

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

## **Clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017**

Por:

Rojas Prado Eder

Asesor:

Dr. Eusterio Oré Gutiérrez

**Lima, agosto de 2018**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

### DEL INFORME DE TESIS

Eusterio Oré Gutiérrez, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

#### **DECLARO:**

Que el presente informe de investigación titulado: “Clima Organizacional y capital humano en los colaboradores de la dirección Regional de Salud Ayacucho, gestión 2017” constituye la memoria que presenta el bachiller Eder Rojas Prado, para aspirar al título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales; ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Ñaña, a los 21 días del mes de agosto.



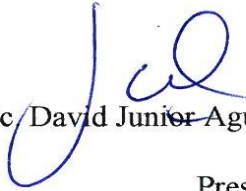
Dr. Eusterio Oré Gutiérrez

**Clima Organizacional y capital humano en los colaboradores de la dirección  
Regional de Salud Ayacucho, gestión 2017**


**TESIS**

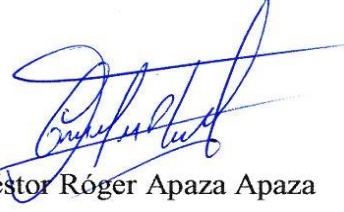
Presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración y Negocios Internacionales

**JURADO CALIFICADOR**

  
Lic. David Junior Aguilar Panduro  
Presidente

  
Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo  
Secretario

  
Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto  
vocal

  
Mg. Néstor Róger Apaza Apaza  
vocal

  
Dr. Eusterio Oré Gutiérrez  
Asesor

**Lima, 21 de agosto de 2018**

### **Dedicatoria**

A mis hijos Ediber y María Fernanda, por ser el motivo para seguir adelante a pesar de los obstáculos de la vida.

A ti esposa querida Nelly Sandra por todo tu amor, comprensión y estar siempre a mi lado cuando más lo necesite.

A mi madre Guillermina por su apoyo incondicional en todo momento de mi formación profesional gracias.

## **Agradecimientos**

A ti mi Divino Dios, pues me dirigiste por el mejor camino de mi Vida, y me diste la salud y sabiduría para alcanzar todas mis metas.

A todos los docentes de la Universidad Peruana Unión por compartir su conocimiento y a la Dirección Regional de Salud de Ayacucho por permitirme desarrollar la investigación y brindarme todas las facilidades.

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos .....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Símbolos usados.....	xiv
Resumen.....	xv
Summary .....	xvi
Capítulo I .....	17
El problema.....	17
1.1 Identificación del problema .....	17
1.2. Formulación del problema .....	19
1.2.1. Problema general .....	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Objetivos de la investigación .....	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos .....	20
1.4. Justificación de la investigación .....	20
1.4.1. Relevancia social .....	20
1.4.2. Relevancia teórica.....	21
1.4.3. Relevancia metodológica.....	21
1.5. Cosmovisión bíblica filosófica.....	22
Capítulo II.....	24
Revisión de literatura .....	24
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	24
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	27
2.2. Marco histórico .....	29
2.2.1. Historia del clima organizacional .....	29
2.2.2. Marco histórico del capital humano.....	30

2.3. Bases teóricas.....	31
2.3.1. Clima organizacional.....	31
2.3.1.1. <i>Tipos de clima organizacional</i> .....	32
2.3.1.2. <i>Dimensiones del clima organizacional</i> .....	34
2.3.1.3. <i>La comunicación interpersonal en los colaboradores</i> .....	35
2.3.1.4. <i>La motivación laboral en los colaboradores</i> .....	36
2.3.1.5. <i>La autonomía para la toma de decisiones en los colaboradores</i> .....	38
2.3.2. El capital humano.....	39
2.3.2.1. <i>Dimensiones del capital humano</i> .....	41
2.3.2.1.1. <i>La educación en los colaboradores</i> .....	42
2.3.2.1.2. <i>Las habilidades en los colaboradores</i> .....	44
2.3.2.1.3. <i>Experiencia laboral de los colaboradores</i> .....	45
2.3.2.1.4. <i>Las capacidades de los colaboradores</i> .....	46
2.4. Marco conceptual.....	47
Capítulo III.....	49
Metodología.....	49
3.1. Tipo de investigación.....	49
3.2. Diseño de investigación.....	49
3.3. Hipótesis y variables.....	50
3.3.1. Hipótesis principal.....	50
3.3.2. Hipótesis derivadas.....	50
3.3.3. Identificación de variables.....	51
3.3.3.1. <i>Variable 1</i> .....	51
3.3.3.2. <i>Variable 2</i> .....	51
3.4. Operacionalización de variables.....	52
3.5. Población y técnicas de investigación.....	55
3.5.1. Delimitación espacial y temporal.....	55
3.5.1.2. <i>Delimitación temporal</i> .....	55
3.5.2. Definición de la población y muestra.....	55
3.6. Diseño del instrumento de investigación.....	57
3.7. Técnicas de recolección de datos.....	58
3.7.1. Técnicas para el procesamiento de la información.....	58
Capítulo IV.....	60

Resultados y discusiones.....	60
4.1. Estadísticos descriptivos .....	60
4.1.1. Estadísticos descriptivos por ítems .....	60
4.1.2. Análisis descriptivo por dimensión.....	80
4.2. Análisis de la prueba de normalidad de las variables .....	84
4.3. Prueba de hipótesis y análisis de correlación.....	85
4.3.1. Prueba de hipótesis general.....	85
4.3.2. Prueba de hipótesis específica 1 .....	86
4.3.3. Prueba de hipótesis específica 2 .....	87
4.3.4. Prueba de hipótesis específica 3 .....	88
4.3.5. Prueba de hipótesis específica 4 .....	89
4.3.6. Prueba de hipótesis específica 5 .....	89
4.4. Discusión de los resultados .....	90
Capítulo V.....	94
Conclusiones y recomendaciones .....	94
5.1. Conclusiones .....	94
5.2. Recomendaciones .....	96
Referencias.....	97
Anexos .....	108



## Índice de tablas

Tabla 1. Los orígenes y evolución del capital humano .....	30
Tabla 2. Tipología del clima organizacional .....	33
Tabla 3. Dimensiones de clima organizacional propuestas por autores.....	34
Tabla 4. Dimensiones y elementos del capital humano .....	41
Tabla 5. El clima organizacional y sus dimensiones.....	51
Tabla 6. El capital humano y sus dimensiones.....	51
Tabla 7. Operacionalización de variables .....	52
Tabla 8. Muestreo de la DIRESA .....	56
Tabla 9. Fiabilidad de instrumento .....	58
Tabla 10. Comunicación interpersonal .....	81
Tabla 11. Motivación laboral .....	81
Tabla 12. Autonomía para la toma de decisiones .....	82
Tabla 13. Educación.....	82
Tabla 14. Habilidades .....	83
Tabla 15. Experiencia .....	83
Tabla 16. Motivaciones.....	84
Tabla 17. Capacidades .....	84
Tabla 18. Pruebas de normalidad.....	85
Tabla 19. Correlación Rho de Spearman del clima organizacional y capital humano.....	86
Tabla 20. Correlación Rho de Spearman de la comunicación interpersonal y la educación .....	87
Tabla 21. Correlación Rho de Spearman de la motivación laboral y habilidades.....	87
Tabla 22. Correlación Rho de Spearman de la autonomía para la toma de decisiones y experiencia .....	88
Tabla 23. Correlación Rho de Spearman de la comunicación interpersonal y motivaciones .....	89
Tabla 24. Correlación Rho de Spearman de la autonomía para la toma de decisiones y capacidades .....	90

## Índice de figuras

Figura 1. Aspectos que intervienen en la motivación .....	37
Figura 2. Diseño correlacional.....	50
Figura 3. Edad.....	60
Figura 4. Género .....	61
Figura 5. Estado civil.....	61
Figura 6. Grado de instrucción.....	62
<i>Figura 7.</i> Tiempo de trabajo en la DIRESA .....	62
Figura 8. Relación interpersonal entre compañeros .....	63
Figura 9. <i>Comunicación con los compañeros de trabajo</i> .....	64
Figura 10. Mensajes comunicados por compañeros de trabajo.....	64
Figura 11. Conocimiento como ayuda en la comunicación dentro de la DIRESA .....	65
<i>Figura 12.</i> Interrelación con otras áreas de la organización .....	66
Figura 13. Toma decisiones en el puesto de trabajo.....	66
Figura 14. Responsabilidad con el trabajo que se realiza .....	67
Figura 15. Conocimiento de las exigencias del trabajo.....	67
Figura 16. Desarrollo en el puesto laboral .....	68
Figura 17. Toma de decisiones en según estructura de la organización.....	69
Figura 18. Beneficios que brinda la DIRESA.....	69
Figura 19. Conformidad con la asignación salarial establecida.....	70
Figura 20. Aspiraciones prosperadas debido a las políticas de la DIRESA .....	70
Figura 21. Desarrollo en el trabajo .....	71
Figura 22. Tiempo brindado de vacaciones .....	72
Figura 23. Proveniencia de centros de enseñanza superior de la región .....	72
Figura 24. Titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia en la DIRESA.....	73
Figura 25. Reconocimiento de habilidades .....	73
Figura 26. Creatividad y brillantez .....	74
Figura 27. Desarrollo de nuevas ideas y conocimientos .....	75
Figura 28. Resolución de problemas.....	75
Figura 29. Tiempo de permanencia en la empresa.....	76

Figura 30. Índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA.....	77
Figura 31. Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito .....	77
Figura 32. Expertos en las funciones que desempeñan .....	78
Figura 33. Acceso a planes de incentivos en la organización .....	79
Figura 34. Puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA .....	79
Figura 35. Gado de satisfacción .....	80

## Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	108
Anexo 2. Matriz instrumental .....	110
Anexo 3. Instrumentos .....	112

## **Símbolos usados**

**DIRESA:** Dirección Regional de Salud de Ayacucho

**CO:** Clima organizacional

**CH:** Capital humano

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y el capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017. Además, se realizó el estudio con el propósito de determinar el comportamiento de las variables desde una perspectiva estadísticamente descriptiva para ver la situación del clima organizacional y determinar las características en cuanto al aprovechamiento del capital humano de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho (DIRESA). En ese sentido, para un mejor análisis, el presente estudio está bajo la metodología de una investigación de tipo no experimental de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo – correlacional; para ello, se aplicó a una muestra de 170 colaboradores de las diversas áreas de la DIRESA. En primer lugar, los resultados descriptivos arrojaron que las dimensiones con mayor representatividad son, la autonomía para la toma de decisiones con siempre, representado por el 52.4%, seguido de la comunicación interpersonal con siempre, representado por un 41.2% de aprobación, la motivación laboral con casi siempre en un 38.2%, la educación aprobado con algunas veces representado por el 35.9%, las habilidades con casi siempre aprobadas en un 37.1%, la experiencia estuvo representada en un 35.3% marcando casi siempre, las motivaciones contaron con la aprobación del 33.5% casi siempre y con un porcentaje menor de todos, fueron las capacidades representadas por un casi siempre del 30.6%. En segundo lugar, el análisis correlacional del clima organizacional y capital humano, resulta que estadísticamente existe relación entre las variables, obteniéndose un  $r = 0.634^{**}$  positivo con un grado de relación significativo 0.000. En ese sentido, se concluye, que a mayor percepción del clima organizacional mejor nivel del capital humano.

**Palabras clave:** clima organizacional, capital humano, habilidades, motivación laboral, autonomía para la toma de decisiones.

## Summary

The present investigation was carried out with the objective of determining the relationship between the organizational climate and human capital in the employees of the Regional Health Directorate of Ayacucho, management 2017. In addition, the study was conducted with the purpose of determining the behavior of the variables from a statistically descriptive perspective to see the situation of the organizational climate and determine the characteristics in terms of the use of the human capital of the DIRESA. In this sense, for a better analysis, the present study is under the methodology of a not experimental research with a quantitative approach and a descriptive - correlational scope; for this, it was applied to a sample of 170 collaborators from the various areas of DIRESA. In the first place, the descriptive results showed that the dimensions with the greatest representation are the autonomy to make decisions with always, represented by 52.4%, followed by interpersonal communication with always, represented by a 41.2% approval, the motivation work with almost always 38.2%, approved education sometimes represented by 35.9%, skills with almost always approved by 37.1%, the experience was represented by 35.3% marking almost always, the motivations were approved of 33.5% almost always and with a smaller percentage of all, were the capacities represented by an almost always 30.6%. Second, the correlational analysis of the organizational climate and human capital, it turns out that statistically if there is a relationship between the variables, obtaining a  $r = 0.634^{**}$  positive with a significant degree of relationship. In this sense, it is concluded that when a good organizational climate is perceived, it will also improve human capital.

**Keywords:** organizational climate, human capital, skills, work motivation, autonomy for Decision making.

## **Capítulo I.**

### **El problema**

#### **1.1 Identificación del problema**

Desde finales del siglo xx las instituciones públicas y privadas han puesto la mira en estudios como el clima organizacional y capital humano, en estos estudios también han sido incluidos los servicios de salud; este sector, se ha venido preocupando por sus colaboradores y de su demanda laboral y profesional con el propósito de mejorar el capital humano y por ende el clima organizacional (Quinto, 2015; Salgado, Remeseiro, y Iglesias, 1996).

Garza (2010) manifiesta que en la actualidad es de vital importancia que las empresas se preocupen por conocer las motivaciones de sus colaboradores; en ese sentido, es menester, conocer el comportamiento de los individuos, ya que si estos son negativos, traerá como consecuencia un ambiente que afectará tanto al capital humano como a los objetivos de la empresa.

Sin embargo, el clima organizacional se puede ver afectado por diversos factores y este a su vez se torne negativo, llegando hacer el centro de labores una tortura para el colaborador según señala (Huamaní, 2015). Asimismo, la rotación del personal, es uno de los factores de tener un clima organizacional tenso en la empresa, pero la causa más habitual de “un clima organizacional negativo es la mala administración del talento humano, es decir, la presencia de un supervisor sin las condiciones profesionales y/o personales para tener a su cargo a un grupo de subordinados” (Huamaní, 2015, p.9).

De igual modo, el no saber cuidar y aprovechar al capital humano por parte de las organizaciones, este traerá graves consecuencias para la misma. Si bien, el clima organizacional puede verse afectado por factores externos, una humana administración logrará crear una valla



que reduzca los efectos negativos del exterior y fortificará la imagen corporativa de la empresa (Huamaní, 2015)

Por otro lado, estudios de niveles del clima organizacional mostraron que los trabajadores de la Red de Servicios de Salud Contumazá demostraron que el 49,6% de los trabajadores percibió un clima laboral no saludable y el 43,2% de los trabajadores percibió un clima laboral por mejorar (Miranda & Gálvez, 2016). Es evidente que las organizaciones, como es el caso del sector salud también se debe preocupar por el bienestar del capital humano y así mejorar el clima organizacional.

En este contexto, el capital humano y el clima organizacional de la DIRESA-Ayacucho, no está ajena a los efectos negativos provenientes de la parte interna o externa, dado que está sujeto del Gobierno Regional de Ayacucho ya sea en los aspectos Políticos, Económicos y Social; en efecto, uno de los muchos casos a tomar en cuenta de porque el clima organizacional está siendo afectado en esta institución, es porque los funcionarios son designados por el Gobierno Regional, cargos de Confianza y la DIRESA-Ayacucho. Esto conlleva a que los trabajadores no estén de acuerdo con las designaciones de estos funcionarios que vienen muchas veces con vicios de corrupción de malos manejos administrativos, quienes, a su vez, tienen que cumplir ciertas bolsas o diezmos para mantenerse en el cargo y en algunas veces contratar personas allegadas a la política y familiares de funcionarios tanto del Gobierno Regional y Otros, por ende, viene afectando significativamente al clima organizacional de la DIRESA-Ayacucho.

Finalmente, viendo la magnitud de este problema, es menester poder estudiarlos, y determinar la relación del clima organizacional y el capital humano de los colaboradores de la DIRESA-Ayacucho y diagnosticar el área más afectada por los factores negativos que están ocasionándose en esta institución.

## **1.2. Formulación del problema**

Después de haber descrito la realidad problemática existente en la DIRESA-Ayacucho es necesario poder resumirla en una interrogante general y específicos para dar mayor congruencia y claridad a este tema en estudio.

### **1.2.1 Problema general.**

¿Existe relación entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- a. ¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?
- a. ¿Existe relación entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?
- b. ¿Existe relación entre la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?
- c. ¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?
- d. ¿Existe relación entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

- a. Determinar la relación entre clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- a. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- b. Determinar la relación entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- c. Determinar la relación entre la Autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- d. Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- e. Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Relevancia social.**

La presente investigación es conveniente realizarla porque se ha previsto que debido al inadecuado manejo del capital humano por parte de la institución, ha traído como consecuencia un mal clima organizacional y por ende un bajo desempeño en las tareas asignadas, afectando así significativamente en la atención de los usuarios internos como externos de la DIRESA- Ayacucho.

La investigación es relevante, porque debido a la trascendencia que tendrá el capital humano y el clima organizacional, permitirá aprovechar de manera adecuada al capital humano y mantener un clima organizacional mejor en cada área. Esto se verá reflejado desde la alta dirección hasta el área operativa, permitiendo reflexionar en el mejoramiento continuo de la DIRESA-Ayacucho, siendo esta la principal beneficiaria del estudio.

Sin embargo, los que se verán beneficiados con el presente trabajo serán primeramente todos los colaboradores de las diversas áreas de la DIRESA-Ayacucho, por ende, recaerá en los usuarios, clientes, proveedores, y todos aquellos que lleguen a vincularse con dicha institución pública.

#### **1.4.2. Relevancia teórica.**

El estudio pretende buscar el mejoramiento del clima organizacional y capital humano, debido al mal clima organizacional existente en la Dirección Regional de Salud de Ayacucho. Es propicio buscar estrategias y herramientas que ayuden a dar solución precisa y concreta en los problemas existentes, y así contribuir con la mejora del capital humano y del clima organizacional, permitiéndole a la DIRESA-Ayacucho ser una institución pública competente y con un buen ambiente laboral para trabajar

En consecuencia, el valor teórico que tiene la presente investigación es de vital importancia; en ese sentido, a pesar de que existe poca evidencia de estudios donde se hayan realizado de manera conjunta estas variables, se pretende realizar una revisión teórica detallada de las variables de estudio y llenar el vacío existente con estudios ya realizados y con los resultados que el presente estudio arroje, para poder determinar la relación del capital humano y el clima organizacional.

#### **1.4.3. Relevancia metodológica.**

En cuanto a la relevancia metodológica, se intenta definir algunos conceptos con una visión actual; para ello, es propicio dar a conocer el soporte metodológico que tiene esta investigación, recayendo así, en un estudio cuantitativo de diseño no experimental de corte correlacional, bajo dos instrumentos estructurados; utilizados y aplicados en estudios de contexto peruano. Estos instrumentos fueron tomados de otros estudios ya realizados (ver capítulo de la metodología), los

cuales, serán usados en una muestra probabilística para la recolección de los resultados, permitiendo tomar mejores decisiones en cuanto al mejoramiento del capital humano y clima organizacional. Los resultados encontrados le serán de gran beneficio para la DIRESA-Ayacucho, permitiéndole no seguir cayendo en los errores y problemas que actualmente atraviesa.

### **1.5. Cosmovisión bíblica filosófica**

Desde una perspectiva bíblica filosófica el presente estudio sobre clima organizacional y capital humano, se enmarca en la cosmovisión bíblica filosófica, debido a que las organizaciones son como un hogar, donde la prioridad es el buen ambiente a través del amor compartido en familia. En ese sentido, White (2007) menciona que el hogar es el corazón de la sociedad, de la iglesia y de la nación. El bienestar de la sociedad, el buen éxito de la iglesia y la prosperidad de la nación dependen de la influencia del hogar. De modo similar, son las organizaciones, el capital humano es el corazón de la empresa, sin este capital la empresa simplemente no existiría. Dependerá de la unidad y del trato positivo que reciba el capital humano para obtener un buen clima organizacional y por ende alcanzar eficientemente los objetivos corporativos trazados por la empresa.

En la organización, para tener un buen clima tiene que primar la comunicación, la amistad y la unidad por parte de los colaboradores, es decir, deben estar unánimes, apoyándose unos con otros para alcanzar objetivos compartidos y de la organización. En la biblia se registra, que los apóstoles en el día del pentecostés estaban todos unánimes comiendo juntos con alegría y sencillez de corazón según Hechos 2:1 y 2:46 (Versión Reina-Valera). Sin embargo, los apóstoles permanecían unánimes porque mantenían una sola motivación que era el amor que tenían hacia Cristo y ese amor que reflejaban les permitió recibir al Espíritu Santo. Si bien es cierto, el amor, la

fe y la paz en Cristo lo puede todo y si el capital humano tuviera estas cualidades en su corazón se tendría grandes resultados por la motivación que los mueve a seguir adelante.

## **Capítulo II.**

### **Revisión de literatura**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Existe suficiente información de clima organizacional y capital humano que pueden respaldar al presente estudio, que permitirá contrarrestar con los resultados encontrados del presente trabajo. A continuación, describimos algunos resultados ya realizados por investigadores de carácter internacional como nacional.

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

Un estudio realizado por Ferro, Páez, Bermúdez, Velosa, y Gómez (2012) titulada. “*Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participativa*” con el objetivo de presentar los resultados de la evaluación diagnóstica del clima organizacional de la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. La metodología usada radica en un estudio de análisis descriptivo correlacional, utilizándose un cuestionario de 67 ítems para ser aplicado a una muestra de 1093 miembros de la facultad de Odontología. Los resultados del estudio mostraron que existe una correlación estadísticamente significativa y confiable al 95 % entre la percepción de coherencia, tipo de autoridad y claridad organizacional y que explican el 48,5 % del bajo nivel de respeto percibido.

Bustamante et al. (2015) en su estudio titulado. “*Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile*”. Tuvo por objetivo caracterizar el clima organizacional al interior de 2 hospitales de alta complejidad de Chile, determinando las dimensiones más y

menos influyentes. Se aplicó un cuestionario de 71 variables agrupadas en 14 dimensiones a una muestra de 561 funcionarios. Los resultados mostraron que las dimensiones que influyen por encima del promedio fueron: identidad, motivación laboral y responsabilidad; en tanto que las dimensiones que muestran un nivel de impacto por debajo del promedio resultaron ser: equipo y distribución de personas y material, administración del conflicto y comunicación.

Asimismo, Saavedra (2013) realizó un estudio sobre la “*Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad de Morelos*”. La investigación radicó en dar respuesta a la pregunta, ¿Existe relación entre el grado de cohesión de los equipos de trabajo y el grado de calidad del clima laboral percibidos por los empleados de la Universidad de Morelos, Morelos, México? Su metodología estuvo basada en un estudio de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal, además, se encuestó a una muestra de 211 personas. Los resultados mostraron que existe una relación lineal positiva y significativa de grado fuerte entre la variable cohesión de equipos de trabajo (CET) y el variable clima laboral (CL).

Juárez-Adauta (2012) en su estudio titulado “Clima organizacional y satisfacción laboral” con el objetivo de correlacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral en personal de salud. El estudio está bajo el soporte de un estudio observacional, transversal, descriptivo y analítico, encuestándose a una muestra de 230 personas. Los resultados del estudio reflejan que el clima organizacional y la satisfacción laboral presentaron alta correlación positiva. En tal sentido, se concluye que un clima organizacional favorable va a condicionar una mayor calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud y, por ende, una mejora sustancial en la prestación de servicios de salud al derechohabiente.



Por otro lado, en cuanto al capital humano, Cuellar (2013) realizó un estudio titulado *“El efecto de la desigualdad y el acceso al crédito sobre la acumulación de capital humano”*. Este estudio se desarrolló con el único propósito de cuantificar ese impacto sobre la acumulación de capital humano en Colombia. La metodología se basa a una especificación econométrica de carácter observacional. Los hallazgos, permiten afirmar que en la medida en que exista una mayor disponibilidad en el acceso al sector financiero formal, bien sea por el lado del ahorro o del crédito, se produce un efecto significativo y positivo sobre las decisiones de los hogares de invertir en capital humano y sobre la obtención de un mayor grado de calificación.

Según Kido y Kido (2015) en su estudio sobre *“Modelos teóricos del capital humano y señalización: un estudio para México”* con el objetivo de investigar, si la evidencia empírica disponible en México sobre niveles de escolaridad y rendimientos a la educación responde a un modelo de capital humano o a un modelo de señalización. Su metodología radica bajo un modelo macroeconómico y microeconómico de corrección de errores con información de series de tiempo. Los resultados capturan, en particular, el rendimiento económico esperado de un año adicional de escolarización en un contexto macroeconómico y microeconómico que permiten señalar el sentido y la magnitud de las mismas.

López, Ojeda, y Ríos (2016) realizaron un estudio titulado *“La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso”*. Esta pesquisa tuvo como objetivo analizar los factores que mayor impacto tienen sobre el nivel de responsabilidad social empresarial (RSE), desde la perspectiva del capital humano. La investigación fue a través de un estudio de caso, la muestra estuvo conformada por 68 empleados. Los resultados mostraron que el nivel de RSE, está en función de las prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, prácticas laborales y medio

ambiente. Así mismo, muestran que existen diferencias por género en la percepción de los trabajadores respecto al nivel de responsabilidad social de la empresa. Se presentan implicaciones para el sector académico, empresarial y gubernamental.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Asimismo, en el contexto peruano Vera (2014) titulado. *“Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores de la gerencia de la Rall, en el Hospital Víctor Lazarte Echegaray - Essalud año 2014”* con el propósito de analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los Servidores de la Gerencia de la RALL, en el Hospital Víctor Lazarte Echegaray- ESSALUD en el año 2014. La investigación para este estudio fue de tipo explicativo, constituido por 123 personas. Los resultados mostraron que lo que más se percibe en los servidores de la Gerencia es que no hay tolerancia entre compañeros de trabajo esto se ve reflejado en la impaciencia siendo este un indicador del 39%, originando irritabilidad, lo cual no permite que puedan tener una buena interacción en su ambiente laboral.

En un estudio reciente, realizado por Castillo y Ruiz (2017) titulado. *“Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016”*. Con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de dicha empresa. La metodología empleada está bajo el soporte de una investigación de diseño correlacional de corte transversal, aplicándose a un instrumento de 54 colaboradores. Los resultados mostraron una correlación de Rho de Spearman significativa de 0.750 con un p-valor de 0,000 entre las dos variables. En conclusión, el clima organizacional se relaciona favorablemente con la motivación, permitiendo que, a mayores niveles de clima organizacional,

los clientes y colaboradores de la entidad, experimentan mayor motivación en la ejecución de sus tareas.

Asimismo, en cuanto a estudios nacionales de capital humano Ñahui y Villoslada (2016) realizaron una investigación titulada *“Nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Jوسفel, en la localidad de Ate Vitarte, en el período 2016”* con el objetivo de determinar la relación que existe entre el nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Jوسفel, en Ate Vitarte, en el período 2016. La metodología usada para este estudio fue desarrollada bajo el diseño no experimental transaccional, método descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 306 empresarios. Los resultados mostraron que existe relación directa con un Chi cuadrado de 169.602 y un p valor de 0,00 entre el nivel de capacitación del capital humano con la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Jوسفel.

Antinori, Santamaria, y Venites (2015) en su estudio titulado *“El desarrollo del capital humano y la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco - Año 2014”*. Con el objetivo de determinar los niveles de influencia del desarrollo del capital humano en la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco. La investigación tiene el soporte de un estudio descriptivo correlacional, con una muestra de 256 personas encuestadas. Los resultados mostraron que la experiencia laboral ayuda mucho en la calidad de servicios en un 98%, por tanto, la experiencia laboral es muy importante; porque reúne a los trabajadores para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

## **2.2. Marco histórico**

### **2.2.1. Historia del clima organizacional.**

Según Medina y Zanoni (2016) menciona que el término clima organizacional surge por primera vez con Gellerman, el cual, estaba relacionado con dos grandes pensamientos: la escuela funcionalista y la escuela Gestal.

En contraste con Medina, Arredondo citado por Cruz y Salirrosas (2017) señala que los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Litwin en la década de los treinta. Sin embargo, Páramo (2004) señala que treinta años más tarde; es decir, en la década de los sesenta, el tema para clima organizacional empezó hacerse más visible.

A diferencia, de Páramo, Brindusa citado por Quiñonez y Peralta (2016) concuerda con lo señalado por Arredondo donde manifiestan que:

*El interés en el clima organizacional empezó con los estudios realizados por Lewin en la década de los 50, tiempo en que se utilizaba el concepto de clima social. Lewin estuvo interesado en observar cómo los distintos estilos del liderazgo afectaban las actitudes y comportamientos de los trabajadores y las consecuencias que se podían producir a través de estas actitudes (p.13)*

Finalmente, Hernández, Mendez y Contreras citado por Cruz y Salirrosas (2017) señalan que a partir del siglo XXI, el clima organizacional recobró un notable interés para muchos investigadores y empresas. En tal sentido, es propicio seguir profundizando los estudios acerca del clima organizacional en diferentes áreas y relacionarlas con diversas líneas de investigación para determinar el impacto que puede tener el clima organizacional.

### 2.2.2. Marco histórico del capital humano.

Para el capital humano, muchos investigadores durante décadas lo han venido hablando de manera no intencional, más que todo, en estudios sobre economía; en ese sentido, Falgueras (2008) manifiesta que la primera cuestión relevante acerca del capital humano haga referencia al significado que el término tiene para los economistas. Falgueras manifiesta que la originaria aproximación al capital humano la podemos hallar en un estudio realizado por Becker, quien contribuyó al desarrollo de la teoría del capital humano.

En ese sentido, es propicio poder hacer mención a algunos autores que han venido estudiando indirectamente al capital humano durante décadas, permitiendo que cada estudio realizado se acerca cada vez más al concepto del capital humano tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Los orígenes y evolución del capital humano

Los orígenes y evolución del capital humano	
Autor y año	Aporte
<b>Smith (1776)</b>	Sostiene que el stock de capital de cualquier país no es más que la agregación de los stocks de capital de sus miembros.
<b>Senior (1836)</b>	Señala que la principal característica de las habilidades de los trabajadores es que influyen positivamente en su productividad.
<b>Say (1880)</b>	El conocimiento es el elemento indispensable en la producción de cualquier bien, ya que interviene en las tres fases en las que se despliega el proceso productivo.
<b>Stuart-Mill (1885)</b>	Defiende que existen otra serie de cualidades humanas, tales como las virtudes o cualidades morales de los ciudadanos de un país, que también influyen de forma directa y positiva en el funcionamiento de su economía.
<b>Walsh (1935)</b>	Los trabajadores se gastan en la formación necesaria para adquirir una determinada capacitación profesional puede considerarse como una inversión en capital hecha para obtener beneficios.
<b>Shaffer (1961)</b>	Que la oposición al uso del término capital humano también puede basarse en criterios objetivos.
<b>Becker (1975)</b>	El libro de Becker tiene una gran relevancia para la teoría del capital humano, pues es considerado como la obra que determina su nacimiento a este término.

Fuente: elaborado en base a (Falgueras, 2008)

Desde el libro “Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis” escrito por Becker, se ha venido dando mayor hincapié a dicho término, abordándose diversos conceptos sobre capital humano; es por ello, Caderón y Mousalli (2012) menciona que la trascendencia en cuanto al concepto del capital humano, hoy en día ha sido vinculado a los activos intangibles de las empresas basados en el conocimiento.

Asimismo, Cornejo (2016) Agrega que el capital humano toma en cuenta la personalización laboral, pero como parte de los activos de la organización. Sin embargo, la conceptualización del talento humano va más allá; es decir, se considera la valoración y potenciación las capacidades personales y grupales originando el bienestar y su desarrollo humano y profesional, adquiriéndose productividad para la organización.

En un estudio, Garcia, Garcia, y Rodriguez (2012) mencionan que en la actualidad, se ha aceptado que el capital intangible, es un generador de crecimiento económico en muchos de los sectores económicos. Los autores afirman que invertir en intangibles en la actualidad, debería forjar una práctica constante para las empresas ya que les permitirá ser más competitivas, asegurándose a un crecimiento de largo plazo.

### **2.3. Bases teóricas**

#### **2.3.1. Clima organizacional.**

Al principio, se desarrolló el concepto de clima social y su investigación inicial de este término comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, Lippit y Otros citado por Salgado et al., 1996). Sin embargo, el términos clima organizacional empezó a popularizarse a finales de la década de 1960 según afirma (Jarama, 2015), desde ese entonces muchos investigadores han puesto la mira en este tema de poder realizar estudios en diversas áreas y líneas de investigación.

Estudios recientes revelan que el clima organizacional es el lugar donde el colaborador se desempeña diariamente, la sociabilidad que un jefe puede tener con sus colaboradores, en otras palabras, es como las personas de la empresa se relacionan entre sí e incluso la relación con los clientes y proveedores (Gallardo, 2014)

De modo similar, Huamaní (2015) señala que el clima organizacional, “es el conjunto de relaciones humanas, condiciones e interacciones laborales, así como las estructuras y procesos formales e informales de la organización que (...) influyen y se reflejan de manera directa en el comportamiento individual o grupal”. (p.8)

Finalmente, podemos decir que el clima organizacional es donde se desarrollan todos los hechos por parte de los colaboradores, esto puede ser en la oficina, área, lugar o ambiente dentro o fuera de la empresa, donde el colaborador se desempeña diariamente aportando a la empresa con ideas a través de habilidades, destrezas, comportamientos, esfuerzo físico, etc., con el propósito de cumplir con los objetivos trazados por la organización.

#### ***2.3.1.1. Tipos de clima organizacional.***

Las investigaciones en cuanto a clima organizacional son muchas, en ese sentido, varios autores presentan diversos tipos de clima organizacional; sin embargo, en este estudio se presentan dos grandes tipologías de clima organizacional: clima de tipo autoritario – climacerrado y clima de tipo participativo – clima abierto abordados por Brunet y adaptados por (Garza, 2010).

Tabla 2. Tipología del clima organizacional

	<b>Clima tipo autoritario clima cerrado</b>		<b>Clima tipo participativo clima abierto</b>	
	Autoritarismo Explotador	Autoritarismo paternalista	Consultivo	Participación en grupo
<b>Tipo de mando</b>	La dirección no le tiene confianza a sus empleados	La confianza es condescendiente en sus empleados	La dirección tiene confianza en sus empleados.	La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
<b>Modo de comunicación</b>	Las pocas interacciones entre superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y desconfianza.	Las interacciones entre superiores y subordinados son con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.	La comunicación es de tipo descendente.	Es no solo de forma ascendente o descendente sino lateral.
<b>Toma de decisiones</b>	Se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente.	Se toman en la cima, pero algunas en escalones inferiores.	Se toman en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.	Está disperso en toda la organización e integrados a cada uno de los niveles.
<b>Método de motivación</b>	Dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas ocasionalmente de recompensas	Recompensas y algunas veces castigos son los métodos más utilizados para motivar a los trabajadores.	Se trata satisfacer sus necesidades de prestigio y estima	Los empleados están motivados por la participación y la implicación. Por los métodos de trabajo.

Fuente: Tomado de (Garza, 2010)

Garza (2010) señala que, cuanto más se aproxime el clima participativo en equipo de una empresa, mejor se verá reflejado las relaciones entre quienes la dirigen y su personal, sin embargo, ocurrirá lo contrario cuando se acerque más al clima tipo autoritarismo explotador que como organización no le convendría ser partícipe de este tipo de clima.

En vista a la tabla 2 sobre los tipos de climas, el tipo de clima más apropiado para la organización es el de clima abierto, porque es más dinámico y su mando radica en la confianza, no teniendo temor de consultar o participar en grupo, permitiéndole a la persona estar motivado en el desempeño y por consiguiente alcanzar los objetivos trazados por la organización.



### 2.3.1.2. Dimensiones del clima organizacional.

Muchos investigadores han determinado diversas dimensiones en cuanto al clima organizacional; para ello, es necesario poder agrupar algunos aportes de dimensiones en cuanto a autores que las han abordado.

Tabla 3. Dimensiones de clima organizacional propuestas por autores.

<b>Dimensiones de clima organizacional</b>	
<b>Autor y año</b>	<b>Dimensiones propuestas</b>
<b>(Campbell, Dunnette, Lawler, &amp; Weick, 1970)</b>	Autonomía individual. Grado de estructuración impuesta sobre la situación. Orientación a la recompensa. Consideración, cordialidad y apoyo.
<b>(Payne &amp; Pugh, 1976)</b>	Autonomía individual. Grado de estructuración impuesta sobre la situación. Orientación a la recompensa. Consideración, cordialidad y apoyo. Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.
<b>(Koys &amp; Decottist, 1991)</b>	Autonomía Cohesión / unidad Confianza Presión Respaldo / apoyo Reconocimiento Justicia / imparcialidad Innovación
<b>(Valenzuela, 2005)</b>	Trabajo personal Supervisión Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo. Administración Comunicación Ambiente físico y cultural. Capacitación y desarrollo. Promoción y carrera Sueldos y prestaciones Orgullo de pertenencia.

Fuente: Adaptado de Garza (2010)

En la tabla 3 podemos apreciar que los 4 autores tienen una particularidad en las dimensiones aportadas, como es el caso de Payne que toma las dimensiones de Campbell y complementa con la dimensión denominada, orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación. La similitud de las dimensiones por los autores, nos permiten generalizar que ambos autores aportan un plus en poder dimensionar mejor el clima organizacional. Finalmente, para el presente estudio solo se ha considerado tres dimensiones siendo estas la comunicación interpersonal, la motivación laboral y la autonomía para su desarrollo y ejecución del estudio en la DIRESA-Ayacucho.

### ***2.3.1.3. La comunicación interpersonal en los colaboradores.***

La comunicación interpersonal es un proceso básico, a través de ésta los líderes y los colaboradores, transmiten información esencial para su funcionamiento y el de toda la organización. Sin embargo, en muchos casos las empresas tienen graves problemas de comunicación y ésta se debe a diversos factores o barreras que impiden que se dé una comunicación efectiva (Cornejo, 2016)

González (2016) hace de manifiesto que la comunicación es un factor clave y constante en el ámbito laboral, ya que, las personas siempre tienden a interactuar unos con otros o grupos de trabajadores dentro de la empresa. La comunicación intrapersonal impacta en el crecimiento personal, la autoestima, solucionar problemas, conflictos, entre otros concluye.

Asimismo, la comunicación interpersonal hoy en día puede estar asistida por máquinas, combinando características tanto de la comunicación interpersonal como de la masiva. Este tipo de comunicación permite que el receptor esté separados por tiempo y espacio (Bardales y Polo, 2015). Cabe señalar, que la comunicación interpersonal es importante para comunicarse de manera efectiva y eficiente entre los jefes y colaboradores de diferentes áreas de la empresa, permitiendo

tener una influencia significativa en la satisfacción laboral según señala (Perez citado por Quinto, 2015).

Para Florez y Plata (2008) la comunicación interpersonal, se da entre empleados de la empresa y clientes y es fundamental porque permite generar un impacto directo en la percepción que se hacen los clientes del servicio y la empresa en general. Florez y Plata mencionan que la comunicación interpersonal viene a darse entre un emisor y un receptor, y para el caso empresarial se viene a dar entre un colaborador de la empresa y el cliente.

En Cambio para Fernández y Gordon citado por Quintero (2004) señalan que la comunicación interpersonal es cuando un emisor y un receptor interactúan y se encuentran enviando y recibiendo mensajes continuamente.

Finalmente, la comunicación interpersonal es esencial en el ámbito laboral y social. Una comunicación efectiva, permitirá minimizar errores en los procesos dentro y fuera de la empresa, como al momento de entablar comunicación con un cliente, proveedor o cualquier persona con la que tenga relación directa o indirectamente con la empresa.

#### ***2.3.1.4. La motivación laboral en los colaboradores.***

La motivación es un elemento muy importante en la administración del personal para mantener un clima y una cultura organizacional sólida, confiable y agradable (Quispez, 2015).

En este contexto, Gallardo (2014) señala que la motivación es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

En un estudio más contundente abordado por González y Parra (2012) manifiestan que la motivación laboral:

*Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico (p.48).*

Sin embargo, la motivación puede ser afectada de manera positiva por diversos aspectos en los colaboradores de la empresa. En ese sentido, Fischman y Matos (2016) plantea algunos aspectos que intervienen en la motivación.

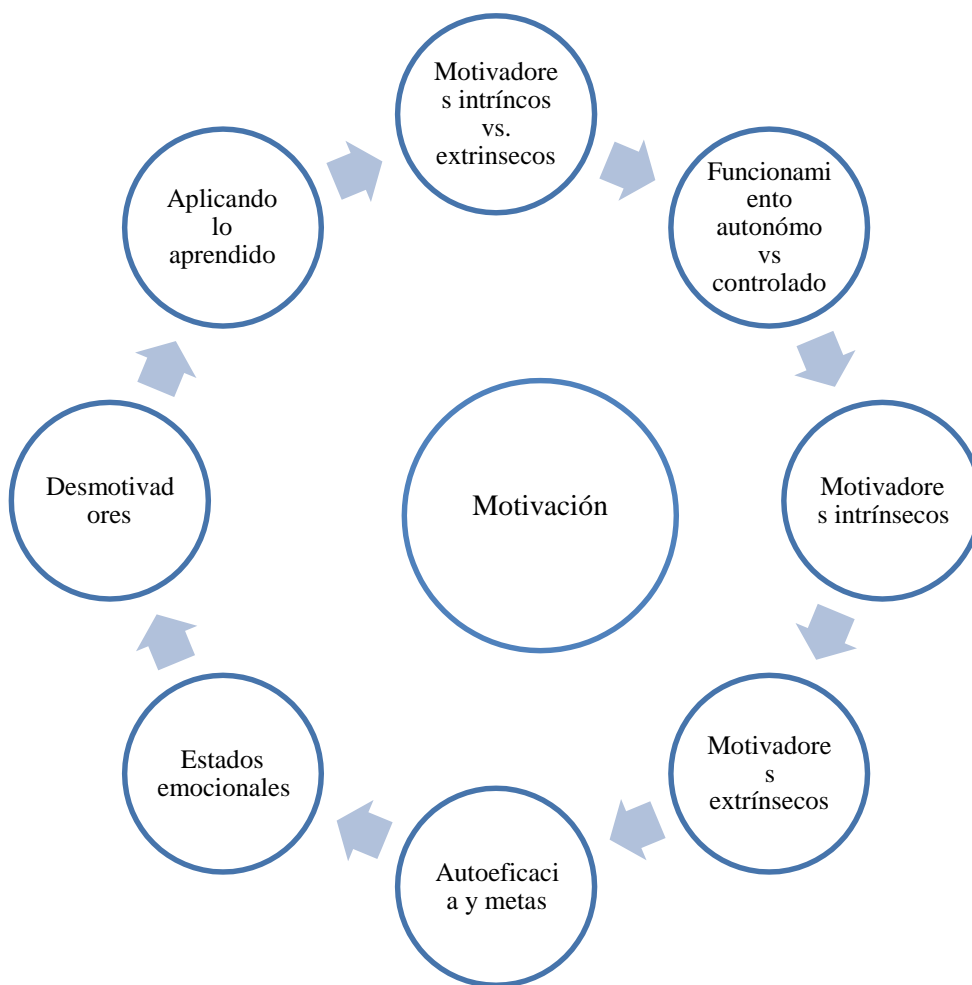


Figura 1. Aspectos que intervienen en la motivación

Fuente: tomado de (Fischman y Matos, 2016)

Es importante dar a conocer que la motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca (interna) o motivación extrínseca (externa). La primera viene del entendimiento personal del mundo y la segunda de la incentivación externa de ciertos factores (Cornejo, 2016).

Finalmente, la motivación debe ser tomada con mayor seriedad por parte de los directivos de la organización, ya que si los directivos no están motivados con mucha más razón sus colaboradores no lo estarán. Los directivos, como los jefes de área deberán plantear estrategias significativas a favor de los colaboradores y de la empresa para mantener a su equipo de trabajo motivado.

#### ***2.3.1.5. La autonomía para la toma de decisiones en los colaboradores.***

La autonomía es esencial al momento que los colaboradores toman decisiones; en ese sentido, Álvarez (2015) manifiesta que “la autonomía es una capacidad de las personas y, como tal, admite desarrollos variados que pueden condicionar fuertemente su ejercicio” (p.16).

En cambio Rodríguez (2013) señala que “se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas” (p.45).

Cabe señalar que la autonomía evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Esta también, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos según manifiestan (Quispez, 2015; Rodríguez, 2013).

Sin embargo, desde el punto de vista teórico, la mayoría de las empresas realizan y toman decisiones con mayor riesgo a futuro no contándose con mucha información en la decisión a tomar. Cabe mencionar, que son muy pocas las decisiones que se toman con certeza cuando se conoce a la perfección la información del entorno, las cuales son lo ideal de una organización. La situación descrita obliga al gerente a tomar decisiones sin los soportes del caso, haciendo que el

origen de su poder en la empresa sea del tipo referente y no legítimo (Mosquera, Rojas, y Camilo, 2013)

Por otro lado, Gómez (2014) mencionan que los estudios de clima organizacional son estrategias que posibilitan obtener o verificar información útil para la toma de decisiones que se orienta al mejoramiento y vigorización del comportamiento de la organización, en temas estructurales, de los grupos de trabajo y de los individuos (p.158). Asimismo, un estudio similar abordado por Denison citado por Silvestre (2013) encontró que un comportamiento organizacional que fomenta la participación de los trabajadores y la autonomía en la toma de decisiones predecía el éxito financiero de la organización

En conclusión, la autonomía en la toma de decisiones por parte de los colaboradores, deberán ser comunicadas de forma ascendente y descendente obteniendo suficiente información para el soporte de la decisión a ser tomada.

### **2.3.2. El capital humano.**

Si bien es cierto, el capital humano es parte del capital intelectual y es el más importante de la empresa ya que este genera y aporta con conocimientos hacia la empresa. Este capital como señala Proyecto Meritum (2002) está integrado por el conocimiento que el empleado se lleva cuando abandona la empresa. Incluye los saberes, las capacidades, experiencias y habilidades de las personas que integran la organización.

Es de vital importancia poder definir este término para una mejor comprensión y análisis del tema. En tal sentido, Fernández citado por Teijeiro, García, y Mariz (2016) señala que:

*El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades*

*individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa (p.48)*

En cambio para Martínez y Cegarra (2006) el capital humano está formado por “el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y formación del personal de la empresa que le permiten desarrollar las actividades a su cargo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos componentes del capital intelectual” (p.9)

Ortega (2016) lo define como “el talento humano que posee la organización y referido a las personas, a los grupos de la organización, a sus conocimientos, habilidades, sentimientos, principios, valores, capacidades individuales, destrezas y experiencia, estilos de liderazgo y comunicación” (p.14).

Sin embargo, el capital humano es considerado como el activo más valioso de la empresa y es importante cuando este genera conocimiento para un bien social, empresarial y educativo, de tal modo que se le denomina conocimiento organizacional (Ramírez, 2015). Asimismo, este capital humano:

*Es importante para el desarrollo de las organizaciones, y es considerada como la piedra angular para lograr la efectividad y el éxito de una compañía; por esta razón, hay un constante interés de las empresas, incluyendo las ONGs, por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo (Guerrero, González, Chamorro, y Ventocilla, 2015, p.55)*

En suma, el capital humano debe ser valorado por la empresa ya que este es el generador y aportador de conocimiento en materia de hacer crecer a la organización económicamente, y que determinará el éxito o el fracaso sí que este capital humano no está siendo muy valorado por la empresa, permitiendo así que este capital sea transferible a la competencia.

### 2.3.2.1. Dimensiones del capital humano.

El capital humano se viene estudiando desde hace dos décadas atrás. Durante este tiempo, muchos autores han abordado diversas dimensiones de capital humano según el contexto y tiempo donde los estudios se llevaron a cabo. A continuación, se presenta algunas dimensiones que han sido abordadas durante el tiempo:

Tabla 4. Dimensiones y elementos del capital humano

<b>Dimensiones y elementos del capital humano</b>	
<b>Autor y año</b>	<b>Dimensiones propuestas</b>
<b>(Brooking, 1996)</b>	Los conocimientos Las habilidades generales Las capacidades La experiencia El liderazgo El trabajo en equipo La resolución de problemas La negociación Objetividad El estilo de pensamiento Factores motivacionales.
<b>(Edvinson &amp; Malone, 1997)</b>	Capacidades individuales Los conocimientos Las destrezas La experiencia de los empleados La creatividad La inventiva de la organización.
<b>(Euroforum, 1998)</b>	Conocimiento Los valores La creatividad Destrezas Potencial de innovación Talento Experiencias Competencias de los individuo
<b>(Camisón, Palacios, &amp; Devece, 2000)</b>	Conocimientos técnicos Experiencia Habilidades de liderazgo Habilidades de trabajo en equipo Estabilidad del personal



	Habilidad directiva
<b>(Proyecto Meritum, 2002)</b>	Los saberes Las capacidades Las experiencias Las habilidades de las personas
<b>(Seguí Mas, 2007)</b>	La capacidad para innovar La creatividad El saber hacer La flexibilidad del empleado La motivación La satisfacción El nivel educativo

Fuente: Elaboración basada en los autores

En base a las dimensiones y elementos descritos en la tabla, se consideran 5 dimensiones para ser estudiadas en el presente estudio. Si bien es cierto, todas las dimensiones abordadas por los autores son importantes, sin embargo para el presente estudio solo se centrará en 5 dimensiones para profundizar mejor el estudio. La descripción de cada dimensión permitirá analizar el gran aporte que esta puede llevar dentro del capital humano. Para ello, se pretende estudiar a la educación (dimensión de vital importancia dentro del talento humano), las habilidades que los colaboradores pueden estar ejerciendo dentro de la empresa, la experiencia que el colaborador puede estar contribuyendo o desarrollando donde labora y las capacidades con las que cuenta el colaborador para poder desempeñarse eficientemente. Sin embargo, la dimensión motivación no se describirá ya que se habla con mayor profundidad en el apartado de la dimensión del clima organizacional.

#### *2.3.2.1.1. La educación en los colaboradores.*

La educación es una dimensión primordial del capital humano, y es más, cuando los colaboradores se capacitan constantemente, es por ello, Kido y Kido (2015) señalan que a una mayor inversión en capital humano permite un aumento en la productividad de los trabajadores y,

por tanto, su salario así como el crecimiento económico tanto del colaborador como el de la empresa.

Sin embargo, la educación y el salario guardan una muy estrecha relación, más si viene acompañada con el asesoramiento y capacitación al personal de la empresa, permitiéndole atenuar errores al momento de ejecutar cualquier actividad, afines a sus competencias. Los autores manifiestan que una mayor educación generara mayor productividad, permitiéndole incrementar su ingreso per cápita, es decir, una mayor educación permitirá generar una nación más productiva, generando un crecimiento económico en la empresa y en consecuencia de una ciudad o país. Asimismo, Saavedra (2013) enfatiza que la educación generan rendimiento económico, al percibir el mejoramiento de sus capacidades y habilidades de los colaboradores, permitiéndole administrar los planes de su área y por consiguiente los de las empresas que los emplean.

Es menester, mencionar que el alto nivel de formación profesional, satisfacción, experiencia, y competencias de los colaboradores, constituyen una gran ventaja competitiva de la empresa, donde se podrá construir y sostener esa ventajas competitivas según señala (Naranjo, Durán, y Escobar, 2013). Es por ello, que las empresas buscan a los mejores talentos en los institutos y universidades permitiendo albergar y adiestrar un mejor capital humano para el mejoramiento y crecimiento económico de la organización.

Finalmente, se puede decir en función a lo señalado por los autores que la educación es de vital importancia para la empresa, es decir, “la formación y la experiencia de los empleados determinan las capacidades disponibles para la empresa” según (Grant citado por Cabrera y Olivares, 2012, p.308) permitiéndole el éxito de las colaboradores y de la organización.

#### 2.3.2.1.2. *Las habilidades en los colaboradores.*

Todas las personas cuentan con diversas habilidades que les permiten desenvolverse y adaptarse a cualquier situación o contexto; sin embargo, es de mucha importancia definir en si qué son las habilidades para orientar mejor el tema en cuanto a este estudio abordado.

Para Corcino (2013) “La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.”

Si bien es cierto, las habilidades son “entendidas como la forma de hacer las cosas, la destreza al actuar o el saber hacer según señala (Naranjo, Durán, & Escobar, 2013, p.173); de modo similar, Cobo (2006) manifiesta que las habilidades y las capacidades son determinantes para hacer algo. Cobos sigue mencionando que es la forma de desarrollar conocimiento dentro de los límites establecidos por una determinada empresa.

En cambio, para Madrigal (2009), las habilidades son las capacidades que posee un colaborador y que desarrolla y acumula una persona. Asimismo, Rivera citado por Ñahui y Villoslada (2016b) menciona que lo significativo radica en las habilidades de los colaboradores, mas no en sus calificaciones, sino que radica en el desempeño y en la forma eficaz de resolver problemas durante su trayectoria y experiencia profesional alcanzado.

En conclusión, se puede señalar que esa actitud innata por las habilidades desarrolladas será de gran ventaja competitiva en el alcance de los objetivos propuestos por la organización. Las habilidades deberían ser uno de los indicadores a tomar en cuenta al momento de incorporar nuevo personal a la empresa; es decir, colaboradores que tengan destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter, iniciativa, sus capacidad de aprender, aprender a

aprender y desarrollarse como un capital innovador para la organización (Bustamante y otros citado por Ñahui y Villoslada, 2016)

#### 2.3.2.1.3. *Experiencia laboral de los colaboradores.*

La experiencia laboral, es otra de las dimensiones de vital importancia dentro del capital humano ya que si el personal no cuenta con experiencia laboral le será para la empresa una carga que solo podrá ser evitada con el tiempo, antes le permitirá invertir en inducción y capacitación para el adiestramiento del personal incorporado a la empresa. (Naranjo Herrera et al., 2013; Cuba 2016; Marchante y Ortega, 2010; Antinori et al., 2015)

Si bien es cierto, la experiencia solo se adquiere mediante la constante práctica, manifiesta (Naranjo Herrera et al., 2013). Este concepto, según Cuba (2016) hace referencia “al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado” (p.44).

La acumulación de capital humano con conocimientos destinados al rubro de la empresa le sera de mayor ventaja para hacer frente a la competencia; en una investigación mas contundente, el estock de capital humano de los colaboradores, en general, tienen un impacto muy significativo en la productividad dentro de la empresa donde laboran. Su efecto sera mayormente significativo si este se ve reflejado al momento del reclutamiento del personal superando como minimo 10 años de experiencia permitiendo ampliar las posibilidades de desarrollar las habilidades no solo en el puesto de trabajo sino tambien en otras areas laborales afines señala (Marchante y Ortega, 2010).

En consecuencia, la experiencia laboral, puede considerarse experiencia debido al tiempo que el colaborador ha adquirido producto de sus habilidades y destrezas desarrolladas por sí mismo o por un impulso en el colaborador. En consecuencia es algo que “distingue a la población

desocupada, según haya desarrollado o no una actividad económica con anterioridad” (Antinori et al., 2015, p.85).

#### 2.3.2.1.4. *Las capacidades de los colaboradores.*

Otra de las dimensiones a considerar en el presente estudio es sobre las capacidades que albergan en el capital humano para el desempeño eficaz en el área de la empresa designado. A continuación, se muestran algunos aportes acerca de la mencionada dimensión.

Es propicio definir las capacidades de los colaboradores en la empresa; es por ello, que Madrigal citado por Ñahui y Villoslada (2016a) definen a las capacidades como las habilidades que posee, desarrolla y acumula una persona. En contraste a esa definición abordada por Ñahui y Villoslada, Rivera (2005) menciona que lo importante son las habilidades de las personas, no sus calificaciones, para ello, es vital saber mirar el desempeño de los colaboradores, y de cómo estos vienen resolviendo los problemas del día a día permitiéndoles alcanzar logros significativos durante su trayectoria profesional.

Asimismo, estudios realizados sobre el capital humano han demostrado poner de manifiesto que determinadas capacidades de los colaboradores inciden de forma relevante en factores asociados a la calidad del servicio. Estas capacidades ya sean técnicas o no llegan a incrementarse con el tiempo en la medida que su experiencia laboral va tomando mayor trayectoria según señalan (Fernández, Gisbert, y Salazar, 2013)

Ñahui y Villoslada (2016a) menciona que la importancia del talento humano (capital humano) en el éxito de las empresas se deriva por los aspectos, tales como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización; sin embargo, las capacidades desarrolladas por medio de la educación y el entrenamiento para el buen desempeño del colaborador son de vital importancia dentro de la empresa señala (Ramírez, 2015)

Finalmente, las capacidades de los colaboradores llegan hacer una fuerza innata en el desempeño laboral y más si estas van acompañadas de capacidades intelectuales, (...) permitiéndole incrementar la productividad, las ganancias y el mejoramiento de los proceso de producción de la empresa según señala (Ramírez, 2015).

## 2.4. Marco conceptual

- a. **Clima organizacional:** Rodríguez citado por Montoya et al. (2017) define al clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se da, a las relaciones inter personales que tienen en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”
- b. **La comunicación interpersonal:** Espinoza (2003) "La comunicación interpersonal es el intercambio, verbal o no verbal, cara a cara de información o sentimientos entre dos o más personas y tiene lugar en todas las áreas de los servicios de salud."
- c. **La motivación laboral:** Silva, Romero, y Aparicio (2016) definen la motivación como la voluntad de las personas de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad.
- d. **La autonomía para la toma de decisiones:** Marcus citado por Triviño-Vargas y Barría (2016) definen a la autonomía como la libertad para tomar decisiones discrecionales y vinculantes que sean coherentes con el ámbito de la práctica y la libertad de actuar sobre dichas decisiones.
- e. **El capital humano:** según Roos, Edvinsson y Otros citado por Tejedo Romero y Ferraz Esteves de Araújo (2016) señala que el capital humano es el activo pensante que reside en los miembros de la empresa (...), y representa el conocimiento, capacidades y habilidades (...) que se incorporan al individuo o al grupo de individuos durante su vida y se utilizan

para la producción de bienes y servicios, representando el stock de conocimiento individual de una empresa.

- f. La educación:** Soto (2016) define a la educación como el desarrollo físico, mental y social del individuo a través de la instrucción, el estudio y las influencias ambientales, conocimientos, actitudes y habilidades, adquirido por estos medios.
- g. Las habilidades de los colaboradores:** para Cobo (2006) las habilidades de los colaboradores son destrezas, aptitudes, capacidades y saberes.
- h. La experiencia laboral:** la experiencia laboral, se puede decir que es la base fundamental de la acumulación de conocimiento que ha adquirido un colaborador de la empresa durante su trayectoria laboral y profesional.
- i. Motivación de los colaboradores:** La motivación es un antídoto que puede ser intrínseco o extrínseco que le permite al colaborador cambiar su comportamiento de manera inmediata o progresiva.
- j. Capacidades de los colaboradores:** son competencias que un colaborador cuenta a la hora de desempeñarse y que de alguna manera contribuye al desarrollo del buen desempeño laboral y éxito empresarial.

## **Capítulo III.**

### **Metodología**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El presente estudio corresponde directamente a un enfoque de tipo cuantitativo de alcance descriptivo de correlacional. Primeramente corresponde a un alcance descriptivo debido a que se realiza la interpretación descriptiva de cada ítems del instrumento; en segundo lugar el estudio llega a hacer de alcance correlacional porque se pretende realizar la correlación de las dimensiones y variables del estudio, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos específicos y generales, tratando de describir las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables del instrumento en un momento determinado (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014; Nel Quezada, 2015).

#### **3.2. Diseño de investigación**

El presente estudio es de diseño no experimental debido a que no se pretende manipular las variables, ya que se fundamenta en la observación de los fenómenos en su contexto natural, además, es de corte transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento dado, tratando de analizar la relación o grado de asociación entre el clima organizacional respecto al capital humano de los colaboradores de la DIRESA (Hernández et al., 2014)



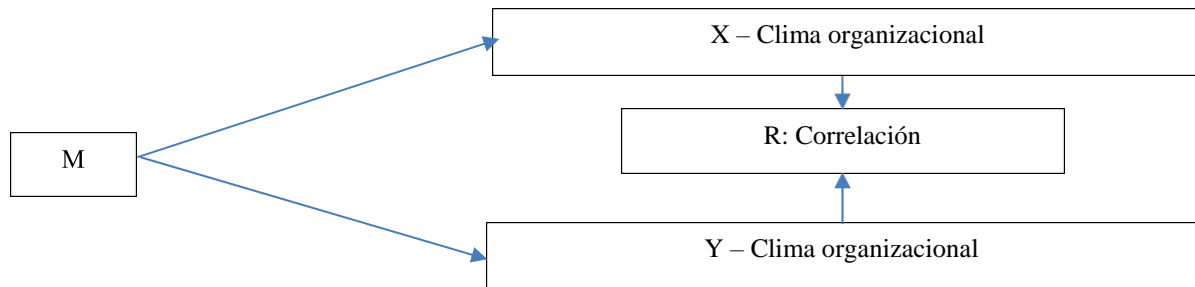


Figura 2. Diseño correlacional

Donde:

M = Muestra

X = Variable 1

Y = Variable 2

p (Rho) = Correlación de Rho de Spearman

### 3.3. Hipótesis y variables

#### 3.3.1. Hipótesis principal.

- a. Existe relación significativa entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### 3.3.2. Hipótesis derivadas.

- a. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- b. Existe relación significativa entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- c. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- d. Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- e. Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

### 3.3.3. Identificación de variables.

#### 3.3.3.1. Variable 1.

Tabla 5. El clima organizacional y sus dimensiones

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Clima organizacional</b>	Comunicación interpersonal
	Motivación Laboral
	Autonomía para toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

#### 3.3.3.2. Variable 2.

Tabla 6. El capital humano y sus dimensiones

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
<b>Capital humano</b>	Educación
	Habilidades
	Experiencia
	Motivaciones
	Capacidades

Fuente: elaboración propia

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 7. Operacionalización de variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Categoría	Rangos/Nivel de medición	Fuente de información	Instrumento	
<b>Clima organizacional</b>	Comunicación interpersonal	Canales de Comunicación	Para Ud. ¿Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?	Siempre = 5	Rango de 25 al 21 ,	Colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho	Cuestionario/Test	
			Ud. ¿Entiende los mensajes que se da dentro de la organización?	Casi Siempre = 4	Rango del 20 al 16,			
			Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la organización	Algunas veces = 3	Rango del 15 al 11,			
		Relación Interpersonal	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?	Muy pocas veces = 2	Rango del 10 al 6,			
			¿Para Ud. el organigrama de la organización le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?	Nunca = 1	Rango del 5 al 1			
	Motivación Laboral	Remuneración del Trabajador	¿Ud. está de acuerdo con la asignación salarial?					
			Ambiente del trabajo	¿El medio ambiente le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?				Rango de 25 al 21 ,
			Beneficios de Salud del Trabajador	¿Para Ud. los beneficios de salud que brinda la organización son adecuadas?				Rango del 20 al 16,
			Aspiraciones del trabajador	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por la políticas de la organización?				Rango del 15 al 11,
			Vacaciones del	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su				Rango del 10 al 6,

	trabajador	trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?		al 1	
Autonomía para toma de decisiones	Responsabilidad del trabajador	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza?		Rango de 25 al 21 ,	
	Conocer exigencias del puesto	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?		Rango del 20 al 16, Rango del 15 al 11	
	Toma de decisiones en el puesto	¿Ud. Toma decisiones en su puesto de trabajo? ¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?		Rango del 10 al 6, Rango del 5 al 1	
	Horario del trabajo	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?			
<b>Capital humano</b>	Educación	Proviene de mejores centros de estudio	Nuestros empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior del país y del extranjero.	Siempre = 5	Rango de 10 al 9 ,
		Tienen la titulación necesaria	Nuestros empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia.	Casi Siempre = 4	Rango del 8 al 7, Rango del 6 al 5, Rango del 4 al 3, Rango del 2 al 1
	Habilidades	Destacan por sus habilidades	Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo.	Algunas veces = 3	Rango de 20 al 17, Rango del 16 al 13, Rango del 12 al 9,
		Creativos y brillantes	Nuestros empleados son creativos y brillantes.	Muy pocas veces = 2	Rango del 8 al 5, Rango del 4 al 1
		Desarrollo de ideas y conocimientos	Nuestros empleados desarrollan nuevas ideas y conocimiento.	Nunca = 1	
		Comprenden las consecuencias	Los problemas resultan fáciles de resolver porque nuestros empleados tienen la habilidad de		

	de las acciones	comprender la consecuencia de sus acciones.	
Experiencia	Permanencia de los colaboradores	El tiempo de permanencia de nuestros empleados en la empresa está por encima de la media del sector.	Rango de 20 al 17,
	Índice de rotación de los colaboradores	El índice de rotación de los empleados en nuestra entidad financiera está por debajo del de los competidores.	Rango del 16 al 13,
	Experiencia laboral necesaria	Nuestros empleados tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito.	Rango del 12 al 9
	Expertos en las funciones a desempeñar	Nuestros empleados son expertos en las funciones que desempeñan.	Rango del 8 al 5, Rango del 4 al 1
Motivaciones	Planes de incentivos	Un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivo en la organización.	Rango de 10 al 9 ,
	Promoción interna	Un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna.	Rango del 8 al 7, Rango del 6 al 5, Rango del 4 al 3, Rango del 2 al 1
Capacidades	Grado de satisfacción	Nuestros empleados tienen un alto grado de satisfacción.	Rango de 5, Rango 4, Rango 3, Rango 2, Rango 1

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5. Población y técnicas de investigación**

#### **3.5.1. Delimitación espacial y temporal.**

##### ***3.5.1.1. Delimitación espacial.***

El presente estudio tuvo como objetivo operativo recabar información a través de la aplicación de una encuesta debidamente estructurada. La aplicación del instrumento a la muestra fue de carácter de inclusión a todos los colaboradores directores, administrativos y operativos que forman parte de la DIRESA y serán de carácter de exclusión a todos aquellos colaboradores que tengan como mínimo trabajando 5 meses consecutivos. Cabe indicar que la Dirección Regional de Salud de Ayacucho está ubicada en la ciudad de Huamanga, departamento de Ayacucho.

##### ***3.5.1.2. Delimitación temporal.***

Esta investigación se realizó durante 14 meses respectivamente, empezándose a desarrollar el estudio desde diciembre hasta octubre del 2017, culminándose la presentación y sustentación del informe final de la investigación.

#### **3.5.2. Definición de la población y muestra.**

La presente investigación pretendió estudiar a todos los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, haciendo un total de 170 colaboradores que cumplen con las delimitaciones de inclusión y exclusión. Como ya se mencionó líneas arriba que serán de exclusión a todos los colaboradores que tengan 5 meses trabajando en la DIRESA, los cual, no serán participes del estudio, porque es muy poco tiempo para conocer la situación del clima organizacional y saber a fondo la adaptación suficiente del capital humano.

Si bien es cierto, el tipo de muestreo es no probabilístico a juicio del investigador y de carácter discrecional, recogándose una muestra de 170 colaboradores de las diversas áreas de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho. Sin embargo, la población muestra se recabó de las siguientes direcciones (áreas) de la organización de manera coherente:

Tabla 8. Muestreo de la DIRESA

<b>Direcciones estudiadas</b>	<b>Personas encuestadas</b>	<b>Porcentaje encuestado</b>
Dirección general	26	15,3%
Dirección Ejecutiva de Gestión de RRHH	12	7,1%
Dirección Ejecutiva Administración	8	4,7%
Dirección Ejecutiva de Planificación y Finanzas	11	6,5%
Dirección Ejecutiva de Salud Colectiva	6	3,5%
Dirección Ejecutiva de Vigilancia en Salud Pública	6	3,5%
Dirección Ejecutiva de Salud de las Personas	5	2,9%
Dirección Ejecutiva Organo Control Institucional	8	4,7%
Dirección Abastecimiento y Servicios Auxiliares	11	6,5%
Dirección de Contabilidad y Tesorería	10	5,9%
Dirección de Asesoría Jurídica	8	4,7%
Dirección de Informática, Estadística y Telecomunicaciones	9	5,3%
Dirección de Promoción de Salud	1	,6%
Dirección de Salud Ambiental	8	4,7%
Dirección de Epidemiología y Desastres	7	4,1%
Dirección de Educación e Investigación para Salud	4	2,4%
Dirección de Laboratorio	1	,6%
Dirección de Aten. Integral y Calidad en salud	11	6,5%
Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas	1	,6%
Dirección de Servicio de Salud	9	5,3%
Dirección Aseguramiento Público	8	4,7%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Diseño del instrumento de investigación**

La presente investigación ha tomado dos instrumentos de estudios ya realizados y validados en contexto peruano, de clima organizacional y capital humano para ser aplicado en la Dirección Regional de Salud de Ayacucho con el objetivo de determinar la relación entre clima organizacional y capital humano de los colaboradores.

Sin embargo, es de vital importancia hacer de conocimiento como está estructurado el instrumento; en ese sentido, el instrumento está compuesto por tres partes generales. En el primer apartado, se pretende recoger los datos generales de los encuestados como: Edad, género, estado civil, tiempo trabajando en la DIRESA, grado de instrucción y el departamento donde se desempeña el colaborador.

En el segundo apartado, se muestra la variable Clima Organizacional (CO) con sus respectivos indicadores (comunicación interpersonal, autonomía para toma de decisiones y motivación laboral). Esta variable está compuesta por 15 ítems y la escala utilizada es la de Likert donde 5 es igual a siempre, 4 es igual a casi siempre, 3 es igual a algunas veces, 2 es igual a muy pocas veces y 1 es igual a nunca, respectivamente.

En el tercer apartado, está conformado por la variable Capital Humano (CH) dicha dimensión es obtenido de un instrumento elaborado por Martín de Castro, Alama Salazar, Navas López, et al., (2009) que involucra 5 indicadores (educación, habilidades, experiencia, motivaciones y capacidades); esta variable involucra 13 ítems y su calificación es a través de la escala de Likert, donde 5 es igual a siempre, 4 es igual a casi siempre, 3 es igual a algunas veces, 2 es igual a muy pocas veces y 1 es igual a nunca respectivamente.

Finalmente, es de vital importancia recalcar que los instrumentos son tomados de otros estudios y que no pertenecen a la autoría del autor de estudio. Los instrumentos tomados han sido validados por investigadores (expertos) peruanos donde han adaptado los instrumentos a la realidad y contexto nacional; en ese sentido, queda de conocimiento que los instrumentos



por haber sido adaptados, cuentan con suficiente fiabilidad para ser utilizados en el presente estudio. Para ello, se realizó el análisis de fiabilidad de los dos instrumentos para comprobar el índice total de Alfa de Cronbach, siendo este de 0.905 y conteniendo 28 elementos (instrumento clima organizacional y capital humano), sin considerar los datos generales del instrumento tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Fiabilidad de instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.905	28

Fuente: elaboración propia

### 3.7. Técnicas de recolección de datos

Según Hernández et al. (2014) Menciona que la recolección de datos implica elaborar un plan de desarrollo de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico; en ese sentido, se ha tenido en conveniencia poder realizar el trámite presentándose a la dirección general de la DIRESA un documento, solicitando autorización para realizar la aplicación del instrumento en dicha institución. Después de obtener la autorización se pretendió pasar el instrumento por cada jefe de área facilitándonos la mayor accesibilidad al momento de aplicar la encuesta de clima organizacional y capital humano.

#### 3.7.1. Técnicas para el procesamiento de la información.

Después de haber realizado y recogido la encuesta a los 119 colaboradores de las diferentes áreas de la DIRESA-, se pasó a crear una base de datos con las variables de clima organizacional y capital humano. Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizará primeramente la técnica de estadística descriptiva para hallar las frecuencias y porcentaje de las variables existentes en los datos generales y también se realizará el análisis estadístico de correlacional para conocer la relación que existe entre el clima organizacional y capital

humano; asimismo, el análisis de correlación por cada una de sus dimensiones para el cumplimiento de los objetivos específicos. Sin embargo, la elaboración de la base de datos, el análisis descriptivo y de correlación se realizará en el software estadístico SPSS versión 22.

## Capítulo IV.

### Resultados y discusiones

#### 4.1. Estadísticos descriptivos

##### 4.1.1. Estadísticos descriptivos por ítems

Estratégicamente, la metodología muestra que primeramente se pretende realizar la interpretación de los datos descriptivos, lo cual implica ser interpretados cada pregunta del instrumento que se ejecutó en el campo de estudio.

En ese sentido, podemos ver en la figura 3 respecto a la edad está distribuida de manera coherente recayendo con mayores participantes en el rango de 31 a 40 años de edad representados en un 24.1% del total de encuestados, seguido del 22.9% del rango de 41 a 50 años, en tercer lugar está el rango de 51 a 60 años representado por el 20% de los encuestados y con datos menores se puede apreciar que recayó en las edades de 20 a 30 años con un 18.8% y de 61 a más con un mínimo del 14.1%

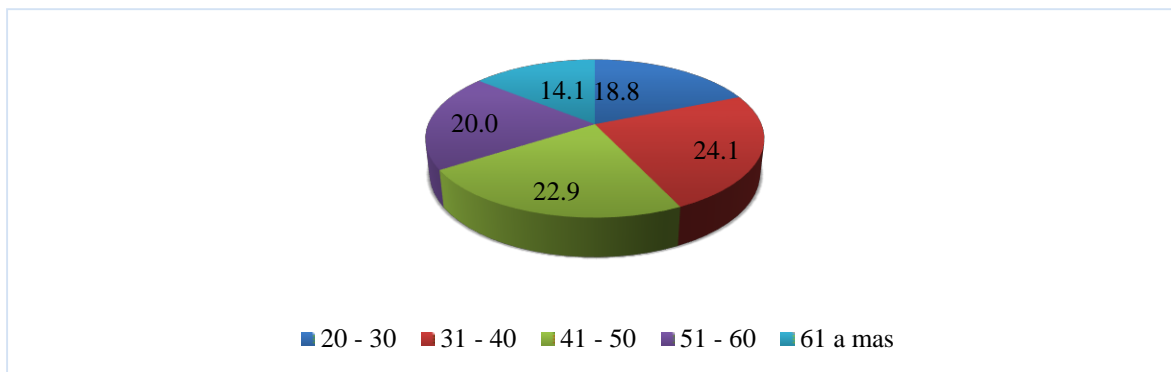


Figura 3. Edad

En la figura 4 claramente se percibe que el género femenino está liderando en la organización representado por un 51.2% del total de los encuestados y un 48.8% pertenecientes al género masculino.

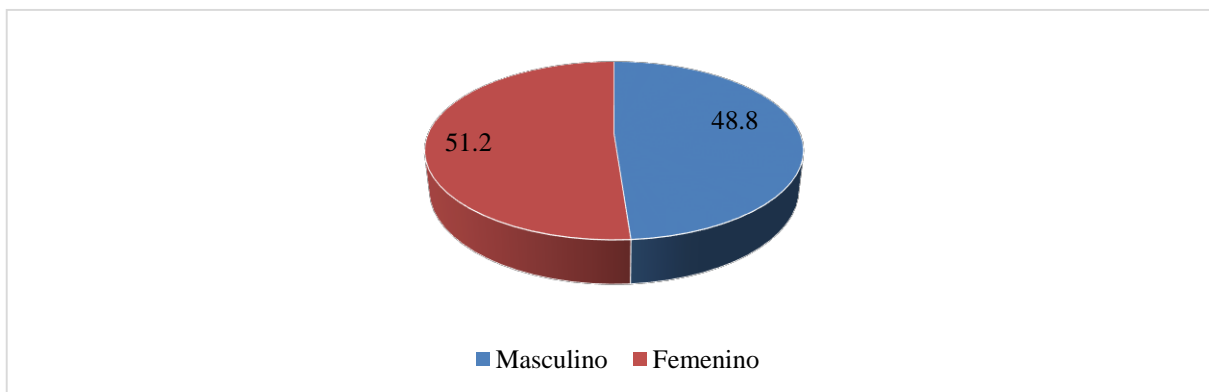


Figura 4. Género

La figura 5 se puede apreciar que en la DIRESA está liderado por personas casadas con un 47.6%, seguido por solteros en un 27.6% y con un porcentaje del 10.6% entre los divorciados y convivientes respectivamente y finalmente un escaso de personas enviudadas representado por el 3.5% de los colaboradores de dicha organización.

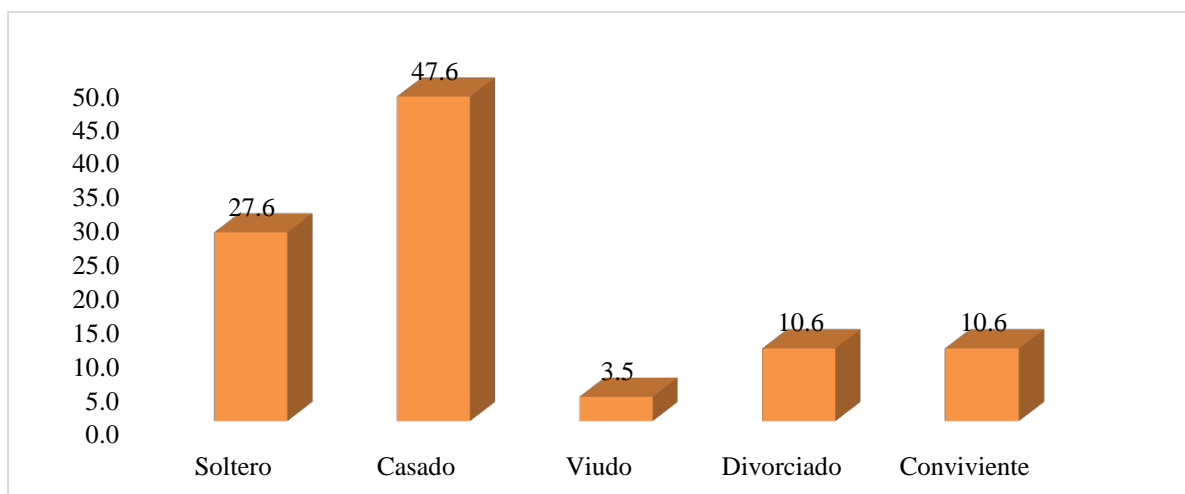


Figura 5. Estado civil

En la figura 6 se puede percibir que el grado de instrucción de los colaboradores de la DIRESA está liderando en un 53.5% con superior universitaria completa seguido por el 21.2% con superior técnica completa, a este se acerca con un 15.9% con secundaria completa y menores a este con 5.3% con superior universitaria incompleta seguido a superior técnica incompleta con un 4.1% del total de los encuestados de la DIRESA.

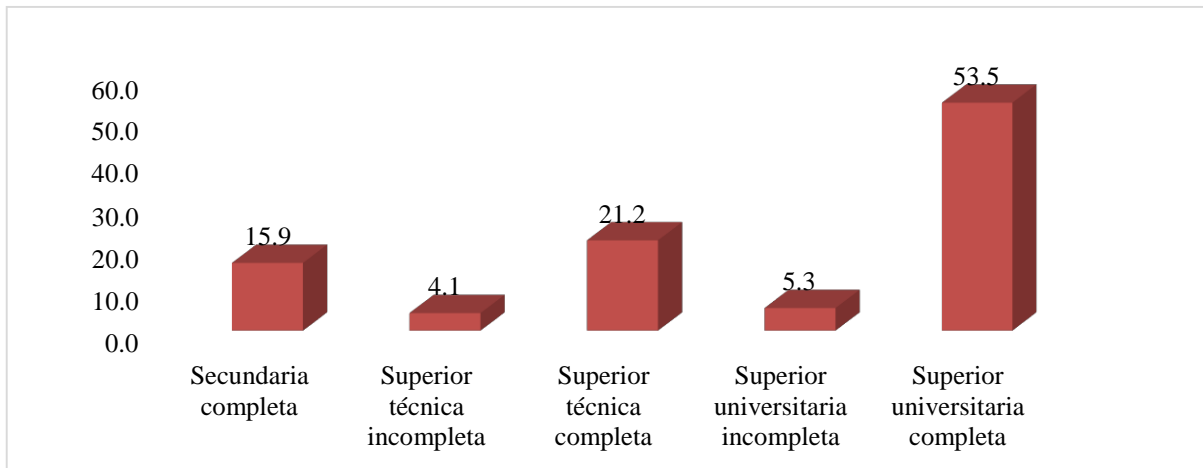


Figura 6. Grado de instrucción

La figura 7 tiene el valor de dar a conocer cuantos meses y años están contribuyendo los colaboradores al desarrollo de la DIRESA, es por ello, que la figura siguiente muestra claramente que el 24.7% está trabajando más de 11 años, asimismo se reflejó que el 24.1% está conformado por personas que van trabajando entre 2 a 4 años, seguidamente están los colaboradores que van trabajando entre 8 a 10 años para la organización y que este se ve reflejado en un 19.4%, finalmente, se puede observar con porcentajes menores a colaboradores que llevan trabajando entre 5 a 7 años el cual representa un 17% y el 14.7% en personal incorporado hace 6 meses y 1 año para la empresa.

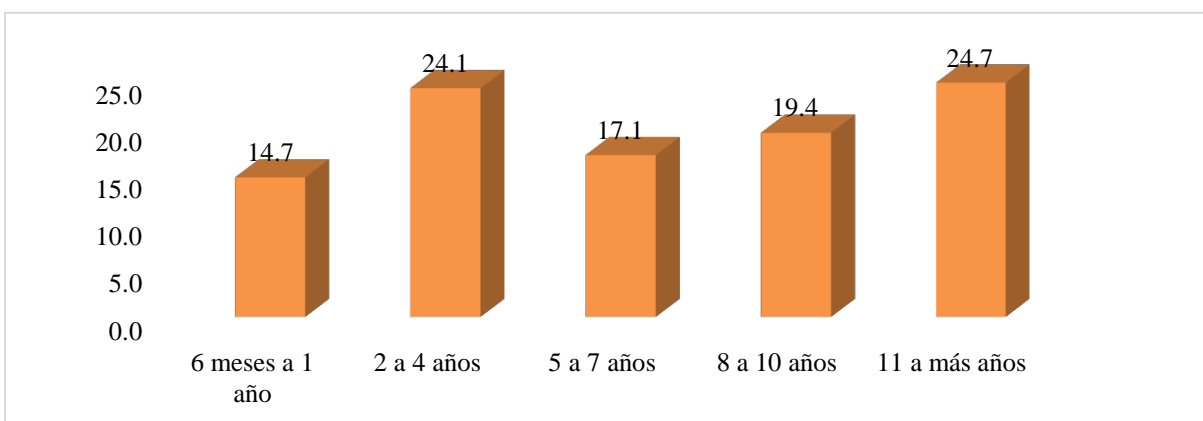


Figura 7. Tiempo de trabajo en la DIRESA

La figura 8 responde a la siguiente interrogante, para usted ¿Existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo? Lo cual, el 37.1% del total de

encuestados respondieron que siempre establecen una relación interpersonal adecuada con sus compañeros, asimismo el 27.1% respondieron que casi siempre establecen una amistad con sus compañeros de trabajo, a este porcentaje le sigue con un 21.2% del total de encuestados mencionando que algunas veces establecen relaciones interpersonales con sus compañeros, finalmente el 12.4% respondió que pocas veces establecen amistad y con un porcentaje mínimo de 2.4% de los encuestados mencionaron que nunca establecen relaciones interpersonales con los trabajadores de la misma DIRESA

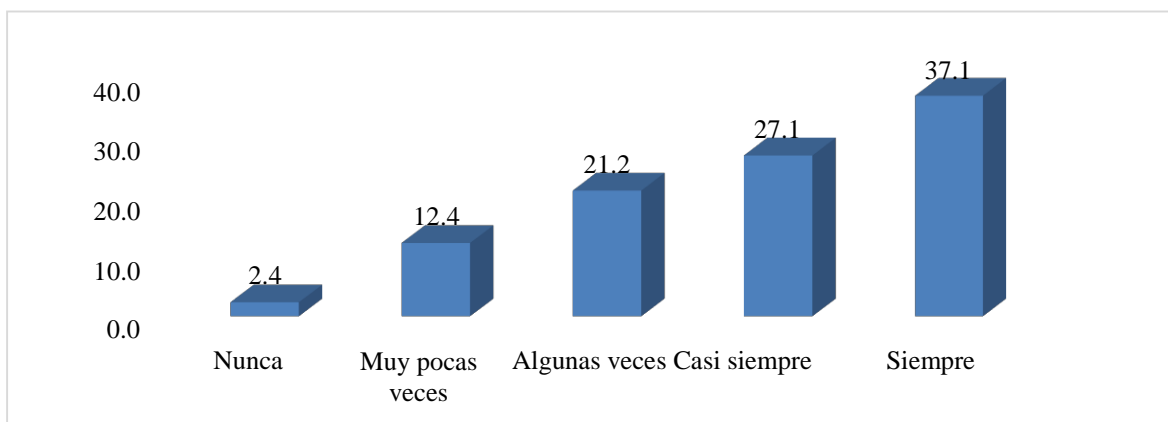


Figura 8. Relación interpersonal entre compañeros

La figura 9 trata de dar a conocer que si los canales de comunicación usados en la empresa son suficientes para comunicarse, lo cual, el 28.2% de todos los encuestados manifestó que los canales de comunicación son siempre suficientes para establecerla contacto con sus compañeros de trabajo, asimismo, el 27.6% indicaron que casi siempre les son suficientes los canales de comunicación establecidos para comunicarse, además, un 24.7% del total de encuestados manifestó que los canales de comunicación en algunas ocasiones les son suficientes, sin embargo, solo el 16.5% señalaron que muy pocas veces les son suficientes los canales de comunicación para relacionarse con sus compañeros de trabajo, y por último, manifiesta que el 2.9% del total encuestados nunca ha establecido comunicación con sus compañeros.

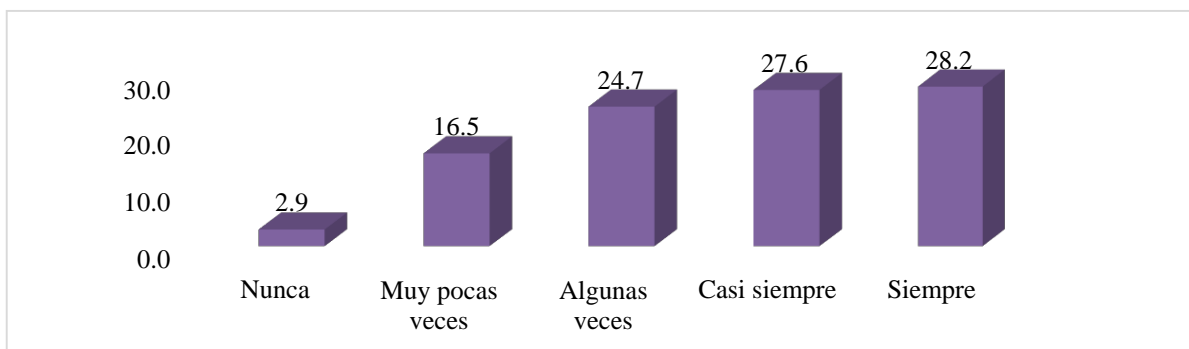


Figura 9. Comunicación con los compañeros de trabajo

En la figura 10 se trata de responder a la pregunta sobre si los colaboradores entienden los mensajes comunicados dentro de la DIRESA, en ese sentido el 37.6% respondió que siempre entiende los mensajes comunicados por sus compañeros de trabajo, asimismo, el 31.8% manifestó que casi siempre entiende lo comunicado que se da dentro de la DIRESA, además, el 18.2% del total de los encuestados señaló que algunas veces entiende los mensajes que se comunica dentro de la organización, finalmente, el 7.1% menciona que muy pocas veces entiende lo comunicado y solo el 5% indicó que nunca entiende lo comunicado por sus compañeros de trabajo dentro de la DIRESA.

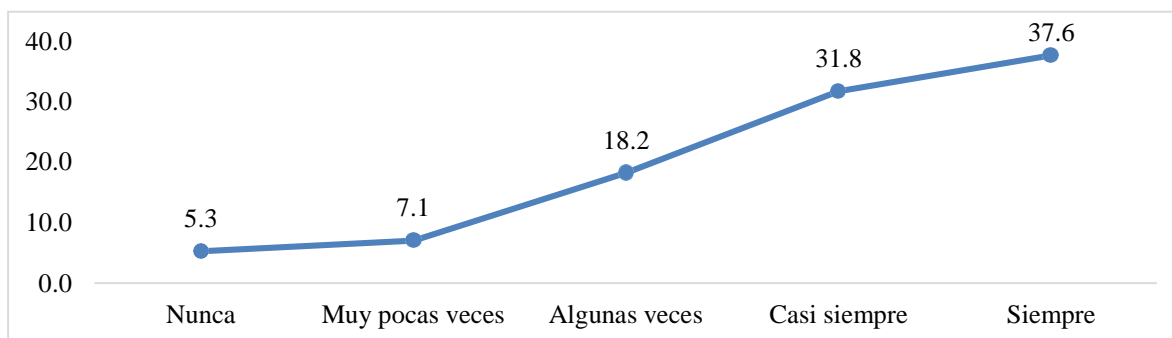


Figura 10. Mensajes comunicados por compañeros de trabajo

La figura 11 muestra que el 41.2% del 100% de los encuestados declararon que su conocimiento casi siempre les proporciona ayuda en su comunicación dentro de la DIRESA, un dato menor a este es el del 33.5% donde manifestaron los encuestados que su conocimiento siempre les proporciona ayuda al momento de comunicarse, sin embargo, el

12.4% indico que algunas veces su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la DIRESA, finalmente, los encuestados respondieron que muy pocas veces su conocimiento les proporciona ayuda en su comunicación siendo este representado por el 9.4% y solo el 3.5% respondieron que nunca su conocimiento les ayuda a mantener una comunicación dentro de la DIRESA.

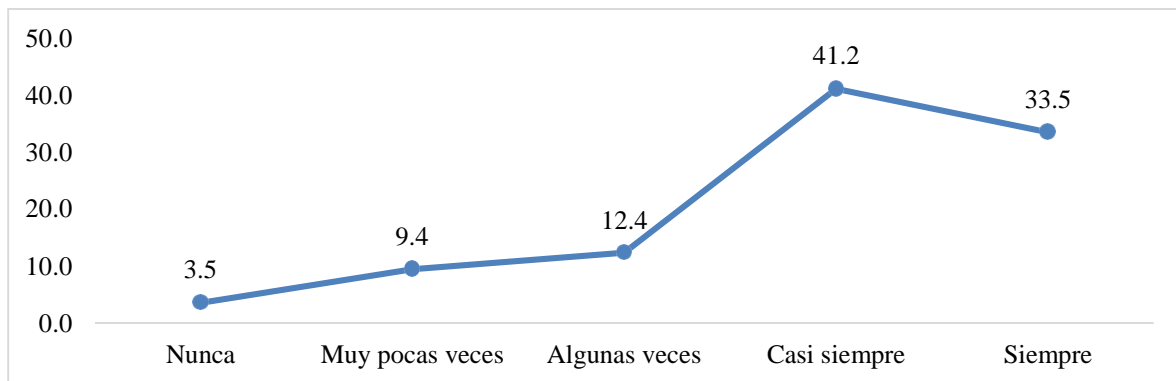


Figura 11. Conocimiento como ayuda en la comunicación dentro de la DIRESA.

La figura 12 muestra claramente que el 38.8% de los encuestados indicaron que casi siempre el organigrama de la DIRESA les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización, otro de los datos que le sigue es que el 25.3% respondió que siempre el organigrama de la DIRESA les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización, un dato cercano a este último es el 24.1% del total de los encuestados donde manifestaron que algunas veces el organigrama de la empresa les permite tener mayor interrelación con otras áreas de la DIRESA, sin embargo como datos menores se encuentran en primer lugar el 11.2% donde mencionaron que muy pocas veces el organigrama ha sido un indicador que les ha permitido tener mayor interrelación con otras áreas de la DIRESA solo el 0.6% señaló que nunca les ha sido de ayuda el organigrama de la DIRESA.



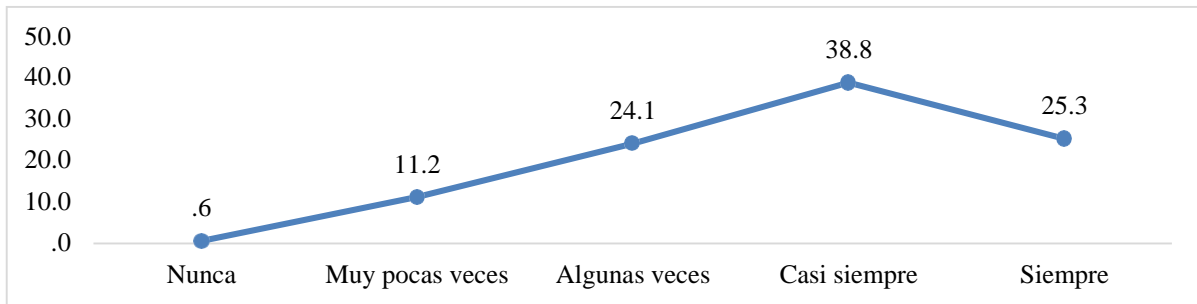


Figura 12. Interrelación con otras áreas de la organización

La figura 13 refleja claramente la respuesta por parte de los encuestados donde se puede observar que el 34.1% de los encuestados siempre toma decisiones en su puesto de trabajo, el 26.5% indicó que casi siempre toma decisiones en su trabajo, el 21.2% manifestó que algunas veces le dan la oportunidad de tomar decisiones, además el 14.7% se refirió a que muy pocas veces toma decisiones en su puesto de trabajo y solo el 3.5% se pronunció que nunca ha tomado decisiones en su puesto donde labora.

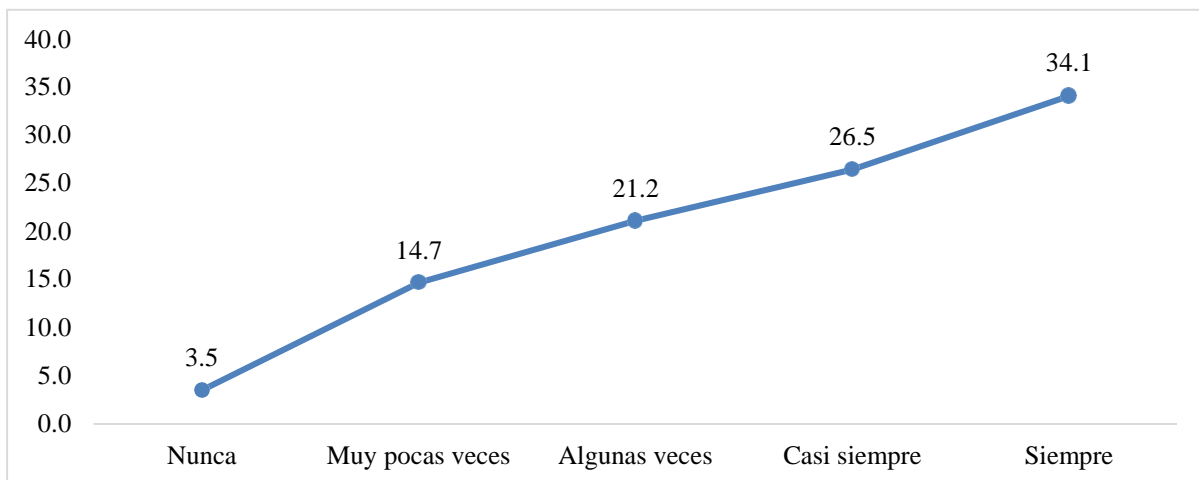


Figura 13. Toma decisiones en el puesto de trabajo

En la pregunta 14 se muestra que el 50% del total de encuestados señaló que siempre son responsables con el trabajo que realizan, seguido del 27.1% de los encuestados que casi siempre se muestran responsables en las labores que desempeñan en la DIRESA, el 15.9%

indicó que algunas veces son responsables del trabajo que realizan y solo el 7.1% señalaron que muy pocas veces son responsables con el trabajo que se les ha delegado en la DIRESA.

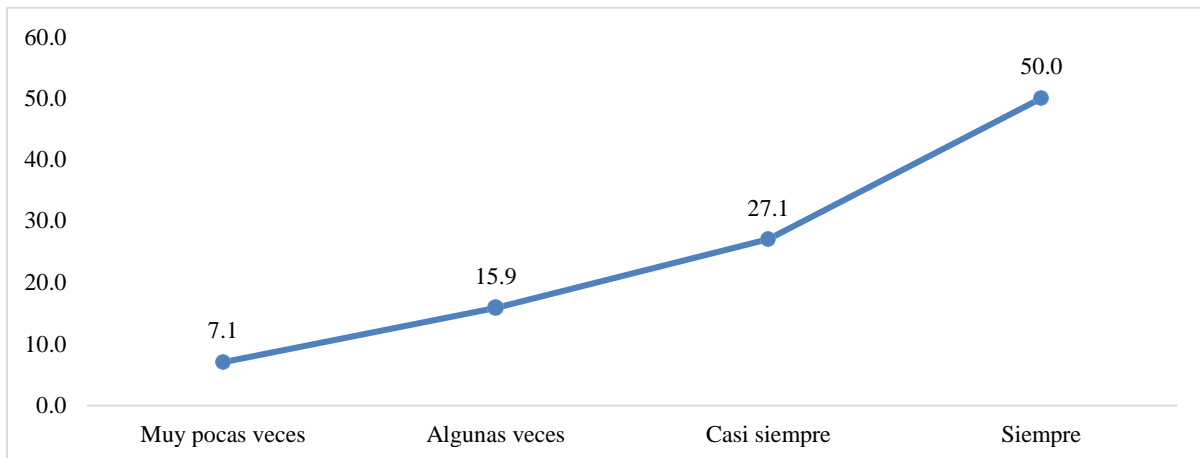


Figura 14. Responsabilidad con el trabajo que se realiza

La figura 15 responde a la pregunta ¿Usted conoce las exigencias del trabajo?, en ese sentido, el 55.3% indicó que siempre conoce las exigencias del trabajo, el 31.2% manifestó que casi siempre tiene conocimiento de las exigencias del trabajo, además el 9.4% señaló que algunas veces conoce sobre las exigencias del trabajo, sin embargo, el 3.5% manifestó que muy pocas veces conoce de las exigencias del trabajo y finalmente, con un dato minoritario del 0.6% indicó que nunca ha conocido de las exigencias del trabajo dentro de la DIRESA.

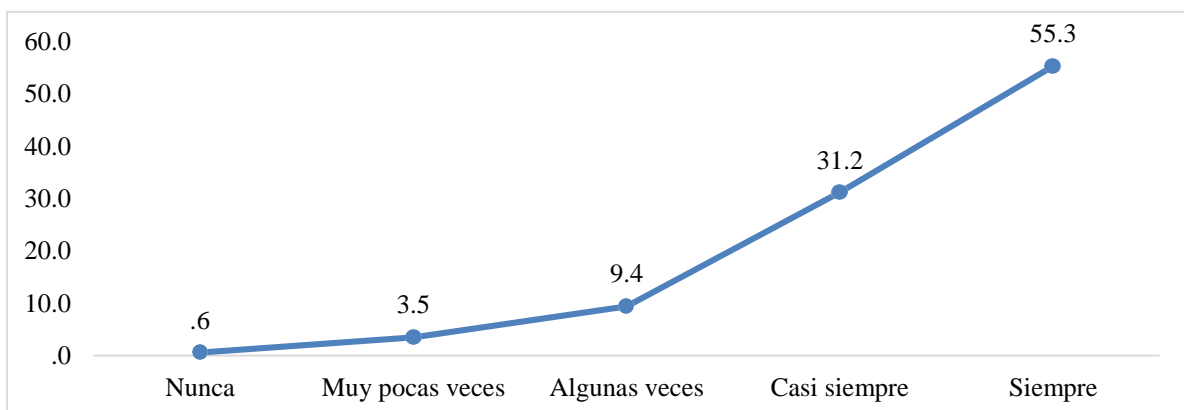


Figura 15. Conocimiento de las exigencias del trabajo

La figura 16 muestra que el 38.2% del total de encuestados indicaron que el horario de trabajo casi siempre les permite desarrollarse en su puesto, el 35.9% señaló que siempre el horario de trabajo les permite desarrollarse en su puesto, además el 19.4% declaró que algunas veces el horario de trabajo les permite desarrollarse y con porcentajes menores del 4.1% indicó que muy pocas veces el horario de trabajo les permite desarrollarse en su puesto, y solo el 2.4% de los encuestados manifestaron que nunca el horario de trabajo les permitió desarrollarse en su puesto donde se desempeñaban.

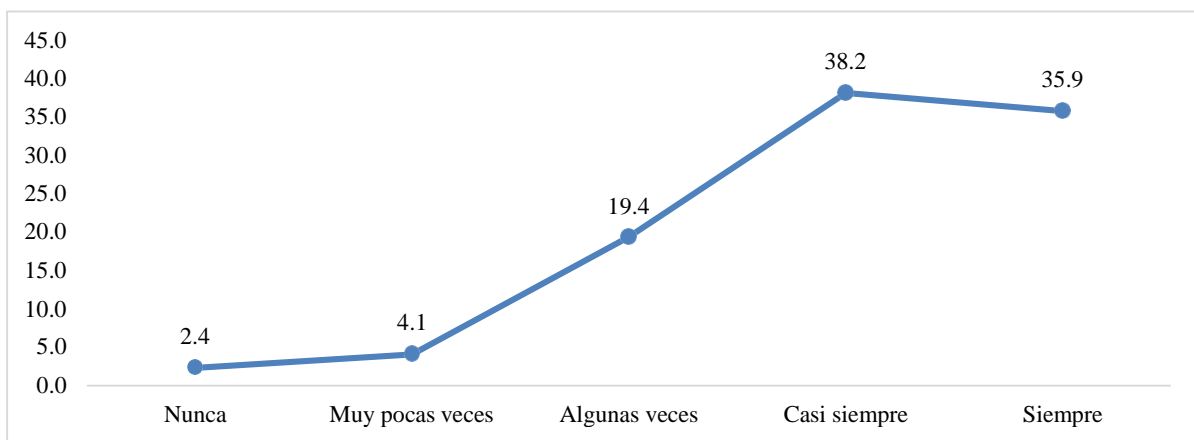


Figura 16. Desarrollo en el puesto laboral

La figura 17 refleja claramente la respuesta por parte de los encuestados donde se puede observar que el 39.4% de los encuestados casi siempre la forma de cómo está estructurada la empresa le permite tomar decisiones en su puesto de trabajo, el 27.1% indicó que siempre la estructura de la organización le permite tomar decisiones dentro de su trabajo, el 24.1% manifestó que algunas veces la forma de cómo está estructurada la organización le ha permitido tomar decisiones en su puesto, además el 7.1% se refirió a que muy pocas veces la estructura organizacional le ha permitido tomar decisiones en su puesto de trabajo y solo el 2.4% de los encuestados manifestó que nunca la estructura organizacional le ha permitido tomar decisiones en su puesto donde labora.

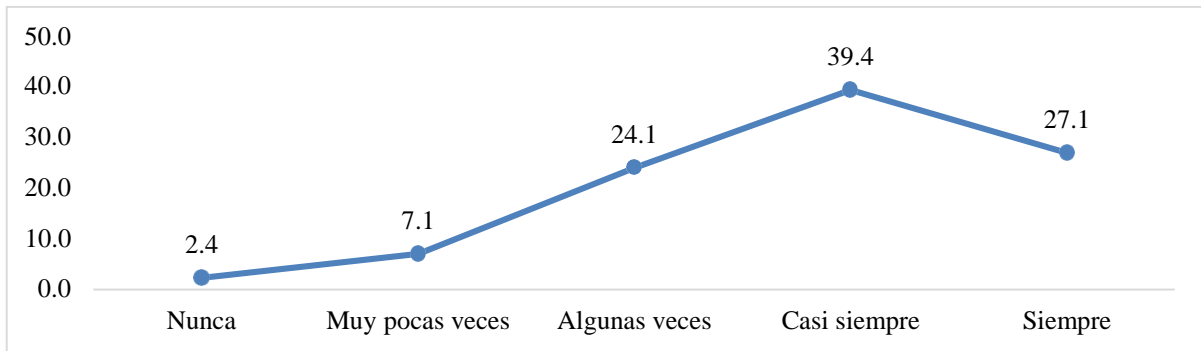


Figura 17. Toma de decisiones en según estructura de la organización

La figura 18 muestra claramente la opinión de los colaboradores encuestados donde señalan que el 26.5% de los encuestados casi siempre los beneficios que brinda la DIRESA son adecuados, el 25.9% indicó que algunas veces los beneficios de salud son adecuados, el 23.5% manifestó que siempre los beneficios de salud son adecuados, además, el 20% se refirió a que muy pocas veces los beneficios de salud que les brinda la DIRESA le son adecuados y solo el 4.1% se pronunciaron que los beneficios que brinda la institución nunca de han sido adecuados.

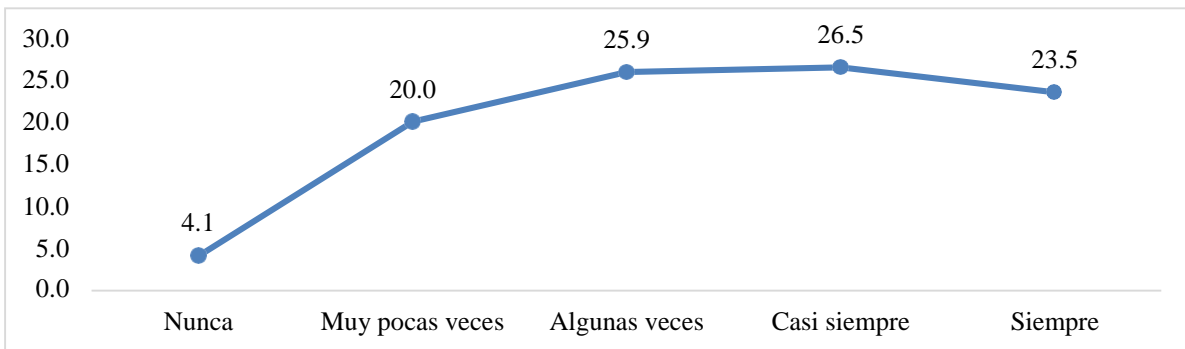


Figura 18. Beneficios que brinda la DIRESA

La figura 19 responde al interrogante ¿Está de acuerdo con la asignación salarial que ha fijado la DIRESA?, el 28.8% de los encuestados señalaron que casi siempre están de acuerdo con la asignación salarial establecida, el 24.7% indicó que siempre y otros algunas veces están de acuerdo con la asignación salarial que se les fue fijada, el 14.1% manifestó que muy

pocas veces están de acuerdo con el salario asignado y solo el 7.6% manifestó que nunca estuvieron de acuerdo con la asignación salarial que se les ha sido fijada por la DIRESA.

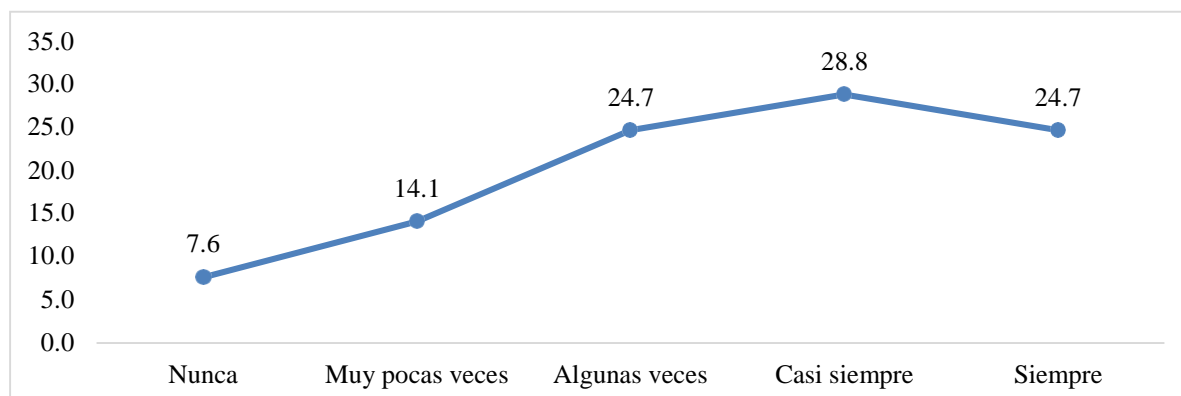


Figura 19. Conformidad con la asignación salarial establecida

La figura 20 refleja que el 30% del total de encuestados en la DIRESA indican que casi siempre sus aspiraciones se ven prosperadas por las políticas establecidas, el 24.7% indicaron que siempre sus aspiraciones se ven prosperadas por las políticas de la institución, el 22.4% manifestaron que sus aspiraciones en algunas veces se han visto prosperadas debido a las políticas de la DIRESA, además, el 13.5% se mostró que muy pocas veces sus aspiraciones se ven prosperadas por las políticas establecidas y solo el 9.4% señala que sus aspiraciones nunca se ven prosperadas debido a las políticas establecidas por la institución.

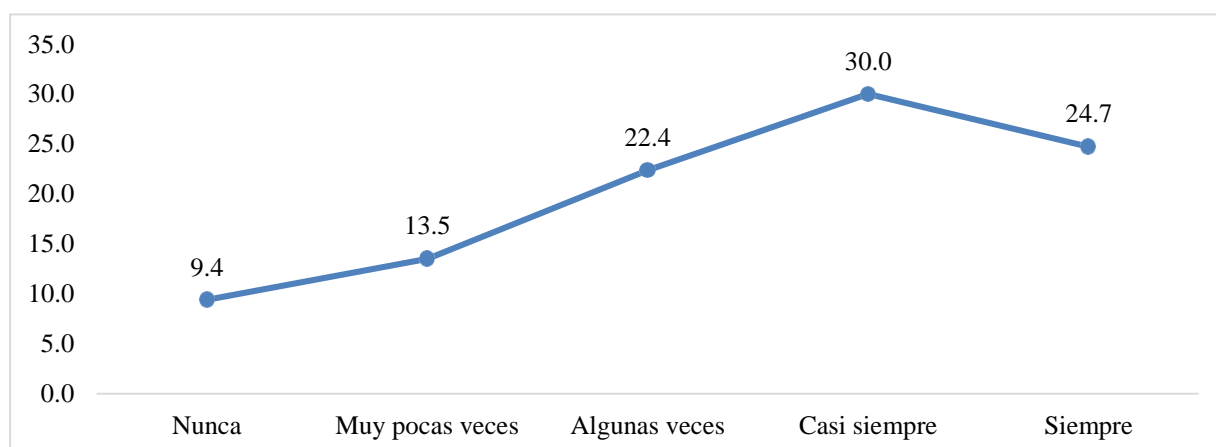


Figura 20. Aspiraciones prosperadas debido a las políticas de la DIRESA

La figura 21 muestra claramente la respuesta por parte de los encuestados donde se puede observar que el 31.8% de los encuestados casi siempre el clima organizacional le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo, el 24.7% indicó que siempre el clima organizacional de la DIRESA le permite desenvolverse adecuadamente, el 22.4% manifestó que algunas veces el clima organizacional le permite desenvolverse adecuadamente en el desempeño de su trabajo, además el 14.7% se refirió a que muy pocas veces el clima organizacional le permite desenvolverse adecuadamente y solo el 6.5% indicó que nunca el clima organizacional de la DIRESA le ha permitido desenvolverse adecuadamente en su trabajo.

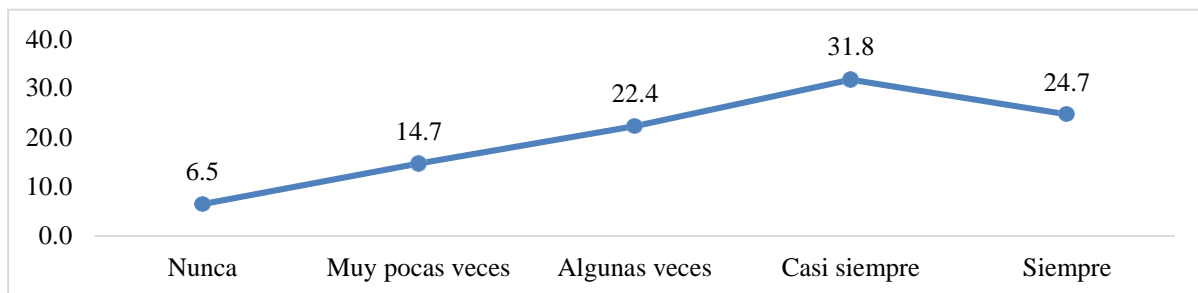


Figura 21. Desenvolvimiento en el trabajo

En la figura 22 se evidencia la opinión sobre, ¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para usted?, el 32.9% del total de encuestados respondió que siempre el tiempo brindado de vacaciones le es suficiente, el 31.2% indicó que casi siempre el tiempo de vacaciones brindadas le son suficiente, el 20.6% de encuestados manifestó que el tiempo que se le asigna para sus vacaciones en algunas veces es suficiente el tiempo brindado, además el 10% señaló que muy pocas veces el tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es tiempo suficiente y solo el 5.3% de los encuestados indicaron que nunca el tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente.

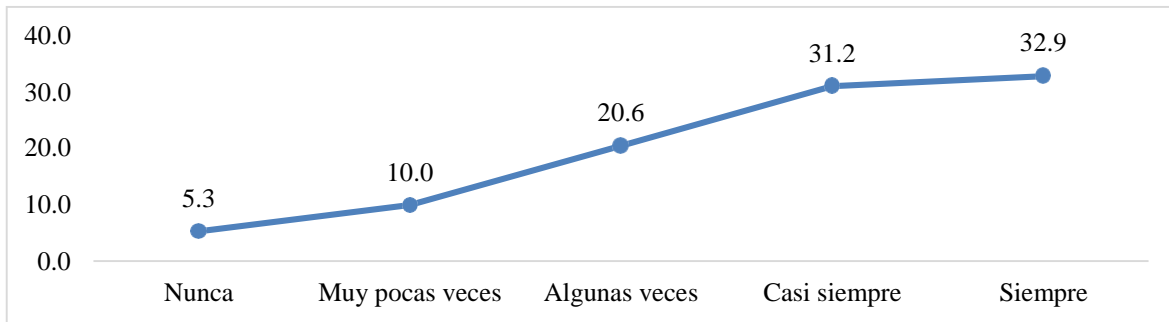


Figura 22. Tiempo brindado de vacaciones

La figura 23 muestra que el 28.8% de los encuestados indicaron que algunas veces los empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior y del interior del país, el 26.5% indicó que los empleados siempre provienen de los mejores centros de enseñanza superior de la región y del interior del país, el 21.2% señaló que muy pocas veces los empleados provienen de los mejores centros de enseñanza, además el 18.2% manifestó que casi siempre los empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior y solo el 5.3% de los encuestados señaló que nunca los empleados han provenido de los mejores centros de enseñanza superior de la región y del interior del país.

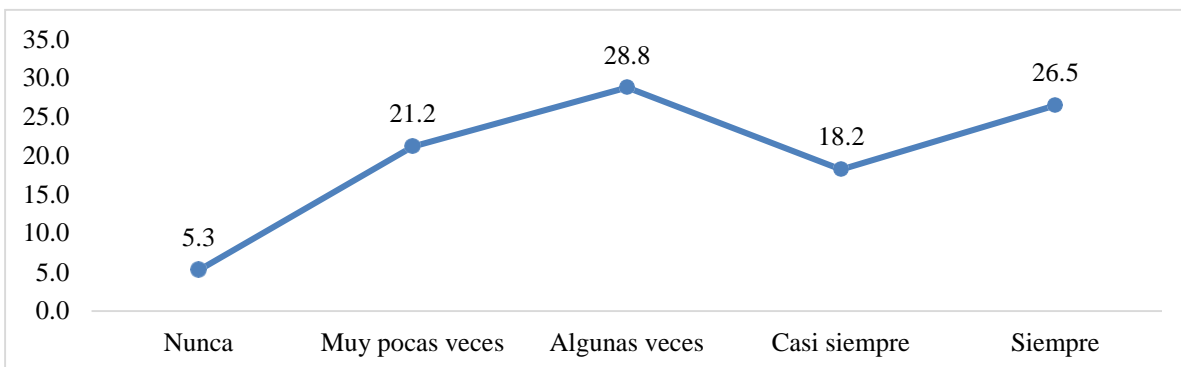


Figura 23. Proveniencia de centros de enseñanza superior de la región

En la figura 24, se muestra que el 35.9% de los encuestados indicaron que algunas veces los empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficiencia en la DIRESA, el 31.8% indicó que los empleados casi siempre tienen la titulación necesaria para

realizar su trabajo con eficacia en la DIRESA, el 17.6% señaló que siempre empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia, además el 11.2% manifestó que muy pocas veces los empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia y solo el 3.5% de los encuestados señaló que nunca los empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia en la DIRESA.

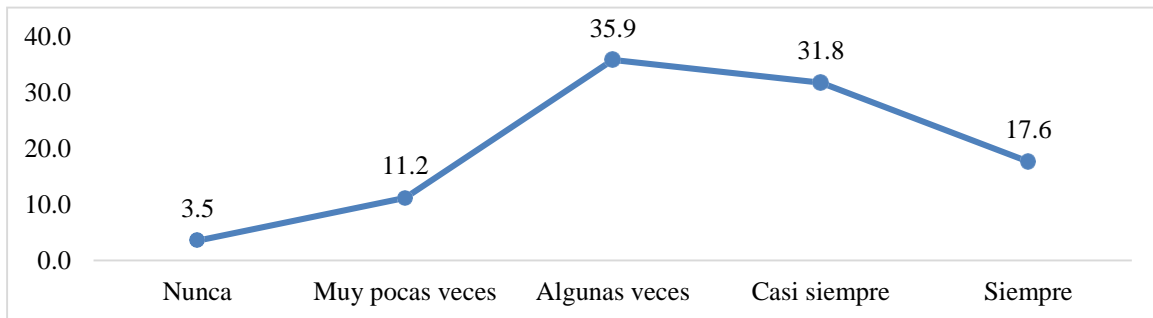


Figura 24. Titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia en la DIRESA

En la figura 25, se muestra que el 35.9% de los encuestados indicaron que casi siempre los empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo, el 30.6% indicó que algunas veces los empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo, el 15.9% señaló que siempre los empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo, además el 14.1% manifestó que muy pocas veces los empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo y solo el 3.5% de los encuestados señaló que los empleados nunca destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo

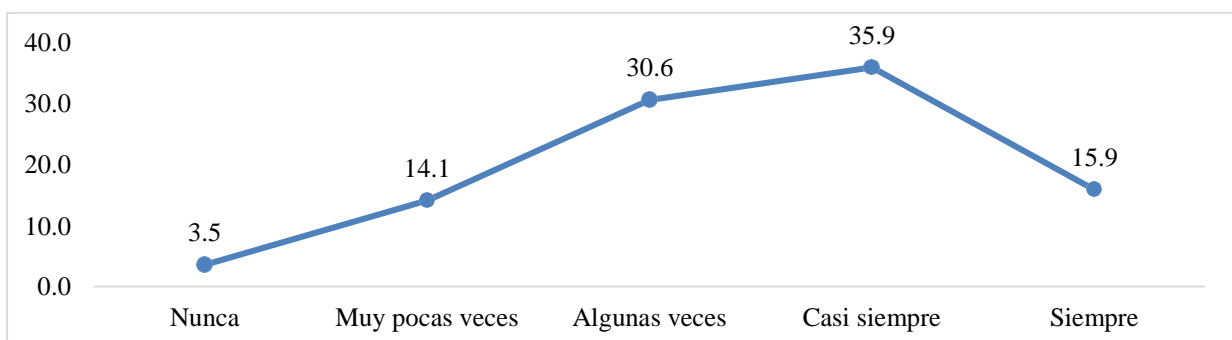


Figura 25. Reconocimiento de habilidades



En la figura 26, se muestra que el 33.5% de los encuestados indicaron que algunas veces los colaboradores son creativos y brillantes, el 32.4% indicó que casi siempre los colaboradores son creativos y brillantes, el 18.8% señaló que los colaboradores siempre son creativos y brillantes, asimismo el 14.1% manifestó que los colaboradores muy pocas veces son creativos y brillantes y solo el 1.2% de los encuestados señaló que los colaboradores nunca son creativos y brillantes.

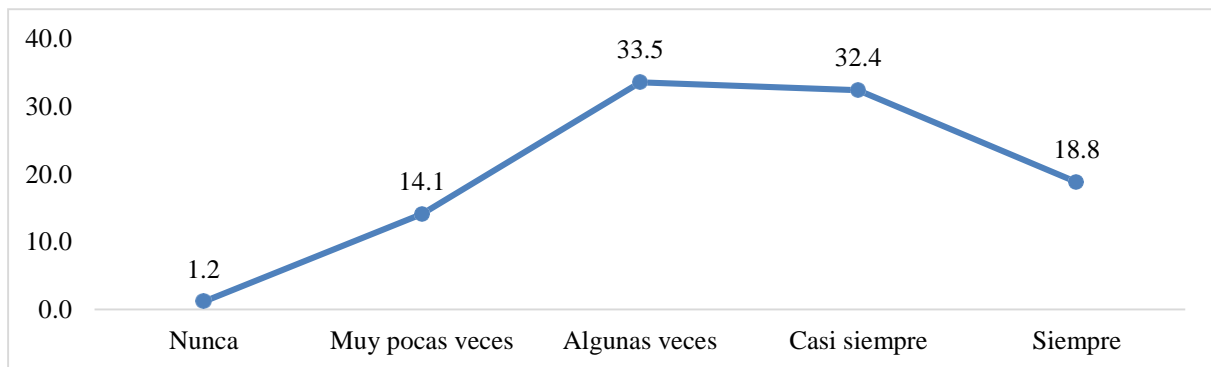


Figura 26. Creatividad y brillantez

En la figura 27, se muestra que el 37.1% de los encuestados indicaron que casi siempre los colaboradores desarrollan nuevas ideas y conocimiento, el 21.8% indicó que siempre los colaboradores desarrollan nuevas ideas y conocimiento, el 21.2% señaló que los colaboradores algunas veces desarrollan nuevas ideas y conocimiento, asimismo el 13.5% manifestó que los colaboradores muy pocas veces desarrollan nuevas ideas y conocimiento y solo el 6.5% de los encuestados señaló que los colaboradores nunca desarrollan nuevas ideas y conocimiento.

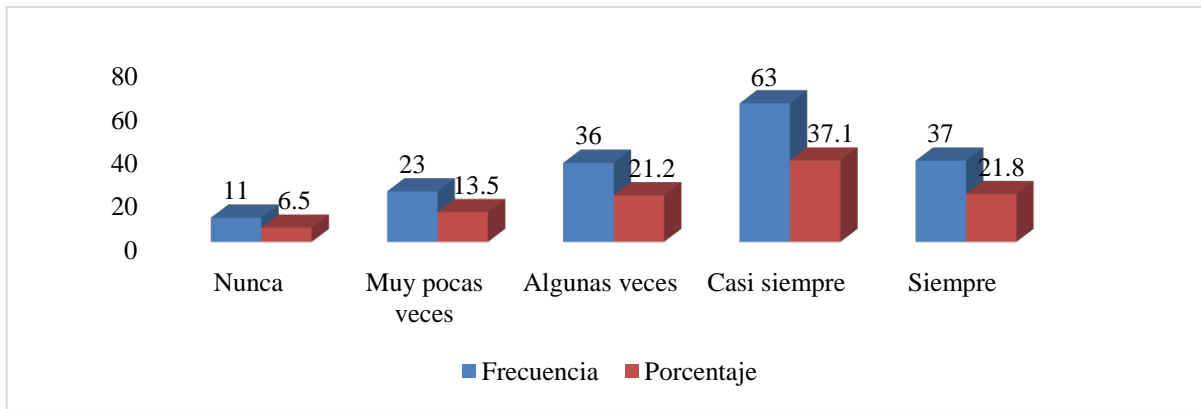


Figura 27. Desarrollo de nuevas ideas y conocimientos.

La figura 28, muestra que el 37.1% de los encuestados indicaron que casi siempre los problemas resultan fáciles de resolver porque los colaboradores tienen la habilidad de comprender las consecuencia de sus acciones, el 25.9% indicó que siempre los problemas resultan fáciles de resolver porque los colaboradores tienen la habilidad de comprender las consecuencia de sus acciones, el 21.2% señaló que los problemas algunas veces resultan fáciles de resolver porque los colaboradores tienen la habilidad de comprender las consecuencia de sus acciones, asimismo el 11.8% manifestó que los problemas muy pocas veces resultan fáciles de resolver porque los colaboradores tienen la habilidad de comprender las consecuencia de sus acciones y solo el 4.1% de los encuestados señaló que los problemas nunca resultan fáciles de resolver porque los colaboradores tienen la habilidad de comprender las consecuencia de sus acciones

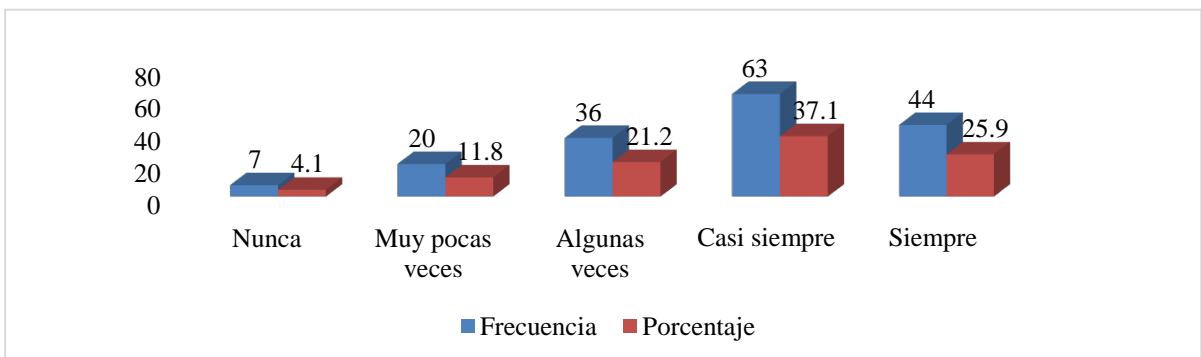


Figura 28. Resolución de problemas

En la figura 29, se muestra que el 34.1% de los encuestados indicaron que casi siempre el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa está por encima de la media del sector, el 27.1% indicó que algunas veces el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa está por encima de la media del sector, el 22.4% señaló que siempre el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa está por encima de la media del sector, además el 9.4% manifestó que muy pocas veces el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa está por encima de la media del sector y solo el 7.1% de los encuestados señaló que nunca el tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa está por encima de la media del sector.

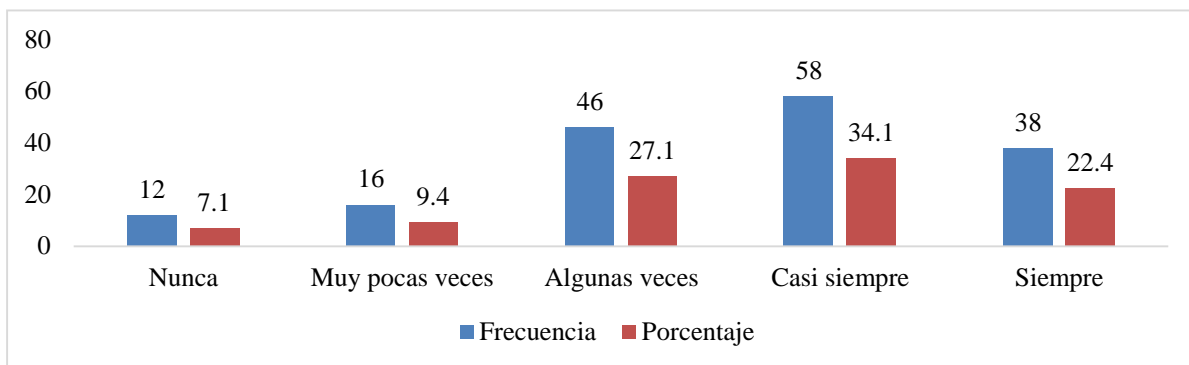


Figura 29. Tiempo de permanencia en la empresa.

La figura 30, muestra que el 28.8% de los encuestados manifestaron que casi siempre el índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores, el 26.5% indicó que casi siempre el índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores, asimismo el 26.5% señaló que siempre el índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores, además el 15.9% manifestó que muy pocas veces el índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores y solo el 2.4% de los encuestados señaló que nunca el índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores.

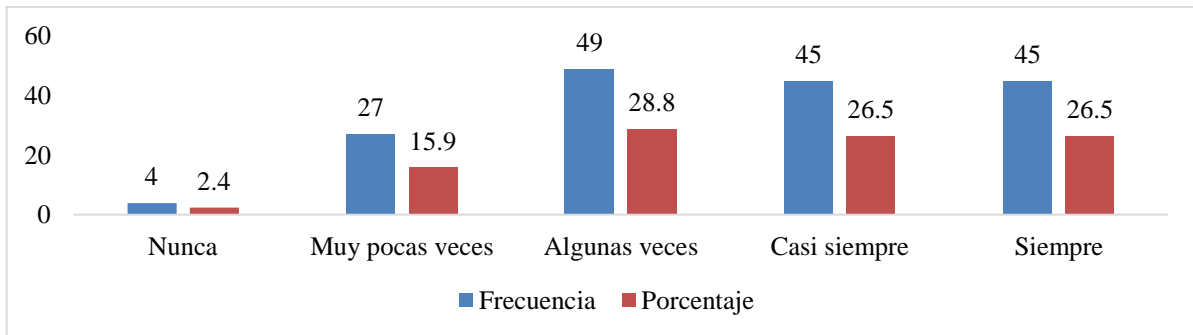


Figura 30. Índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA.

En la figura 31, se muestra que el 32.4% de los encuestados manifestaron que algunas veces los colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito, el 27.6% indicó que casi siempre los colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito, asimismo el 25.3% señaló que siempre los colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito, además el 11.8% manifestó que muy pocas veces los colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito y solo el 2.9% de los encuestados señaló que nunca los colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito.

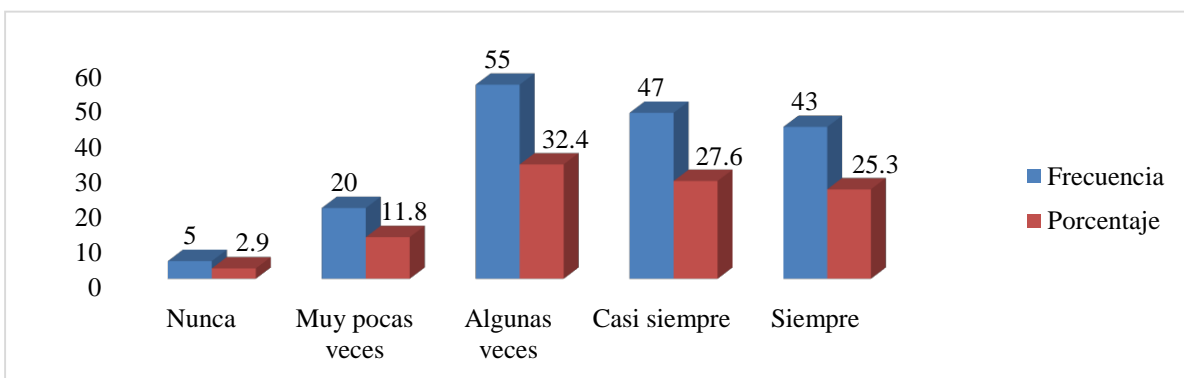


Figura 31. Experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito.

En la figura 32, se muestra que el 32.9% de los encuestados señalaron que los colaboradores casi siempre son expertos en las funciones que desempeñan, el 28.2% indicó que los colaboradores algunas veces son expertos en las funciones que desempeñan,

asimismo el 22.4% señaló que los colaboradores siempre son expertos en las funciones que desempeñan, además el 14.7% manifestó que muy pocas veces los colaboradores son expertos en las funciones que desempeñan y solo el 1.8% de los encuestados señaló que los colaboradores nunca son expertos en las funciones que desempeñan.

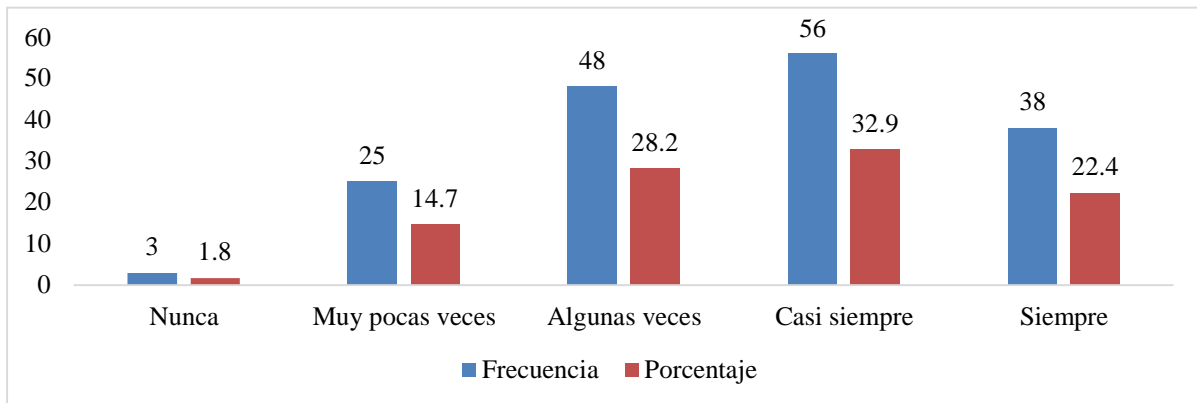


Figura 32. Expertos en las funciones que desempeñan.

La figura 33, muestra que el 31.8% de los encuestados indicaron que casi siempre un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización, el 25.3% indicaron que algunas veces un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización, asimismo el 19.4% señalaron que siempre un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización, además el 15.9% manifestó que muy pocas veces un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización y solo el 7.6% de los encuestados señaló que nunca un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización.

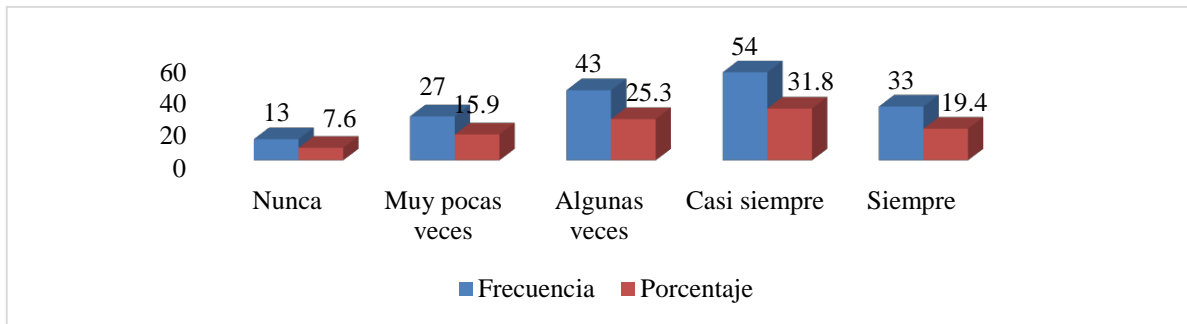


Figura 33. Acceso a planes de incentivos en la organización.

La figura 34, muestra que el 31.8% de los encuestados indicaron que casi siempre un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA, el 24.1% indicaron que algunas veces un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA, asimismo el 21.8% señaló que siempre un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA, además el 16.5% manifestó que muy pocas veces un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA y solo el 5.9% de los encuestados señaló que nunca un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA.

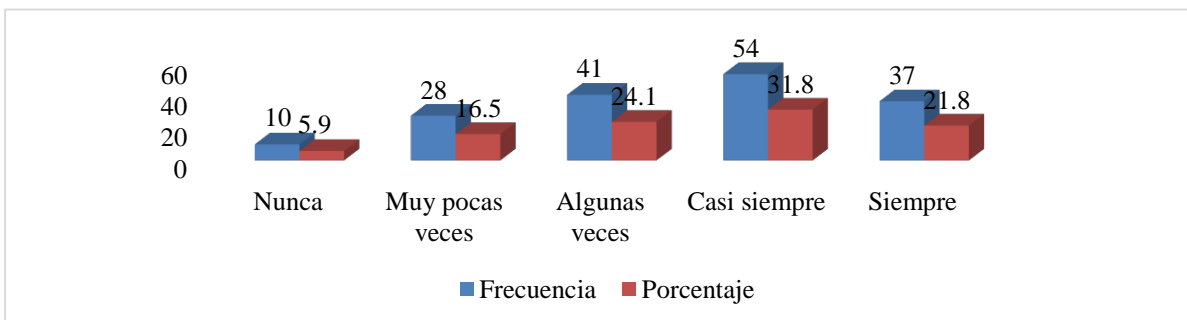


Figura 34. Puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA.

En la figura 35, se muestra que el 30.6% de los encuestados indicaron que casi siempre los colaboradores tienen un alto grado de satisfacción, el 25.9% indicaron que siempre los colaboradores tienen un alto grado de satisfacción, asimismo el 24.7% señalaron que algunas

veces los colaboradores tienen un alto grado de satisfacción, además el 14.7% manifestó que muy pocas veces los colaboradores tienen un alto grado de satisfacción y solo el 4.1% de los encuestados señaló que los colaboradores nunca tienen un alto grado de satisfacción.

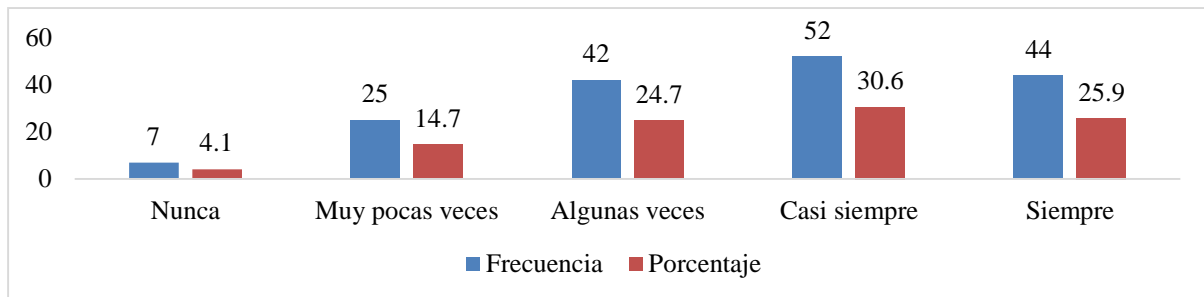


Figura 35. Grado de satisfacción.

#### 4.1.2. Análisis descriptivo por dimensión.

Para un mejor análisis del presente estudio es conveniente poder interpretar cada dimensión, con el propósito de describir cada una de ellas y ver cómo se comporta cada dimensión estudiada, para este análisis se tuvo que sumar el total de cada ítem que está conformada cada dimensión para así recodificarla y nos brinde una nueva variable.

La tabla 10, muestra que el 41.2% representado por 70 colaboradores encuestados, indicaron que siempre la comunicación interpersonal es fluida en la DIRESA, el 39.4% de los colaboradores indicaron que la comunicación interpersonal es casi siempre suficiente y se entiende al momento de comunicarse, asimismo el 16.5% señalaron que algunas veces comunicación interpersonal suele ser suficiente con los compañeros de trabajo, finalmente el 2.9% indicó que la comunicación interpersonal muy pocas veces es fluida y suficiente para establecer comunicación en la empresa.

Tabla 10. Comunicación interpersonal

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy pocas veces</b>	5	2,9
<b>Algunas veces</b>	28	16,5
<b>Casi Siempre</b>	67	39,4
<b>Siempre</b>	70	41,2
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 11, se muestra que el 38.2% de los encuestados indicaron que casi siempre se ven motivados en el trabajo que realizan, el 31.2% de los colaboradores indicaron que siempre están motivados en su trabajo, asimismo el 25.9% señalaron que algunas veces se encuentran motivados para realizar ciertas actividades planificadas y un dato menor del 4.1% indicaron que muy pocas veces la motivación labora es buena en la DIRESA y un dato inferior a este es que solo el 0.6% nunca se ha visto motivado en la labor que desempeña dentro de la empresa.

Tabla 11. Motivación laboral

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	1	,6
<b>Muy pocas veces</b>	7	4,1
<b>Algunas veces</b>	44	25,9
<b>Casi Siempre</b>	65	38,2
<b>Siempre</b>	53	31,2
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 12, muestra que el 52.4% de los encuestados indicaron que siempre la autonomía permite tomar decisiones, el 39.4% de los colaboradores indicaron que casi siempre la autonomía permite tomar decisiones, asimismo el 7.1% señalaron que algunas veces la



autonomía permite tomar decisiones y un dato inferior a este es que solo el 1.2% señala que nunca la autonomía permite tomar decisiones.

Tabla 12. Autonomía para la toma de decisiones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy pocas veces</b>	2	1,2
<b>Algunas veces</b>	12	7,1
<b>Casi Siempre</b>	67	39,4
<b>Siempre</b>	89	52,4
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 13, muestra que el 35.9% del 100% de los encuestados indicaron que algunas veces cuentan con la suficiente educación para su desempeño en la DIRESA, el 27.6% indicó que casi siempre los colaboradores cuentan con educación para el desempeño dentro de la empresa, el 21.9% manifestaron que siempre los colaboradores tienen la educación necesaria para ser contratados y puedan desempeñarse adecuadamente, además el 8.8% indico que muy pocas veces el personal cuenta con educación y solo el 1.8% manifestó que los colaboradores nunca cuentan con educación.

Tabla 13. Educación

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	3	1,8
<b>Muy pocas veces</b>	15	8,8
<b>Algunas veces</b>	61	35,9
<b>Casi Siempre</b>	47	27,6
<b>Siempre</b>	44	25,9
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 14, se puede observar que el 37.1% cuenta con las habilidades suficientes para el desempeño; es decir, son creativos, brillantes, desarrollan nuevas ideas generando nuevo conocimiento, el 32.4% de los encuestados indicaron que los colaboradores siempre cuentan con habilidades al momento su desempeño, además el 24.1% indico que algunas veces cuenta

el personal con habilidades para desempeñarse y solo el 6.5% manifestaron que el personal muy pocas veces cuenta con habilidades para su desempeño.

Tabla 14. Habilidades

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy pocas veces</b>	11	6,5
<b>Algunas veces</b>	41	24,1
<b>Casi Siempre</b>	63	37,1
<b>Siempre</b>	55	32,4
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 15, se puede observar que el 35.3% de los colaboradores casi siempre cuenta con la experiencia para el desempeño en la empresa, el 33.5 de los colaboradores encuestados indican que siempre cuentan con experiencia para su desempeño, asimismo el 27.1% de los colaboradores manifestó que algunas veces cuentan con la experiencia suficiente para desempeñarse y solo el 4.1% indicaron que muy pocas veces los colaboradores cuentan con la experiencia requerida para su desempeño laboral.

Tabla 15. Experiencia

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy pocas veces</b>	7	4,1
<b>Algunas veces</b>	46	27,1
<b>Casi Siempre</b>	60	35,3
<b>Siempre</b>	57	33,5
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 16, muestra claramente que los colaboradores casi siempre tiene motivaciones para el buen desempeño de su trabajo, siendo este representado por 33.5%, seguido del 26.5% donde indicaron que algunas veces los colaboradores tienen motivaciones para su buen desempeño laboral, además el 24.1% indicaron que siempre tienen motivaciones necesarias para desempeñarse en el trabajo y que solo el 2.4% manifestó que nunca han tenido motivaciones debido a los planes propuestos por la DIRESA.

Tabla 16. Motivaciones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	4	2,4
<b>Muy pocas veces</b>	23	13,5
<b>Algunas veces</b>	45	26,5
<b>Casi Siempre</b>	57	33,5
<b>Siempre</b>	41	24,1
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 17, muestra que el 30.6% de los colaboradores encuestados casi siempre tienen un alto grado de satisfacción y por ende, cuentan con las capacidades suficientes para su desempeño, seguido se muestra que el 25.9% siempre cuenta con las capacidades necesarias para su desempeño, es decir, los colaboradores cuentan con un alto índice de satisfacción, además el 24.7% indicaron que algunas veces cuentan con capacidades, el 14.7% manifestaron que muy pocas veces cuentan con capacidades y solo el 4.1% indico que nunca cuentan con capacidades, lo que indican que no están satisfechos con la labor que desempeñan.

Tabla 17. Capacidades

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	7	4,1
<b>Muy pocas veces</b>	25	14,7
<b>Algunas veces</b>	42	24,7
<b>Casi Siempre</b>	52	30,6
<b>Siempre</b>	44	25,9
<b>Total</b>	170	100,0

Fuente: elaboración propia

#### **4.2. Análisis de la prueba de normalidad de las variables**

El presente estudio tuvo como propósito buscar la correlación de las variables clima organizacional y capital humano, para la correlación de las mismas se pasó a analizar a través de las pruebas de normalidad para determinar si las variables estudiadas se comportan de forma normal o no, sin embargo, debido a que los datos analizados tienen un grado de libertad mayor de 50, se prefirió realizar la interpretación por la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova para una mejor comprensión de la información especificada en la

tabla 18, cuya tabla refleja que la variable clima organizacional tiene un grado de significancia de 0,000 y la variable capital humano con una significancia apenas de 0,001, lo cual quiere decir que ambas variables en estudio no se comportan de forma normal por lo tanto el análisis de correlación será a través de Rho de Spearman.

Tabla 18. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,104	170	,000	,962	170	,000
Capital Humano	,096	170	,001	,974	170	,003

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia

### 4.3. Prueba de hipótesis y análisis de correlación

#### 4.3.1. Prueba de hipótesis general.

- $H_0$  = No existe relación significativa entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- $H_a$ . = Existe relación significativa entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### Regla de decisión para la hipótesis general

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la Tabla 19, se observa que la relación entre las variables clima organizacional y capital humano es positiva  $\square = 0.634^{**}$ , lo cual indica que si se incrementa el nivel de percepción del clima organizacional también mejorará el capital humano. Este resultado es significativo  $\square < 0.05$ , por lo tanto se acepta la hipótesis alterna donde se menciona que existe relación significativa entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

Tabla 19. Correlación Rho de Spearman del clima organizacional y capital humano

Variables	p	Sig	n
Clima organizacional	,634**	,000	170
Capital Humano	,634**	,000	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2. Prueba de hipótesis específica 1.

- $H_0$  = No existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- $H_a$  = Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### Regla de decisión para la primera hipótesis específica

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la tabla 20, se evidencia la relación entre la comunicación interpersonal (representada por los canales de comunicación y las relaciones interpersonales) y la educación (profesionales que provienen de los mejores centros de estudios y cuentan con la titulación necesaria). Donde se observa que la dimensión comunicación interpersonal se relacionan directa, positiva y significativamente con la educación, representado con un nivel de significancia del  $\square = 0.000$ , con una correlación de  $\square = 0.310^{* *}$ , permitiendo aceptar la hipótesis  $H_a$  y rechazar la hipótesis  $H_0$ ; por lo tanto, cuando mayor sea la comunicación interpersonal entre los colaboradores de la DIRESA mayor y mejor será la educación percibida de los colaboradores, debido a que tiene una correlación bilateral significativa al nivel 0.01.

Tabla 20. Correlación Rho de Spearman de la comunicación interpersonal y la educación

Dimensiones	p	Sig	n
Comunicación interpersonal	,310**	,000	170
Educación	,310**	,000	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.3. Prueba de hipótesis específica 2.

- a.  $H_0$  = No Existe relación significativa entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- b.  $H_a$  = Existe relación significativa entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### Regla de decisión para la segunda hipótesis específica

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la tabla 21 se evidencia la relación entre la motivación laboral (representada por la remuneración, ambiente laboral, beneficios en salud, mejores aspiraciones y vacaciones) y las habilidades (destacan por sus habilidades, son creativos y brillantes, desarrollan nuevas ideas y son conscientes de sus acciones). Donde se observa que la dimensión motivación laboral se relacionan directa, positiva y significativamente con las habilidades que tienen los colaboradores, representado con un nivel de significancia del  $\square = 0.000$ , y una correlación de  $\square = 0.436^{**}$ , permitiendo aceptar la hipótesis  $H_a$  y rechazar la hipótesis  $H_0$ ; por lo tanto, a mayor motivación laboral, mayor serán las habilidades de los colaboradores de la DIRESA, debido a que tiene una correlación bilateral significativa al nivel 0.01.

Tabla 21. Correlación Rho de Spearman de la motivación laboral y habilidades

Dimensiones	p	Sig	n
Motivación laboral	,436**	,000	170
Habilidades	,436**	,000	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.4. Prueba de hipótesis específica 3.

- a.  $H_0$  = No existe relación significativa entre la Autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- b.  $H_a$ . = Existe relación significativa entre la Autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### Regla de decisión para la tercera hipótesis específica

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la tabla 22, se evidencia la relación entre la Autonomía para la Toma de Decisiones y Experiencia. Donde se observa que la dimensión autonomía para la toma de decisiones se relacionan directa, positiva y significativamente con la experiencia que tienen los colaboradores, representado con un nivel de significancia del  $\square = 0.000$ , y una correlación de  $\square = 0.347^{**}$ , permitiendo aceptar la hipótesis  $H_a$  y rechazar la hipótesis  $H_0$ ; por lo tanto, a mayor experiencia, mayor autonomía para la toma de decisiones tendrán los colaboradores de la DIRESA o viceversa, debido a que tiene una correlación bilateral significativa al nivel 0.01.

Tabla 22. Correlación Rho de Spearman de la autonomía para la toma de decisiones y experiencia

Dimensiones	p	Sig	N
Autonomía para la Toma de Decisiones	,347**	,000	170
Experiencia	,347**	,000	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.5. Prueba de hipótesis específica 4.

- a.  $H_0$  = No existe relación significativa entre la Comunicación interpersonal y la Motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.
- b.  $H_a$ . = Existe relación significativa entre la Comunicación interpersonal y la Motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

#### Regla de decisión para la cuarta hipótesis específica

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la tabla 23, se evidencia la relación entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores. Donde se observa que la comunicación interpersonal se relacionan directa, positiva y significativamente con la motivación de los colaboradores, representado con un nivel de significancia del  $\square = 0.000$ , y una correlación de  $\square = 0.284^{**}$ , permitiendo aceptar la hipótesis  $H_a$  y rechazar la hipótesis  $H_0$ ; por lo tanto, a mayor comunicación interpersonal, mayor motivaciones tendrán los colaboradores de la DIRESA o viceversa, debido a que tiene una correlación bilateral significativa al nivel 0.01.

Tabla 23. Correlación Rho de Spearman de la comunicación interpersonal y motivaciones

Dimensiones	P	Sig	n
Comunicación interpersonal	,284**	,000	170
Motivaciones de los colaboradores	,284**	,000	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.6. Prueba de hipótesis específica 5.

- a.  $H_0$  = No existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.



- b.  $H_a$ . = Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.

### Regla de decisión para la quinta hipótesis específica

Si Valor  $\square > 0.05$ , se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ )

Si Valor  $\square < 0.05$ , se rechaza la Hipótesis Nula ( $H_0$ ) y, se acepta  $H_a$

En la Tabla 24, se observa la dimensión autonomía para la toma de decisiones y capacidades de los colaboradores, es baja, debido a que  $\square = 0.148$ , lo cual, indica que si se incrementa el nivel de la autonomía para la toma de decisiones, su nivel de mejora de las capacidades de los colaboradores de la DIRESA será bajo. Este resultado muestra un  $\square > 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis  $H_a$ , donde se menciona que existe relación entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores relacionados para este caso.

Tabla 24. Correlación Rho de Spearman de la autonomía para la toma de decisiones y capacidades

Dimensiones	p	Sig	n
Autonomía para la toma de decisiones	,148	,054	170
Capacidades de los colaboradores	,148	,054	170

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

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. Discusión de los resultados

El principal objetivo del presente estudio fue determinar la relación entre clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017. En base a los resultados se encontró que el clima organizacional y capital humano tienen un nivel de relación positiva  $\square = 0.634^{**}$  con un grado de significancia de 0.000; lo cual indica que la relación es fuerte y significativa al nivel 0.01 bilateral. Es decir, en el ambiente en el cual se desenvuelve el colaborador de la DIRESA,

representado por el clima organizacional que alberga en su estructura organizativa a través de la comunicación interpersonal de los colaboradores, sus motivaciones que tienen al desempeñarse y la autonomía que poseen en la toma de decisiones tienen un grado de relación significativa con el capital humano, que este a su vez siempre estará representado por su educación, sus habilidades, sus experiencia, sus capacidades y motivaciones que serán determinantes para que exista un agradable clima organizacional en la DIRESA.

En este contexto, los resultados concuerdan con lo predicho por (Huamaní Córdova, 2015) donde manifiesta que el clima organizacional está formado por el conjunto de relaciones humanas, condiciones e interrelaciones laborales que a su vez se ven reflejadas en el comportamiento del colaborador. Bajo esta premisa, se encuentran tres puntos importantes que es necesario poder aclarar y discutir según los resultados abordados.

En primer lugar, las relaciones humanas en la DIRESA están bien manejadas por una buena comunicación interpersonal y esto se debe al nivel educativo que tiene su personal ya que también la comunicación es un factor clave y que puede impactar en el crecimiento del personal, en su autoestima, en el poder solucionar los conflictos con mayor rapidez (González Sánchez, 2016) y poder alinear eficientemente los procesos de la DIRESA debido a la buena comunicación que tiene su personal, ya que la comunicación es una de las características que influyen en el buen clima organizacional según señala (Bustamante et al., 2015). Sin embargo, la comunicación interpersonal interna de la DIRESA está por encima de las expectativas esperadas con una buena comunicación fluida del 41.2% respectivamente. Lo que indica que los colaboradores tienen una comunicación asertiva, permitiéndole estar más alineados con el logro de los objetivos y metas propuestas; lo cual, no pasó lo mismo con un estudio desarrollado en la Red de Servicios de Salud Contumazá por Miranda Miranda & Gálvez Díaz (2016) donde se encontró que el 49,6% de los colaboradores percibían un clima no saludable y el 43,2% opinó que tiene un clima por mejorar.

En segundo lugar, los colaboradores se sienten motivados laboralmente debido al buen trabajo de las habilidades que utilizan al momento de desempeñarse en la DIRESA. En ese sentido, la institución ha trabajado en la motivación de sus colaboradores lo cual indica que están manejando significativamente las habilidades que poseen. Además, se concuerda con un estudio abordado por (Castillo & Ruiz, 2017) donde encontraron que el clima organizacional se relaciona favorablemente con la motivación, permitiendo que a mayor nivel de clima organizacional, los clientes y colaboradores experimentan mayor motivación en el desempeño de las tareas. Por otro lado, en un estudio realizado por (Cobo, 2006; Naranjo et al., 2013) concluyen que las habilidades son motivadores determinantes para actuar y lograr lo propuesto, y según (Ñahui & Villoslada, 2016) ratifica que para el buen desempeño del colaborador no radica en sus buenas calificaciones que este pueda tener sino que radica en sus habilidades, el buen desempeño y la forma eficaz de resolver conflictos a través de su experiencia que este ha venido alcanzando durante su trayectoria.

En tercer lugar, los colaboradores cuentan con la autonomía suficiente para tomar decisiones debido a las capacidades y gran experiencia que estos tienen. En ese sentido, se cumple lo señalado por Álvarez (2015) que la autonomía tienen que ver con las capacidades de los colaboradores al momento de realizar sus acciones y este a su vez, se trata del grado de libertad que tiene el colaborador para tomar decisiones y solucionar problemas según aclara (Williams Rodríguez, 2013). Sin embargo, las decisiones que puedan estar tomando los colaboradores de la DIRESA, lo están haciendo de manera asertiva debido a la suficiente educación, experiencia, capacidades y habilidades que estos tienen para realizar sus labores dentro de la organización. Estos y otros indicadores son los causantes de que pueda existir en la DIRESA un capital humano motivado, que saben direccionar bien sus habilidades, destrezas con una comunicación fluida y capaces de tomar decisiones en momentos

oportunos debido a la experiencia que han podido alcanzar durante el paso por la organización.

## Capítulo V.

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Los resultados de la presente investigación de tipo de análisis descriptivo y correlacional permiten llegar a las siguientes conclusiones según los objetivos propuestos en este estudio:

1. Como objetivo principal alcanzado, se evidencia que existe una relación significativa entre el clima laboral y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, durante la gestión 2017. En ese sentido, el nivel de correlación es positiva  $r = 0.634^{**}$  lo que indica que las variables están relacionadas significativamente al nivel de 0.01 bilateral. Lo que se podría concluir que el clima organizacional de la DIRESA está en buenas condiciones en la cual le permite al colaborador (capital humano) desempeñarse adecuadamente.
2. Existe una relación significativa entre la comunicación interpersonal y la educación en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho. Dado que el grado de correlación es de  $r = 0.310^{**}$  y un  $p = 0.000$  de significancia se concluye que los colaboradores de la DIRESA tienen una comunicación interpersonal eficaz debido al nivel educativo que estos tienen y que de alguna u otra forma contribuyen a generar un buen clima organizacional.
3. Existe relación significativa entre la motivación laboral y las habilidades que tienen los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho. La correlación es de  $r = 0.436^{**}$  con un p-valor de  $p = 0.000$  de significancia; es decir, estadísticamente la motivación laboral y las habilidades tienen una relación positiva. En ese sentido, se concluye que los colaboradores se sienten motivados debido a la buena remuneración, ambiente laboral, beneficios en cuanto a su salud y otros indicadores que les permiten estar bien motivados al momento de desempeñarse en la DIRESA y que las habilidades

que cuentan los colaboradores son en efecto en ellos que les permite estar motivados al momento de desempeñarse.

4. Existe suficiente evidencia estadística, donde muestra que existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho. El grado de correlación entre la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia, es de  $r = 0.347^{**}$  con un nivel de significancia positivo. En ese sentido, la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia que los colaboradores tienen, este último llega a ser un determinante significativo al momento que los colaboradores toman decisiones dentro de la DIRESA, debido a la experiencia y confianza que han podido adquirir durante el paso por la organización.
5. Existe correlación entre comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho durante la gestión 2017. Los resultados arrojaron que el grado de correlación entre la comunicación y la motivación es de  $r = 0.284^{**}$ , lo cual, se infiere que a mayor nivel de comunicación los colaboradores percibirán y experimentarán mayor motivación en el desempeño de las tareas planificadas. Por lo tanto, una comunicación eficaz permitirá mantener al personal motivado, por ende, generará un buen clima organizacional para la DIRESA.
6. La relación de la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades es baja, siendo que el nivel de correlación estadísticamente hace a un  $r = 0.148$ . En ese sentido, para este caso la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades no están muy bien vinculadas por lo que estadísticamente se aprecia una relación baja y débil.

## **5.2.Recomendaciones**

1. En el diagnóstico realizado al principio de la presente investigación se planteó que existía un clima no adecuado; sin embargo, los resultados revelan que el clima organizacional de la DIRESA es bueno. En ese sentido, para ampliar más la investigación se recomienda que se realicen estudios en cuanto al clima laboral para determinar la percepción del clima por área de trabajo.
2. Asimismo, se recomienda que se realicen estudios en cuanto a las políticas de trabajo en la DIRESA, ya que puede ser uno de los indicadores que este obstruyendo el desenvolvimiento de las capacidades de los colaboradores.
3. Además, se recomienda que la DIRESA realice un plan de motivación extrínseca, donde se pueda establecer un programa de capacitación para mejorar en general las capacidades de los colaboradores según el área de desempeño.
4. Finalmente, se recomienda que posteriormente se realicen estudios cualitativos en cuanto a las variables estudiadas como también en otros temas que le sean de beneficio para el desarrollo y crecimiento de la DIRESA.

## Referencias

- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*, 35(1), 13–26. Retrieved from [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-96362015000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96362015000100002)
- Antinori Hidalgo, J. A., Santamaria Leandro, S. L. J., & Venites Ramirez, L. M. (2015). *El desarrollo del capital humano y la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco - Año 2014. Repositorio Institucional - UNHEVAL*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Retrieved from <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/462>
- Bardales Ruiz, J. D., & Polo Ávila, G. R. (2015). *Reconocimiento de las acciones comunicativas que se desarrollan en situaciones de conflicto entre la empresa Minera y la Comunidad Campesina de la Cuenca del Chuyugual, en el distrito de Sanagorán, provincia de Sánchez Carrión, región La Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/1626>
- Becker, G. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research* (Vol. 2). Retrieved from <http://www.nber.org/chapters/c3733.pdf>
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital. Core asset for the third millennium Enterprise* (1st ed.). Londres: International Thomson Business Press.
- Bustamante-Ubilla, M. A., Grandón Avendaño, M. L., & Lapo Maza, M. del C. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31, 432–440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Cabrera Suárez, M. K., & Olivares Mesa, A. (2012). La influencia de los recursos de capital humano, social y financiero sobre la velocidad del proceso exportador de las empresas familiares. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 21(4), 306–315.



<https://doi.org/10.1016/j.redde.2012.07.003>

- Caderón, V. J. A., & Mousalli, K. G. M. (2012). Capital humano elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 5–18. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25722697002>
- Camisón, C., Palacios, D., & Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del Capital Intelectual en la empresa: El modelo Nova. In *X Congreso Nacional ACEDE*. Oviedo: Septiembre.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, I. E. E., & Weick, J. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Castillo Fernández, J. P., & Ruiz Valera, L. M. (2017, June 15). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios eléctricos Utcubamba S.A.C, Bagua Grande, Amazonas, 2016*. Universidad Peruana Unión. Universidad Peruana Unión. Retrieved from <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/663>
- Cobo, A. J. (2006). *Modelo de capital intelectual de la consejería de educación de la junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones.
- Corcino, M. (2013). Habilidades y destrezas en una persona: Habilidades y destreza personal. Retrieved July 22, 2017, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>
- Cornejo Pereyra, C. A. (2016, April 19). *Capital humano: Motivación y liderazgo*. *Repositorio Institucional - UPC*. Universidad Científica del Perú. Retrieved from <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/153>
- Cruz Antón, J. C., & Salirrosas Campos, S. J. (2017). *Clima organizacional y su relación con el compromiso de los trabajadores en la empresa Industrial Cerraduras Nacionales*

- S.A.C, en el periodo 2015-II. Universidad Peruana Unión.
- Cuba Rosales, L. A. F. (2016). *El capital humano y el capital relacional como factores de la empleabilidad de los egresados de la Escuela Académico Profesional de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos entre los años 2011 y 2012*. Repositorio de Tesis - UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Edvinson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: realizing y Company's True Value by finding its Hidden Brainpower*. Nueva York: Harper Collins Publishing.
- Espinoza, M. (2003). La Comunicación Interpersonal en los servicios de salud Mauricio Espinoza. *Punto Cero*, 8(7), 10–19. Retrieved from [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762003000200005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762003000200005)
- Euroforum, I. U. E. (1998). *Medición del capital intelectual: Modelo Intelect*. Intelect Club. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=Z7kVAQAACAAJ>
- Falgueras, I. (2008). La teoría del capital humano: orígenes y evolución. *Temas Actuales de Economía*, 2, 17–48. Retrieved from <http://www.economiaandaluza.es/sites/default/files/La teoría del capital humano.pdf>
- Fernández, M., Gisbert, A., & Salazar, J. C. (2013). Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable. *Influence of Human Quality on Financial Statement Audit Quality*, 9(4), 1194–1225. <https://doi.org/10.3926/ic.481>
- Ferro Camargo, M. B., Páez Becerra, F. J., Bermúdez Gómez, M. C., Velosa Porras, J., & Gómez Villamizar, M. (2012). Evaluación del clima organizacional en la Facultad de Odontología de la Pontificia Universidad Javeriana desde una perspectiva integradora y participative. *Universitas Odontológica*, 31(66), 83–95.
- Fischman, D., & Matos, L. (2016). *Motivación 360°* (4th ed.). Lima: Biblioteca Nacional Del

Perú.

Florez Mejía, L. M., & Plata Santos, L. Y. (2008). *Trabajo de Grado para optar por el título de Comunicadora Social*. Pontificia Universidad Javeriana. Retrieved from

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis73.pdf>

Gallardo Zumaeta, F. E. (2014). *Factores latentes asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hospital Belen de Trujillo-año 2014*. Universidad Nacional de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5225>

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5225>

García Zambrano, L., García Merino, J., & Rodríguez Castellanos, A. (2012). Impact of

Investment in Human Capital on the Business Value. *Academia. Revista*

*Latinoamericana de Administración*, 51, 15–26. Retrieved from

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71625040006>

Garza, D. (2010). “*El Clima Organizacional En La Dirección General De Ejecución De Sanciones De La Secretaría De Seguridad Pública En Tamaulipas.*” *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Retrieved from

<https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

<https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Gómez Vélez, M. A. (2014). Estudio de clima organizacional realizado en una ONG

orientada a la protección de la infancia. *Revista Katharsis*, (18), 141–164.

González, J. J., & Parra, C. O. (2012). Caracterización de la cultura organizacional: Clima

organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle

de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. (Spanish). *Pensamiento Gestión*,

(25), 40–57.

González Sánchez, I. (2016). *El dominio de las habilidades de relación facilita la resolución*

*de conflictos entre profesionales sanitarios*. Universidad de Alicante. Universidad de

Alicante.

- Guerrero, S., González, S., Chamorro, A. M., & Ventocilla, E. P. (2015). Desarrollo del capital humano y su impacto en el desempeño de una institución microfinanciera no regulada del Perú - Human capital development and its impact on the performance of an unregulated microfinance institution in Peru. *Apuntes Universitarios*, *V*(1), 51–68.  
<https://doi.org/10.17162/AU.V0I1.81.G76>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). Mexico: McGRAW-HILL. Retrieved from [www.elosopanda.com](http://www.elosopanda.com)
- Huamaní Córdova, N. (2015). *El Clima Organizacional Y Su Influencia En El Desempeño Laboral Del Personal De Conducción De Trenes, Del Área De Transporte Del Metro De Lima, La Línea 1 En El 2013*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Retrieved from [http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani\\_Nathali\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2015.pdf](http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf)
- Jarama Soto, R. E. (2015, November 11). *Clima organizacional y Alineamiento estratégico de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, Lima, 2014*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/160>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Medica Del IMSS*, *50*(3), 307–314.
- Kido Cruz, A., & Kido Cruz, M. T. (2015). Modelos teóricos del capital humano y señalización: un estudio para México. *Contaduría Y Administración*, *60*(4), 723–734.  
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.06.001>
- Koys, D., & Decottist, T. (1991). Inductive measures of psychological climate human relations, *44*(3), 265–385.

- López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*.  
<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- Marchante, A. J., & Ortega, B. (2010). Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: Un estudio para la industria hotelera. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 13(44), 79–100. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70020-7](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70020-7)
- Martinez, I., & Cegarra, J. (2006). *Gestión dinámica del capital intelectual desde la perspectiva de los indicadores externos*. Universidad Politécnica de Cartagena.  
 Retrieved from [http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/Gestion dinamica del CI desde la perspectiva de Indicadores Externos.pdf](http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/Gestion%20dinamica%20del%20CI%20desde%20la%20perspectiva%20de%20Indicadores%20Externos.pdf)
- Martínez Cuellar, C. (2013). El efecto de la desigualdad y el acceso al crédito sobre la acumulación de capital humano. *Ensayos Sobre Política Económica*, 31(72), 18–34.  
[https://doi.org/10.1016/S0120-4483\(13\)70002-2](https://doi.org/10.1016/S0120-4483(13)70002-2)
- Medina, C. M. N., & Zanoni, K. (2016). *Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en docentes de las instituciones educativas adventistas de la región Junión*. Universidad Peruana Unión. Universidad Peruana Unión. Retrieved from [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/517/Carol\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/517/Carol_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Miranda Miranda, J. O., & Gálvez Díaz, N. del C. (2016). Clima organizacional y Síndrome de Burnout en trabajadores de una Red de Servicios de Salud en Cajamarca-Perú. *TZHOECOEN*, 8(2). <https://doi.org/http://orcid.org/0000-0002-6975-0972>
- Montoya Cáceres, P., Beiiio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M., Padilla P?rez, A., ... Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal

Chilena. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7–13. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>

Mosquera, W., Rojas, L., & Camilo Grillo. (2013). Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las tic en Pymes del sector industrial. *Ingeniería Solidaria*, 9(16), 109–118. <https://doi.org/10.16925/in.v9i16.664>

Naranjo Herrera, C. G., Durán Pinzón, É. S., & Escobar Bautista, C. M. (2013). Medición del capital humano de la empresa: el caso Efigas. *Equidad Y Desarrollo*, (20), 167–186.

Nel Quezada, L. (2015). *Metodología de la Investigación: Estadística aplicada a la investigación*. (Macro, Ed.) (1st ed.). Lima: Empresa Editorial Macro.

Ñahui Gutierrez, Y. M., & Villoslada Romero, K. M. (2016, December 1). *Nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del Centro Comercial Plaza Josfel, en la localidad de Ate Vitarte, en el período 2016*. Universidad Peruana Unión. Universidad Peruana Unión. Retrieved from <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/477>

Ortega Romero, E. C. (2016). *Caracterización del Capital Intelectual Relacionado a las Actividades de Investigación Científica y Desarrollo Experimental (I+D) en las Carreras de Ciencia, Ingeniería y Tecnología en una Universidad Pública. Fondo Nacional de desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológico*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Retrieved from <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/CONCYTEC/517>

Páramo, P. (2004). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. Universidad de la Sabana.

Payne, R., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M.D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1125–1173.

Proyecto Meritum. (2002). *Directrices Para La Gestión Y Difusión De Información Sobre*

- Intangibles (Informe Sobre Capital Intelectual)* (Ed). Madrid: Fundación Airtel Vodafone. Retrieved from [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/lcanibano/articulos/DIRECTRICES\\_MERITUN - ESPANOL.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/lcanibano/articulos/DIRECTRICES_MERITUN - ESPANOL.pdf)
- Quintero, P. J. G. (2004). *La Comunicación Interpersonal Maestro-Alumno En El Área De Matemáticas De La Universidad*. Retrieved from <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014375/014375.pdf>
- Quinto Huaman, M. del P. K. B. (2015). *Factores principales del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del hospital ramiro priale priale Huancayo - 2015. Universidad Nacional del Centro del Peru*. Universidad Nacional del Centro del Peru. Retrieved from <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/951>
- Quiñonez, C. A., & Peralta, M. F. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, durante el año 2016. Universidad Peruana Unión*. Universidad Peruana Unión. Retrieved from [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/476/Christian\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/476/Christian_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Quispez Herrera, C. M. (2015). *Clima organizacional del servicio de obstetricia de alto riesgo. Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen 2015. Universidad de San Martín de Porres – USMP*. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Retrieved from <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2108>
- Ramírez Ospina, D. E. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 315–331. Retrieved from [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-)

- Rivera Sanchez, F. (2005). *Capacitación y formación permanente. Un diagnóstico del proyecto redes educativo-productiva de Chilecalifica, en las perspectivas de los desafíos a enfrentar en el transito hacia la sociedad del conocimiento*. Santiago: Universidad de Chile.
- Saavedra, M. P. (2013). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad de Montemorelos - Cohesion teams and working environment perceived by university employees Montemorelos. *Apuntes Universitarios*, 0(2). <https://doi.org/10.17162/AU.V0I2.40.G40>
- Saavedra Marcelo, D. A. (2013). *El capital humano y su influencia en el desempeño económico de las microempresas de calzado del distrito El Porvenir*. Universidad Nacional de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2504>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Una Pyme. *Psicothema*, 8(Número 2), 329–335. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2014543>
- Say, J.-B. (1880). *A Treatise of Political Economy. Reprints of Economic Classics*. New York: Augustus M. Kelley.
- Seguí Mas, E. (2007, May 31). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Departament d'Economia i CCSS – UPV. Universitat Politècnica de València, Valencia (Spain). <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/1836>
- Senior, N. W. (1836). *An Outline of the Science of Political Economy. Reprints of Economic Classics*. New York: Augustus M. Kelley.
- Shaffer, H. G. (1961). Investment in Human Capital: Comment. *The American Economic*



*Review*, 51(5), 1026–1035. <https://doi.org/10.2307/1813847>

Silva, S. del C. A., Romero, Y. M. Q., & Aparicio, M. E. B. (2016). Estilo Gerencial Y

Motivación Laboral En Las Escuelas Básicas Del Municipio Miranda. *Negotium*,

12(35), 56–79. Retrieved from [www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283005](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283005)

Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional

universitario Cointec. *Ciencia Y Sociedad*, 38(4), 719–741.

Smith, A. (1776). *An Inquiry Into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*. New

York: The Modern Library.

Soto Cárdenas, F. O. (2016). *Manejo del talento humano y el clima laboral en las*

*instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla”*

*distrito el Tambo – Huancayo, 2014. Repositorio de Tesis - UNMSM*. Universidad

Nacional Mayor de San Marcos. Retrieved from

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5035>

Stuart-Mill, J. (1885). *Principles of Political Economy. Reprints of Economic Classics*.

Fairfield: Augustus M. Kelley. Retrieved from <http://eet.pixel->

[online.org/files/etranslation/original/Mill,PrinciplesofPoliticalEconomy.pdf](http://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Mill,PrinciplesofPoliticalEconomy.pdf)

Teijeiro Álvarez, M., García Álvares, M. T., & Mariz Pérez, R. M. (2016). La gestión del

capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual: una guía de indicadores.

*Revista de Administra*, 41(3), 45–57. <https://doi.org/10.1590/S0034->

75902001000300017

Tejedo Romero, F., & Ferraz Esteves de Araújo, oaquim F. (2016). Human Capital

information: generating intangibles and social responsibility. *Cuadernos de Gestión*,

16(1), 125–144. <https://doi.org/10.5295/cdg.140498ft>

Triviño-Vargas, P., & Barría, R. M. (2016). Nivel de autonomía de enfermeras en la práctica

pediátrica. Una experiencia chilena. *Enfermería Universitaria*, 13(4), 216–225.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.09.002>

Valenzuela, R. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Mexico: Trillas.

Vera Lozano, J. L. (2014). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los servidores de la gerencia de la Rall, en el Hospital Víctor Lazarte Echegaray - Essalud año 2014*. Universidad Nacional de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. Retrieved from <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4030>

Walsh, J. R. (1935). Capital Concept Applied to Man. *The Quarterly Journal of Economics*, 49(2), 255–285. <https://doi.org/10.2307/1884067>

White, E. G. (2007). *Mente, carácter y personalidad 1*. (APIA, Ed.) (1st ed.). Argentina: Ellen G. White Estate, Inc. Retrieved from Online Books

Williams Rodriguez, L. Vi. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma De Nuevo León. Universidad Autónoma De Nuevo León. Retrieved from <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Diseño metodológico
<b>¿Existe relación entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?</b>	Determinar la relación entre clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Clima organizacional	Comunicación interpersonal	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo y diseño de investigación</b>
					Canales de Comunicación	Cuantitativo, descriptivo y correlacional, no experimental, de diseño transversal
					Relación Interpersonal	
						<b>Área de estudio</b>
					Conocimientos del Personal	Ministerio de salud de Huamanga
					<b>Indicadores</b>	<b>Población y muestra</b>
					Remuneración del Trabajador	Los colaboradores que conforman la Dirección Regional de Salud en Ayacucho.
Ambiente del trabajo						
Beneficios de Salud del Trabajador						
Aspiraciones del trabajador						
					<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
					Responsabilidad del trabajador	Cuestionarios/Test
					Conocer exigencias del puesto	
					Toma de decisiones en el puesto	
					Horario del trabajo	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Capital humano	Educación	Valoración estadística
¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?	Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la educación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	(Martín de Castro, Gregorio Alama Salazar, Elsa Mercedes Navas López, José Emilio López Sáez, Pedro, 2009)	Proviene de mejores centros de estudio Tienen la titulación necesaria	La valoración estadística es del 95% con un margen de error del 5%
¿Existe relación entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?	Determinar la relación entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre la motivación laboral y las habilidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.		Habilidades Destacan por sus habilidades Creativos y brillantes Desarrollo de ideas y conocimientos Habilidad para resolver problemas	
¿Existe relación entre la Autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?	Determinar la relación entre la Autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y la experiencia de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.		Experiencia Permanencia de los colaboradores índice de rotación de los colaboradores Experiencia laboral necesaria Expertos en las funciones a desempeñar	
¿Existe relación entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?	Determinar la relación entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre la comunicación interpersonal y la motivación de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.		Motivaciones Planes de incentivos Promoción interna	

<b>Gestión 2017?</b>	Gestión 2017.	Salud de Ayacucho, Gestión 2017.		
<b>¿Existe relación entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017?</b>	Determinar la relación entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Existe relación significativa entre la autonomía para la toma de decisiones y las capacidades de los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.	Capacidades	Grado de satisfacción

## Anexo 2. Matriz instrumental

<b>Título</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Valoración estadística</b>
<b>Relación entre el clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección de Salud de Huamanga, Región Ayacucho, 2017.</b>	Clima organizacional	Es aquel ambiente que ha sido y es generado por las emociones de los colaboradores dentro y fuera de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho.	Comunicación interpersonal	Canales de Comunicación	Dirección Regional de Salud de Ayacucho		95%
				Relación Interpersonal			
				Conocimientos del Personal			
				Motivación Laboral			
			Autonomía para toma de decisiones	Remuneración del Trabajador			
				Ambiente del trabajo			
				Beneficios de Salud del Trabajador			
				Aspiraciones del trabajador			
				Responsabilidad del trabajador			
				Conocer exigencias del puesto			
Toma de decisiones en el puesto							

		Horario del trabajo		
Capital humano	Es aquel aporte en conocimiento e ideas que los colaboradores brindan a la Dirección Regional de Salud de Ayacucho y que de alguna u otra forma se capitalizan de manera intangible o tangible.	Educación	Proviene de mejores centros de estudio Tienen la titulación necesaria	Se utilizará un instrumento desarrollado por Martín de Castro, Gregorio Alama Salazar, Elsa Mercedes Navas López, José Emilio López Sáez, Pedro en el 2009
		Habilidades	Destacan por sus habilidades Creativos y brillantes Desarrollo de ideas y conocimientos Comprenden las consecuencias de las acciones	
		Experiencia	Permanencia de los colaboradores Índice de rotación de los colaboradores Experiencia laboral necesaria Expertos en las funciones a desempeñar	
		Motivaciones	Planes de incentivos Promoción interna	
		Capacidades	Grado de satisfacción	

### Anexo 3. Instrumentos

#### CUESTIONARIO/TESTS

#### **Clima organizacional y capital humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, Gestión 2017.**

A continuación, encontrará una serie de alternativas sobre el clima organizacional y el capital humano. Por favor, indique con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones, durante los últimos meses. Marque con una "X" la alternativa que mejor describa su opinión según la siguiente escala de respuesta:

<b>I. Datos Generales</b>		a. Secundaria completa
<b>1. Edad</b>	<b>4. Grado de instrucción</b>	b. Superior técnica incompleta
a. 20 - 30		c. Superior técnica completa
b. 31 - 40		d. Superior universitaria incompleta
c. 41 - 50		e. Superior universitaria completa
d. 51 - 60		f. Dirección General
e. 61. a mas		g. Dirección Ejecutivo de Gestión RR.HH.
<b>2 Genero</b>	<b>5. Dirección, órgano u oficina dónde trabaja</b>	h. Dirección Ejecutiva de Administración
a. Masculino		i. Dirección Ejecutiva de Planificación y Finanza
b. Femenino		j. Dirección Ejecutiva de Salud Colectiva
		k. Dirección Ejec. de Vigilancia en Salud Pública
		l. Dirección Ejecutiva de Salud de las personas
		m. Dirección Ejecutiva Órgano de Control Institucional
		n. Dirección Abastecimiento y Servicios Auxiliares
		ñ. Dirección de Contabilidad y Tesorería
		o. Dirección de asesoría Jurídica
		p. Direc. de Informática, Estadística y Telecomunicaciones
		q. Dirección de Promoción de la Salud
		r. Dirección de Salud Ambiental
		s. Dirección de Epidemiología y Desastres
		t. Dirección de Educación e Investigación para la Salud
		u. Dirección de Laboratorio Regional
		v. Dirección de Aten. Integral y Calidad en Salud
		w. Dirección de Medicamentos, Insumos y Drogas
		x. Dirección de Servicios de Salud
	y. Dirección de Aseguramiento Público	
<b>3 Estado Civil</b>		a. 6 meses a 1 año
a. Soltero (a)		b. 2 a 4 años
b. Casado (a)		c. 5 a 7 años
c. Viudo (a)		d. 8 a 10 años
d. Divorciado (a)		e. 11 a más años
e. Conviviente		
<b>6. Tiempo Trabajando para la DIRESA</b>		

II. A continuación se presentan las preguntas de Clima Organizacional (CO). Marque con una "X" según la escala siguiente:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

Nº	CLIMA ORGANIZACIONAL	Escala				
		5	4	3	2	1
<b>Comunicación Interpersonal</b>						
1	¿Para Ud. existe una relación interpersonal adecuada entre los compañeros de trabajo?					
2	Para Ud. los canales de comunicación son suficientes para comunicarse entre los trabajadores?					
3	Ud. Entiende los mensajes comunicados que se da dentro de la DIRESA?					
4	Su conocimiento le proporciona ayuda en su comunicación dentro de la DIRESA.					
5	¿Para Ud. el organigrama de la DIRESA le permite tener mayor interrelación con otras áreas de la organización?					
<b>Autonomía para toma de decisiones</b>						
6	¿Ud. Toma decisiones en su puesto de trabajo?					
7	¿Ud. es responsable del trabajo que realiza en la DIRESA?					
8	¿Ud. conoce las exigencias del trabajo?					
9	¿El horario de trabajo le permite desarrollarse en su puesto?					
10	¿La estructura organizacional (organigrama) le permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo?					
<b>Motivación laboral</b>						
11	¿Para Ud. los beneficios de salud que brinda la DIRESA son adecuadas?					
12	¿Ud. está de acuerdo con la asignación salarial que ha fijado la DIRESA?					
13	¿Sus aspiraciones se ven prosperas por las políticas de la Institución?					
14	¿El clima organizacional de la DIRESA le permite desenvolverse adecuadamente en su trabajo?					
15	¿El tiempo de vacaciones que le dan por su trabajo es un tiempo suficiente para Ud.?					



III. A continuación se presentan las preguntas de Capital Humano (CH). Marque con una "X" según la escala siguiente:

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

N°	Capital humano (CH)	Escala				
		5	4	3	2	1
16	Nuestros empleados provienen de los mejores centros de enseñanza superior de la región y del interior del país.					
17	Nuestros empleados tienen la titulación necesaria para realizar su trabajo con eficacia en la DIRESA.					
18	Nuestros empleados destacan por sus habilidades para desempeñar con éxito su trabajo.					
19	Nuestros colaboradores son creativos y brillantes.					
20	Nuestros colaboradores desarrollan nuevas ideas y conocimiento.					
21	Los problemas resultan fáciles de resolver porque nuestros colaboradores tienen la habilidad de comprender la consecuencia de sus acciones.					
22	El tiempo de permanencia de nuestros trabajadores en la entidad está por encima de la media del sector.					
23	El índice de rotación de los trabajadores en la DIRESA está por debajo del de los competidores.					
24	Nuestros colaboradores tienen la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo con éxito.					
25	Nuestros colaboradores son expertos en las funciones que desempeñan.					
26	Un porcentaje importante de la planilla tiene acceso a planes de incentivos en la organización.					
27	Un porcentaje importante de puestos han sido cubiertos por medio de la promoción interna de la DIRESA.					
28	Nuestros colaboradores tienen un alto grado de satisfacción.					

Anexo 4. Validación del instrumento



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título del instrumento:.....

Instrucciones: Sirvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ **90** \_\_\_ 100
2. ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ **90** \_\_\_ 100
3. ¿Estima Ud. que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ **90** \_\_\_ 100
4. ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ **90** \_\_\_ 100
5. ¿Estima Ud. que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ **90** \_\_\_ 100

6. ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
\_\_\_\_\_  
*Ninguna*  
\_\_\_\_\_

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
\_\_\_\_\_  
*Ninguna*  
\_\_\_\_\_

8. Recomendaciones  
*¡Comenzar la investigación!*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: 16/10/2019

Validado por: *JH Velasco*  
*Dic. Juan Manuel Palacios*



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Título del instrumento: Cuestionario

Instrucciones: Sirvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

- ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
- ¿Considera Ud. que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
- ¿Estima Ud. que la cantidad de ítemes que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
- ¿Considera Ud. que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
- ¿Estima Ud. que los ítemes propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?  
0 \_\_\_ 10 \_\_\_ 20 \_\_\_ 30 \_\_\_ 40 \_\_\_ 50 \_\_\_ 60 \_\_\_ 70 \_\_\_ 80 \_\_\_ 90 \_\_\_ 100
- ¿Qué preguntas cree Ud. que se podría agregar?  
Ninguna
- ¿Qué preguntas se podrían eliminar?  
Ninguna
- Recomendaciones

Fecha: 15/10/2012

Validado por: Mg. Judith Bermea / Ch.

Anexo 5 Autorización de la DIRESA para realizar encuesta



"Año oficial de Buen Servicio al Ciudadano"

Ayacucho, 20 de Setiembre del 2017.

SEÑORA:

**Lic. Adm. Rosalía MORALES RIVERA.**  
**Coordinadora de PROESAD**  
**Universidad Peruana Unión Filial - Ayacucho**

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que **el Sr. Bachiller Eder ROJAS PRADO** con código universitario N° 201122009, ex alumno de la Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión que usted representa en la filial de Ayacucho, se le autoriza para realizar la Encuesta del Proyecto de investigación de Tesis "**Clima Organizacional y Capital Humano en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho gestión 2017**", y acceso de obtener información que le permita desarrollar su trabajo de investigación.

Sin otro particular nos despedimos de usted, para cualquier aclaración o duda.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO  
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD AYAC  
OFICINA EJECUTIVA DE GEST  
DES RR.HH.  
  
Obsta Amadea Huamani Palomino  
DIRECTORA