

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**

**ESCUELA DE POSGRADO**



=====

**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  
CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2018**

=====

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

**TEÓFILO ULISES MANTURANO PÉREZ**

**PUCALLPA – PERÚ**

**2020**



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

## ESCUELA DE POSGRADO



### ANEXO N° 4

#### ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE DOCTOR

En el Salón de Grados de la Escuela de Posgrado siendo las 08.00 horas, del día 09 de ENERO de 2020, ante el **Jurado Dictaminador** de Tesis constituido por :

<u>Dr. JULIO CESAR PASTOR SEGURA</u>	Presidente
<u>Dr. Hugo AYSANO CALIXTO</u>	Secretario
<u>Dr. WALTER ORTIZ MEZA</u>	Vocal

El aspirante al **GRADO DE DOCTOR** en A ADMINISTRACIÓN

Don(ña) TEOFILO LLISES MANTURANO PEREZ

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la Tesis titulada:

"GESTION DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2018"

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y solución a un problema social y Recomendaciones
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado planteó a la tesis **las observaciones** siguientes:



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Obteniendo en consecuencia el Doctorando la **Nota de 16**..... ( **Dieciseis** )  
**Equivalente a BUENO**....., por lo que se recomienda .....  
(aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en  
Pucallpa, siendo las **9:35 AM** Horas del **09** de **ENERO** del 20**20**

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACION**  
**DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL**

## Constancia

N° 506

**ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND**

La Dirección General de Producción Intelectual, hace constar por la presente, que el Informe Final (Tesis), titulado:

“GESTION DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2018”

Cuyo autor (es) : Mg. MANTURANO PÉREZ, TEÓFILO ULISES  
 Escuela : POSGRADO  
 Doctorado : EN ADMINISTRACIÓN  
 Asesor(a) : Dr. ORTEGA CHÁVEZ, WILMER

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 09 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se FIRMA Y SELLA la presente constancia.

Fecha: 27/12/2019



  
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI  
 DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL  
 -----  
 DRA. BINA PARI QUISPE  
 Dircc. Genl. Prod. Intel

**REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI**  
**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, TGOFILO ULISES MANTURANO PEREZ.

Autor de la TESIS titulada:

"GESTION DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI, 2018"

Sustentada el año: 2020

Con la asesoría de: DR. WILMER ORTEGA CHAVEZ.

En el Programa de: DOCTORADO

Mención en: ADMINISTRACION

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguiente términos: Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en forma digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones. Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. Tercero: autorizo la publicación,

Total (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).

Parcial (significa que solo la carátula, la dedicatoria y el resumen en PDF serán compartidos en el repositorio).

De mi TESIS de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firma la presente autorización.

Fecha: 30 / 01 / 2020

Email: ulises\_manturano@hotmail.com

Teléfono: 943173029

Firma: 

DNI: 19918963

## **DEDICATORIA**

A la vida por la oportunidad de seguir logrando  
muchos saberes de éxito.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis docentes del doctorado, por ser parte de este trabajo de impacto social en la Universidad Nacional de Ucayali.

A los revisores del proyecto de tesis, por contribuir con sus experiencias en investigación científica.

A mis amigos, por ser parte de mejorar el trabajo de investigación desde sus experiencias en gestión.

Al asesor, por estar comprometido en los detalles de consolidar la investigación en tesis.

## RESUMEN

La investigación titulado 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 Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018, cuyo objetivo fue analizar de qué manera el programa del comportamiento organizacional permite la satisfacción laboral, donde las precisiones específicas responden a las dimensiones formuladas como problemas específicos; así mismo se precisa que el tipo de investigación fue experimental con el diseño pre experimental. Con una población de 34 docentes y como muestra fueron los mismos, entonces denominado población muestral que fueron estudiados, donde los instrumentos aplicados fueron distribuidos de acuerdo a las dimensiones de las variables. Como resultado se creó una base de datos obtenidos de la encuesta como instrumento, estos fueron procesados a nivel descriptivo, además se contrastó la hipótesis. Se corroboró como la  $t$  calculado es 41,236 es mayor que el  $t$  teórico o crítico 6,584, y el P-valor es menor que 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se precisó que la Gestión del talento humano tiene relación significativa y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

**Palabras claves:** Talento, humano, compromiso, estándar, trabajo en equipo, responsabilidad.



## ABSTRACT

The research entitled Management of human talent and the organizational climate in teachers of the Professional Accounting Career of the Faculty of Economic and Administrative Sciences of the National University of Ucayali, 2018, whose objective was analyze how the organizational behavior program allows job satisfaction, where specific details respond to the dimensions formulated as specific problems; Likewise, it is specified that the type of research was experimental with the pre-experimental design With a population of 34 teachers and as a sample they were the same then called the sample population that were studied, where the instruments applied were distributed according to the dimensions of the variables. As a result, a database obtained from the survey was created as an instrument, these were processed at a descriptive level, in addition the hypothesis was verified. It is corroborated as the calculated t is 41,236 is greater than the theoretical or critical t 6,584, and the P-value is less than 0.05; the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted, it is specified that the Management of human talent has a significant relationship and the organizational climate in the professors of the Professional Accounting Career of the Faculty of Economic and Administrative Sciences of the National University of Ucayali, 2018.

**Keywords:** Talent, human, commitment, standard, teamwork, responsibility.

## SUMÁRIO

A pesquisa intitulada Gestão do talento humano e o clima organizacional em professores da Carreira Profissional em Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da Universidade Nacional de Ucayali, 2018, cujo objetivo; Analisar como o programa de comportamento organizacional permite a satisfação no trabalho, onde detalhes específicos respondem às dimensões formuladas como problemas específicos; Da mesma forma, especifica-se que o tipo de pesquisa foi experimental com o delineamento pré-experimental. Com uma população de 34 professores e como amostra, eram os mesmos, então denominados população amostral estudada, onde os instrumentos aplicados foram distribuídos de acordo com as dimensões das variáveis. . Como resultado, foi criado como instrumento um banco de dados obtido a partir da pesquisa, processado em nível descritivo, além de verificada a hipótese, corroborada pelo valor de t calculado em 41.236 ser maior que o teórico ou crítico t 6.584, e o valor P é inferior a 0,05; rejeitada a hipótese nula e aceita a hipótese alternativa, especifica-se que a gestão do talento humano tenha uma relação significativa e o clima organizacional nos professores da carreira profissional em contabilidade da faculdade de ciências econômicas e administrativas da universidade Nacional de Ucayali, 2018

**Palavras-chave:** Talento, humano, comprometimento, padrão, trabalho em equipe, responsabilidade.

## INTRODUCCIÓN

El estudio abarcó un contingente sobre la gestión del talento humano y el qué hacer en el comportamiento humano como es el clima organizacional como lo fundamenta Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionada con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente del trabajo señala tres funciones principales de energía motivadora: La necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen”.

Si bien es cierto la gestión del talento humano juega un papel muy importante en la humanidad nos invoca a regular el comportamiento organizacional promoviendo los trabajos en equipo, como promoviendo una cultura organizacional con mayor confiabilidad y sostenibilidad.

Se entiende por el clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño. Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo).

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos principales tales como:

Capítulo I: Se describe el problema de investigación, definiendo los objetivos, planteando la hipótesis, variables, la justificación e importancia, la viabilidad y las limitaciones a través de la investigación.

Capítulo II: En este capítulo se da a conocer el marco teórico, los antecedentes de la investigación, así como también los planteamientos teóricos, las definiciones de los términos básicos y las bases epistemológicas.

Capítulo III: En este capítulo se describe el marco metodológico, tipo y nivel de

investigación, a su vez el diseño y esquema de la investigación, se menciona también la población y muestra, como también los métodos de investigación, instrumentos de recolección de datos y por último el procesamientos y presentación de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se presentan los resultados.

Capítulo V: En este capítulo se muestra la discusión de los resultados mediante la prueba de hipótesis acerca de las variables.

Finalmente, se presentan las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
SUMÁRIO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
ÍNDICE.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Problema General .....	2
1.2.2. Problemas Específicos .....	2
1.3. OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS .....	4
1.4.1. Hipótesis General.....	4
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	4
1.5. VARIABLES .....	5
1.5.1. Variable 1. Gestión del Talento Humano .....	5
1.5.2. Variable 2. Clima Organizacional.....	6
1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
1.7. VIABILIDAD.....	8
1.8. LIMITACIONES .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1.1. De nivel internacional .....	9
2.1.2. De nivel nacional .....	11
2.1.3. De nivel local .....	12
2.2. BASES TEÓRICAS .....	12
2.2.1. Teoría de la gestión del talento humano.....	12
2.2.2. Teoría del Clima Organizacional.....	16
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	21

2.4. BASES EPISTÉMICAS.....	22
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>23</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.3.1 Población.....	23
3.3.2 Muestra .....	24
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	24
3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	24
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS.....	26
4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	40
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
CONCLUSIONES.....	45
SUGERENCIAS.....	47
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	48
ANEXOS.....	50

**ÍNDICE DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Resultado de la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad.....	26
<b>Tabla 2.</b> Resultado de la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad.....	28
<b>Tabla 3.</b> Resultado de la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad.....	30
<b>Tabla 4.</b> Resultado de la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes.....	32
<b>Tabla 5.</b> Resultado de la relación que existe entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes.....	34
<b>Tabla 6.</b> Resultado de la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes.....	36
<b>Tabla 7.</b> Resultado de la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.....	38

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Resultado de la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad.....	26
<b>Figura 2.</b> Resultado de la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad.....	28
<b>Figura 3.</b> Resultado de la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad.....	30
<b>Figura 4.</b> Resultado de la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes.....	32
<b>Figura 5.</b> Resultado de la relación que existe entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes.....	34
<b>Figura 6.</b> Resultado de la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes.....	36
<b>Figura 7.</b> Resultado de la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.....	38



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo científico alrededor del concepto de instituciones del trabajo durante el siglo XXI, ha traído desarrollos significativos, los cuales han sido aplicados en todas las organizaciones instituciones es mundiales, y ha generado nuevos aportes cambiando continuamente el paradigma institucional, así mismo, las instituciones líderes en los diferentes sectores de la economía, han empezado a comprender y a ver en el talento humano y sobre todo en el área funcional de talento humano un aliado estratégico, que aporta significativamente al desarrollo de estas instituciones, líderes altamente competentes en los diferentes mercados. Martínez (2015), en la actualidad algunas instituciones crean sistemas y modelos de gestión con la finalidad de dividir cada una de las competencias de los departamentos que integran una compañía, hasta llegar a las personas específicas que poseen el talento definido para el cargo que van a ocupar, con el propósito de lograr que cada una de las metas y objetivos trazados por la organización se cumplan.

Asimismo, Chiavenato (2009), sostiene que la gestión del talento humano es uno de los factores fundamentales en la competitividad de los negocios, en la medida que permite la alineación de las competencias de las personas con la estrategia corporativa, de esta manera se vincula directamente y se responsabiliza de todos los procesos en la gestión desde el conocimiento, hasta los procesos operativos y la integración del talento humano. Por su parte Alania (El Comercio, 2014), director del área académica de factor humano del Postgrado UPC, señala que los cambios que demandan todos los departamentos de recursos humanos, recaen en la optimización del factor humano que a su vez es un factor de éxito. Que se dio lugar en el año 2013 en la categoría Factor Humano del Concurso.

Creatividad que se destacaba a las instituciones que se esfuerzan por desarrollar estrategias que brinden bienestar entre sus colaboradores y que han generado beneficios a partir de esta práctica. Donde Liderman, compañía con una gran experiencia en el manejo de personal y que, para ganar esta condecoración, presentó un programa de bienestar con 39 prácticas de gestión de talento humano donde la clave fue identificar lo que valoran más sus colaboradores, ya que, no todos los segmentos de una organización quieren lo mismo, donde Liderman logra

orgullo y pertenencia, donde el foco de la mejora es brindar calidad de vida en sus trabajadores.

Es más, Chiavenato (2009), manifiesta que la nueva forma de gestionar los recursos humanos es ver a las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores de la empresa, por lo que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano. En concordancia con Castillo (2010), la Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones, depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios, es así que dentro de un área operativa las personas se convierten en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente, desarrollando de manera integral de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Por lo anteriormente mencionado se puede decir que las organizaciones están adoptando la gestión del recurso humano como una herramienta estratégica que facilita el logro de los objetivos organizacionales a través de la gestión del conocimiento, habilidades y actitudes de las personas. La evolución de la Administración de Recursos Humanos se fundamenta en el pasado de los colaboradores, otorgándole valor al currículum y a los logros que en él se describen, la Gestión del Talento Humano.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Qué relación existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿Qué relación existe entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la

Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

¿Qué relación existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

¿Qué relación existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

¿Qué relación existe entre desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

¿Qué relación existe entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

¿Qué relación existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?

### **1.3. OBJETIVOS GENERALES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la 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 Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Determinar la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la

Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Determinar la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Determinar la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Determinar la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Determinar la relación que existe entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Determinar la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

#### **1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS**

##### **1.4.1. Hipótesis General**

Existe relación significativa entre la 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 Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

##### **1.4.2. Hipótesis Específicas**

Existe relación significativa entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la

Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Existe relación significativa entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Existe relación significativa entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018

Existe relación significativa entre el desarrollar a las Personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Existe relación significativa entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Existe relación significativa entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1. Variable 1. Gestión del Talento Humano**

#### **Definición Conceptual**

Chiavenato (2009), afirma que “gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (p.5)

### **Definición Operacional**

Se planificará el programa para la aplicación de estrategias de formación continúa convocando a las sesiones que el indicador propuesto amerite sin embargo es necesario de implementar una guía auto instructiva o un plan para su aplicación que deberá ser evaluado con una guía de observación.

### **Dimensiones**

- Integración de personas
- Organización de las personas
- Recompensar a las personas
- Desarrollar a las Personas
- Retener a las personas
- Auditar a las personas

### **1.5.2. Variable 2. Clima Organizacional**

#### **Definición Conceptual**

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es la atmósfera característica de cada organización. El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

#### **Definición Operacional**

Se aplicará instrumentos validados por el juicio de expertos que consta de 40 ítems traducidas de opinión y que cada uno responda a la intención de la investigación que nos servirá para mejorar la satisfacción laboral.

#### **Dimensiones**

- Flexibilidad
- Responsabilidad
- Estándares de calidad
- Trabajo en equipo
- Satisfacción
- Compromiso de equipo.

## 1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Mitacc (2013), define que: “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente”. (p.4)

El presente trabajo de investigación se realizará bajo los conceptos básicos en sus dimensiones de la variable del talento humano las cuales son: Integración de personas, Organización de las personas, Recompensar a las personas, Desarrollar a las Personas, Retener a las personas, Auditar a las personas y las dimensiones del Clima organizacional son: Flexibilidad, Responsabilidad, Estándares de calidad, Trabajo en equipo, Claridad, Compromiso de equipo, esto no puede acercarnos aceptar o rechazar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018. Esto permitirá que la investigación analice diferentes conceptos y llegar a una realidad concreta en mi presente trabajo a realizar.

Igualmente, Koys & Decottis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Ambos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales), los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes) y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

También, Arnedo y Castillo (2009), definen que: Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de la organización ya que son ellos quienes hacen

uso de los demás recursos que posee dicha organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible es necesario que los usuarios externos tengan altos niveles de satisfacción y estén motivados, pues de estos factores dependen su calidad de vida. (p.20).

El presente proyecto de investigación se justifica en lo práctico porque tiene tendencia a la solucionar los problemas de relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018, proponiendo estrategias que contribuyan a resolverlo. Cuando genera información que pueda ser utilizada para tomar medidas tendentes a mejorar una Institución, un sector, etc. El análisis del talento humano, se utilizará para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los integrantes de la organización, en un determinado período de tiempo, valiéndose de métodos de recolección de información.

En tal sentido, esta investigación pretende metodológica mente dar razones importantes que sustentan un aporte por la utilización y modelos de investigación. El instrumento a utilizar es el cuestionario y la técnica es la encuesta utilizada, para contrarrestar nuestra hipótesis de aceptación o rechazo. Con ello se pretende conocer las relaciones de cada una de las dimensiones.

## **1.7. VIABILIDAD**

La investigación es viable porque se cuenta con el objeto de estudio garantizado como el contexto de estudio, se solicitará permiso a la facultad de ciencias contables y administrativas y plana docente para la obtención de datos. Con lo anterior la investigación demuestra su factibilidad ya que contamos con los recursos económicos para las impresiones, fotocopias, pasajes, también de los recursos tecnológicos como computadora, internet, etcétera.

## **1.8. LIMITACIONES**

Las limitaciones presentadas en el presente proyecto será el tiempo para poder cumplir con las actividades programadas debido a los horarios de trabajo del autor en la institución donde labora ya que puede generar contratiempos en la ejecución. También el grado de generalización de los resultados del presente trabajo abarca a los docentes de la facultad de donde labora.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1. De nivel internacional**

Al respecto, García (2013), realizó la investigación titulada “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”, presentada en la Universidad Politécnica estatal del Carchi, la finalidad de este trabajo es contribuir con el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución, cuyos mayores beneficiarios sean los estudiantes que educan en esta institución. Como punto de partida se realizó un diagnóstico situacional de la organización, para determinar cómo se encuentra organizado y estructurado el sistema de administración de talento humano; con el objetivo de detectar las falencias que existen en el proceso de gestión del recurso humano; para de esta manera establecer como propuesta un Modelo de Gestión del Recurso Humano que se ajuste a las verdaderas necesidades de la institución.

También, Álvarez (2014), realizó la investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo”. En este estudio se considera de gran significado los conocimientos de los profesionales los mismos que mejoran conjuntamente con las habilidades e intereses que tengan en realizar las actividades de su trabajo, por lo que es conveniente adoptar la gestión del talento humano como una herramienta estratégica de gestión que permitirá a las organizaciones públicas y privadas ser más competitivas. Se manifiesta además que las competencias de un puesto de trabajo pueden ser detectadas por un panel de expertos conformado por algunos miembros de la organización. El objetivo que se persigue con la implementación de la gestión es lograr el mejoramiento continuo, porque se realiza un análisis situacional de la institución, para luego centrarse en el análisis del departamento de recursos humanos sus funciones y procedimientos. También se identifican problemas vinculados con el clima organizacional, carencias y conflictos en el puesto de trabajo los cuales permiten definir las unidades y perfiles profesionales para todos los cargos de la institución. Además, se establecen las competencias

acordes a los objetivos de la institución orientadas a ofrecer un servicio de calidad, recalcando la importancia de la socialización del modelo para su aplicación y desarrollo. Como complemento se realiza también un programa de evaluación del desempeño con el afán de medir la eficiencia de los empleados de la municipalidad de Salcedo y promover el mejoramiento continuo mediante la evaluación del cumplimiento de las competencias.

En esa misma línea, Montoya (2013); en su trabajo de titulación “Gestión del talento humano y la Calidad de servicio del centro de salud área 1 de Santa Elena, Año 2013”, Ecuador. Concluye que: Los pacientes consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa y muchos se quedan sin atención debido a la demanda. Los empleados se equivocan en la designación de la especialidad médica.

Además, Marcillo (2014), realizó la investigación titulada “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí”, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego. El propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen el componente de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan el mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

### 2.1.2. De nivel nacional

Osco (2014), realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014”. En este estudio se considera que La Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552), la Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, la Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

Asimismo, Cárdenas (2015) en su tesis “Servicio de agua potable y relación con el desempeño laboral en la jurisdicción del distrito de Miraflores 2015”, nos dice que la calidad del servicio y el desempeño laboral no es la adecuada ya que se realizó encuestas aleatorias a los contribuyentes en dicho distrito en los meses de abril y mayo del 2015. El presente de trabajo de investigación tiene como objetivo específico determinar la relación entre el servicio en la calidad y del desempeño laboral, habiendo obtenido para el estudio de investigación un resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0,741, el cual presenta un nivel de correlación alto. En tal sentido se debe mejorar el proceso de los resultados de la gestión en cuanto a recursos humanos en dicha entidad.

Abundando en la opinión, Tataje (2015) en su tesis “Gestión del Talento humano y el clima laboral en el área de sistemas del Ministerio Publico Fiscalía de la Nación-Lima 2015”, nos dice que tiene como objetivo determinar la relación entre el talento humano y el clima laboral existe una relación positiva en el área indicada, en cuanto al tipo de estudio es diseño no experimental correlacional transversal donde la muestreo es no probalístico de tipo censal con un tamaño de muestra de 64 trabajadores. Donde el método de investigación es hipotético deductivo, la técnica de investigación a nivel de campo es la encuesta y los instrumentos aplicados los cuestionarios. El método de análisis de datos se hizo a través del proceso y análisis estadístico empleando el software SPSS v21 donde se concluyó que hay una moderada relación.

### 2.1.3. De nivel local

No se evidencia trabajos similares.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Teoría de la Gestión del Talento Humano

Al respecto, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Asimismo, Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas.

Además, Blastos (2005), define que: Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello de una estructura y, a través del esfuerzo humano coordinado.

#### 2.2.1.1. Características del Talento Humano

Chiavenato (2009), manifiesta que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento:** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

- **Habilidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

### 2.2.1.2. Tipos de Talentos

También, Jericó (2001), clasifica los tipos de talento en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

### 2.2.1.3. Funciones del Talento Humano

Según Caballana (2011), las funciones del talento humano son:

- **Función empleo:** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar

óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

- **Función de administración de personal:** Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
- **Función de retribución:** Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente equitativo.
- **Función de dirección y desarrollo de RRHH:** Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- **Función de relaciones laborales:** Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- **Función de servicios sociales:** Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

#### **2.2.1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano**

Justo a esto, Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, describe 6 procesos:

- **Procesos para integrar personas:** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- **Procesos para organizar a las personas:** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- **Procesos para recompensar a las personas:** Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales

más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

- **Procesos para desarrollar a las personas:** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- **Procesos para retener a las personas:** Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Procesos para auditar a las personas:** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

## 2.2.6. Indicadores de la Gestión del Talento Humano

En base a los procesos planteados por, Chiavenato (2009), para el presente estudio se ha integrado algunos de ellos por tener similitud o estar contenido uno en otro, obteniendo los siguientes indicadores:

- **Proceso de Incorporación:** Define al proceso de incorporación como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. En definitiva, la incorporación busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos de la organización o para las competencias que necesita; por tanto, este proceso, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. De lo contrario, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.  
Lo mismo dice, Vásquez (2006), considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, que debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional

del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar.

- **Capacitación:** La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan para el buen desempeño.
- **Evaluación:** La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.
- **Incentivos:** Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su decisión de participar en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales.

### 2.2.2. Teoría del Clima Organizacional

Al respecto, la literatura de Litwin y Stringer (1968) quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

La teoría de Litwin y Stringer (1968), trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización. Litwin y Stringer (1968), consideran que una teoría de la motivación basada en la investigación puede aumentar significativamente la



compresión del desarrollo de las organizaciones. En los últimos años, se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, así como en la construcción de instrumentos que miden esta variable, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación.

Agrega, Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionada con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente del trabajo señala tres funciones principales de energía motivadora: A necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen”.

Por otra parte, Stringer (2002), señala que los líderes de la organización crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas. Por lo tanto, el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización.

### **2.2.2.1. Clima Organizacional**

Según la literatura de Chiavenato (2000), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es la atmósfera característica de cada organización. El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella. El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Además, Robbins (2009), cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Según Newstrom (2007), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional.

### **2.2.2.2. Características del Clima Organizacional**

**Ambiente físico:** El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa. **Ambiente social:** Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa. **Estructura:** Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.

**Comportamiento organizacional:** Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área. **Comunicación:** Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.

**Motivación:** La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.

**Liderazgo:** Él o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.

**Pertenencia:** El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

**Capacitación:** Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional: El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.

**Evaluación:** Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas de cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

### **2.2.2.3. Tipos de Clima Organizacional**

**Clima de Tipo Autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador:** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**Clima de Tipo Autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima de Tipo Participativo: Sistema III – Consultivo:** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Clima de Tipo Participativo: Sistema IV – Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

#### **2.2.2.4. Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional**

##### **Ventajas del Clima Organizacional:**

- Realizar un diagnóstico organizacional estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

##### **Desventajas del Clima Organizacional:**

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

### 2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Gestión:** Ramírez (2005, p.14). La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005), el término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”. (Fajardo, 2005)
- **Talento:** Es un don de la naturaleza, pero puede rectificarse y aun adquirirse por el estudio.
- **Administrar:** Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
- **Administración:** Es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.
- **Aptitud:** Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.
- **Calidad:** Consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
- **Capacitación:** Se considera como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización, adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.
- **Competencias:** Capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

## 2.4. BASES EPISTÉMICAS

Este enfoque señala que las organizaciones modernas se caracterizan por ser: Globalizado (Tendencia de las organizaciones a estar presentes en muchos mercados mundiales), Competitivo (Muchas organizaciones que ofrecen el mismo producto/servicios dentro de un mercado), Cambiante (Constantemente varían las necesidades del cliente o la competencia mejora los beneficios de los productos/servicios). Los mercados globalizados, exigen a las organizaciones que cumplan con cinco condiciones básicas para ser consideradas organizaciones competitivas: Los productos/servicios deben ser de alta calidad, deben ser proporcionados en la cantidad requerida, entregados en la oportunidad debida, los precios deben ser justos o razonables en comparación con los beneficios que brindan al cliente y deben ser entregados con una excelencia en el servicio.

Las organizaciones de salud no están al margen de este entorno, y son responsables de la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios de salud que brindan a la comunidad, Este enfoque fue desarrollado por Edward Deming, personaje importante dentro de la concepción de la filosofía de la calidad total. En términos simples, Deming, afirmaba que si todos los trabajadores, desde su puesto actual de labores, se preocuparan por mejorar permanentemente la calidad de sus trabajos, aumentando la cantidad y reduciendo los costos asociados a los mismos; entonces contribuirán a que la organización sea vista como una entidad de prestigio y competitiva en el mercado. La calidad total, cuando se logra implantar adecuadamente en las organizaciones, ofrece un escenario ideal y posible para el desarrollo, en búsqueda de la excelencia. En tal sentido, la calidad total es un enfoque de gestión de recursos humanos, que imperativamente obliga a ser constante en el proceso de cambio y mejoramiento continuo, debiendo involucrar a todas las personas sin excepción que conforman la organización, incluso a los proveedores y clientes.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

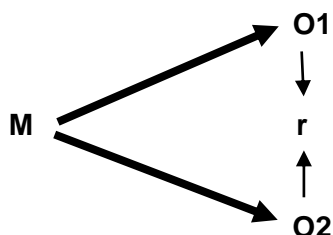
#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue no experimental con su diseño de investigación descriptiva, correlacional y de corte transversal, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 212) y Sánchez (2015, p.104).

#### 3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

Se determinó el nivel de relación del comportamiento de dos o más muestras referido a las variables, fenómenos o eventos. Del mismo modo, permitió establecer la relación existente entre dos o más variables, fenómenos o eventos de interés en una misma muestra, tal como lo sostiene. (Sánchez y Reyes, 2015, p.83)

Representación del Modelo:



**Dónde:**

M = Muestra

O1 = Observación 1: Variable: Gestión del Talento Humano. Dimensiones.

O2 = Observación 2: Variable: Clima organizacional. Dimensiones.

r = Coeficiente de correlación de las variables.

#### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

##### 3.3.1. Población

La población, objeto de estudio, estuvo constituido por los 34 docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, periodo 2018.

### 3.3.2. Muestra

La población muestral estuvo constituida, por los mismos que se tomó como población de estudio, estas determinaciones fueron no probabilístico con criterio de inclusión e intencional para no tener limitaciones futuras.

Por su parte Hernández citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra". (p.69) (n=34).

### 3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumentos, considerados como recursos cuantitativos, nos sirvieron para recoger información, así mismo donde fueron administrados en una base de datos instrumento por instrumentos, bajo el criterio de utilidad de la información que respondió a la base a la definición operativa de las variables, sus dimensiones e indicadores. Los indicadores se desarrollaron a través de los ítems 30 y 30 que fueron proposiciones o interrogantes.

Según las etapas del proceso investigativo, las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron:

#### Para recolección de datos

Encuesta, fue de carácter auto evaluativo, referido a las razones de la elección de los ítems por criterio de intención de comportamiento y autonomía para el llenado del Cuestionario que respondieron a la medición del rendimiento académico, esto se formuló con interrogantes cerradas donde se ubicaron para la ejecución de la validación de los instrumentos por juicios de expertos en investigación, estuvo conformado por 30 ítems con respuestas cerradas de tipo de escala Lickert. Se utilizó la confiabilidad con Alfa de Cronbach.

### 3.5. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

#### Sistematización estadística de la información

- Consolidación de las informaciones.
- Elaboración de las tablas y representaciones estadísticas.
- Elaboración de los estadígrafos descriptivos: de resumen, de dispersión, de distribución, coeficientes o ratios.



- Elaboración del índice de correlación paramétrica y no paramétrica entre las variables o dimensiones.

### **Análisis, Interpretación y Juicio Crítico sobre la información**

- Análisis de los resultados fueron en cuadros, tablas o gráficas estadísticas por comparación o priorización según nivel y tipo de investigación.
- Interpretación, consistió en la emisión de juicios sobre los resultados del análisis, crítico, reflexivo.
- Juicio crítico, reflexión epistemológica e interpretativa sobre los resultados.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

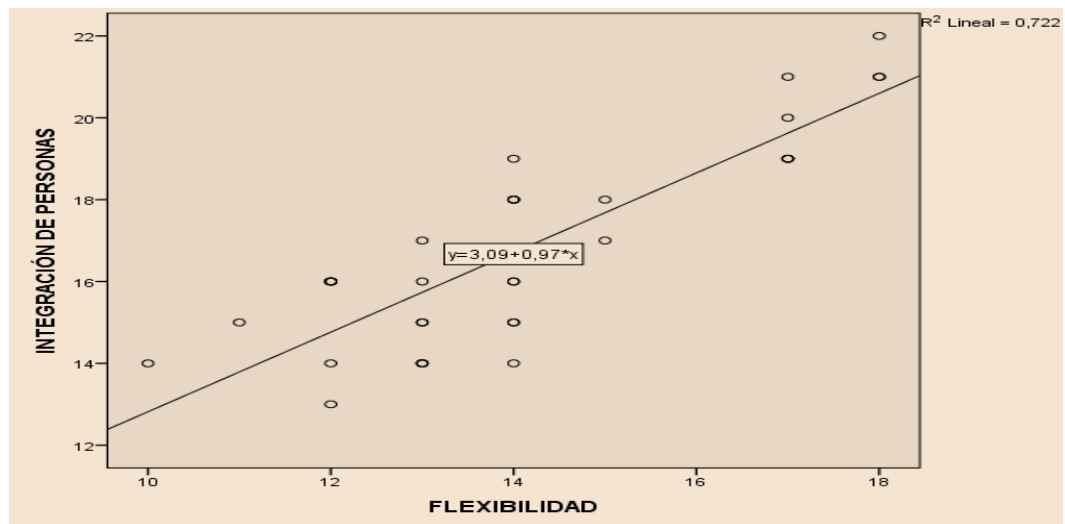
#### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS RESULTADOS

**Tabla 1. Resultado de la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad.**

		Correlaciones	
		INTEGRACIÓN DE PERSONAS	FLEXIBILIDAD
Integración de Personas	Correlación de Pearson	1	,850**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Flexibilidad	Correlación de Pearson	,850**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos.



**Figura 1. Resultado de la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad.**

#### Análisis:

En la tabla y figura 1; se muestra los resultados de la dimensión N° 1; al determinar la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad

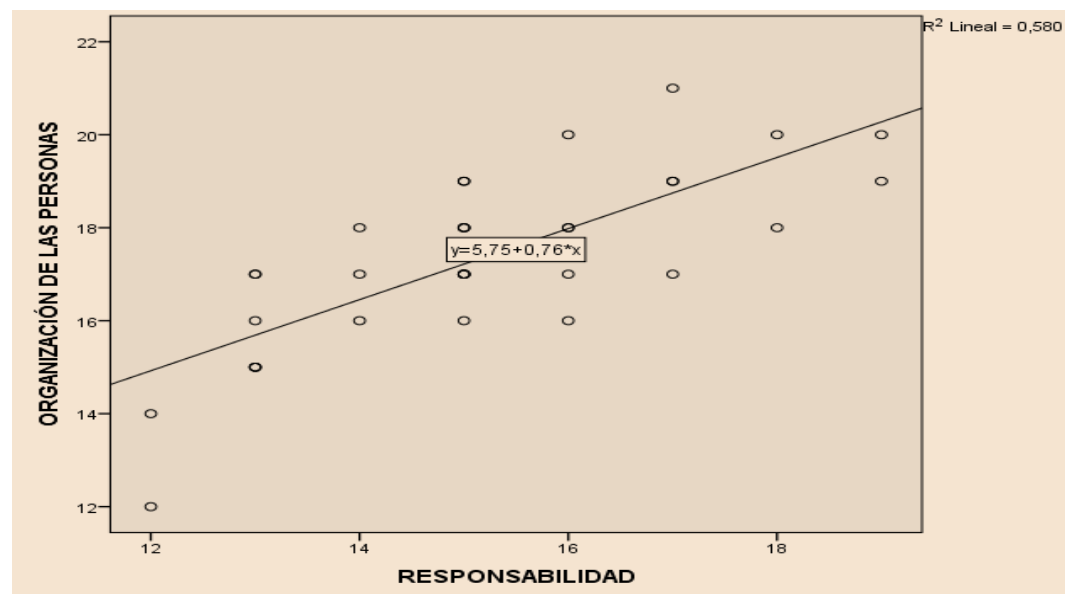
en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018. De los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: Los datos precisan que hay una comprensión sistémica entre el clima organizacional se enfoca en la integración de personas con cultura flexible, desde esa postura la correlación de acuerdo a sus resultados es;  $r= 0.850$ , con el nivel de significancia de ,000 quiere decir la correlación es significativa entre ambas dimensiones de las variables. Entonces hay que comprender que la gestión del talento humano es indispensable para una gestión de calidad y comprometer al trabajador a promover un clima organizacional con empeño y compromiso.

**Tabla 2. Resultado de la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad.**

<b>Correlaciones</b>			
		ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS	RESPONSABILIDAD
Organización de las Personas	Correlación de	1	,762**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Responsabilidad	Correlación de	,762**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos.



**Figura 2. Resultado de la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad.**

#### **Análisis:**

En la tabla y figura 2; se muestra los resultados de la dimensión N° 2; al determinar la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad. De los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: hay reconocimiento importante que el liderazgo de los responsables en gestión deben

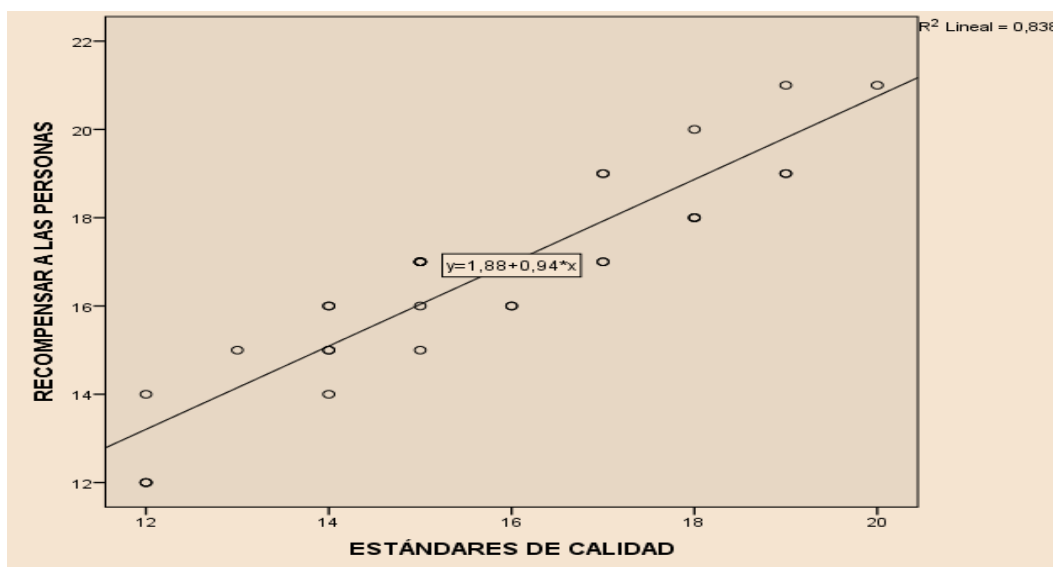
mejorar su estilo de organización para llevar un buen clima organizacional ello hará que se posea una responsabilidad en su centro de labor académica, arribando a una correlación determinada;  $r= 0.762$ , con el nivel de significancia de ,000 quiere decir la correlación es significativa entre ambas dimensiones de las variables. Entonces es necesario una buena organización de la personas para asumir responsabilidades en su labor académica y ello va permitir y clima organizacional de calidad promoviendo la aplicación de una gestión del talento humano por resultados.

**Tabla 3. Resultado de la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad.**

<b>Correlaciones</b>			
		RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	ESTÁNDARES DE CALIDAD
Recompensar a las Personas	Correlación de Pearson	1	,915**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Estándares de Calidad	Correlación de Pearson	,915**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos.



**Figura 3. Resultado de la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad.**

#### **Análisis:**

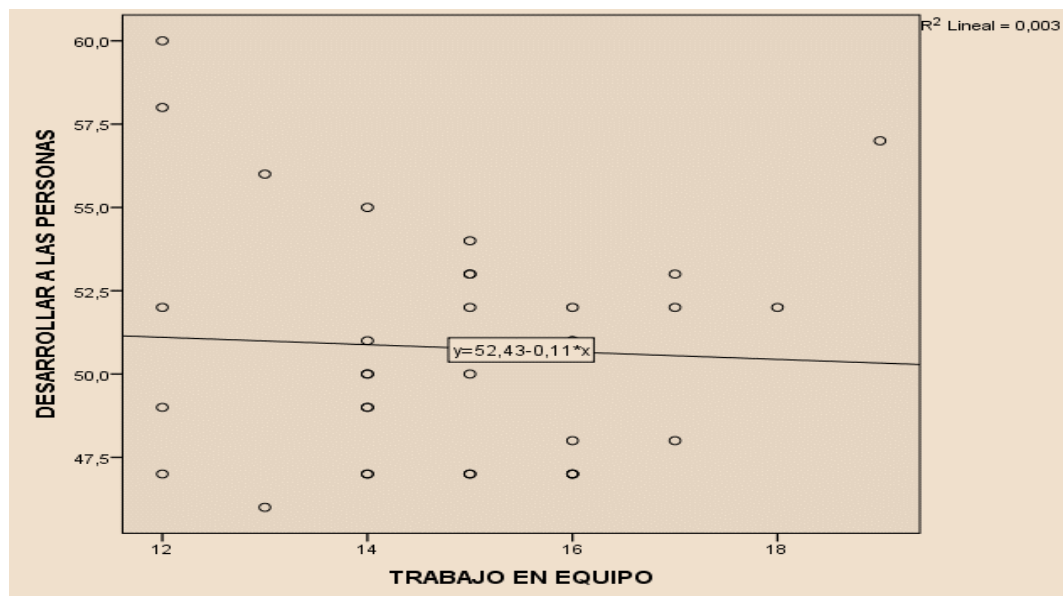
En la tabla y figura 3; se muestra los resultados de la dimensión N° 3; al Determinar la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad. De los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: Están convencido desde su experiencia que los estímulos deben ser de acuerdo

a los resultados de calidad para llevar un buen clima organizacional esto le permite evidenciar que responde a un estándar de calidad donde la correlación determinada es;  $r= 0.915$ , con el nivel de significancia de ,000 quiere decir la correlación es significativa entre ambas dimensiones de las variables. Entonces es importante el reconocimiento a las personas por sus resultados y compromisos que esto permite responder la calidad y estándar de calidad.

**Tabla 4. Resultado de la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes.**

		<b>Correlaciones</b>	
		DESARROLLAR A LAS PERSONAS	TRABAJO EN EQUIPO
Desarrollar a las Personas	Correlación de Pearson	1	-,055
	Sig. (bilateral)		,757
	N	34	34
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	-,055	1
	Sig. (bilateral)	,757	
	N	34	34

Fuente: Base de datos.



**Figura 4. Resultado de la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes.**

#### **Análisis:**

En la tabla y figura 4; se muestra los resultados de la dimensión N° 4; al Determinar la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo, de los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: hay poco compromiso en el trabajo en equipo como es necesario que cada persona que forma parte del equipo requiere una motivación para el desarrollo de la gestión del



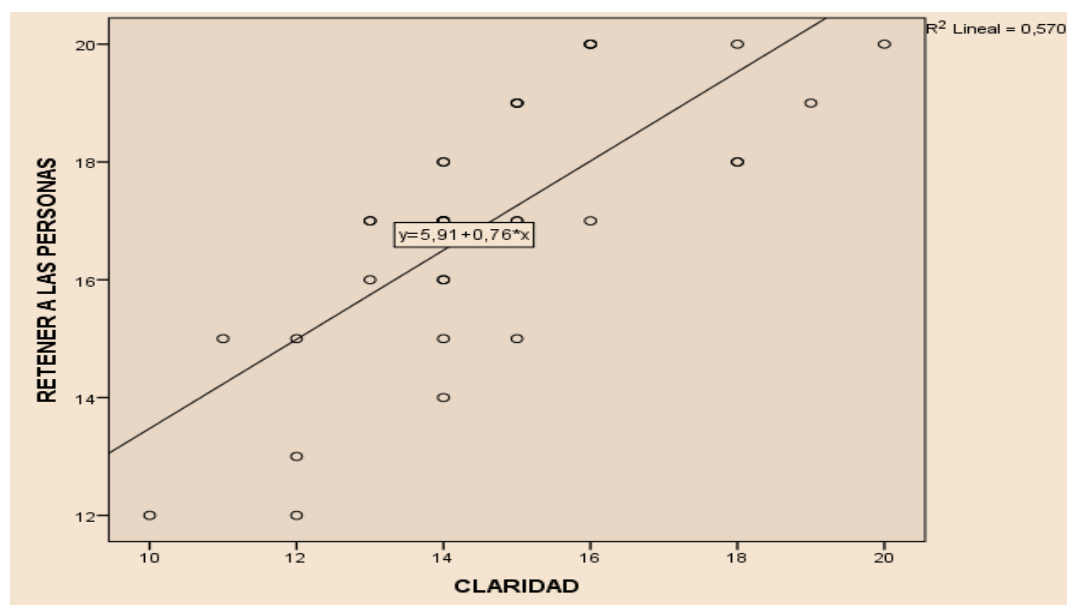
talento humano y así revertir el compromiso organizacional para el éxito de la institución y/o organización social. Donde la correlación determinada es;  $r = -0.55$ , con el nivel de significancia de ,757 quiere decir la correlación es – negativa baja entre ambas dimensiones de las variables. Se precisa que es necesario fortalecer el trabajo en equipo, para revertir los cambios del comportamiento.

**Tabla 5. Resultado de la relación que existe entre retener a las personas y la satisfacción en los docentes.**

		<b>Correlaciones</b>	
		RETENER A LAS PERSONAS	CLARIDAD
Retener a las personas	Correlación de	1	,755**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Claridad	Correlación de	,755**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos.



**Figura 5. Resultado de la relación que existe entre retener a las personas y la claridad en los docentes**

#### **Análisis:**

En la tabla y figura 5; se muestra los resultados de la dimensión N° 5; al determinar la relación que existe entre retener a las personas y la claridad en los

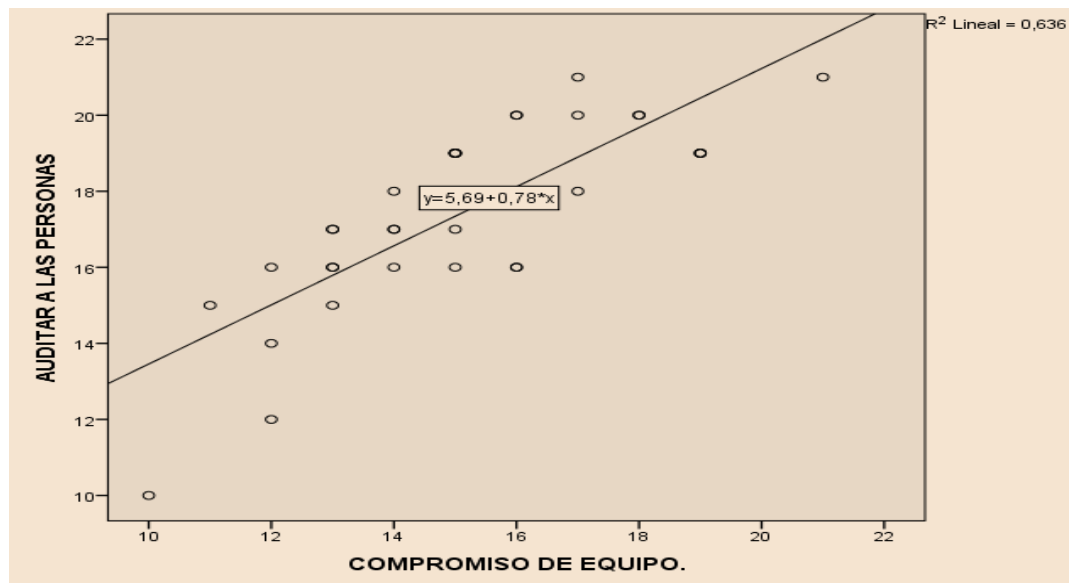
docentes, de los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: los datos se evidencian que existe la relación por ello se considera que existe una buena recompensa a su desempeño y formación de sus competencias y que en su quehacer es una pieza clave del comportamiento organizacional. Donde la correlación determinada es;  $r = ,755$  con el nivel de significancia de ,000 quiere decir se encuentran satisfechos con las predisposiciones emitidas de sus jefes y el compromiso que asume dentro de ello.

**Tabla 6. Resultado de la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes.**

<b>Correlaciones</b>			
		AUDITAR A LAS PERSONAS	COMPROMISO DE EQUIPO
Auditar a las Personas	Correlación de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Compromiso de Equipo	Correlación de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos.



**Figura 6. Resultado de la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes.**

#### **Análisis:**

En la tabla y figura 6; se muestra los resultados de la dimensión N° 6; al determinar la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de

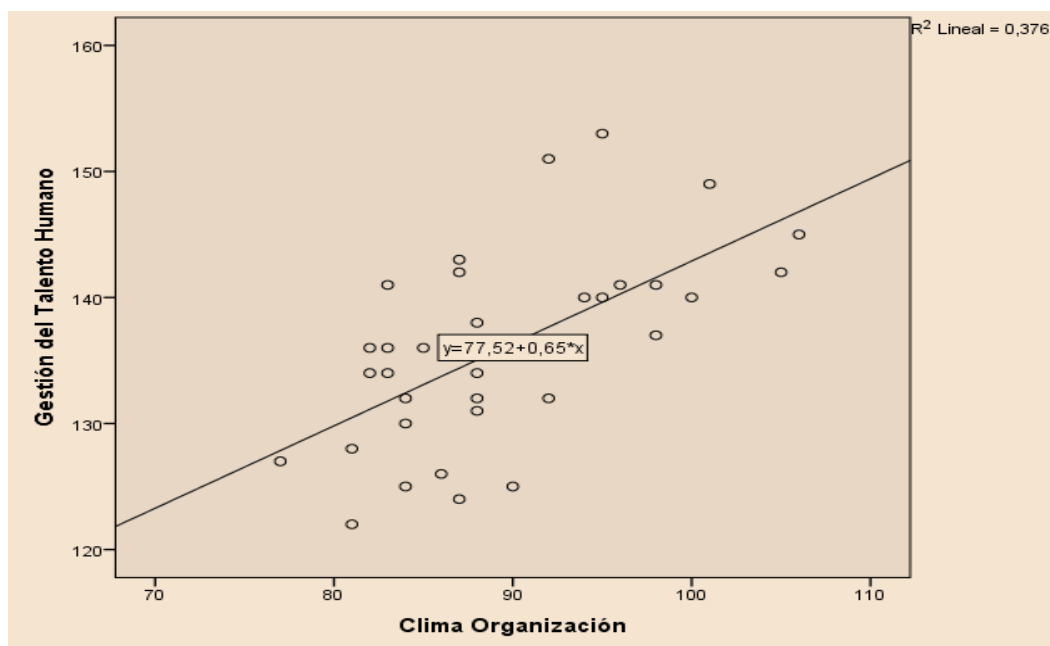
equipo en los docentes, de los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: existe relación afirman que es necesario que deben de auditar a la facultad para mejorar la gestión organización y ubicar a cada personal en su categoría profesional, considerando al cuaderno de asistencia como un insumo día laborable donde debe haber mayor compromiso en el trabajo en equipo como resultado calidad de gestión de talento humano y una organización social sostenible. Donde la correlación determinada es;  $r = ,797$  con el nivel de significancia de ,000 quiere decir es necesario auditar a las personas para mejorar el compromiso del trabajo en equipo.

**Tabla 7. Resultado de la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.**

<b>Correlaciones</b>			
		Gestión del Talento Humano	Clima Organizacional
Gestión del Talento Humano	Correlación de	1	,613**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
Clima Organizacional	Correlación de	,613**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

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

Fuente: Base de datos



**Figura 7. Resultado de la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.**

#### **Análisis:**

En la tabla y figura 7; se muestra los resultados de la dimensión N° 7; al determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima

organizacional, de los 34 docentes encuestados manifestaron lo siguiente: existe relación donde la gestión del talento humano es un recurso que prima como factor condicionante para que exista una calidad de clima organizacional y cultura organizacional en una entidad y/o empres donde los seres humanos se desempeñan como empleados y trabajadores. Donde la correlación determinada es;  $r= ,613$  con el nivel de significancia de  $,000$  es necesario emplearlos en las empresas y entidades que cuentan con gestión y desempeño de organización para llevar adelante el clima laboral, organizacional, etc.

## 4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Nº	CUADRO DE SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA	
1	Planteamiento de hipótesis	<p><b>H<sub>0</sub></b> = Gestión del talento humano no tiene relación significativa y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p> <p><b>H<sub>1</sub></b> = Gestión del talento humano tiene relación significativa y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p>
2	Nivel de significancia	Nivel de significancia $\alpha = 5\% = 0.05$
3	Prueba Estadística	T de student o distribución de student ( <b>t</b> ) para una muestra.
4	Valores calculados	<p><math>t = 41,236</math></p> $t = \frac{\bar{x} - 0}{\sqrt{\frac{\sigma^2}{n - 1}}}$ <p><b>P-valor</b> = 0.000</p>
5	Grados de libertad y <b>t</b> student teórico	<p>Para 33 grados de libertad, un <math>\alpha = 0.05</math></p> <p><b>t</b> = 6,584 (t de tabla, t teórico)</p>
6	Toma de decisión	Como el <b>t</b> calculado 41,236 es mayor que el <b>t</b> teórico o crítico 6,584 y el <b>P-valor</b> es menor que 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.



### Prueba de muestras emparejadas

		Diferencias emparejadas							
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Gestión del Talento Humano - Clima Organizacional	46,559	6,584	1,129	44,262	48,856	41,236	33	,000

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. CON EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los resultados se materializa con las predicciones que me he planteado dentro de mi formulación de mi problema, Según Chiavenato (2011), sostiene que la gestión del talento humano es uno de los factores fundamentales en la competitividad de los negocios, en la medida que permite la alineación de las competencias de las personas con la estrategia corporativa, de esta manera se vincula directamente y se responsabiliza de todos los procesos en la gestión desde el conocimiento, hasta los procesos operativos y la integración del talento humano. Este fundamento en cierta manera se relaciona directamente con la investigación que por su naturaleza hay relación de variables y dimensiones.

#### 5.2. CON LOS ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Según Álvarez (2014), en su estudio considera de gran significado los conocimientos de los profesionales los mismos que mejoran conjuntamente con las habilidades e intereses que tengan en realizar las actividades de su trabajo, por lo que es conveniente adoptar la gestión del talento humano como una herramienta estratégica de gestión que permitirá a las organizaciones públicas y privadas ser más competitivas.

De tal manera que los resultados de nuestra investigación se relaciona, demostrándose al determinar la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes, llega a  $r= 0,850$ , con el nivel de significancia, 000 del mismo modo en la dimensión 2, al determinar la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad, la correlación es;  $r=0,762$ , llegando a un nivel significativo quiere decir hay correlación positiva con el nivel de significancia ,000 así mismo en la dimensión 3 al Determinar la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad, se evidencia la correlación  $r= 0,915$  llegando al nivel significativo positivo con el nivel de significancia ,000 del mismo modo en la dimensión 4 al determinar la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo, se nota una diferencia pero ahí la necesidad de mejorar llegando a una correlación

$r = -0,55$  negativa moderada, quiere decir con el nivel de significancia,  $,757$  ahí la necesidad de mejorar, pero en la dimensión 5 al determinar la relación que existe entre retener a las personas y la claridad la correlación es;  $r = ,755$  con el nivel de significación  $,000$  hay una correlación positiva alta, como también en la dimensión 6 se precisa al determinar la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo la correlación es;  $r = ,797$  nivel de significancia  $,000$  corroborando la correlación significativa alta.

Al respecto, estos resultados se relacionan con los antecedentes de estudio de Montoya (2013); consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa y muchos se quedan sin atención debido a la demanda. Así mismo los empleados se equivocan en la designación de la especialidad. Como también Osco (2014), realizó la en su estudio considera que la Gestión del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552), la Planificación del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, la Integración del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.483, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El Desarrollo del Talento Humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

### **5.3. CON LAS BASES TEÓRICAS**

Desde la posición de Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas la concepción se relaciona con mi estudio porque se trata de una variable donde la gestión del talento humano debe ser llevado a los escenarios de gestión y para ello se debe mejorar como indica los resultados de relación de la tabla y figura N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7. Demostrándose como:  $r = 0,850$ , con el nivel de significancia la correlación es;  $r = 0,762$ , correlación  $r = 0,915$

llegando al nivel significativo, llegando a una correlación  $r = -0,55$  negativa moderada, la correlación es;  $r = ,755$  con el nivel de significación ,000 hay una la correlación es;  $r = ,797$  nivel de significancia estas correlaciones se relacionan con los planteamientos del sustento teórico.

Sin embargo, hay mayor aceptación al Jericó (2001), clasifica los tipos de talento en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr.

El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial o técnico, puede adoptarlo. Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

#### **5.4. CON LAS HIPÓTESIS**

Se corrobora como el  $t$  calculado 41,236 es mayor que el  $t$  teórico o crítico 6,584, y el P-valor es menor que 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, se precisa que la Gestión del talento humano tiene relación significativa y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

## CONCLUSIONES

Al determinar la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes, llega a  $r = 0,850$ , con el nivel de significancia,  $0,000$  entonces los resultados arribaos es; que existe relación significativa entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Al determinar la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad, la correlación es;  $r = 0,762$ , llegando a un nivel significativo quiere decir hay correlación positiva con el nivel de significancia  $,000$  entonces existe relación significativa entre la organización de personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Al determinar la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad, se evidencia la correlación  $r = 0,915$  llegando al nivel significativo positivo con el nivel de significancia  $,000$  precisando que existe relación significativa entre recompensación de personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Al determinar la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo, se nota una diferencia, pero ahí la necesidad de mejorar llegando a una correlación  $r = -0,55$  negativa moderada, quiere decir con el nivel significancia,  $,757$  ahí la necesidad de mejorar, existe negativa relación moderada entre el desarrollo de personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Al determinar la relación que existe entre retener a las personas y la claridad la correlación es;  $r = ,755$  con el nivel de significación  $,000$  hay una correlación positiva alta, precisando que existe relación significativa entre retención de personas y la claridad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

Al determinar la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo la correlación es;  $r = ,797$  nivel de significancia ,000 corroborando la correlación significativa entonces existe relación significativa entre auditoria de personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.

## **SUGERENCIAS**

A los actores de la administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali a gestionar su talento para la integración sostenible del clima organizacional.

A los responsables de llevar la gestión organizacional acercándose más a las personas brindarle confianza para su participación activa como una pieza clave del clima organizacional.

A los involucrados en el estudio a aprovechar su talento humano como potencialidad de mejora continua del clima organizacional.

A los docentes participar y promover el trabajo en equipo que les permitirá mejorar el clima organizacional.

A los profesionales de la carrera de administración y afines a descubrir su talento para mejorar el clima organizacional en el área que corresponda.

A los directores de las carreras profesionales a implementar en su gestión el talento humano que permita mejorar el clima organizacional en una gestión por competencias.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez, P. (2014). *“Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del Ilustre Municipio del Cantón Salcedo”*.
- Arias, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Quinta Edición, Editorial Trillas de C. V.
- Baptista, L.; Fernández, C. & Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Blastos, J. (2005). *Tendencias en las políticas del talento humano*. Bogotá: Fondo de Desarrollo Educativo.
- Caballana, J. (2011). *Introducción a la gestión de los recursos humanos*, México: Trillas.
- Cárdenas. (2015). *“Servicio de agua potable y relación con el desempeño laboral en la jurisdicción del distrito de Miraflores Lima*.
- Coulter, R. (2005). *Administración. 8va. Edición. En R. S. Coulter., Administración. 8va. Edición*. México: Pearson.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*, La Habana: Academia.
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones: Novena Edición*. México: MC GRAW HILL.
- García, O. (2013). *“Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”*.
- García, S. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento & Gestión, (27), 162-200.
- Henry, O. (2014). *“Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac*,
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento humano. Madrid*. Printice Hall. Pearson Educación.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional* (5a. ed., pp. 393-418). México: Pearson-Prentice Hall.
- Litwin, G.; Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marcillo, M. (2014). *“Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí”*, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Montoya (2013). *“Gestión del talento humano y la Calidad de servicio del centro de salud área 1 de Santa Elena, Año 2013”*, Ecuador.



- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12a. ed., pp. 44-98, 158-200, 276- 322, 352-378). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional* (3a. ed., pp. 169-331, 437-462). México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed., pp. 282-409, 448-515, 548-581). México: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S.; Timothy, A. (2014). *Comportamiento Organizacional*, 15va Edición.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Salas, P.; Díaz, H. & Pérez, H. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. Educación Médica Superior, 26(4), 604-617.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap. 91.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice
- Talledo, J. (2007). *Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano*. Madrid: Tetraedro.
- Tataje. (2015). "Gestión del talento humano y el clima laboral en el área de sistemas del Ministerio Público Fiscalía de la Nación-Lima". Tesis.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### A. ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para cada una de las situaciones planteadas se presenta una escala con valores del 1 al 5, donde:

Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

Cada uno de los valores indica cómo se percibe la organización en la gestión del talento humano. Marque su respuesta.

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	<b>INTEGRACIÓN DE PERSONAS</b>					
1.	Usted cree que la experiencia es importante para integrarse a un puesto de trabajo.					
2.	Es necesario adecuarse al contexto de acuerdo a nuestro perfil profesional y talento que poseemos.					
3.	Sería necesario la provisión de elementos administrativos para emprender nuestra capacidad de desempeño.					
4.	Cuando asumes una responsabilidad crees que es factible haber desarrollado las habilidades emocionales.					
5.	Usted, percibe como una potencialidad a la forma como uno se integra al trabajo académico.					
	<b>ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS</b>					
6.	Creas que la planificación es importante para asumir funciones muy vitales.					
7.	Creas que toda entidad debe funcionar bajo ciertos puntos de organización por competencias.					
8.	Creas que sería necesario una estrategia de organización con recursos humanos por competencias.					

9.	Crees que los superiores a nosotros deben mejorar su estilo de organización para llevar un buen clima organizacional.					
10.	Usted cree, que cada persona debe ser considerada por su talento en un grupo organizacional.					
<b>RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>						
11.	Estás convencido desde tu experiencia que los estímulos deben ser de acuerdo a los resultados de calidad.					
12.	Crees que cada persona debe ser considerada de acuerdo a su desempeño sin exclusión.					
13.	Tus remuneraciones son satisfactorio para usted.					
14.	Te sientes satisfecho con los estímulos de tu entidad donde laboras.					
15.	Estás convencido de que los estímulos solo son considerado los mejores.					
<b>DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>						
16.	Con que frecuencia la entidad promueve capacitaciones para mejorar tus talentos.					
17.	Sería necesario que les brinda capacitaciones de alta calidad para mejorar su talento humano.					
18.	Con qué frecuencia recibe capacitaciones por su entidad.					
19.	Cree usted que deben invertir en su especialización, formación especializada la entidad.					
20.	Fue invitado como el mejor postor de talento humano por su entidad.					
<b>RETENER A LAS PERSONAS</b>						
21.	Usted recibe capacitaciones sobre relaciones humanas inter e intrapersonal.					
22.	Es factible la consideración de su entidad en su desempeño y garantiza su permanencia.					
23.	Cómo les considera los jefes de su entidad con mucha empatía, calidad humana, tratos respeto y tolerancia.					

24.	Consideras que existen buenas relaciones entre ustedes en su carrera profesional como docentes.					
25.	Considera usted como que debe promover.					
<b>AUDITAR A LAS PERSONAS</b>						
26.	Crees que es necesario que deben de auditar a la facultad para mejorar la gestión organización y ubicar a cada personal en su categoría profesional.					
27.	Usted firma en cuaderno de asistencia su día laborable.					
28.	Tiene un marcador electrónico para cumplir su horario de trabajo.					
29.	Considera que se debe implementar un sistema de monitoreo continuo para mejorar la práctica de gestión organización.					
30.	Se debe promover la buena pro de desempeño a los profesionales con talento humano.					

**Gracias por su colaboración.**

## B. ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para cada una de las situaciones planteadas se presenta una escala con valores del 1 al 5, donde:

Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)

Cada uno de los valores indica la relación de la gestión del talento humano del clima organizacional. Marque su respuesta.

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>FLEXIBILIDAD</b>						
1.	Usted está preparado para renovar sus actitudes profesionales.					
2.	Es flexible a los cambios en una situación de organización.					
3.	Te adaptas a una organización con mucha empatía.					
4.	Te integras con mucha simpatía a grupos organizacionales.					
5.	Evitas ser parte de un grupo de selectos profesionales.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>						
6.	Posees una responsabilidad en tu centro de labor académica.					
7.	Cuentas con un sentido de ética en tus que haceres profesionales.					
8.	Dispones de amabilidad cuando cumples un rol protagónico de líder.					
9.	Eres asertivo en las acciones que asumes como profesional.					
10.	Eres un personaje diferente a los demás en tus actos de comportamiento.					
<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD</b>						
11.	Posees un desempeño de calidad para los demás.					
12.	Cuentas con certificaciones acreditadas sobre tu desempeño.					
13.	Te consideras importante en tu facultad por tu productividad académica.					

14.	Consideras que es importante conocer el clima organización de manera profunda.					
15.	Cuentas con soporte emocional al interactuar con los demás.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
16.	Estás de acuerdo con el trabajo colaborativo con tus colegas.					
17.	Consideras que el trabajo en equipo es bueno para mejorar la mala práctica.					
18.	Consideras que el equipo es súper bueno para mejorar nuestro desempeño.					
19.	Promover el trabajo en equipo es bueno para revertir nuestras individualidades.					
20.	Creer que el egocentrismo es un problema en el trabajo en equipo.					
<b>CLARIDAD</b>						
21.	Eres coherente con tus actos en tu desempeño de relaciones con los demás.					
22.	Eres coercitivo con los demás cuando no te importa las buenas prácticas.					
23.	Cuando te comunicas posees una tonalidad muy ecuánime					
24.	Es bueno tener una postura comunicativa clara concisa y escueta.					
25.	Eres claro cuando te comunicas con lo demás de acuerdo al propósito.					
<b>COMPROMISO DE EQUIPO</b>						
26.	Eres comprometido con el trabajo laboral en equipo.					
27.	Cumples comisiones designados por tus colegas.					
28.	Es factible el compromiso en un trabajo colaborativo.					
29.	Es viable la sinergia entre compañeros de trabajo.					
30.	Estás comprometido con ser parte del equipo de trabajo colaborativo.					

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO 2**  
**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

<b>Apellidos y Nombres del Informante</b>	<b>Cargo o Institución donde labora</b>	<b>Nombre del Instrumento de Evaluación</b>	<b>Autor del Instrumento</b>
Dr. Ortega Chavez Wilmer	Docente de posgrado  UNU-UNHEVAL- UCV-UNDAC-UNC.	ENCUESTA	Mg. Teófilo Ulises Manturano Pérez
<b>Título:</b> “Gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018”.			

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>Deficiente 0 – 20%</b>	<b>Regular 21-40%</b>	<b>Bueno 41-60%</b>	<b>Muy Bueno 61-80%</b>	<b>Excelente 81-100%</b>
<b>CLARIDAD</b>	Está formulado con lenguaje apropiado.					
<b>OBJETIVIDAD</b>	Está expresado en conductas observables.					
<b>ACTUALIDAD</b>	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					



<b>ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización lógica.					
<b>SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de mejora continua					
<b>CONSISTENCIA</b>	Basado en aspectos teórico-científicos en gestión del talento Humano					
<b>COHERENCIA</b>	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
<b>METODOLOGÍA</b>	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					
<b>OPORTUNIDAD</b>	El instrumento debe ser aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					
<b>PROMEDIO DE PORCENTAJE</b>						

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

---

---

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN:**

<b>Pucallpa, 15 de abril del 2019.</b>	<b>80040605</b>		<b>941389701</b>
<b>Lugar y Fecha</b>	<b>DNI N°</b>	<b>FIRMA DEL EXPERTO</b>	<b>TELÉFONO</b>

**ANEXO 3**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO
<b>Primera Variable(X)</b> Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2009) "Afirma que gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes". (p. 5)	Integración de personas	Adecuación de hombres y funciones. Provisión de elementos administrativos. Importancia de la introducción adecuada.	Escala de ponderación Likert	Cuestionario
		Organización de las personas	Agrupación en equipo Relaciones armónicas Cultura organizacional		
		Recompensar a las personas	Satisfacción Estímulo Bonificación		
		Desarrollar a las Personas	Establezca siempre reglas y normas de juego claras. Promueva un ambiente donde la gente sueñe y luche por alcanzar sus sueños. Dé oportunidades para que la gente pueda practicar, experimentar y desarrollarse.		
		Retener a las personas	Salarios justos Flexibilidad del personal Garantía de longevidad Buen clima laboral		

			Canales de comunicación		
		Auditar a las personas	Identifica a las personas responsables de cada actividad. Determina los objetivos postulados por cada actividad. Verifica las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.		
<b>Segunda Variable (Y)</b> Clima Organizacional	Según Chiavenato (2009), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, es la atmósfera característica de cada organización. El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.	Flexibilidad	Apertura al cambio Apto a la innovación	Escala de ponderación Likert	Cuestionario
		Responsabilidad	Valores humanos Actitud asertiva		
		Estándares de calidad	Desempeño eficiente Desempeño exitoso		
		Trabajo en equipo	Colaborativo Sinergia		
		Claridad	Asertivo Dialogo		
		Compromiso de equipo.	Actitud proactiva Emprendimiento		

**ANEXO 4**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente		
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?	Asociar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.	Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.	V.I. Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de personas</li> <li>• Organización de las personas</li> <li>• Recompensar a las personas</li> <li>• Desarrollar a las Personas</li> <li>• Retener a las personas</li> <li>• Auditar a las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de hombres y funciones.</li> <li>• Provisión de elementos administrativos.</li> <li>• Importancia de la introducción adecuada.</li> <li>• Agrupa en equipo</li> <li>• Relaciones armónicas</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Estimulo</li> <li>• Bonificación</li> <li>• Establezca siempre reglas y normas de juego claras.</li> <li>• Promueva un ambiente donde la gente sueñe y luche por alcanzar sus sueños.</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dé oportunidades para que la gente pueda practicar, experimentar y desarrollarse.</li> <li>• Salarios justos</li> <li>• Flexibilidad del personal</li> <li>• Garantía de longevidad</li> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Identifica a las personas responsables de cada actividad.</li> <li>• Determina los objetivos postulados por cada actividad.</li> <li>• Verifica las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.</li> </ul>
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
¿Qué relación existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera Profesional de	Determinar la relación que existe entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera	Existe relación significativa entre la integración de personas y la flexibilidad en los docentes de la Carrera	<b>V.D.</b> Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Estándares de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Apto a la innovación</li> <li>• Valores humanos</li> <li>• Actitud asertiva</li> <li>• Desempeño eficiente</li> </ul>

<p>Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p>	<p>Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la</p>	<p>Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre la organización de las personas y la responsabilidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre recompensar a las personas y los estándares de calidad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Claridad</li> <li>• Compromiso de equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño exitoso</li> <li>• Colaborativo</li> <li>• Sinergia</li> <li>• Asertivo</li> <li>• Dialogo</li> <li>• Actitud proactiva</li> <li>• Emprendimiento</li> </ul>
--	--	--	--	--	---

<p>¿Qué relación existe entre desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p>	<p>Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p>	<p>Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p>			
<p>¿Qué relación existe entre retener a las personas y la claridad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el desarrollar a las personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p>	<p>Existe relación significativa entre el desarrollar a las Personas y el trabajo en equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?</p>			
<p>¿Qué relación existe entre la auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y</p>	<p>Determinar la relación que existe entre retener a las personas y la claridad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p>	<p>Existe relación significativa entre retener a las personas y la claridad en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.</p>			
<p>Administrativas y</p>	<p>Determinar la relación que existe entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional de Contabilidad de la</p>	<p>Existe relación significativa entre auditar a las personas y el compromiso de equipo en los docentes de la Carrera Profesional</p>			



Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018?	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.	de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Ucayali, 2018.			
--	--	--	--	--	--

TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>Correlacional.</p>	<p><b>Población</b></p> <p>Población está constituida, por los mismos que se tomó como población de estudio estas determinaciones son no probabilístico con criterio de inclusión e intencional para no tener limitaciones futuras</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>Está determinada por el método no probabilística. 34 docentes.</p>	<p><b>Tipo de diseño</b></p> <p>Correlacional transaccional Con un solo grupo de experimento</p> <p><b>Técnicas estadísticas</b></p> <p>Descripción de resultados mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadística descriptiva</li> <li>• Medidas de tendencia central (media, moda, mediana)</li> <li>• Medidas de dispersión (varianza, desviación estándar)</li> <li>• Pruebas paramétricas (t student).</li> </ul>	<p><b>Técnicas bibliográficas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichaje</li> <li>• Análisis de contenido.</li> </ul> <p><b>Técnicas de campo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> </ul>	<p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas de registro o localización (Bibliográficas y hemerográficas)</li> <li>• Fichas de investigación o contenido</li> <li>• Ficha resumen</li> <li>• Ficha textual</li> <li>• Ficha de comentario</li> </ul> <p><b>Instrumento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul>

## ANEXO 5 BASE DE DATOS

	INTEGRACIÓN DE PERSONAS					Total	ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS					Total	RECOMPENSAR A LAS PERSONAS					Total	DESARROLLAR A LAS PERSONAS					Total	RETENER A LAS PERSONAS					Total	AUDITAR A LAS PERSONAS					Total	TOTALES
	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25		26	27	28	29	30		
1	4	3	2	4	4	17	4	2	5	4	2	17	4	2	5	4	2	17	4	2	2	4	4	16	2	2	2	2	4	12	2	2	2	2	2	10	89
2	4	3	1	3	3	14	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	3	5	3	3	18	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	108
3	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	3	17	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	3	17	106
4	4	2	2	3	4	15	3	4	2	3	4	16	3	4	2	3	4	16	4	2	2	3	4	15	3	4	2	3	4	16	3	4	2	3	4	16	94
5	4	3	5	4	4	20	4	3	5	2	4	18	4	3	1	2	4	14	4	3	5	4	4	20	4	3	5	2	4	18	4	3	5	2	4	18	108
6	4	3	4	1	3	15	4	1	3	4	3	15	4	5	3	4	3	19	4	3	4	1	3	15	4	1	3	4	3	15	4	1	3	4	3	15	94
7	4	1	2	4	3	14	4	3	3	4	2	16	4	3	3	4	3	17	4	1	2	4	3	14	4	3	3	4	3	17	4	3	3	4	2	16	94
8	4	3	2	4	4	17	4	4	2	4	4	18	2	2	2	2	4	12	4	3	2	4	4	17	4	4	2	4	4	18	4	4	2	4	4	18	100
9	4	5	1	3	3	16	2	2	2	2	4	12	4	3	4	4	4	19	4	5	5	3	3	20	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19	105
10	4	3	4	4	3	18	4	4	3	4	4	19	2	2	2	2	4	12	4	3	4	4	3	18	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	105
11	4	2	2	1	4	13	4	4	1	4	4	17	4	4	1	4	4	17	4	2	2	1	4	13	4	4	1	4	4	17	4	4	5	4	4	21	98
12	4	2	2	4	4	16	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	4	17	4	2	2	4	4	16	3	3	3	4	4	17	3	3	3	4	4	17	100
13	4	5	2	4	3	18	4	4	3	4	4	19	2	2	2	2	4	12	4	1	2	4	3	14	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	101
14	4	2	2	4	4	16	4	3	2	4	4	17	4	3	2	4	4	17	4	2	2	4	4	16	4	3	2	4	4	17	4	3	2	4	4	17	100
15	4	1	5	4	4	18	4	4	5	4	3	20	4	4	1	4	4	17	4	1	5	4	4	18	4	4	1	4	4	17	4	4	1	4	3	16	106
16	4	4	1	1	4	14	4	4	5	3	4	20	4	4	1	4	4	17	4	4	1	1	4	14	3	1	4	4	4	16	4	4	1	3	4	16	97
17	5	5	3	4	4	21	4	4	3	3	4	18	4	4	5	4	4	21	1	1	3	4	4	13	3	3	3	2	4	15	4	4	3	3	4	18	106
18	4	2	2	3	3	14	4	4	3	2	4	17	2	3	3	3	4	15	4	2	2	3	3	14	1	4	3	1	4	13	4	4	2	3	4	17	90
19	4	3	3	4	4	18	2	3	3	3	4	15	2	3	3	3	4	15	4	3	3	4	4	18	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	102
20	4	5	5	4	3	21	4	4	3	1	4	16	4	4	5	4	4	21	4	1	1	4	3	13	4	4	1	2	4	15	4	4	4	4	4	20	106
21	4	3	5	3	4	19	4	4	3	4	1	16	4	4	1	4	4	17	4	3	1	3	4	15	4	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	20	104
22	4	4	1	1	4	14	4	4	2	4	4	18	1	4	3	4	4	16	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	102
23	4	2	2	2	4	14	4	4	2	4	4	18	1	3	4	3	4	15	4	2	2	2	4	14	4	3	2	4	4	17	4	4	4	4	4	20	98
24	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	1	1	4	4	4	14	4	1	4	4	4	17	2	2	2	2	4	12	2	2	2	2	4	12	97
25	4	3	3	5	4	19	4	4	2	4	4	18	2	2	4	4	4	16	4	3	3	1	4	15	3	3	4	3	4	17	4	4	3	4	4	19	104
26	4	3	3	4	1	15	4	4	3	4	2	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	1	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	17	104
27	4	2	2	4	4	16	4	4	5	4	3	20	3	1	4	4	3	15	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	3	4	2	3	4	16	103
28	4	2	2	4	4	16	4	4	3	1	3	15	3	4	1	4	4	16	4	2	2	4	4	16	4	4	1	4	4	17	4	3	1	2	4	14	94
29	4	5	5	4	4	22	4	4	2	3	4	17	2	4	4	4	4	18	4	5	1	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	1	3	4	3	15	110
30	4	2	2	4	4	16	4	4	2	4	4	18	2	4	4	4	4	18	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	2	16	104
31	4	3	3	4	2	16	4	4	1	4	1	14	1	4	4	4	4	17	4	3	3	4	2	16	3	3	5	1	3	15	4	4	2	2	4	16	94

---

32	4	3	5	4	3	19	4	4	1	4	4	17	2	4	4	4	4	18	4	3	1	4	3	15	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	19	102
33	4	4	3	1	3	15	4	4	3	4	4	19	3	4	2	4	3	16	4	4	3	1	3	15	4	3	3	4	4	18	4	4	3	4	4	19	102
34	4	2	2	3	4	15	4	4	5	3	3	19	5	4	3	3	4	19	4	2	2	3	4	15	4	4	4	3	3	18	4	4	5	4	4	21	107



FLEXIBILIDAD						RESPONSABILIDAD					ESTÁNDARES DE CALIDAD					TRABAJO EN EQUIPO					CLARIDAD					COMPROMISO DE EQUIPO					TOTAL						
1	2	3	4	5	Total	6	7	8	9	10	Total	11	12	13	14	15	Total	16	17	18	19	20	Total	21	22	23	24	25	Total	26		27	28	29	30	Total	
1	2	3	2	4	4	15	4	2	5	4	2	17	4	2	5	4	2	17	4	2	2	4	4	16	2	2	2	2	4	12	2	2	2	2	2	10	87
2	3	3	1	3	3	13	4	4	3	2	4	17	4	4	3	4	4	19	4	3	5	3	3	18	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	19	105
3	2	3	4	4	4	17	4	3	3	2	3	15	4	3	3	2	3	15	4	3	4	2	4	17	4	3	3	4	2	16	4	3	3	2	3	15	95
4	2	2	2	3	4	13	3	4	2	2	4	15	3	4	2	2	4	15	4	2	2	2	4	14	3	4	2	3	2	14	3	4	2	2	4	15	86
5	3	3	5	2	4	17	4	3	5	2	4	18	4	3	1	2	4	14	4	3	2	2	4	15	2	3	5	2	2	14	2	3	5	2	4	16	94
6	2	3	4	2	3	14	4	1	3	2	3	13	4	5	3	2	3	17	4	3	2	2	3	14	2	1	3	4	2	12	2	1	3	2	3	11	81
7	2	1	2	2	3	10	4	3	3	2	2	14	4	3	3	2	3	15	4	1	2	2	3	12	2	3	3	4	2	14	2	3	3	2	2	12	77
8	2	3	2	2	4	13	4	4	2	2	4	16	2	2	2	2	4	12	4	3	2	2	4	15	2	4	2	4	2	14	2	4	2	2	4	14	84
9	2	5	1	2	3	13	2	2	2	2	4	12	4	3	4	2	4	17	4	5	2	2	3	16	2	3	4	4	2	15	2	3	4	2	4	15	88
10	2	3	4	2	3	14	4	2	3	2	4	15	2	2	2	2	4	12	4	3	2	2	3	14	2	4	3	4	2	15	2	4	3	2	4	15	85
11	2	2	2	2	4	12	4	2	1	2	4	13	4	4	1	2	4	15	4	2	2	2	4	14	2	4	1	4	2	13	2	4	5	2	4	17	84
12	2	2	2	2	4	12	3	2	3	2	4	14	3	3	3	2	4	15	4	2	2	2	4	14	2	3	3	4	2	14	2	3	3	2	4	14	83
13	2	5	2	2	3	14	4	2	3	2	4	15	2	2	2	2	4	12	4	1	2	2	3	12	2	4	3	4	2	15	2	4	3	2	4	15	83
14	2	2	2	2	4	12	4	2	2	3	4	15	4	3	2	2	4	15	4	2	2	2	4	14	2	3	2	4	2	13	2	3	2	2	4	13	82
15	2	1	5	2	4	14	4	2	5	2	3	16	4	4	1	3	4	16	4	1	2	3	4	14	2	4	1	4	3	14	2	4	1	3	3	13	87
16	2	4	1	2	4	13	4	2	5	3	4	18	4	4	1	2	4	15	4	4	2	2	4	16	2	1	4	4	2	13	2	4	1	2	4	13	88
17	2	5	3	3	4	17	4	2	3	2	4	15	4	4	5	3	4	20	1	1	3	3	4	12	3	3	3	2	3	14	3	4	3	3	4	17	95
18	3	2	2	2	3	12	4	2	3	3	4	16	2	3	3	2	4	14	4	2	2	2	3	13	2	4	3	1	2	12	2	4	2	2	4	14	81
19	2	3	3	3	4	15	2	2	3	2	4	13	2	3	3	3	4	15	4	3	3	3	4	17	3	2	2	4	3	14	3	4	4	3	4	18	92
20	3	5	5	2	3	18	4	2	3	3	4	16	4	4	5	2	4	19	4	1	2	2	3	12	2	4	1	2	2	11	2	4	4	2	4	16	92
21	2	3	5	3	4	17	4	3	3	2	1	13	4	4	1	3	4	16	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	3	15	3	4	4	3	4	18	96
22	3	4	1	2	4	14	4	2	2	2	4	14	1	4	3	2	4	14	4	4	2	2	4	16	2	4	4	4	2	16	2	4	4	2	4	16	90
23	2	2	2	3	4	13	4	3	2	2	4	15	1	3	4	2	4	14	4	2	3	2	4	15	3	3	2	4	2	14	3	4	4	2	4	17	88
24	3	5	4	2	4	18	4	2	5	2	4	17	1	1	4	2	4	12	4	1	2	2	4	13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	4	12	82
25	2	3	3	2	4	14	4	3	2	2	4	15	2	2	4	2	4	14	4	3	2	2	4	15	2	3	4	3	2	14	2	4	3	2	4	15	87
26	2	3	3	2	1	11	4	2	3	2	2	13	4	4	4	2	4	18	4	3	2	2	1	12	2	4	4	4	2	16	2	3	3	2	3	13	83
27	2	2	2	2	4	12	4	3	5	4	3	19	3	1	4	2	3	13	4	2	2	2	4	14	2	4	4	4	2	16	2	4	2	2	4	14	88

28	2	2	2	2	4	12	4	2	3	1	3	13	3	4	1	4	4	16	4	2	2	4	4	16	2	4	1	4	4	15	2	3	1	2	4	12	84
29	2	5	5	2	4	18	4	2	2	3	4	15	2	4	4	4	4	18	4	5	2	4	4	19	2	4	4	4	4	18	2	1	3	4	3	13	101
30	2	2	2	4	4	14	4	2	2	4	4	16	2	4	4	4	4	18	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	2	16	100
31	2	3	3	4	2	14	4	2	1	4	1	12	1	4	4	4	4	17	4	3	3	4	2	16	3	3	5	1	3	15	4	4	2	2	4	16	90
32	2	3	5	4	3	17	4	2	1	4	4	15	2	4	4	4	4	18	4	3	1	4	3	15	3	3	2	3	3	14	4	3	4	4	4	19	98
33	2	4	3	1	3	13	4	2	3	4	4	17	3	4	2	4	3	16	4	4	3	1	3	15	4	3	3	4	4	18	4	4	3	4	4	19	98
34	3	2	2	3	4	14	4	4	5	3	3	19	5	4	3	3	4	19	4	2	2	3	4	15	4	4	4	3	3	18	4	4	5	4	4	21	106

□