

Gestión del talento humano y clima organizacional en docentes de una Institución Educativa Pública

Human talent management and organizational climate in teachers of a public educational institution

 Erick Arturo Coronel Caján¹
 Nancy Esther Caján Alcántara²



Fecha de recepción: 30/07/2025

Fecha de aceptación: 01/09/2025

DOI: <https://doi.org/10.26495/fs4tkg78>

Correspondencia: Erick Arturo Coronel Caján
erickcoronelcajan@gmail.com

Resumen

El objetivo fue determinar la relación de la gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de una institución educativa, donde se detectó debilidades que obedecen a disposiciones de trabajo dadas por la dirección lo que genera un ambiente de pugnas vinculadas a funciones y tareas compartidas dentro de la institución. La investigación fue cuantitativa, básica, no experimental y correlacional. La muestra fue 90 docentes los cuales se obtuvieron mediante un muestreo no probabilístico intencional. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, una para cada variable de estudio, los cuales fueron validados mediante prueba de confiabilidad de Alpha de Cronbach y juicio de expertos. Para el procesamiento de los datos se utilizó Microsoft Excel y el Software SPSS v. 25. Los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional cuyo valor del coeficiente de Rho Spearman fue 0.69 y las dimensiones analizadas para ambas variables de estudio son percibidas como regular. Se concluyó que la plana jerárquica debe trabajar conjuntamente con el equipo docente para mejorar el clima en la institución, puesto que esta variable resulta ser un factor clave para canalizar con efectividad los procesos de enseñanza aprendizaje.

Palabras clave: talento humano, clima organizacional, institución educativa

Abstract

The objective was to determine the relationship between human talent management and improving the organizational climate of an educational institution. Weaknesses were detected that are due to work arrangements given by management, which generates an environment of conflicts linked to shared functions and tasks within the institution. The research was quantitative, basic, non-experimental, and correlational. The sample consisted of 90 teachers, obtained through intentional non-probability sampling. The technique used was a survey, and the instrument was a questionnaire, one for each study variable. These were validated using Cronbach's Alpha reliability test and expert judgment. Microsoft Excel and SPSS v. 25 software were used for data processing. The results showed a significant moderate positive classification between human talent management and organizational climate, with a Spearman Rho coefficient value of 0.69, and the dimensions analyzed for both study variables were perceived as fair. It is concluded that the hierarchical level must work together with the teaching team to improve the climate in the institution, since this variable proves to be a key factor in effectively channeling the teaching-learning processes.

Keywords: Talent management, organizational climate, educational institution

¹Unidad de Gestión Educativa, Chiclayo, Perú. Ingeniero de Sistemas, erickcoronelcajan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9112-8680>

²Universidad Señor de Sipán, Pimentel – Chiclayo, Perú. Magister en Ciencias de la Educación, nestherca@uss.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0001-6157-7135>

1. Introducción

Las instituciones educativas actuales están convencidas que la gestión del talento humano es un elemento clave para mejorar el clima organizacional en las instituciones, ya que está estrechamente relacionada con el medio donde se desarrollan actividades y relaciones interpersonales, que básicamente va a tener un impacto en los procesos de enseñanza - Aprendizaje. La sintonía de un buen clima organizacional encamina al desarrollo de habilidades, destrezas, conocimientos, creatividad e imaginación cuyo propósito es empoderar al docente que encamine el logro de objetivos los cuales se verán reflejados en los estudiantes (Salazar-Altamirano et al., 2024). En esa línea, la gestión del talento humano (GTH) se presenta como la herramienta que dirige acciones para obtener la máxima creación de valor para la organización, que, en este contexto, es el docente, promoviendo el nivel de conocimiento, capacidades y habilidades para la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, garantizando la operación eficaz de la institución educativa ya que es su activo más importante (Bravo y Delgado, 2022).

Si una organización no prioriza su talento humano y su entorno laboral está dando las condiciones para que el clima organizacional (CO) se torne difícil donde las actividades se realizan por cumplir más que aportar al logro de objetivos haciendo visible el desgano, desmotivación, individualidad, pérdida de talentos y ruido interno y externo, lo que perjudica a la organización y a los estudiantes, puesto que una organización competente requiere que los empleados también lo sean (Quiroz y Torres, 2019).

La situación de las instituciones educativas en diferentes entornos respecto al clima organizacional (CO) tienen factores comunes que afectan notablemente su estructura interna y que evidentemente complica el clima de la organización (Ancassi et al., 2022), siendo las más resaltantes las tensiones entre compañeros de trabajo (Baqué-Cantos, y Cañarte-Quimis, 2023), comunicación deficiente (Pereira Santana y Solís Mejías, 2019), celos profesionales e intereses personales (Pereda-Pinazo y Campanacóncha, 2024), inexistencia de documentos de gestión o están desfazados, lo que provoca pugnas entre directivos, docentes y personal auxiliar (Quispe, 2022). Esto motiva a buscar alternativas que ayuden a superar los inconvenientes, puesto que desde una mirada circunscrita conlleva a razonar que crear excelentes climas organizacionales saludables es pensar con inteligencia si se desea que el personal docente ofrezca lo mejor de lo que saben hacer, ya que ésta es entendida como una estructuración representativa cognitiva resultado de muchas vivencias de los miembros.

Las nuevas exigencias de la sociedad imponen el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas por lo que es de vital importancia que los directores como los líderes institucionales se comprometan conjuntamente con su personal a cargo a generar climas propicios para alcanzar las metas trazadas (Cevallos-Cabrera y Campos-Vera, 2022). Es indispensable generar climas más favorables dentro de las organizaciones educativas y esto supone que la institución debe trabajar muy fuerte en su estructuración, lo que conlleva a asumir el compromiso e involucramiento de cada uno de los talentos, desde la planificación hasta la ejecución en todas las dependencias cuyos beneficiarios son los propios miembros de la institución (Cedeño-Andrade y Loor-Carvajal, 2023).

Estudios de Mendoza (2023) evidenció que los climas organizacionales en las instituciones educativas ecuatorianas estudiadas presentan rasgos similares, sin embargo; se detectó ligeras variaciones en las dimensiones condiciones y autorrealización que sugieren estudios focalizados, así mismo, encontró cierto grado de conformismo con cierta inclinación a la frustración. En esa misma línea, Nuñez (2023) detectó deficiencias sistemáticas de los líderes que afectan al equipo de trabajo en su motivación, valores éticos y autocontrol, donde un 41% de los docentes no está conforme con respecto al reclutamiento del personal y un 56% considera la existencia de irregularidades en los procesos de evaluación de desempeño, cuya motivación en el docente puede verse afectada y en consecuencia puede repercutir en

la calidad de la enseñanza.

Hincapié et al. (2019) estudio el clima organizacional (CO) en instituciones educativas de Colombia donde los resultados evidenciaron que el 66% de los rectores perciben confianza hacia el personal docente, sin embargo; los 21.7% docentes perciben algunas veces que tienen confianza hacia los directivos y el 20.6 % percibe que los directivos no tienen ningún control. Por otro lado, Rojas (2021) estudio la gestión del talento humano en colegios polidocentes donde evidenció que la gran parte de los docentes tiene una percepción intermedia del CO y que la participación de los directivos debe ser mayor y horizontal para garantizar la participación de todos que se vea reflejada en una mejor calidad de la enseñanza - aprendizaje. Así también, investigaciones de Roque (2021) en una institución educativa particular evidenció una correlación entre las variables estudiadas con valoraciones muy cercanas a las encontradas en la literatura destacando la responsabilidad, compromiso, estándares y estructura.

En la presente investigación la GTH se ampara en la teoría de Chiavenato (2000) ya que el modelo ofrece una mirada integral de la organización considerando el bienestar, desarrollo y motivación de los talentos como el elemento fundamental para mejorar el CO, y que estos no solo sean vistos como recursos productivos sino como individuos con potencial de crecimiento dentro de las instituciones educativas. El modelo establece que los talentos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, destacando la capacidad de adaptación de los individuos donde los gestores deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades cambiantes de los individuos, facilitando el diálogo, promoviendo la empatía, garantizando que cualquier diferencia se resuelva de manera constructiva. En cuanto al CO la teoría de Litwin y Stringer (1968) resulta adecuada ya que los empleados observan el medio de trabajo y en función a esta exponen su comportamiento, la falta de coherencia y claridad en los valores y normas organizacionales genera confusión y por ende afecta la moral. A partir de las teorías mencionadas se trata de buscar soluciones para la institución educativa atendiendo a las variables de estudio.

El objeto de estudio consistió en mejorar la GTH en una Institución Educativa pública, ya que se pudo observar con regularidad tensiones entre directivos y docentes, que a menudo obedecen a disposiciones de trabajo dadas por la dirección y que el docente considera que no está dentro de su horario de trabajo y que no ha sido capacitado para una u otra actividad, donde también los desacuerdos entre docentes provoca la fragmentación en grupos reducidos que inhiben la comunicación e interacción fluida que debe existir dentro de la organización, lo cual puede repercutir negativamente en los procesos de gestión y enseñanza aprendizaje.

En tal sentido, se planteó la pregunta ¿Cuál es la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional de una institución Educativa en Chiclayo?, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional de una institución Educativa en Chiclayo, donde la GTH puede medirse en sus dimensiones: conocimiento, capacitación y motivación, así también; el clima organizacional en sus dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Palma, 1999), donde investigaciones de Mio (2022) recogieron evidencias de que un acertado manejo de las dimensiones del talento genera percepciones positivas en las dimensiones del CO. Esto conlleva a pensar que los directivos de la organización deben tener claro los objetivos organizacionales para direccionar adecuadamente el equipo humano potenciando capacidades dentro de un clima saludable (Bermejo-Salmon, 2022).

La investigación se justifica porque pretende brindar soluciones para la GTH a través de un modelo que permita mejorar eventos indeseables que pueden mermar el normal desenvolvimiento de las actividades educativas y relaciones entre directivos, docentes y docentes-directivos, agudizando las condiciones poco favorables y que, en efecto, no ayudarían a un CO saludable.

2. Material y método

La investigación fue de tipo básico, de enfoque cuantitativo, ya que este tiene como principal finalidad la aplicación del conocimiento teórico sobre un fenómeno sin una aplicación inmediata desde un punto de vista práctico, centrándose en la comprensión y análisis de modelos o teorías y como estos se reflejan en variables y su comportamiento dentro del campo de estudio (Castro et al., 2020).

El método utilizado fue analítico-descriptivo, ya que se enfoca en la recopilación, organización y análisis de datos para detectar la relación entre las variables de estudio. El diseño fue no experimental transeccional y correlacional ya que recoge información en un solo momento, donde las características del fenómeno permanecen y puede ser conocidas (Hernández et al., 2014).

Esquema:

$$\begin{array}{c} X \text{ ----- } O \\ \text{r} \end{array}$$

Donde:

X: Gestión del talento humano.

O: Clima organizacional.

r: Coeficiente de correlación

La población estuvo conformada por el personal que labora en la institución educativa que en total fueron 94 docentes y 4 directivos cuyas edades fluctúan entre 35 a 65 años, de los cuales 90 docentes fueron los que constituyeron la muestra tomada mediante un muestreo intencional.

- Criterio de inclusión. Se consideró que cada sujeto de la población de estudio debe ser docente de la institución educativa y que se encuentre laborando en la institución.
- Criterio de exclusión. Se excluyó de la población de estudio a aquellos sujetos que pertenezcan a áreas directivas.

Se utilizó la técnica de la encuesta la cual permitió recoger la información mediante la aplicación del instrumento basado en un cuestionario de 85 preguntas, de las cuales 35 preguntas están dirigidas para la variable independiente: Gestión del talento humano y 50 preguntas abordan a la variable dependiente: Clima organizacional.

El instrumento se divide de la siguiente manera: Para la variable GTH se analiza desde 3 dimensiones: Gestión por competencias, gestión del conocimiento y gestión de personas, donde cada una de ellas se miden con 3 indicadores. Para la variable CO se analiza desde 5 dimensiones: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores.

El instrumento fue sometido a juicio de expertos quienes a su juicio determinaron la pertinencia de la aplicación del cuestionario. Para la confiabilidad del instrumento se analizó mediante Alpha de Cronbach cuyos valores fueron 0.793 y 0.785 tanto para el instrumento de GTH y para el CO respectivamente. Los datos obtenidos se recogen, ordenan y sistematizan en una hoja de cálculo de Microsoft Excel para su posterior importación al software SPSS V. 25 para el análisis estadístico descriptivo e inferencial. Se practicó una prueba de normalidad para los datos y a partir de ello realizar los análisis entre las variables y sus dimensiones.

En cuanto a los criterios éticos la investigación se ajustó a lo expresado en el informe Belmont reflejando el respeto por las personas, beneficencia, justicia y consentimiento informado.

3. Resultados

Tabla 1*Análisis de correlación entre las variables Gestión del Talento y Clima Organizacional*

	V1 Gestión del Talento		V1 Gestión del Talento	V2 Clima organizacional
Rho de Spearman	V1 Gestión del Talento	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,691 ** .000
		N	90	90
	V2 Clima organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,691 ** .000	1,000 .000
		N	90	90

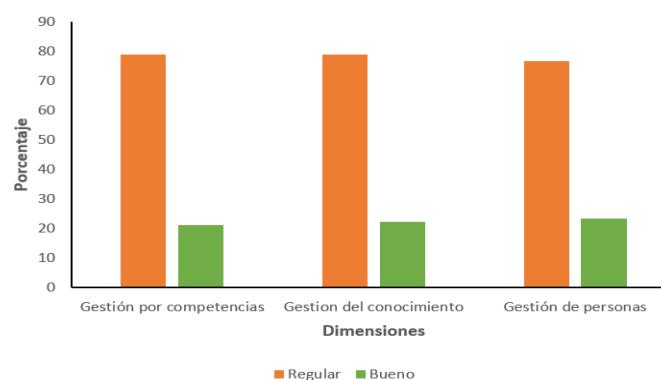
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De la tabla 1 se observa que para un nivel de significancia al 95% el valor calculado es menor que el asumido ($0,000 < 0,05$) lo que es un indicativo de una correlación positiva moderada.

Tabla 2*Medidas de variabilidad para la Variable Gestión del Talento*

Dimensión/Indicador	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica
Gestión por Competencias	90	35	55	43.09	4.58
Utilización de recursos	90	2.5	5	3.87	0.65
Promoción de capacidades de liderazgo	90	2	5	3.53	0.77
Evidencias de actitudes	90	2	4.75	3.37	0.76
Gestión del Conocimiento	90	42	55	45.12	3.05
Utilización de tecnología	90	3.2	5	4	0.577
Hábitos culturales	90	2.75	4.75	3.67	0.624
Evidencia de conocimiento	90	2.33	5	3.48	0.65
Gestión de personas	90	29	50	39.84	3.69
Promoción de estrategias	90	3	4.75	3.67	0.43
Adoptar compromisos	90	2.33	5	3.74	0.78
Autoevaluación y seguimiento	90	2	5	3.49	0.74

La tabla 2 muestra las medidas de variabilidad para las dimensiones e indicadores de la variable GTH, los valores de mayor predominancia en base a la media calculada para cada dimensión indican que el valor más alto equivale a 45.12 y corresponde a “Gestión del conocimiento” lo que se infiere que es la dimensión más relevante para la variable de estudio. En segundo lugar, aparece la Gestión por competencias con una media de 43.09 y en tercer lugar, la gestión de personas con una media de 39.84.

Figura 1*Comportamiento porcentual de la variable Gestión del Talento de acuerdo a sus dimensiones*

Nota. Los porcentajes obtenidos son el resultado del procesamiento de datos de la encuesta aplicada mediante el software SPSS

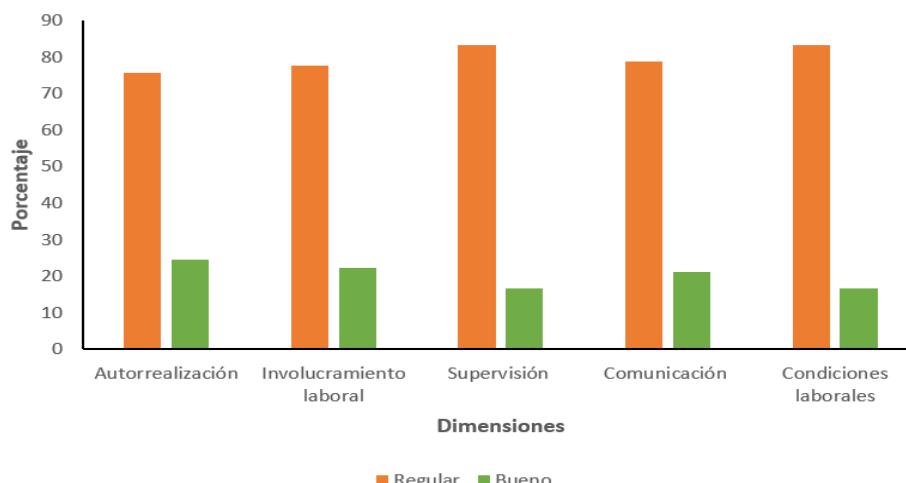
La figura 1 se elaboró de acuerdo a los baremos estimados que para gestión por competencias y gestión por conocimiento consideró hasta 28 puntos como deficiente, de 29 a 44 puntos fue regular y de 45 a 60 puntos fue bueno. Para la gestión de personas el baremo estimado para deficiente fue hasta 26 puntos, de 27 a 41 puntos fue de regular y de 42 a 55 puntos fue bueno.

La dimensión Gestión por competencias es percibida como bueno con un 21.11%, lo que refleja de que los docentes consideran que sus habilidades son consideradas necesarias para asumir roles específicos dentro de la institución, sin embargo; el 78.89% lo percibe como regular, esto refleja que la gestión se viene dando, pero se requiere mejorar procesos que fortalezcan los objetivos educativos y pedagógicos de la institución. En cuanto a la dimensión de gestión del conocimiento se tiene una percepción de 22.22% como bueno, lo que se asocia con la promoción de un ambiente donde el conocimiento fluye entre los miembros de la institución, compartiendo buenas prácticas, métodos pedagógicos innovadores, investigaciones, etc. Sin embargo; el 77.78% percibe la gestión del conocimiento como regular la cual puede ser asociada a condiciones de adaptabilidad relacionada con la tecnología. En cuanto a la dimensión gestión de personas esta es percibida como regular por un 76.67% cuyo valor refiere que la institución requiere una mejora en cuanto a la motivación y compromiso. El 23.33% lo considera bueno, ya que considera que se encuentra en un ambiente de trabajo positivo y saludable sintiéndose valorado y reconocido.

Tabla 3
Medidas de variabilidad para la Variable Clima Organizacional

Dimensión/Indicador	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típica
Autorrealización	90	34	45	38.31	2.25
Ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal	90	2.6	4.8	3.83	0.62
Involucramiento laboral	90	34	43	37.9	2.07
Compromiso con la institución y sus valores	90	2.7	4.8	3.79	0.58
Supervisión	90	33	44	37.23	1.78
Apreciación de funcionalidad	90	2.7	4.9	3.66	0.57
Comunicación	90	32	45	36.88	3.32
Fluidez, coherencia y precisión de la información	90	2.5	4.8	3.687	0.65
Condiciones laborales	90	29	43	34.56	3.92
Elementos requeridos para el cumplimiento de tareas y funciones delegadas	90	2.3	4.8	3.45	0.37

La tabla 3 muestra las medidas de variabilidad para las dimensiones e indicadores de la variable CO, los valores de predominancia en base a la media calculada para cada dimensión indican que el valor más alto es de 38.31 y corresponde a la dimensión “autorrealización”, lo que se infiere que es la dimensión más relevante para la variable de estudio. En ese orden, aparece “Involucramiento laboral” con 37.9, “supervisión con 37.23, “Comunicación” con 36.88 y “Condiciones laborales” con 34.56.

Figura 2*Comportamiento porcentual de la variable Clima Organizacional de acuerdo a sus dimensiones*

Nota. Los porcentajes obtenidos son el resultado del procesamiento de datos de la encuesta aplicada mediante el software SPSS

Para las dimensiones analizadas del CO, las puntuaciones típicas estimadas fueron hasta 24 puntos para deficiente, de 25 a 38 puntos para regular y de 39 a 50 para bueno.

La figura 2 indica que la dimensión autorrealización es percibida por los docentes como bueno con un 24.44%, este valor se puede interpretar que los docentes tienen la sensación de satisfacción y de logro alcanzado en su máximo potencial sintiéndose realizados en su rol tanto personal como profesional. Sin embargo, un 75.56% lo percibe como regular, esto probablemente se vincule a la sensación de estancamiento profesional traducido en un desarrollo profesional limitado, que lo desconecta entre sus aspiraciones y logros.

La dimensión involucramiento laboral se ve valorado como bueno con un 22.22%, la cual se ve asociado al nivel de compromiso y dedicación de los docentes hacia sus funciones y misión con la institución en general. En esta misma dimensión el 77.78% lo percibe como regular, lo que se puede interpretar como un involucramiento laboral fluctuante unido a un bajo entusiasmo y falta de cohesión en los objetivos.

En la dimensión supervisión se observa que el 16.67% de los docentes lo percibe como bueno, puesto que de esta manera se cumplen las expectativas y estándares de desempeño, pero el 83.33% lo percibe como regular, vinculando este proceso como una actividad inconsistente donde no se realizan retroalimentaciones oportunas lo que resultaría una supervisión desigual. En la dimensión comunicación se visualiza que el 78.89% lo percibe como regular, lo cual se asocia a la práctica de una comunicación formal y unidireccional de directivo a docente limitándose el intercambio de ideas lo que puede llevar a malentendidos y sentimientos de desconexión. En esa línea el 21.11% lo percibe como bueno, considerándose la comunicación formal e informal como efectiva en todos los niveles.

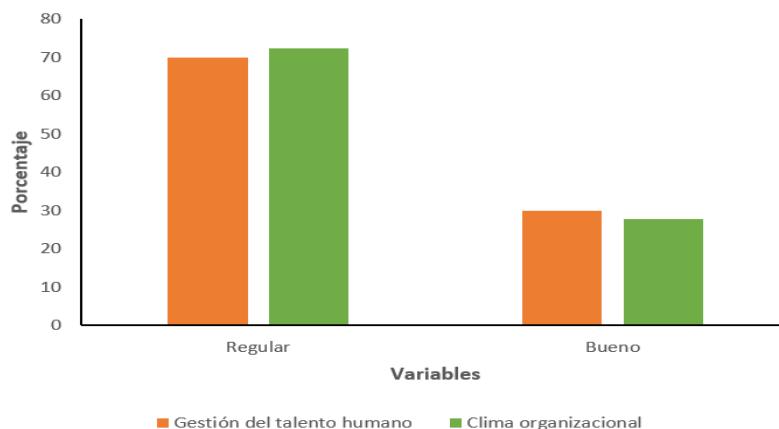
En la dimensión de condiciones laborales se observa que el 83.33% de docente percibe como regular, esto se puede vincular a la formación de grupos que pretenden ejercer dominio y control

dentro de la institución educativa, y que en efecto; entorpece el normal funcionamiento de las actividades planificadas en la institución. Por otra parte, el 16.67% de los docentes considera que las condiciones laborales son buenas, enfocándose probablemente en aspectos de infraestructura y reconocimientos limitados por parte de la dirección.

Tabla 4*Prueba de Normalidad para las variables y dimensiones de estudio*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
D1 Gestión por competencias	,210	90	,000	,926	90	,000
D2 Gestión por del conocimiento	,422	90	,000	,660	90	,000
D3 Gestión de personas	,228	90	,000	,906	90	,000
V1 Gestión del Talento	,162	90	,000	,902	90	,000
V2 Clima organizacional	,260	90	,000	,832	90	,000

La tabla 4 muestra la prueba de normalidad practicada para las variables y dimensiones, con la finalidad de conocer la distribución normal de los datos, como los valores de significancia obtenidos están por debajo de 0.05, y siendo la cantidad de datos a procesar superior a 50, el análisis se basó en la prueba de Kolmogorov-Smirnov que sugiere que los siguen una distribución no paramétrica, en tal sentido; las pruebas de correlaciones se calcularon con el coeficiente Rho de Spearman.

Figura 3*Comportamiento porcentual de las Gestión del Talento y Clima Organizacional*

La figura 3 muestra el comportamiento de las variables GTH y CO donde se aprecia que ambas exponen un porcentaje alto en la condición de regular por encima del 70%, sin embargo; el porcentaje detectado en la condición de bueno oscila entre 27% a 30% respectivamente, estos resultados dan cuenta de que los procesos deben ser mejorados y optimizados ya que las estrategias no están siendo completamente efectivas y no se está aprovechando al máximo el potencial del personal docente de la institución educativa.

4. Discusión

El talento humano es uno de los recursos más valiosos dentro de una organización, y su gestión adecuada resulta ser un factor determinante para el éxito y desarrollo de la misma. En tal sentido, la GTH está fuertemente asociada al CO que se desarrolla dentro de la organización, y que se traduce en la forma como se comportan cada uno de sus miembros. La presente investigación pretende documentar las evidencias de GTH y el CO de una institución educativa de Chiclayo.

En la tabla 1 se observa una correlación positiva alta moderada ($p = 0.69$) entre las variables GTH y clima organizacional, lo que se infiere que, si se efectúan mejoras en Gestión del talento, este va a repercutir en el clima y los docentes se sentirán más cómodos dentro de la organización (Mendivelso, 2021). Así mismo, es observable que la correlación entre las variables es significativa ($p = 0.000$).

La tabla 2 muestra el diagnóstico de la variable a la GTH, lo cual revela que la dimensión “gestión del conocimiento” resulta ser la de mayor relevancia (media = 45.12), este hallazgo guarda concordancia con lo observado en la institución educativa en estudio, donde se observó un trabajo más individualista de los docentes, desaprovechando el potencial colectivo, lo que se complica con el bajo uso de herramientas tecnológicas como plataformas digitales, bases de datos compartidas o sistemas de gestión de contenidos, sumado a factores como resistencia al cambio y cultura organizacional, sin embargo; esto puede superarse con un cambio de enfoque que fomente la colaboración entre docentes. Asimismo, el análisis estadístico revela que dentro de la dimensión gestión del conocimiento, el indicador “utilización de tecnología” resulta ser relevante (media = 4), seguido por las dimensiones “hábitos culturales” (media = 3.67) y “evidencia de conocimiento” (media = 3.48). en ese orden; para la dimensión “Gestión por competencias” y “Gestión de personas” los indicadores relevantes son “utilización de recursos” (media = 3.87) y “Adoptar compromisos” (media = 3.74). Los hallazgos indican que la GTH en la institución educativa tiene limitaciones estructurales, culturales y operativas, lo que provoca que el CO no sea el óptimo y que los docentes puedan sentirse desmotivados por la falta de cohesión en el equipo y la ausencia de una visión clara lo cual puede desencadenar frustración y desarrollo profesional insuficiente, esto puede sustentarse en lo mencionado por Chiavenato (2000) que expresa que una acertada gestión del talento permite crear valor y lograr resultados donde la designación de funciones y actividades debe estar acorde a los perfiles profesionales.

La figura 1 reporta que las dimensiones gestión por competencias, gestión del conocimiento y gestión de personas correspondiente a la variable GTH son percibidas como regular, con valores porcentuales por encima del 76%, lo que se infiere que, en la institución educativa en estudio, si bien se están dando los procesos aún falta mejorar para garantizar el correcto funcionamiento de la organización (Farias-Macias et al., 2021). Este hallazgo converge con Santos (2022) que refiere que la GTH resulta adecuada cuando el personal se siente motivado y confiado en sus habilidades que le permita ejecutar sus funciones de acuerdo a su perfil profesional. Según Pereda y Campana (2024) encontraron comportamientos porcentuales también regulares (67.4%) respecto a la GTH en una comunidad educativa de Perú, donde precisó mejorar aspectos como la gestión por conocimientos mediante la capacitación continua y la aplicación de un programa de retención del talento. En esa línea, Moya (2023) revela que la gestión de competencias, gestión del conocimiento y gestión de personas con el clima organizacional son buenos predictores, pero se tiene que tener en cuenta que la mejora puede darse apostando por práctica de estrategias que permitan contar con docentes motivados y formados, con incentivos y retribuciones acordes con el valor de su trabajo.

La tabla 3 muestra el diagnóstico de la variable CO cuya dimensión “autorrealización” es la más relevante (media = 38.31), esto permite inferir que los docentes de la institución educativa perciben que el CO no está del todo favorable, donde las limitaciones de formación continua y desarrollo profesional no permiten alcanzar el máximo potencial. La segunda dimensión de importancia es el “involucramiento laboral” (media = 37.90), el cual indica la existencia de una mezcla de factores positivos y negativos

que pueden estar ligados a compromisos afectivos, cognitivos y conductuales que pueden condicionar el nivel de motivación y entusiasmo, compromisos a largo plazo, proactividad y dinamismo del ambiente, que en efecto; es necesario trabajar las debilidades detectadas con los docentes para lograr percepciones óptimas. El indicador con mayor relevancia resulta ser “Ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal” (media = 3.83), seguido por “Compromiso con la institución y sus valores” (media = 3.79), “Fluidez, coherencia y precisión de la información” (media = 3.687), “Apreciación de funcionalidad” (media = 3.66) y “Elementos requeridos para el cumplimiento de tareas y funciones delegadas” (media = 3.45). Similares resultados fueron hallados por Torres (2023) en sus investigaciones en una institución educativa de Huamanga, donde los indicadores estudiados se encuentran en la condición de regular en un rango del 40% donde sugiere mejoras en la calidad de vida laboral.

De la figura 2 se tiene que las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales respecto a la variable CO son percibidas también en la condición de regular con un porcentaje promedio por encima de 79.8%, cuyos valores son un indicativo de que el personal docente que labora en la institución educativa refleja estar parcialmente conforme con el CO dentro de la organización. Estos hallazgos se aproximan a los encontrados por Vargas (2019) en un estudio respecto a la GTH y CO en una institución educativa de Ecuador, donde evidenció que las dimensiones del CO se encontraron en un nivel medio bajo, resaltando la dimensión comunicación. Flores (2018) encontró que las dimensiones del CO en los docentes de la red educativa de 05 – UGEL 3 - Lima son percibidos en la condición de regular con un 52.4%, esto conlleva a inferir que el CO en varias instituciones vienen funcionando, pero no se percibe de manera óptima, lo que supone establecer estrategias para la mejora.

La tabla 4 muestra el análisis de prueba de normalidad practicada a las variables para la verificación del comportamiento de los datos sobre una distribución normal, donde la prueba de Kolmogorov-Smirnov fue elegido en base a cantidad de datos procesados utilizados (90) cuya significancia menor de 0.05, es tanto para la gestión del talento humano ($p = 0.00$) y clima organizacional ($p = 0.00$), lo que indica que los datos siguen una distribución no paramétrica (Luzuriaga et al., 2023).

5. Conclusión

Los hallazgos evidenciaron que existe una correlación positiva alta moderada y significativa entre las variables Gestión del talento humano y Clima organizacional en una institución educativa pública de Chiclayo cuyo valor del coeficiente de Rho Spearman fue de 0.69. Así también, se evidenció que para la variable gestión del talento humano la dimensión más relevante fue la gestión del conocimiento, seguido por la gestión por competencias y gestión de personas, cuya percepción de cada una de ellas fue de regular. En cuanto al clima organizacional la dimensión más relevante fue la autorrealización, seguido por el involucramiento laboral, supervisión comunicación y condiciones laborales cuyas percepciones dominantes fue de regular. Estos hallazgos revelaron que los directivos deben trabajar con el equipo docente para mejorar el clima en la institución ya que esta variable constituye un factor determinante para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje en los estudiantes, ya que un docente motivado en un clima organizacional óptimo hace posible que su labor pedagógica sea de gran impacto en los estudiantes.

6. Referencias

- Ancassi, L., Tantaleán, C. y Montesinos, H. (2022). Gestión del talento humano para el desempeño docente en instituciones educativas públicas en tiempos de pandemia. *Revista Científica Tecnológica Alpha Centauri*, 3(4), 11 – 20. <https://doi.org/10.47422/ac.v3i4.131>

Coronel, E. A.; Caján, N. E. Gestión del talento humano y clima organizacional en docentes de una institución educativa pública. *Rev. Hacedor. Enero – diciembre 2025. Vol. 9, pp. 11 - 21 – ISSN: 2520 - 0747, versión electrónica.*

- Baque-Cantos, M. y Cañarte-Quimis, L. (2023). Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 99–111. <https://cienciaysociedaduaf.com/index.php/ciesocieuaf/article/view/73>
- Bermejo-Salmón, M., Suarez-Caimary, I. y Salazar-Danger, M. (2022). El clima organizacional en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28(3), <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Bravo, W., y Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Castro, A., Parra, E., & Arango, I. (2020). Glosario para metodología de la investigación. *Working Paper ESACE*, 1(8), 1-38. <https://doi.org/10.17605/osf.io/5anjb>
- Cedeño-Andrade, G. L., y Loor-Carvajal, G. I. (2023). La Gestión del Talento Humano: factor clave en el Desarrollo Organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Manabí (Ecuador). *MQRInvestigar*, 7(4), 1929–1944. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1929-1944>
- Cevallos-Cabrera y Campos-Vera (2022). Gestión de talento humano y la repercusión del clima laboral de la dirección distrital Mies Manta, periodo 2020. *MQRInvestigar*, 6(3), 180–210. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.6.3.2022.180-210>
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall.
- Chipana, E. (2020). Análisis correlacional de la formación académico-profesional y cultura tributaria de los estudiantes de Marketing y Dirección de Empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 478-483. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600478
- Farias-Macias, A., Zambrano-Cedeño, L., Macias-Moreira, M. y Farias-Macias,O. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí. *Polo de Conocimiento*, 6(11), 966 – 979. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3310>
- Flores, E. (2018). La gestión del talento humano y clima organizacional en los docentes de la Red Educativa 05 UGEL 03 Cercado de Lima. [tesis doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14468>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6º Ed. Mc Graw Hill Education
- Hincapié Parejo, N. F., Orellana Orellana, E. F., y Orellana Orellana, C. (2019). Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia. *Revista Oratores*, (9), 34–57 <https://doi.org/10.37594/oratores.n9.282>
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Luzuriaga Jaramillo, H. A., Espinosa Pinos, C. A., Haro Sarango, A. F. & Oriz Román, H. D. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov Smirnov aplicado en SPSS. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(4), 596–607. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1242>
- Mendivelso, F. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. *Revista Médica Sanitas*, 24(1), 42-45. <https://doi.org/10.26852/01234250.578>
- Mendoza, M. (2023). El clima organizacional en instituciones educativas oficiales. *Gaceta de*

Coronel, E. A.; Caján, N. E. Gestión del talento humano y clima organizacional en docentes de una institución educativa pública. *Rev. Hacedor. Enero – diciembre 2025. Vol. 9, pp. 11 - 21 – ISSN: 2520 - 0747, versión electrónica.*

Pedagogía, (50), 37 – 55. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/gaceta/article/view/2842/3149>

Mio, M. (2022). *Gestión del talento humano y clima institucional en una institución educativa estatal de un distrito de Lambayeque*. [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/96666>

Moya, M. (2023). Gestión de talento humano y clima organizacional como predictores de desempeño docente en las instituciones educativas del departamento de Lambayeque, 2020. [tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6248>

Nuñez, F. (2023). *Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de las instituciones de Educación Superior*. [tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/f9bc5853-95e8-4301-926a-32fd22a53c14>

Pereda, W. y Campana, A. (2024). Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional según la Percepción de la Comunidad Educativa del IESTP, Chincha. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 3629-3640. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9715

Pereira Santana, A., y Solís Mejías, D. (2019). Factores del clima organizacional: (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Scientific*, 4(Ed. Esp.), 95–115. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>

Quispe, B. (2022). Talento y conflictos en el clima organizacional en escuelas públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1575_p1260

Quiroz, G. y Torres, M. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *EDUCACIÓN*, 25(2), 157-164. DOI: <https://doi.org/10.33539/educación.2019.v25n2.2044>

Rojas I. (2021) *Gestión del talento humano y clima institucional en las instituciones educativas polidocentes de primaria – Chongoyape*. [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/61572>

Roque C. (2021) *Gestión del talento humano y clima organizacional en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima*, 2021. [Tesis de maestría Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80383>

Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., y Gómez Sánchez, D. (2024). Integración del marketing interno para optimizar la felicidad en el trabajo y reducir la intención de rotar en la era de la Industria 5.0. *IROCAMM - International Review Of Communication And Marketing Mix*, 7(2), 26–50. <https://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.02>

Santos, C. (2022). Gestión por competencias, administración del talento humano y la productividad investigativa del personal docente en una Universidad Nacional del Perú – 2019. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(1), 202– 223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1494

Vargas, G. (20182019). Incidencia de la gestión de talento humano en el clima organizacional de los docentes de la unidad educativa presidente José Luis Tamayo, Ecuador, 2018. [tesis de maestría, universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39442>