					
22	¿Considera Ud. que se cuenta con datos codificados del personal para el procesamiento de información?					
23	¿Considera Ud. que el sistema de información GTH permite efectuar análisis, acciones y tomar decisiones?					
24	¿Considera Ud. que el sistema de información GTH está alineado con el plan estratégico de personal?					

Anexo 3. Cuestionario de Clima organizacional

Instrucción: lea con atención cada pregunta y responda según la escala la opción que considere correcta

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	Estructura organizacional	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que existe libertad de acción para las personas en la situación de trabajo?					
2	¿Considera Ud. que cuanto más libertad, tanto mejor el Clima organizacional?					
3	¿Considera Ud. que existe límite de acción para las personas en la situación de trabajo?					
4	¿Considera Ud. que cuantos más límites, tanto mejor el Clima organizacional?					
	Responsabilidad	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. que cuanto mayor se incentiva a la responsabilidad, tanto mejor el Clima organizacional?					
6	¿Considera Ud. que la restricción en cuanto a decisiones personales contribuye a un mejor Clima organizacional?					
7	¿Considera Ud. que cuanto mayor es la dependencia del superior, tanto mejor el Clima organizacional?					
8	¿Considera Ud. que la negación de la iniciativa personal contribuye a un mejor Clima organizacional?					
	Riesgos	1	2	3	4	5
9	¿Cuánto más se impulsa la situación protectora para evitar riesgos, tanto mejor el Clima organizacional?					
10	¿Considera Ud. que en el lugar donde labora existe una situación protectora del personal para evitar riesgos?					
11	¿Cuánto más se impulsa el asumir desafíos nuevos y diferentes, tanto mejor el Clima organizacional?					
12	¿Considera Ud. que, al asumir desafíos nuevos y diferentes, es producto de una fuerza interna?					
	Recompensas	1	2	3	4	5
13	¿Considera Ud. que cuanto más se estimula las recompensas, tanto mejor el Clima organizacional?					
14	¿Considera Ud. que se puede enfatizar la recompensa dejando el método de trabajo a criterio de cada persona?					
15	¿Considera Ud. que cuanto más se estimula los incentivos, tanto mejor el Clima organizacional?					
16	¿Considera Ud. que se puede enfatizar los incentivos dejando el método de trabajo a criterio de cada persona?					
	Calor y apoyo	1	2	3	4	5
17	¿Cuánto más cálida sea la organización, tanto mejor será su Clima organizacional?					
18	¿Cuánto más compañerismo exista en la organización, tanto mejor será su Clima organizacional?					
19	¿Cuánto más Apoyo a la iniciativa personal, tanto mejor será su Clima organizacional?					
20	¿Cuánto más Apoyo a la iniciativa grupal, tanto mejor será su Clima organizacional?					
	Conflicto	1	2	3	4	5
21	¿Cuánto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el Clima organizacional?					
22	¿Considera Ud. que la organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes?					
23	¿Cuánto más incentivos a la gestión de los conflictos, tanto mejor el Clima organizacional?					
24	¿Considera Ud. que se puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos para evitar la confrontación?					

Anexo 04. Ficha de Validación de instrumento experto 1 “Gestión del Talento Humano y Clima organizacional”

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: **Dr. Mg. Sueldo Mesones Jaime**
- 1.2 Grado académico: **Dr. Medio ambiente y Magister en administración**
- 1.3 Cargo e institución donde labora: **Docente investigador Universidad Ricardo Palma**
- 1.4 Título de la Investigación: **"La Gestión del talento humano y su relación con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019"**
- 1.5 Autor del instrumento: **Mg. WILMER Saavedra Espinoza**
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: **Doctorado**
- 1.7 Nombre del instrumento: **Instrumento que mide la Gestión del talento humano y Clima organizacional**

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90%
SUB TOTAL						90%
TOTAL (PROMEDIO)						90%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): $90\% \times 0.20 = 18$

VALORACION CUALITATIVA: **Excelente**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: **Aplicable a la muestra**

Lugar y fecha: **Lima, 30 de Agosto del 2021**



Dr. Mg. Jaime Sueldo Mesones
DNI: 43703437

Anexo 05. Ficha de Validación de instrumento experto 2 “Gestión del Talento Humano y
Clima organizacional”

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Rondón Tamayo Ramiro
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente investigador en la Universidad Privada del Norte
- 1.4 Título de la Investigación: ““La Gestión del talento humano y su relación con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019””
- 1.5 Autor del instrumento: Mg. WILMER Saavedra Espinoza
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Doctorado
- 1.7 Nombre del instrumento: Instrumento que mide la Gestión del talento Humano y Clima organizacional

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					95%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95%
SUB TOTAL						95%
TOTAL (PROMEDIO)						95%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): $95\% \times 0.20 = 19$

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicado

Lugar y fecha: Lima, 30 de Agosto del 2021


Mg. Ramiro Rondón Tamayo
DNI: 43661316

Anexo 06. Ficha de Validación de instrumento experto 3 “Gestión del Talento Humano y
Clima organizacional”

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del experto: Negreiros Mora Nancy Alfonsina
- 1.2 Grado académico: Magister en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Docente investigador en la Universidad Privada del Norte
- 1.4 Título de la Investigación: ““La Gestión del talento humano y su relación con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019””
- 1.5 Autor del instrumento: Mg. WILMER Saavedra Espinoza
- 1.6 Licenciatura/Maestría/Doctorado: Doctorado
- 1.7 Nombre del instrumento: Instrumento que mide la Gestión del talento Humano y Clima organizacional

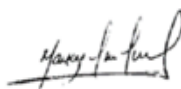
INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					95%
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95%
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95%
SUB TOTAL						95%
TOTAL (PROMEDIO)						95%

VALORACION CUANTITATIVA (Total x 0.20): 95% x 0.20 = 19

VALORACION CUALITATIVA: Excelente

OPINION DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicado

Lugar y fecha: Lima, 31 de Agosto del 2021



Mg. Negreiros Mora Nancy Alfonsina
DNI: 18136825

Anexo 07. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN

La presente información lo ayudara a decidir si desea participar en este estudio de investigación en Gestión del talento humano (GTH) y su relación con el Clima organizacional del personal militar. Antes de tomar la decisión en participar o no, debe conocer y comprender lo siguiente:

Título del proyecto: “La Gestión del talento humano y su relación con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019”

Nombre del investigador: Mg. WILMER Saavedra Espinoza

El motivo por el que se invita a participar en el estudio de la investigación es con el fin de identificar el nivel de conocimiento en GTH y Clima organizacional.

En el presente estudio no existen riesgos o eventualidades previsibles.

El presente estudio no tiene un costo o remuneración por su participación.

No existe algún tipo de riesgo como consecuencia directa del estudio ya que no aplica procedimientos o fármacos.

En caso de dudas relacionadas con la investigación comuníquese con el investigador al teléfono celular 938207100.

La participación es totalmente anónima y voluntaria. Así mismo los datos serán manejados con total objetividad y confidencialidad por el investigador.


Anexo 08. Autorización de la entidad donde se realizó el trabajo de campo.

AUTORIZACIÓN:

Mediante documento se autoriza desarrollar la investigación titulada “La Gestión del talento humano y su relación con el Clima organizacional del personal militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2019”; presentada por el Coronel (R) investigador: Mg. WILMER Saavedra Espinoza

Arequipa, 15 de diciembre del 2019

En fé de lo cual firmo a continuación:



Alvarez
Q-218204564-B +
JOSÉ ALBERTO VIZCARRA ALVAREZ
GENERAL DE DIVISIÓN
COMANDANTE GENERAL DE LA III DIVISION DE EJÉRCITO

Anexo 09. Declaratoria de autenticidad de tesis.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Wilmer SAAVEDRA ESPINOZA, identificado con Documento Nacional de Identidad N.º 09536378, con domicilio real en Calle Crivelli N° 180, distrito de San Borja, provincia de Lima, departamento de Lima, en mi calidad de estudiante de posgrado del Doctorado en Administración en la Universidad “Alas Peruanas”, declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada "La gestión del Talento Humano y su relación con el Clima Organizacional del Personal Militar del Estado Mayor de la III División de Ejército-2021", que presento, ante esta Institución con fines de optar al grado académico de Doctor en Administración.

Dicho trabajo de investigación no ha sido presentado ni publicado anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado de la Universidad “Alas Peruanas” y me declaro como el único responsable.



Wilmer SAAVEDRA ESPINOZA
DNI N.º 09536378

121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	3	4	3		
122	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	4	3	3	
123	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	4	3	3	
124	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	4	3	3	
125	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3			
126	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3		
127	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3			
128	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3			
129	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3			
130	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3			
131	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3			
132	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3			
133	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3			
134	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3			
135	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3		
136	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
137	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
138	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
139	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
140	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
141	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3		
142	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	
143	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	
144	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
145	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4		
146	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	

Anexo 11. Base de datos Suma de las puntuaciones de las Respuesta a cuestionarios.

Nº	SUMA V1	SUMA V2	SUMA D1V1	SUMA D2V1	SUMA D3V1	SUMA D4V1	SUMA D5V1	SUMA D6V1	SUMA D1V2	SUMA D2V2	SUMA D3V2	SUMA D4V2	SUMA D5V2	SUMA D6V2
1	106	101	20	18	18	20	16	14	18	20	10	18	18	17
2	118	106	20	20	18	20	20	20	18	20	20	18	16	14
3	100	97	16	16	17	18	16	17	18	16	16	17	16	14
4	92	93	13	15	17	17	14	16	18	13	15	17	16	14
5	98	96	16	15	17	16	19	15	18	16	15	17	16	14
6	80	87	14	9	16	16	15	10	18	14	9	16	16	14
7	116	105	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	14
8	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
9	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
10	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
11	114	102	19	20	17	19	20	19	18	19	20	17	16	12
12	111	99	19	19	17	18	20	18	17	19	19	17	15	12
13	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
14	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
15	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
16	106	92	19	18	15	17	20	17	14	19	18	15	14	12
17	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
18	99	90	19	16	14	17	18	15	15	19	16	14	14	12
19	97	88	19	15	14	17	18	14	15	19	15	14	13	12
20	97	89	19	15	14	17	18	14	15	19	15	14	14	12
21	95	88	18	15	14	17	17	14	15	18	15	14	14	12
22	92	85	18	14	14	16	17	13	14	18	14	14	13	12
23	92	85	18	14	14	16	17	13	14	18	14	14	13	12
24	86	83	15	14	14	14	16	13	14	15	14	14	13	13
25	84	82	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	13	13
26	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
27	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
28	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
29	114	102	19	20	17	19	20	19	18	19	20	17	16	12
30	111	99	19	19	17	18	20	18	17	19	19	17	15	12
31	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
32	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
33	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
34	106	92	19	18	15	17	20	17	14	19	18	15	14	12
35	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
36	99	90	19	16	14	17	18	15	15	19	16	14	14	12
37	97	88	19	15	14	17	18	14	15	19	15	14	13	12
38	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
39	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
40	75	76	13	12	12	13	12	13	11	13	12	12	14	14
41	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
42	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
43	118	106	20	20	18	20	20	20	18	20	20	18	16	14
44	100	97	16	16	17	18	16	17	18	16	16	17	16	14
45	92	93	13	15	17	17	14	16	18	13	15	17	16	14

46	98	96	16	15	17	16	19	15	18	16	15	17	16	14
47	80	87	14	9	16	16	15	10	18	14	9	16	16	14
48	116	105	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	14
49	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
50	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
51	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
52	114	102	19	20	17	19	20	19	18	19	20	17	16	12
53	111	99	19	19	17	18	20	18	17	19	19	17	15	12
54	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
55	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
56	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
57	106	92	19	18	15	17	20	17	14	19	18	15	14	12
58	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
59	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
60	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
61	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
62	106	92	19	18	15	17	20	17	14	19	18	15	14	12
63	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
64	99	90	19	16	14	17	18	15	15	19	16	14	14	12
65	97	88	19	15	14	17	18	14	15	19	15	14	13	12
66	97	89	19	15	14	17	18	14	15	19	15	14	14	12
67	95	88	18	15	14	17	17	14	15	18	15	14	14	12
68	92	85	18	14	14	16	17	13	14	18	14	14	13	12
69	92	85	18	14	14	16	17	13	14	18	14	14	13	12
70	86	83	15	14	14	14	16	13	14	15	14	14	13	13
71	84	82	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	13	13
72	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
73	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
74	86	84	15	13	15	14	15	14	14	15	13	15	14	13
75	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
76	85	82	15	13	15	13	15	14	13	15	13	15	13	13
77	83	81	15	13	14	13	15	13	13	15	13	14	13	13
78	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
79	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
80	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
81	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
82	78	78	14	12	13	13	13	13	12	14	12	13	13	14
83	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
84	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
85	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
86	75	76	13	12	12	13	12	13	11	13	12	12	14	14
87	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
88	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
89	118	106	20	20	18	20	20	20	18	20	20	18	16	14
90	100	97	16	16	17	18	16	17	18	16	16	17	16	14
91	92	93	13	15	17	17	14	16	18	13	15	17	16	14
92	98	96	16	15	17	16	19	15	18	16	15	17	16	14
93	80	87	14	9	16	16	15	10	18	14	9	16	16	14
94	116	105	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	14
95	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
96	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
97	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
98	114	102	19	20	17	19	20	19	18	19	20	17	16	12
99	111	99	19	19	17	18	20	18	17	19	19	17	15	12
100	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12

101	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
102	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
103	85	82	15	13	15	13	15	14	13	15	13	15	13	13
104	83	81	15	13	14	13	15	13	13	15	13	14	13	13
105	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
106	120	120	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
107	120	120	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
108	120	120	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
109	78	78	14	12	13	13	13	13	12	14	12	13	13	14
110	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
111	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
112	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
113	75	76	13	12	12	13	12	13	11	13	12	12	14	14
114	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
115	72	77	12	11	13	12	12	12	12	12	11	13	14	15
116	118	106	20	20	18	20	20	20	18	20	20	18	16	14
117	100	97	16	16	17	18	16	17	18	16	16	17	16	14
118	92	93	13	15	17	17	14	16	18	13	15	17	16	14
119	98	96	16	15	17	16	19	15	18	16	15	17	16	14
120	80	87	14	9	16	16	15	10	18	14	9	16	16	14
121	116	105	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	14
122	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
123	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
124	116	104	20	20	17	20	20	19	18	20	20	17	16	13
125	114	102	19	20	17	19	20	19	18	19	20	17	16	12
126	111	99	19	19	17	18	20	18	17	19	19	17	15	12
127	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
128	110	96	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	11
129	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
130	106	92	19	18	15	17	20	17	14	19	18	15	14	12
131	107	94	19	18	16	17	20	17	15	19	18	16	14	12
132	110	97	19	19	17	17	20	18	16	19	19	17	14	12
133	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
134	86	84	15	13	15	14	15	14	14	15	13	15	14	13
135	84	83	15	13	14	14	15	13	14	15	13	14	14	13
136	119	118	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	18
137	119	118	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	18
138	119	118	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	18
139	119	118	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	18
140	119	118	19	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	18
141	80	78	15	12	13	13	14	13	12	15	12	13	13	13
142	78	78	14	12	13	13	13	13	12	14	12	13	13	14
143	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
144	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
145	76	78	13	12	13	13	12	13	12	13	12	13	14	14
146	75	76	13	12	12	13	12	13	11	13	12	12	14	14

Anexo 12. Base de datos Promedio de las puntuaciones de las Respuesta a cuestionarios

Nº	PROMEDIO V1	PROMEDIO V2	PROMEDIO DIV1	PROMEDIO D2V1	PROMEDIO D3V1	PROMEDIO D4V1	PROMEDIO D5V1	PROMEDIO D6V1	PROMEDIOD1 V2	PROMEDIO D2V2	PROMEDIO D3V2	PROMEDIO D4V2	PROMEDIO D5V2	PROMEDIO D6V2
1	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
6	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4
7	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
8	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
9	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
10	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
11	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
12	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3
13	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
14	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
15	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
16	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
17	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
18	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
19	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3
20	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
21	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
22	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3
23	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3
24	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
25	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
26	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
27	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
28	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
29	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
30	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3
31	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
32	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
33	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
34	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
35	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
36	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
37	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
43	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
44	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
45	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4

46	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
47	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4
48	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
49	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
50	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
51	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
52	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
53	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3
54	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
55	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
56	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
57	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
58	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
59	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
60	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
61	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
62	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
63	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
64	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
65	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3
66	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
67	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
68	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3
69	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	3
70	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
71	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
72	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
73	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
74	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
75	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
76	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
77	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
78	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
79	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
80	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
81	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
82	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
89	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
90	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
91	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
93	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4
94	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
95	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
96	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
97	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
98	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
99	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3
100	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3

101	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
102	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
103	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
104	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3
105	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
116	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
117	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
118	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
120	3	4	4	2	4	4	4	3	5	4	2	4	4	4
121	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
122	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
123	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
124	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
125	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
126	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3
127	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
128	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
129	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
130	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
131	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3
132	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	3
133	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
134	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
135	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
136	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
139	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
142	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
144	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4