

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios



**Influencia del valor agregado del área de gestión humana en el clima
organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica
del Perú – 2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

Ojeda Moran, Militza Rosario

ORCID: 0009-0007-8287-958X

Para optar por el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Asesora:

Mg. Saavedra Pinto, Patricia Catherine

ORCID: 0000-0003-4450-5097

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

Arequipa, 14 de Julio del 2025

Dictamen: 012959-C-EPG-2025

Visto el borrador del expediente 012959, presentado por:

2018007572 - OJEDA MORAN MILITZA ROSARIO

Titulado:

**INFLUENCIA DEL VALOR AGREGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN MÉDICA DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA
DEL PERÚ - 2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS
DICTAMINADOR**



**30402488 - SAMALVIDES MARQUEZ ELBERTH HERNAN
DICTAMINADOR**



**29670401 - APARICIO MALDONADO NAHUD FREDY
DICTAMINADOR**



INFLUENCIA DEL VALOR AGREGADO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PROMOCIÓN MÉDICA DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA DEL PERÚ - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	11%
2	www.bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	5%
3	vitela.javerianacali.edu.co Fuente de Internet	2%
4	idoc.pub Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Católica Boliviana "San Pablo" Trabajo del estudiante	1%
6	repository.unab.edu.co Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 1%
Excluir bibliografía Apagado

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que han sido mi sostén y fuente de inspiración. A mi familia, que con su amor incondicional y fe en mis capacidades me impulsó a seguir adelante en los momentos de duda; y a mi mentora, quién con su apoyo y sabiduría me enseñó a ver cada obstáculo como una oportunidad para crecer. Este logro es tan suyo como mío, y cada página de este trabajo lleva consigo el reflejo de la dedicación y el esfuerzo compartido.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la asesora de la investigación, cuyo apoyo, orientación y conocimientos fueron fundamentales para garantizar la rigurosidad metodológica del estudio. Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento a la empresa farmacéutica por permitir la realización de esta investigación, brindando el acceso necesario a información clave y facilitando la participación de los promotores médicos en el estudio; su colaboración fue esencial para el desarrollo de esta investigación y para generar aportes significativos en la comprensión del valor agregado de la gestión humana en el sector farmacéutico.



RESUMEN

Este estudio investiga la influencia de las dimensiones del valor agregado del área de gestión humana sobre el clima organizacional, sustentándose en dos marcos teóricos: el modelo de Calderón Hernández, que destaca el rol estratégico del área de gestión humana en la generación de valor, y el instrumento IMCOC de Méndez Álvarez, que mide indicadores clave del clima organizacional. Se realizaron análisis de correlación de Spearman, encontrándose relaciones muy fuertes y significativas (coeficientes entre .792 y .845, $p < .001$) entre el clima organizacional y cada una de las dimensiones: Proyección Organizacional, Gestión del Cambio, Infraestructura Organizacional, Liderazgo de Personas y Responsabilidad Social.

Posteriormente, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple para predecir el clima organizacional a partir de estas cinco dimensiones. El modelo resultante, con una ecuación de la forma: $CO = -62.632 + 1.483(PO) + 2.413(GC) + 2.220(IO) + 1.519(LP) + 2.072(RS)$, demostró ser altamente robusto ($R = 0.980$; $R^2 = 0.961$; R^2 ajustado = 0.959), explicando el 96.1% de la variabilidad en el clima organizacional.

Estos hallazgos resaltan la importancia de adoptar estrategias integrales en la gestión humana, que incluyan la optimización de procesos de cambio, el fortalecimiento de la infraestructura, la promoción de prácticas de responsabilidad social y el desarrollo continuo del liderazgo. La implementación de estas estrategias no solo contribuirá a un mejor clima organizacional, sino que también potenciará la competitividad y el compromiso de los colaboradores en la empresa.

Palabras clave: Valor agregado, Área de gestión humana, Clima organizacional.

ABSTRACT

This study investigates the influence of the value-added dimensions of the human resources department on the organizational climate, based on two theoretical frameworks: the Calderón Hernández model, which highlights the strategic role of the human resources department in value creation, and Méndez Álvarez's IMCOC instrument, which measures key indicators of the organizational climate. Spearman correlation analyses were conducted, revealing very strong and significant relationships (coefficients between .792 and .845, $p < .001$) between the organizational climate and each of the dimensions: Organizational Projection, Change Management, Organizational Infrastructure, People Leadership, and Social Responsibility.

Subsequently, a multiple linear regression analysis was applied to predict the organizational climate based on these five dimensions. The resulting model, with an equation in the form: $CO = -62.632 + 1.483(PO) + 2.413(GC) + 2.220(IO) + 1.519(LP) + 2.072(RS)$, proved to be highly robust ($R = 0.980$; $R^2 = 0.961$; Adjusted $R^2 = 0.959$), explaining 96.1% of the variability in the organizational climate.

These findings underscore the importance of adopting comprehensive strategies in human resource management that include optimizing change processes, strengthening infrastructure, promoting social responsibility practices, and continuously developing leadership. The implementation of these strategies will not only contribute to a better organizational climate but also enhance the competitiveness and commitment of the company's employees.

Key words: Value added, Human resources department, Organizational climate.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS.....	5
OBJETIVOS	6
CAPÍTULO I: Marco Teórico.....	7
1.1. Marco Teórico.....	7
1.1.1. Valor Agregado del Área de Gestión Humana	7
1.1.2. Clima Organizacional	16
1.2. Análisis de los Antecedentes Investigativos.....	25
CAPÍTULO II: Metodología	28
2.1. Área y Línea de Conocimiento	28
2.2. Tipo y Nivel de Investigación.....	28
2.3. Variables	29
2.4. Campo de Verificación	30
2.4.1. Ubicación Espacial.....	30
2.4.2. Ubicación Temporal.....	30

2.4.3. Unidad de Estudio.....	30
2.5. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación.....	32
2.5.1. Técnicas	32
2.5.2. Instrumentos.....	33
2.5.3. Materiales de Verificación.....	38
2.6. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	38
2.6.1. Validez de los Instrumentos.....	38
2.6.2. Confiabilidad de los Instrumentos	39
2.7. Estrategia de Recolección de Datos.....	41
2.8. Método de Análisis de Datos	42
CAPÍTULO III: Resultados y Discusión.....	44
3.1. Resultados.....	44
3.1.1. Valor Agregado del Área de Gestión Humana	44
3.1.2. Clima Organizacional	55
3.1.3. Prueba de Normalidad.....	67
3.1.4. Contraste de Hipótesis	69
3.1.5. Análisis de Regresión Lineal	71
3.2. Discusión.....	79
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	85



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Operacionalización de la variable valor agregado del área de gestión humana</i>	29
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable clima organizacional</i>	30
Tabla 3. <i>Distribución interna de ítems de encuesta</i>	34
Tabla 4. <i>Ficha técnica del instrumento de medición del valor agregado del área de gestión humana en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024</i>	35
Tabla 5. <i>Ficha técnica del instrumento de medición del clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024</i>	37
Tabla 6. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	38
Tabla 7. <i>Expertos validadores del instrumento de recolección de datos de la variable de gestión del talento humano</i>	39
Tabla 8. <i>Alfa de Cronbach de la variable valor agregado del área de gestión humana, por dimensión</i>	40
Tabla 9. <i>Confiabilidad del instrumento de recolección de datos para el valor agregado del área de gestión humana</i>	40
Tabla 10. <i>Alfa de Cronbach de la variable clima organizacional, por dimensión</i>	41
Tabla 11. <i>Confiabilidad del instrumento de recolección de datos para clima organizacional</i> ...	41
Tabla 12. <i>Valor agregado por el área de gestión humana por ítem</i>	46
Tabla 13. <i>Percepción de los promotores médicos respecto a la generación del valor agregado por el área de gestión humana por dimensión</i>	47

Tabla 14. <i>Clima organizacional por ítem</i>	58
Tabla 15. <i>Percepción de los promotores médicos respecto al clima organizacional por dimensión</i>	59
Tabla 16. <i>Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) con corrección de Lilliefors para las dimensiones del valor agregado del área de gestión humana</i>	68
Tabla 17. <i>Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) con corrección de Lilliefors para las dimensiones del clima organizacional</i>	68
Tabla 18. <i>Rho de Spearman, correlación entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional</i>	70
Tabla 19. <i>Resumen del modelo en escala</i>	73
Tabla 20. <i>Coefficientes de regresión</i>	74
Tabla 21. <i>Resumen del modelo estandarizado</i>	75
Tabla 22. <i>Índice de inflación de la varianza (VIF)</i>	75
Tabla 23. <i>Análisis de varianza</i>	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Valor agregado por el área de gestión humana según dimensiones evaluadas</i>	45
Figura 2. <i>Clima organizacional según dimensiones evaluadas</i>	56
Figura 3. <i>Gráfico Q-Q de residuos</i>	78



ÍNDICE DE ANEXOS

Matriz de Consistencia	92
Modelo de Instrumento	94
Validación de Instrumento	102
Matriz de Sistematización de Datos	108



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en determinar la influencia del valor agregado del área de gestión humana en el clima organizacional, específicamente en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones reconocen que la gestión humana trasciende las funciones operativas y se erige como un factor estratégico para generar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, en la práctica se observa que, a menudo, la gestión del talento se reduce a tareas administrativas sin explotar en plenitud su potencial para transformar el ambiente laboral. Este estudio aborda precisamente la problemática de cómo las dimensiones del valor agregado – identificadas en la proyección organizacional, gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de personas y responsabilidad social– inciden en el clima organizacional y, en consecuencia, en el desempeño de los colaboradores.

El problema que se plantea se fundamenta en la necesidad de evidenciar que una gestión humana orientada a la creación de valor no solo optimiza los procesos internos, sino que también propicia un entorno de trabajo favorable, motivador y comprometido. Los colaboradores, al percibir un ambiente en el que se reconocen sus capacidades y se fomenta la innovación y la adaptación, se sienten impulsados a contribuir de manera proactiva al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, el estudio se orienta a responder la pregunta: ¿cómo influye el valor agregado del área de gestión humana en el clima organizacional del área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú?

El propósito central de la investigación es determinar la influencia que tienen las cinco dimensiones del valor agregado en la percepción del clima organizacional. A partir de esta premisa, se busca establecer que cada dimensión aporta de manera diferenciada y significativa, siendo la

gestión del cambio y la infraestructura organizacional aquellas que tienen un impacto mayor, seguidas de la responsabilidad social, la proyección organizacional y el liderazgo de personas. La aplicación de análisis estadísticos avanzados, como la correlación de Spearman y la regresión lineal múltiple, permite no solo medir la fuerza de estas relaciones, sino también predecir y explicar la variabilidad del clima organizacional en función de dichas dimensiones.

La relevancia de esta investigación se sustenta en varios aspectos fundamentales. Por un lado, contribuye a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica en la gestión del talento humano, demostrando que una gestión estratégica y orientada a la generación de valor puede transformar positivamente el ambiente de trabajo. Por otro, ofrece a las empresas del sector farmacéutico una herramienta analítica para identificar áreas de mejora en sus políticas de recursos humanos, lo que se traduce en una mayor competitividad, eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores. Además, al fundamentarse en modelos teóricos reconocidos –como el propuesto por Calderón Hernández y el instrumento IMCOC de Méndez Álvarez–, el estudio aporta rigor y solidez a las conclusiones, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia empírica.

La importancia de este trabajo radica también en su contribución al conocimiento académico y a la práctica profesional. Se espera que los hallazgos estimulen a otros investigadores a profundizar en la relación entre la gestión humana y el clima organizacional, al tiempo que brindan a los responsables de recursos humanos estrategias concretas para potenciar el valor agregado en sus áreas. La integración de dimensiones tan diversas y complementarias permite comprender de manera integral el fenómeno del clima organizacional, evidenciando que el bienestar y la motivación de los colaboradores son el resultado de una sinergia entre políticas, procesos, infraestructura y liderazgo.

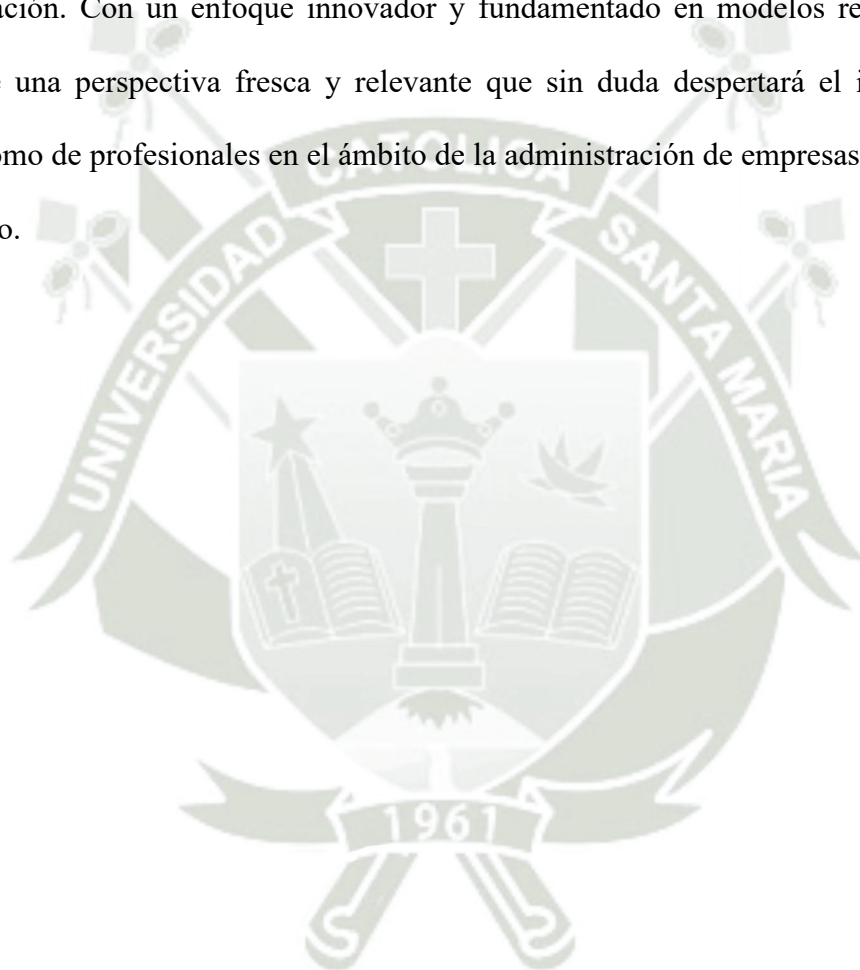
La tesis se organiza en cuatro capítulos que estructuran el recorrido investigativo de manera lógica y progresiva. El Capítulo I – Marco Teórico establece las bases teóricas del estudio; en este apartado se presenta una revisión exhaustiva de la literatura sobre la gestión humana y el clima organizacional, se definen las dimensiones del valor agregado y se exploran los modelos de Calderón Hernández y el instrumento IMCOC. Este capítulo proporciona el contexto necesario para comprender la problemática y fundamentar las hipótesis del estudio.

El Capítulo II – Metodología describe detalladamente el diseño de la investigación, el enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo-correlacional adoptado. Se especifica la población y muestra seleccionada (123 promotores médicos), así como los instrumentos y técnicas utilizados para la recolección y análisis de datos. Se justifica la elección de los métodos estadísticos aplicados, que permiten evaluar de forma precisa la relación entre las variables y garantizar la validez y confiabilidad de los resultados.

El Capítulo III – Resultados y Discusión expone de manera clara y sistemática los hallazgos obtenidos. Se presentan los resultados de los análisis de correlación y de la regresión lineal múltiple, que evidencian la fuerte influencia de cada dimensión del valor agregado en el clima organizacional. Asimismo, se discuten estos resultados a la luz de la literatura existente, identificando coincidencias, divergencias y posibles explicaciones que enriquecen el debate teórico y práctico.

Por último, las Conclusiones y Recomendaciones sintetizan las principales aportaciones del estudio, destacando la importancia de una gestión humana estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional. Se ofrecen recomendaciones prácticas dirigidas a la mejora de las políticas y procesos de recursos humanos, orientadas a optimizar la eficacia organizacional y potenciar el compromiso de los colaboradores.

En resumen, la presente tesis se presenta como un aporte integral que combina rigor teórico y metodológico para analizar la influencia del valor agregado del área de gestión humana en el clima organizacional. La investigación invita al lector a repensar el rol estratégico de los recursos humanos, evidenciando que la implementación de prácticas orientadas a la generación de valor no solo mejora el ambiente laboral, sino que también impulsa la competitividad y el éxito sostenido de la organización. Con un enfoque innovador y fundamentado en modelos reconocidos, este estudio ofrece una perspectiva fresca y relevante que sin duda despertará el interés tanto de académicos como de profesionales en el ámbito de la administración de empresas y la gestión del talento humano.



HIPÓTESIS

Es probable que exista una relación directa significativa entre el Valor Agregado del Área de Gestión Humana y el Clima Organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.



OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.

Objetivos Específicos

- Determinar la influencia de la proyección organizacional en el clima organizacional.
- Determinar la influencia de la gestión del cambio en el clima organizacional.
- Determinar la influencia de la infraestructura organizacional en el clima organizacional.
- Determinar la influencia del liderazgo de las personas en el clima organizacional.
- Determinar la influencia de la responsabilidad social en el clima organizacional.

CAPÍTULO I: Marco Teórico

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Valor Agregado del Área de Gestión Humana

“El modelo competitivo actual asume que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes, que demanda procesos internos excelentes (cadena interna de valor), pero traerá como consecuencia mayores rendimientos financieros para los accionistas” (Calderón Hernández, 2008). En atención a ello, Kaplan y Norton establecen que, para que el modelo competitivo tenga viabilidad es necesario considerar a “los recursos humanos como un elemento clave de la gestión” (2000, pág. 29), puesto que, se configuran como “el verdadero origen para obtener ventajas competitivas” (2000, pág. 35).

La propuesta de valor agregado del área de gestión humana de Calderón Hernández se basa en la teoría de recursos y capacidades, teoría que afianza que, la fuente de ventaja competitiva sostenida son los recursos valiosos y escasos que agreguen valor, y no pueden ser conseguidos en el mercado. Para el caso particular, “puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible” (Berney & Wright, 1998); por tanto, además de atraer y retener talentos, la organización está en la obligación de implementar mecanismos que permitan a maximizar la contribución del talento al valor agregado.

El cimiento de los recursos humanos como servicio al valor agregado lo sintetizan Becker y Huselid (1999) como:

una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia... y unos gerentes de recursos

humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas.

En tal sentido, la gestión humana se erige como un elemento clave para dar la característica de ventaja competitiva sostenida a los recursos humanos. En primer lugar, para constituir a los recursos valiosos y escasos como una ventaja competitiva es preciso volverlos inimitables, “creando características distintivas de manera que aun cuando los competidores incrementaran su inversión no podrá reducir el tiempo que la empresa tuvo que emplear para lograr dicha calidad del recurso” (Calderón Hernández, 2008).

Así mismo, es necesario tornarlos insustituibles, es decir, que la competencia no pueda toparse con recursos alternativos que le permitan acceder a los mismos beneficios de la organización. Aquí el reto para la gestión humana es “desarrollar capacidades dinámicas de manera que pueda modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado” (Calderón Hernández, 2008). Por último,

no basta tener las mejores prácticas, tampoco es suficiente que los recursos tengan características que los conviertan en distintivos o superiores, o que sean idiosincrásicos y, por tanto, difíciles de imitar; las firmas necesitan estar organizadas para capitalizar el valor potencial de la gente (Barney & Wright, 1998).

1.1.1.1. Proyección Organizacional

Barney y Wright (1998) consideran el área de gestión humana como un activo intangible de la organización, que, debidamente estructurada brinde soporte, integre y sustente las prácticas de alto rendimiento sustanciales para el logro de capacidades distintivas de la organización. “El papel central del área de gestión humana en este aspecto es apoyar el desarrollo de la capacidad para actuar estratégicamente de la organización” (Calderón Hernández, 2008).

Una acción estratégica es iniciada por la empresa para responder inteligentemente a las oportunidades que le ofrece el mercado, cuyo aprovechamiento dependerá del desarrollo de las capacidades internas; y, “propenderá al desarrollo de ventajas competitivas, es decir, condiciones que la hagan ser superiores a sus competidores” (Malaver, 1999). Siendo así, la estrategia competitiva dependerá de la presencia de recursos que agreguen valor, sean escasos, difícilmente imitables e intransferibles, así como, de la habilidad gerencial para organizarlos y gestionarlos. Esto supone trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica, y alinear la cultura y la estrategia.

La visión y acción estratégica debe de reflejarse en “el logro de objetivos organizacionales, la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, en mejoramiento del desempeño financiero y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales” (Calderón Hernández, 2008), lo que significa que, el área de gestión humana debe ser concebida como el medio para lograr la ventaja competitiva que la organización requiera. En tal sentido, debe identificar los problemas organizacionales y participar en la definición estratégica de la misma, alineando la estrategia del área con lo requerido por la organización.

En tanto, la “gestión humana debe identificar la cultura más apropiada para la estrategia de la empresa y, sin ser manipuladora, tratar de alinear las prácticas de gestión humana a dicha cultura y lograr que se constituya en fuente de motivación y autonomía” (Calderón Hernández, 2008).

1.1.1.2. Gestión del Cambio

La competitividad exige que las organizaciones sean veloces en la toma de decisiones y en la capacidad de modificar su statu quo, es decir, tengan capacidad de cambio. Para el modelo establecido por Calderón Hernández, la gestión del cambio se refiere al cambio planeado, aquel

que “intencionalmente pretende el logro de unos objetivos preestablecidos” (2008); cita a Ulrich, indicando que, “el cambio es una capacidad organizacional para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización” (2008, pág. 57).

En tal sentido, se refiere a la transformación organizacional, es decir, al crear un nuevo modelo de organización que varía las premisas de la realidad y comprende que el cambio es fundamental para el éxito organizacional, a reconceptualizar los modos esenciales de hacer negocio.

Desde el punto de vista de Motta (2001), la transformación organizacional admite seis perspectivas:

- La perspectiva estratégica, desde el contexto socioeconómico, establece que el poder de las partes interesadas influye en las decisiones y los cambios internos de las organizaciones.
- La perspectiva estructural, que define a la organización como un sistema de autoridad y responsabilidad, identifica al cambio como las acciones necesarias para buscar “la flexibilización de la producción, el aumento del autocontrol, la conformación de equipos autónomos, la horizontalización y, últimamente, por la virtualización” (Calderón Hernández, 2008).
- La perspectiva tecnológica reconoce el cambio en base al proceso productivo y su incremento en eficiencia y calidad.
- La perspectiva humana, que define a la organización como un conjunto de individuos y grupos, sus relaciones e interacciones, cuyo el cambio se encuentra relacionado a la modificación de la relación persona – organización; por tanto, estudia la trasfiguración

- de las actitudes, comportamientos y formas de participación de los colaboradores con el objetivo de “traer satisfacción y armonía al ambiente de trabajo, así como realización y progreso personal como inductores de eficiencia” (Calderón Hernández, 2008).
- La perspectiva cultural, símil a la anterior, estudia el cambio desde lo compartido colectivamente, “esto es, de los valores, las prácticas, las creencias y los ritos que dan identidad a la organización” (Calderón Hernández, 2008). Estos cambios están referidos al desarrollo de la identidad o la reformulación de los valores de la organización.
 - La perspectiva política, por su parte, “considera la organización como un sistema de poder donde las personas o grupos buscan la mayor influencia en el proceso decisorio” (Calderón Hernández, 2008). En este nivel, el cambio se liga a la negociación y solución de conflictos.

En tal sentido, el área de gestión humana tiene la tarea de equilibrar la estabilidad y la transformación; es decir, deben responder con agilidad ante el cambio, evaluando el permanecer con el pasado o proponer tendencias hacia el futuro. “El papel central del área de talento humano en este aspecto es desarrollar la capacidad de cambio de la organización; este será su verdadero valor agregado” (Calderón Hernández, 2008).

Desde este panorama, la gestión humana debe iniciar creando la necesidad compartida de cambio, involucrando a las partes interesadas en la identificación de la nueva necesidad; para ello, debe tender a crear relaciones de confianza a fin de fomentar la aceptación del cambio.

En tanto, es de suma importancia que determine a dónde conduce el cambio y cómo es que este beneficiará a las partes interesadas, ello generará la movilización de apoyo y posibilitará la formación de agentes de cambio. “Uno de los aspectos fundamentales es hacer comprender que

mantener el statu quo puede ser más costoso que realizar procesos de transformación” (Calderón Hernández, 2008); en ese punto, es imprescindible que el área de gestión humana involucre y motive a la alta dirección, para que sea la encargada de patrocinar el cambio.

Sin embargo, para que la transformación organizacional logre sus objetivos, debe de ser institucionalizada. Es la gestión humana quien tiene a cargo facilitar la institucionalización a través de la revisión de las prácticas administrativas y gerenciales en la empresa; definición de un modelo de organización para el cambio, del diseño de estrategias de comunicación, de la ayuda a la organización a identificar un proceso para la administración del cambio y de la creación de programas para ayudar a la transformación (Calderón Hernández, 2008, pág. 61).

Por último, es necesario que la gestión humana se comprometa de manera directa con los procesos de transformación organizacional, genere el acompañamiento y direccionamiento correspondientes, y lleve a cabo el monitoreo para extraer enseñanzas para el futuro.

1.1.1.3. Infraestructura Organizacional

Calderón Hernández define la infraestructura organizacional como “el conjunto de actividades empresariales que permitan asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras” (2008, pág. 56).

En tal sentido, es imprescindible que la organización cuente con una adecuada infraestructura organizacional para la consecución de buenos resultados; por tanto, se requiere que el área de gestión humana oriente su labor a desarrollar estructuras flexibles, sistemas apropiados de supervisión y comunicación, mediciones de rendimiento y nuevas configuraciones de trabajo que permitan alcanzar prácticas de alto rendimiento que agreguen valor a la organización.

Al respecto, es necesario que las estructuras flexibles, capaces de adaptarse con rapidez a los cambios, cuenten con la ruta hacia el futuro trazada por la estrategia empresarial, con una adecuada gestión empresarial que transmita la visión y objetivos claros, con un estilo directivo transparente y democrático, administrando positivamente los escenarios y alternativas posibles, para comprometer a todas las partes interesadas

Si la organización se compromete, a través de su gente, a lograr los más altos niveles de satisfacción al cliente, la flexibilidad suficiente para responder a las necesidades cambiantes del mercado, a fabricar productos innovadores y de alta calidad y a alcanzar altos niveles de productividad, necesita reevaluar sus propios sistemas (Calderón Hernández, 2008, pág. 64).

A este respecto, el desafío de la gestión humana no solo consiste en disminuir el costo de los recursos humanos, sino que, además debe perfeccionar la calidad de sus servicios para generar valor en los procesos organizacionales. Debe lograr que, los colaboradores ocupen el papel protagónico en la reestructuración y no se quede en el comportamiento pasado; para ello, “las organizaciones tienen que crear la arquitectura social en donde el personal es el principal desafío del cambio sino el beneficiario e impulsor del cambio” (Calderón Hernández, 2008).

Siendo así, Calderón Hernández (2008) plantea que,

el valor agregado por gestión humana en infraestructura organizacional se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad de ser eficiente y eficaz; esto lo logra desarrollando prácticas de alto rendimiento en los procesos de gestión humana y apoyando otros procesos organizacionales de mejoramiento y reestructuración (pág. 65).

Para evitar que la gestión humana se constituya únicamente como un área operativa, es necesario que genere prácticas de alto rendimiento desarrollando “la habilidad para comprender la dimensión del capital humano de las prioridades clave de la empresa y poder comunicar la solución

a esos problemas de capital humano que afectarán directamente al rendimiento operativo” (Calderón Hernández, 2008). En ese marco, por ejemplo, es preciso que el área de gestión humana enfoque la selección como la actividad que multiplique la eficiencia total de la empresa, no solamente como el vincular a una persona con la organización; o enfoque la formación como el desarrollo de competencias que vuelvan más eficaz a la organización, no solo como la capacitación.

Desde esta perspectiva, gestión humana agrega valor al realizar sus actividades cotidianas cuando atrae talentos, forma en competencias, diseña adecuados sistemas de compensación y, sobre todo, mide los resultados de estas actividades en función de la efectividad y la eficiencia de la organización (Calderón Hernández, 2008, pág. 66).

Agregado a lo anterior, el área de gestión humana debe generar un aporte significativo al desempeño total de la organización. Con este fin, debe de constituirse como un depósito de experiencia en diseño organizativo y sus miembros tendrían que jugar el papel de asesores internos en el proceso de diseñar y rediseñar que caracterizará a las organizaciones y sus subunidades en su continua auto modificación para alcanzar estrategias, capacidades nuevas y niveles de rendimiento más altos (Calderón Hernández, 2008, pág. 66).

1.1.1.4. Liderazgo de Personas

Tradicionalmente se consideró a la gestión humana como el departamento de defensa del empleado que busca mejorar la capacidad de colaborar de los trabajadores. Sin embargo, el modelo de Calderón Hernández plantea que, el área de gestión humana tiene como reto lograr una relación entre la organización y los colaboradores como socios de negocio en base a dos aspectos fundamentales en los que puede apoyar al liderazgo de la organización.

En un principio, debe “crear una organización de aprendizaje en la que los trabajadores cuenten con un ambiente que favorezca el desarrollo de competencias que lleven a capacidades distintivas de la organización y teniendo suficiente apoyo del equipo directivo para lograrlo” (Calderón Hernández, 2008). Por otra parte, debe “desarrollar una infraestructura de soporte (recursos y motivación) para que las personas lleven a cabo sus funciones” (Calderón Hernández, 2008).

Considerando que, para el desempeño de los colaboradores es fundamental contar con competencias integrales que le permitan realizar su trabajo, el área de gestión humana puede generar valor creando ambientes de aprendizaje que permitan el desarrollo de competencias; esta tarea debe de constituirse como la “actividad transversal que soporta la selección, la evaluación, la capacitación y la remuneración” (Calderón Hernández, 2008, pág. 69).

en tanto, la gestión humana debe de tomar parte para formar y mejorar el estilo y la calidad de la dirección, desarrollando la compleja tarea de “garantizar que los directivos se responsabilicen completamente de la parte humana de la empresa, a la vez que les facilitan las herramientas y la instrucción necesarias para asegurar su éxito” (Calderón Hernández, 2008). Ello fundamentado en que, los colaboradores dependen directamente de sus jefes; por tanto, el desarrollo de los colaboradores cae en manos de sus jefes.

En la misma línea, la “gestión humana se tiene que convertir en el canal de mediación entre los trabajadores y la organización y tiene la responsabilidad de establecer procesos de reconocimiento y estímulo que mejore la motivación” (Calderón Hernández, 2008).

1.1.1.5. Responsabilidad Social

Para el modelo presentado por Calderón Hernández, se asume la responsabilidad social como “el conjunto de principios para entender el papel de la empresa en la sociedad y la obligación

que conlleva de actuar voluntariamente en sintonía con las necesidades y exigencias de dicha sociedad” (2008, pág. 72). En tal sentido, aceptar una posición ante la responsabilidad social afecta varios aspectos en la organización, dentro de los cuales se puede asignar a la gestión de recursos humanos:

- Participar activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización; para ello, en cuanto a la parte humana se refiere, debe apoyar en la apropiada formulación de la política de responsabilidad social, involucrando a los colaboradores para que desarrollen procesos de mejoramiento continuo.
- Velar por el imparto en los grupos de interés, garantizando que se cumplan las normatividades relacionadas a las personas. “Esto se operacionaliza en la vigilancia y el cumplimiento de las leyes laborales, garantizando, además, protección frente a posibles violaciones a los derechos humanos, la discriminación, el trabajo infantil y la libertad de asociación” (Calderón Hernández, 2008, pág. 74).
- Velar por la transparencia en la rendición de cuentas, creando las condiciones óptimas para la “comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa, información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema y, especialmente, en la elaboración de un código ético” (Calderón Hernández, 2008, pág. 74).

1.1.2. Clima Organizacional

En el área de conocimiento de la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional, el clima organizacional ocupa un lugar primordial en las personas ya que esta percibe de manera distinta el entorno en el que desenvuelve y trabaja. Dicha percepción influye en el comportamiento de la persona en la organización con todas las implicancias que ello conlleva.

De este planteamiento se desprenden las diferentes interpretaciones sobre de clima organizacional por diversos autores que se presentan a continuación.

Watters et al. (citado en Dessler, 1976) lo definió:

Como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado (1976, pág. 89).

Ricardo Dávila L. de G. (2002), en su artículo Gestión y desarrollo: la experiencia de cooperativas en Colombia, definió:

Que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas (1997, pág. 35)

Por su parte, Likert y Gibson (1986) plantearon que:

El clima organizacional se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (pág. 96).

Chiavenato (1992) precisó:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (pág. 72).

Por otro lado, Méndez (2006) definió:

Como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (El clima organizacional en las empresas colombianas, pág. 108).

Un adecuado clima organizacional se va a percibir de manera positiva mediante los resultados en su desempeño personal, influenciando de manera positiva en la conducta y actitudes laborales.

Likert (2002) sostuvo que “influyen variables tales como la estructura de la organización y de administración las reglas y normas, la toma de decisiones, motivaciones, las actitudes, la comunicación, se incluyen la productividad, las ganancias y pérdidas logradas en la organización” (pág. 89).

Rodríguez, (1999) definió:

Expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las

relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (1999, pág. 92).

Dessler (1979) planteó “que no hay un acuerdo en cuanto al significado de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (pág. 217).

El clima organizacional para García (2003) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual labora y la opinión que se ha formado de ella en términos de factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo” (pág. 104).

En conclusión, podemos determinar que el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores que pertenecen a una organización, este clima puede ser a su vez de manera positiva o negativa dependiendo de la percepción que realiza el trabajador en el lugar donde trabaja.

Méndez (2006) diseñó de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo, tomando como dimensiones “los objetivos, cooperación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control” (pág. 102), que se va explicar a continuación cada una de ellas.

El IMCOC permite evaluar el clima de la organización “a partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás colaboradores de las relaciones humanas y de comportamiento, que implican las ideas esenciales que fundamentan la dirección del requerimiento humano en la administración moderna” (pág. 103).

1.1.2.1. Objetivos

Méndez (2006) indicó que “los objetivos de la organización se relatan a la información que poses el trabajador sobre la razón de ser y los fines hacia los que se sitúa la compañía en la que labora” (pág. 103).

Las preguntas planteadas en esta dimensión nos proporcionan información sobresaliente sobre el conocimiento de los objetivos por parte de los colaboradores y la posibilidad de identificarse con estos, por medio de la satisfacción de sus necesidades primordiales y su pertenencia con la empresa.

Moss y Ebata (1989) determinan que “crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización” (pág. 24).

Además, Williams (2013) precisó que “la cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización” (pág. 67).

La falta de responsabilidad de largo plazo por ambas partes origina un frágil proceso de interrelación. Es necesario que el colaborador aporte con los jefes de los diferentes departamentos, sólo en la medida necesaria para lograr sus propios objetivos de desempeño.

1.1.2.2. Cooperación

Méndez (2006) defina la cooperación como “la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la compañía, en el ejercicio de sus funciones, favorece el logro de los objetivos organizacionales” (pág. 104). Así mismo señala que el individuo es más productivo al integrarse al grupo trabajo y a la compañía.

La contribución grupal o individual es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Esta puede darse mediante las relaciones de trabajo y también mediante las relaciones después del trabajo, buscando medir conductas de cooperación entre sus compañeros.

León (2015) determinó que existe un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros colaboradores de la compañía, poniendo un énfasis en el apoyo mutuo, tanto a niveles superiores como inferiores.

Tito Huamaní (2015),

Definieron cooperación como la percepción de los miembros del apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la Institución 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 (pág. 16).

1.1.2.3. Liderazgo

Méndez (2006) indica que el liderazgo se manifiesta a través de diversos elementos y comportamientos que, dentro del marco de la teoría administrativa, permiten comprender el estilo de dirección.

Según la fuente de autoridad, este puede clasificarse en liderazgo formal e informal. El liderazgo formal se ejerce cuando una persona es designada oficialmente para ocupar una posición de autoridad dentro de una organización. Este tipo de liderazgo se sustenta en la estructura jerárquica y en la asignación de responsabilidades específicas, lo que otorga al líder el poder para tomar decisiones y dirigir a un equipo. Según Robbins y Judge (2013), el liderazgo formal “surge

de la estructura organizacional y otorga a ciertos individuos la autoridad para dirigir y coordinar el trabajo de otros en función de su posición dentro de la jerarquía empresarial”.

Por otro lado, el liderazgo informal no depende de una designación oficial, sino de la influencia que una persona adquiere dentro del grupo gracias a su conocimiento, habilidades o carisma. En este sentido, Chiavenato (2019) señala que el liderazgo informal “se basa en la aceptación y reconocimiento de los seguidores, quienes otorgan influencia a una persona sin necesidad de una posición formal de autoridad”. A diferencia del líder formal, el líder informal no cuenta con un respaldo institucional, pero su influencia puede ser determinante en la dinámica organizacional.

Esta dimensión está orientada a evaluar el “liderazgo formal” y la percepción que los trabajadores tienen de su jefe, es decir, la relación que mantienen con su superior en la ejecución de tareas. Asimismo, se analiza la confianza que el líder inspira en sus colaboradores. En esencia, estas evaluaciones permiten identificar cómo se percibe el liderazgo a partir de las conductas y comportamientos del jefe.

1.1.2.4. Toma de Decisiones

Méndez (2006) definió la toma de decisiones basada en la función de dirección,

Por tanto, está relacionado y depende de cada estilo de dirección que ejerza el líder en la organización, las decisiones que se toman en la Institución Educativa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (pág. 104).

Las interrogantes formuladas en esta dimensión explican la probabilidad que el colaborador tiene en el proceso de decisiones, como la representación que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Tito Huamani (2015) determinan que:

Es la virtud que tiene cada miembro de la organización para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo (pág. 48).

1.1.2.5. Relaciones Interpersonales

Méndez (2006) indicó que las relaciones interpersonales son “el proceso de interacción social que conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente” (pág. 105).

Las interrogantes planteadas para esta dimensión facilitan entender la continuidad y forma como el empleado establece relaciones interpersonales de carácter informal con sus colegas de trabajo. La captación que el individuo posee sea positiva o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo.

León (2015) reveló que “es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (pág. 87).

1.1.2.6. Motivación

Méndez (2006) señaló que:

El individuo, en la organización expresa conductas y actitudes en su trabajo que llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. Esta se da por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo (pág. 105).

Cubillos Rivera y otros (2014) indicaron que:

La motivación es uno de los recursos que los trabajadores aportan a la organización para alcanzar los objetivos que persigue, motivar al personal es un desafío que se supera con el protagonismo de los talentos y los líderes. A mayor motivación del personal, mejor clima laboral y mejores desempeños. Definitivamente que se dé con el personal de una institución educativa, es un reto para los directivos y jerárquicos, ya que de ella depende el logro de las metas y objetivos. Entonces los directivos adoptarán diversas estrategias a través de transmisión de mensajes y reconocimientos (pág. 60).

1.1.2.7. Control

Méndez (2006) indicó que:

El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la Institución Educativa, y definidos por el proceso de planeación, se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades (pág. 106).

Büssing (1992), en su modelo sobre satisfacción laboral, relacionando con las teorías de Quarstein (1992), expone la importancia que tiene el control de las situaciones al entender que la satisfacción está permanentemente asociada a las situaciones y características del trabajo. Afirma que:

No solo se trata de estar satisfecho sino también de analizar cómo es esa satisfacción, ya que se puede estar satisfecho por situaciones que se tienen y se deseaban, o no tener esa satisfacción por situaciones que se tienen existentes, con las que nos conformamos por no tener otra alternativa (pág. 216).

Una empresa bien controlada es la que triunfa en el mercado, ya que cada uno de los trabajadores sabe exactamente cuál es la actividad que le toca realizar. Si se lleva un control eficaz se obtendrán clientes más satisfechos y mejores resultados para la empresa.

1.2. Análisis de los Antecedentes Investigativos

En la investigación desarrollada en Arequipa, Perú, por Andia, W. & Herrera, R. (2019), en su tesis Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Camaná – Arequipa, 2019, para optar por el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Agustín, es un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacionar; que busca definir la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Camaná.

Zárate y Zumarán (2015) en el Plan estratégico de Gestión Humana en Stracom GyM S.A, para optar el grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas, Universidad del Pacífico, Lima – Perú, plantearon como objetivo general de la presente investigación fue demostrar que la implementación de un sistema de gestión de personas, a través de la formulación del planteamiento, ejecución y control, que además agregue valor y desarrolle mayores capacidades organizacionales puede apalancar buenos resultados con impactos trascendentales para el negocio e incluso contribuir al desarrollo empresarial y laboral del Perú. El problema general observado fue la posibilidad de romper un viejo paradigma enquistado en el Perú, como que la gestión de personas en el sector minero es muy hostil, debido a las condiciones de trabajo que lo caracterizan como el hecho de operar en zonas de alto andinas, a grandes alturas sobre el nivel del mar, bajo mínimas temperaturas extremas y regímenes extensos. La metodología es cualitativa para entregar un documento de consultoría que aborda una problemática inicial

(necesidad de ampliar los objetivos estratégicos de la empresa) desde la gestión de personas y que proponga, con suficiente base teórica y las estrategias de recursos humanos apropiadas para la consecución de las metas del negocio, se complementará utilizando el método Delphi que permitirá predecir de manera sistemática los efectos de implementación del plan de recursos humanos propuesto. De esta manera, los cuestionarios formulados a los expertos en identificación de las necesidades del negocio al interior de la organización, volverán a ser consultados por estos mismos para establecer una conceptualización firme sobre la problemática a abordar en la gestión de personas dentro de STRACON GyM y de esta manera sustentarse, sobre las bases de los modelos teóricos consultados las mejores propuestas que comprenderán el plan referido. Como conclusión, La importancia del alineamiento de los planes de gestión humana a los objetivos estratégicos de la compañía. Resulta clave entender la dimensión, el alcance y las metas de los objetivos planteados por la organización para los planes de gestión humana no sólo estén relacionados a estos, sino que se pueda medir su verdadera contribución e impacto en los resultados. Recomienda el desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar las competencias de sus colaboradores y posicionarse como líderes regionales en los servicios que brinda STRACOM G&M.

Marcillo (2014) en el Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, para optar el grado académico de Magister, tuvo como objetivo diseñar un modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Estudio de enfoque cualitativo o método tradicional, con una muestra de 260 informantes conformados por directores, jefes departamentales y otros servidores públicos, usó la técnica de documentación, entrevistas, observación, los resultados entienden un grupo de ideas hipotéticas que se manifiestan de las referencias aportadas por los individuos sobre los hechos y

acontecimientos que favorecen la existencia diaria. Por consiguiente tenemos como la importancia en relación a nuestra investigación el análisis de la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior públicas, está muy concientizada a la concepción del individuo que se conduce en ellas;, a la doctrina administrativa establecida, a la técnica realizada y al ámbito organizacional donde desempeñan los mismos que inciden sobre las instituciones de educación superior vinculando entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.



CAPÍTULO II: Metodología

2.1. Área y Línea de Conocimiento

Área de conocimiento: Gestión del talento humano y comportamiento organizacional.

Línea de investigación: Cultura y clima organizacional.

2.2. Tipo y Nivel de Investigación

Según el tipo de investigación, el presente estudio compila las condiciones metodológicas de la investigación básica, al diagnosticar la realidad del área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú respecto a las variables Valor agregado del área de gestión humana y Clima organizacional, e indaga la relación entre ambos constructos a través de la prueba de teorías y la adaptación de instrumentos de medición propuestos en estudios precedentes.

En tanto, según el nivel de investigación, el presente estudio corresponde al diseño descriptivo-correlacional, evaluando la relación entre las variables Valor agregado del área de gestión humana y Clima organizacional, explicando “cómo se comporta una variable en función de otra” (Vara Horna, 2012); por tanto, se apoyó en la bibliografía y estudios empíricos existentes sobre el tema, e hizo uso de instrumentos estandarizados como el cuestionario, para la obtención de data que permitió realizar análisis estadísticos.

2.3. Variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable valor agregado del área de gestión humana

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Valor agregado del área de gestión humana	Proyección organizacional	Visión y acción estratégica. Alineación cultural.	Escala de Likert 1: En muy poca medida 2: En poca medida 3: En alguna medida 4: En gran medida 5: En muy gran medida 6: No sabe / No aplica
	Gestión del cambio	Necesidad compartida del cambio. Movilización para el cambio. Institucionalización. Monitoreo y evaluación.	
	Infraestructura organizacional	Prácticas de alto rendimiento. Apoyo a procesos organizacionales. Desarrollo de competencias.	
	Liderazgo de las personas	Mejoramiento del estilo de dirección. Atención a los colaboradores.	
	Responsabilidad social	Motivación. Política de responsabilidad social. Impacto sobre los trabajadores y medio ambiente. Transparencia.	

Nota. Modelo de indicadores basado en el Modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana de Calderón Hernández Gregorio.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable clima organizacional

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima organizacional	Objetivos	Conocimientos. Colaboración. Integración.	Escala de Likert 1: Pésimo 2: Muy malo 3: Malo 4: Regular 5: Bueno 6: Excelente
	Cooperación	Actividades sociales. Solución de problemas.	
	Liderazgo	Aprobación de superiores. Control de superiores.	
	Toma de decisiones	Toma de disuasiones. Relaciones con sus compañeros. Relaciones con sus superiores.	
	Relaciones interpersonales	Frecuencia. Motivo de asignación. Revisión de labores.	
	Motivación		
	Control	Eficiencia y eficacia de las labores.	

Nota. Modelo de indicadores basado en teoría e instrumento IMCOC de Méndez Álvarez Carlos Eduardo.

2.4. Campo de Verificación

2.4.1. Ubicación Espacial

La presente investigación se desarrolló en el Área de Promoción Médica de la Empresa Farmacéutica del Perú.

2.4.2. Ubicación Temporal

La presente investigación se desarrolló en el año 2024.

2.4.3. Unidad de Estudio

2.4.3.1. Universo

La población seleccionada para realizar el presente trabajo de investigación se encuentra constituida por todo el Departamento de Promoción Médica de la Empresa Farmacéutica del Perú

en cuestión. Este se encuentra conformado por ciento ochenta (180) representantes de promoción médica.

2.4.3.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra del presente trabajo de investigación, se utilizó el muestro probabilístico estratificado. En tal sentido, se procedió a utilizar la fórmula para cálculo de la muestra de poblaciones finitas, dado que se conoce la totalidad de la misma.

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

Dónde:

$$N = 180$$

$$Q = 0.50$$

$$P = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

Con respecto al total de la población, se sabe que la empresa farmacéutica cuenta con ciento ochenta (180) promotores médicos.

Con respecto al nivel de confianza (NC), que indica la probabilidad que los resultados de nuestra investigación sean ciertos, se opta por el 90%, siendo este el porcentaje aceptado para realizar estudios científicos; siendo el valor de $Z\alpha = 1.645$.

Con respecto a la probabilidad de éxito y fracaso, se considera la varianza mayor probable, es decir, la mayor diversidad de respuestas se da cuando $p = q = 0.50$, la mitad de las personas responde sí y la otra mitad responde no. Como se desconoce la varianza de la población, ponemos la varianza mayor posible porque a mayor varianza hará falta una muestra mayor. Es decir, consideramos los valores de $p = q = 0.50$.

Con respecto a la precisión, conocido también como error máximo admisible, se halla con la siguiente fórmula: $1 - NC$. Por tanto, el valor sería de 0.1.

De la aplicación de la fórmula, la muestra encuestada fue de ciento veintitrés (123) promotores médicos.

Sustituyendo:

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.96^2 * 180}{(180 - 1)0.05^2 + 0.5 * 0.5 * 1.96^2} = 122.78$$

2.5. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación

2.5.1. Técnicas

La información para el desarrollo de la investigación fue obtenida a través de las siguientes técnicas.

2.5.1.1. Análisis documental

INEGI (2010) explica que el análisis documental es utilizado para examinar e interpretar la estructura y contenido de diferentes investigaciones. Las herramientas de esta técnica pueden variar dependiendo del tipo y/o características de la investigación. Sin embargo, es concebible que un formato con la especificación insinúe aspectos fundamentales de la técnica.

Asimismo, para la obtención de información se optó el uso de material bibliográfico como: Libros, investigaciones, revistas, documentales e instrumentos de programas informáticos (Internet Chrome, Microsoft Excel 2018, y Microsoft Word 2018).

2.5.1.2. Encuesta

Técnica utilizada para la recopilación de información de manera directa en base a preguntas cerradas, multiítem, presentada en escala de Likert, presentada a los colaboradores del Departamento de Promoción Médica de la Empresa Farmacéutica del Perú. Esta facultó el análisis tanto del manejo del talento humano como del clima organizacional presente en la organización.

2.5.1.3. Análisis Estadístico

Una vez realizadas las encuestas, se analizó los datos en base a la estadística descriptiva en un primer momento, y en base a la estadística inferencial en un segundo momento. Para ambos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics.

2.5.2. Instrumentos

Para la obtener de la información en el presente trabajo de investigación hizo uso del cuestionario de 85 preguntas, adjunta en anexos, subdividida en dos apartados, propio de cada variable de investigación.

El primer apartado correspondió al conglomerado de preguntas que permitieron analizar las cinco dimensiones referentes al Valor agregado del área de gestión humana según el Modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana propuesto por Calderón Hernández Gregorio. Este fue elaborado en cinco apartados con un total de 40 preguntas que se analizaron con una escala multiítem tipo Likert de cinco alternativas de respuesta, desde 1: En muy poca medida, hasta 5: En muy gran medida, donde 3 corresponde al nivel de indiferencia; ofreciendo además una alternativa de 6: No sabe / No aplica para cada pregunta.

En tanto, el segundo apartado correspondió al cúmulo de preguntas dedicadas a determinar las siete dimensiones referentes al Clima organizacional según el instrumento IMCOC de Méndez Álvarez Carlos Eduardo. Este fue formulado con un total de 45 preguntas subdivididas por dimensiones, presentando las opciones en una escala multiítem tipo Likert de siete alternativas de respuesta, desde 1: Pésimo, hasta 7: Excelente.

Tabla 3.

Distribución interna de ítems de encuesta

Variable	Dimensión	# de ítems	Número de afirmaciones
Valor agregado del área de gestión humana	Proyección organizacional	08	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	Gestión del cambio	08	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
	Infraestructura organizacional	08	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
	Liderazgo de las personas	08	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32
	Responsabilidad social	08	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
Clima organizacional	Objetivos	03	41, 42, 43
	Cooperación	10	44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53
	Liderazgo	09	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62
	Toma de decisiones	04	63, 64, 65, 66
	Relaciones interpersonales	06	67, 68, 69, 70, 71, 72
	Motivación	07	73, 74, 75, 76, 77, 78, 79
	Control	06	80, 81, 82, 83, 84, 85

Para efectos del análisis de los resultados, al primer apartado “Parte 1: Valor Agregado del Área de Gestión Humana” se ha asignado una puntuación de 1 a 5 para las respuestas según la escala de Likert. Siendo 1 el valor de una participación en muy poca medida del promotor médico, y 5 el valor que representa una participación en una muy gran medida en los procesos presentados para medir el valor agregado del área de gestión humana.

Este instrumento fue elaborado tomando como base la teoría de Edith Penrose adaptado por Calderón posteriormente.

Tabla 4.

Ficha técnica del instrumento de medición del valor agregado del área de gestión humana en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024

Ítem	Detalle
Nombre	Instrumento de medición del valor agregado del área de gestión humana en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024.
Autor	Gregorio Calderón Hernández.
Año	2006.
Objetivo	Determinar el nivel del valor agregado del área de gestión humana en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú.
Campo de aplicación	Área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú
Asesor	Dra. Saavedra Pinto Patricia Catherine
Fecha	Del 11 al 15 de noviembre de 2024.
Contexto y población	Realizado a 123 promotores médicos -del área de promoción médica- de la empresa farmacéutica del Perú.
Tipo de administración	Autoadministrada
Tiempo de aplicación	Aproximadamente entre 5 y 10 minutos.
Normas de puntuación	Escala de Likert de 5 alternativas 5: En muy gran medida 4: En gran medida 3: En alguna medida 2: En poca medida 1: En muy poca medida
Validez	La validez fue realizada por dos expertos en el tema, docentes de la Facultad de Ciencias Económico y Administrativas de la Universidad Católica de Santa María.
Confiabilidad	El primer apartado empleado se determina confiable al realizar una prueba piloto a 50 promotores médicos. Los datos obtenidos en la presente fueron procesados utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach con un resultado de 0.9727 (excelente confiabilidad).
Categorización de la medición general	Se mide en tres niveles, donde 040 – 092 corresponde a una gestión del talento humano malo; 093 – 147, corresponde a una gestión del talento humano regular; y, por último, 148 – 200 que corresponde a una gestión del talento humana buena. Donde el puntaje obtenido a través de la escala de Likert, totalmente en desacuerdo equivale a 1 punto, en desacuerdo equivale a 2 puntos, ni de acuerdo ni en desacuerdo equivale a 3 puntos, de acuerdo equivale a 4 puntos, totalmente de acuerdo equivale a 5 puntos, y por último no sabe / no opina equivale a 0 puntos.

En tanto, para el segundo apartado, “Parte 2: Clima Organizacional”, la puntuación asignada es de 1 a 7 para las respuestas según la escala de Likert, según las diferentes categorías de información presentes que describan con mayor exactitud lo que el promotor médico piensa acerca de las dimensiones del clima organizacional.

Este instrumento fue elaborado tomando como base el cuestionario multidimensional IMCOC, utilizado aproximadamente durante tres décadas para medir el clima organizacional en diferentes organizaciones con un alto nivel de confiabilidad. Este fue desarrollado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez en el año 2006.

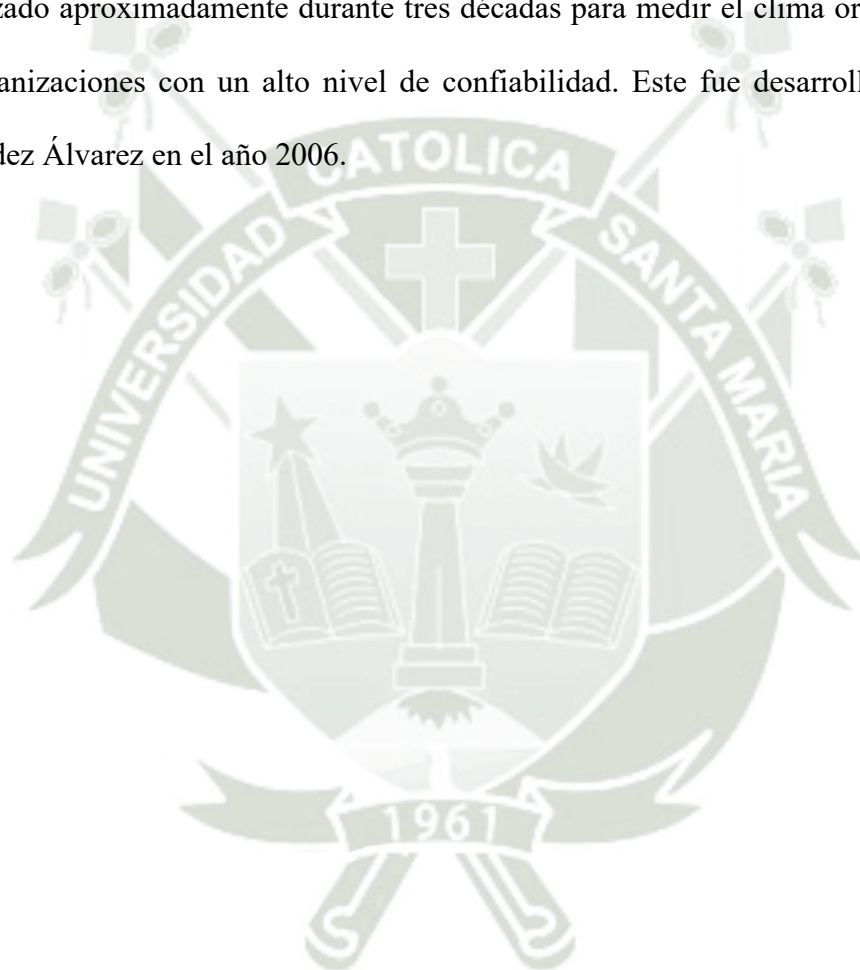


Tabla 5.

Ficha técnica del instrumento de medición del clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024

Ítem	Detalle
Nombre	Instrumento de medición del clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024.
Autor	Carlos Eduardo Méndez Álvarez
Año	2006
Objetivo	Determinar el clima organizacional del área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú.
Campo de aplicación	Área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú
Asesor	Dra. Saavedra Pinto Patricia Catherine
Fecha	Del 11 al 15 de noviembre de 2024.
Contexto y población	Realizado a 123 promotores médicos -del área de promoción médica- de la empresa farmacéutica del Perú.
Tipo de administración	Autoadministrada.
Tiempo de aplicación	Aproximadamente entre 20 y 25 minutos.
Normas de puntuación	Escala de Likert de 7 alternativas 7: Excelente 6: Buenos 5: Aceptable 4: Regular 3: Malo 2: Muy malo 1: Pésimo
Validez	La validez fue realizada por dos expertos en el tema, docentes de la Facultad de Ciencias Económico y Administrativas de la Universidad Católica de Santa María.
Confiabilidad	El segundo apartado empleado se determina confiable al realizar una prueba piloto a 50 promotores médicos. Los datos obtenidos en la presente fueron procesados utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach con un resultado de 0.9916 (excelente confiabilidad).
Categorización de la medición general	Se mide en tres niveles, donde 039 – 116 corresponde a un clima organizacional bajo; 117 – 195, corresponde a un clima organizacional moderado; y, por último, 196 – 273 que corresponde a un clima organizacional alto. Donde el puntaje obtenido a través de la escala de Likert, pésimo equivale a 1 punto, muy malo equivale a 2 puntos, malo equivale a 3 puntos, regular equivale a 4 puntos, aceptable equivale a 5 puntos, bueno equivale a 6 puntos, y por último excelente equivale a 7 puntos.

Se presenta a continuación el cuadro resumen que contiene la técnica e instrumento utilizado por variable.

Tabla 6.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Valor agregado del área de gestión humana	Encuesta	Edith Penrose (1959), adaptado por Gregorio Calderón Hernández (2006).
Clima organizacional	Encuesta	Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006).

2.5.3. Materiales de Verificación

La encuesta contó con un breve texto introductorio que precisó el propósito y la importancia de la presente investigación; así mismo, contó con un apartado que garantice el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, a fin de favorecer la confianza del encuestado para que le sea más sencillo responder.

Adicional a ello, contó con dos secciones de encabezado con sus respectivas instrucciones; esto permitió separar visualmente los apartados del cuestionario, y ofrecer una guía clara y precisa para realizar el correcto llenado de la encuesta.

Una vez completado el cuestionario, se realizó la revisión de la información brindada por los colaboradores del departamento de promoción médica de la empresa farmacéutica del Perú objeto de estudio; ello con el fin de determinar que fuese respondida por elementos de la muestra, y que, cada cuestionario se encuentre contestado de manera completa.

2.6. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

2.6.1. Validez de los Instrumentos

En términos generales, la validez “se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014,

pág. 243). Para efectos del presente trabajo de investigación se ha considerado la técnica de expertos precedentes; por tanto, los instrumentos han sido sometidos a una revisión por parte de especialistas en el tema y en el ámbito laboral y profesional.

El cuestionario empleado para la medición de la variable Valor agregado del área de gestión humana es una adaptación de la teoría de Edith Penrose (1959), adaptado por Gregorio Calderón Hernández (2006); en tanto, el cuestionario empleado para la medición de la variable Clima organizacional es una adaptación por Gregorio Calderón Hernández. Ambos han sido validados por dos expertos en el tema, docentes de la Facultad de Ciencias Económico y Administrativas de la Universidad Católica de Santa María.

Tabla 7.

Expertos validadores del instrumento de recolección de datos de la variable de gestión del talento humano

Especialista / Experto	Grado	Área de investigación
Saavedra Pinto Patricia Catherine	Magister	Dirección de Empresas
Carpio Paz Nazly Ximena	Magister	Administración de Negocios

2.6.2. Confiabilidad de los Instrumentos

Una vez validado los instrumentos se realizó una prueba piloto a 50 promotores médicos, pertenecientes a la muestra estudiada en la presente investigación, comprobándose la confiabilidad de ambos instrumentos; para poder llevar a cabo el trabajo de investigación. Los datos obtenidos fueron analizados a través de Microsoft Excel, a fin de determinar el coeficiente de Alpha de Cronbach, que permitió evaluar la consistencia y homogeneidad de los instrumentos.

Los resultados para el análisis de confiabilidad y valides a través de la muestra piloto determinaron que la consistencia interna de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable de Valor agregado del área de gestión humana obtuvo: un valor de 0.8871 para los 08 ítems

relacionados con Proyección organizacional, de 0.9534 para los 08 ítems relacionados con Gestión del cambio, de 0.9459 para los 08 ítems relacionados con la Infraestructura organizacional, de 0.9443 para los 08 ítems relacionados con Liderazgo de las personas, y finalmente de 0.9444 para los 08 ítems relacionados con el Apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social, según indica la Tabla 8.

Tabla 8.

Alfa de Cronbach de la variable valor agregado del área de gestión humana, por dimensión

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Proyección organizacional	0.8871	08
Gestión del cambio	0.9534	08
Infraestructura organizacional	0.9459	08
Liderazgo de las personas	0.9443	08
Responsabilidad social	0.9444	08

Tabla 9.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos para el valor agregado del área de gestión humana

Alfa de Cronbach	Número de elementos
9727	40

La consistencia interna de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable de Clima organizacional obtuvo: un valor de 0.9534 para los 06 ítems relacionados con la Dimensión de objetivos, de 0.9459 para los 06 ítems relacionados con la Dimensión de cooperación, de 0.9443 para los 06 ítems relacionados con la Dimensión de toma de decisiones, de 0.9444 para los 06 ítems relacionados con la Dimensión de relaciones interpersonales, de 0.9574 para los 08 ítems relacionados con la Dimensión de motivación, y finalmente de 0.9547 para los 07 ítems relacionados con la Dimensión de control, según muestra la 0.

Tabla 10.

Alfa de Cronbach de la variable clima organizacional, por dimensión

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Objetivos	0.8686	03
Cooperación	0.9772	10
Liderazgo	0.9425	09
Toma de decisiones	0.8980	04
Relaciones interpersonales	0.9277	06
Motivación	0.9420	07
Control	0.9310	06

Por tanto, la consistencia interna de los datos del instrumento que nos está ayudando a medir el nivel del Clima organizacional es de 0.9886 para los 45 ítems consignados.

Tabla 11.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos para clima organizacional

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.9886	45

2.7. Estrategia de Recolección de Datos

Para la investigación se aplicó el Diseño No Experimental, ya que fue un estudio realizado sin manipulación deliberada de las variables en las que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural, para después analizarlos. El tipo de diseño fue Transversal, al ser medido en función a un solo momento con el objetivo de describir las características y relaciones de las variables a estudiar.

La encuesta fue aplicada de manera autoadministrada, permitiendo a los participantes responder las preguntas de manera autónoma, sin la intervención directa de un encuestador. Los cuestionarios fueron distribuidos de forma física durante la convención anual del año 2025, celebrada en la ciudad de Lima del 11 al 15 de noviembre de 2024. Una vez distribuido el cuestionario, se establece un plazo de 35 minutos para que los promotores médicos lo completen.

Posteriormente, las respuestas fueron recolectadas, revisadas y analizadas, para asegurar la información necesaria para el análisis de los resultados del estudio.

Se garantizó que las respuestas sean tratadas de manera confidencial.

2.8. Método de Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos, éstos fueron organizados y analizados utilizando el software IBM SPSS Statistics. Inicialmente, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para cada dimensión y sus correspondientes ítems, lo que facilitó la identificación de tendencias y la variabilidad de las respuestas.

Posteriormente, se evaluó la percepción de los promotores sobre la generación de valor agregado, clasificándola en tres niveles. Específicamente, se definieron los siguientes rangos: un puntaje entre 40 y 92 correspondía a un valor agregado bajo; entre 93 y 147, a un valor agregado medio; y entre 148 y 200, a un valor agregado alto. Esta clasificación permitió segmentar y analizar de forma más precisa la percepción de los encuestados respecto al valor agregado ofrecido.

Con el fin de determinar la influencia entre las variables, se aplicó estadística correlativa. Utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, se examinó la relación entre las diferentes dimensiones del valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional, con el objetivo de identificar si existía una relación significativa entre las percepciones de los promotores en ambos aspectos. Este análisis permitió observar la fuerza y dirección de la relación entre las variables, proporcionando una comprensión más profunda sobre cómo el valor agregado en la gestión humana podría influir en la percepción del clima organizacional.

Se consideraron valores de correlación cercanos a +1 o -1 como indicativos de una relación fuerte, mientras que valores cercanos a 0 indicaron una relación débil o nula. Además, para validar la significancia de los resultados, se realizaron pruebas de significación estadística ($p < 0.05$), lo

que permitió asegurar que las correlaciones observadas no eran producto del azar y reflejaban relaciones reales entre las variables.

Finalmente, los resultados descriptivos y de la correlación fueron interpretados para extraer conclusiones sobre cómo las dimensiones de la gestión humana pueden estar influyendo en el clima organizacional, y en qué medida los promotores perciben que el valor agregado de la gestión humana tiene un impacto positivo en su entorno laboral.



CAPÍTULO III: Resultados y Discusión

3.1. Resultados

Los resultados de la presente investigación fueron analizados de acuerdo a los objetivos planteados, a fin de identificar la influencia del valor agregado del área de gestión humana en el clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.

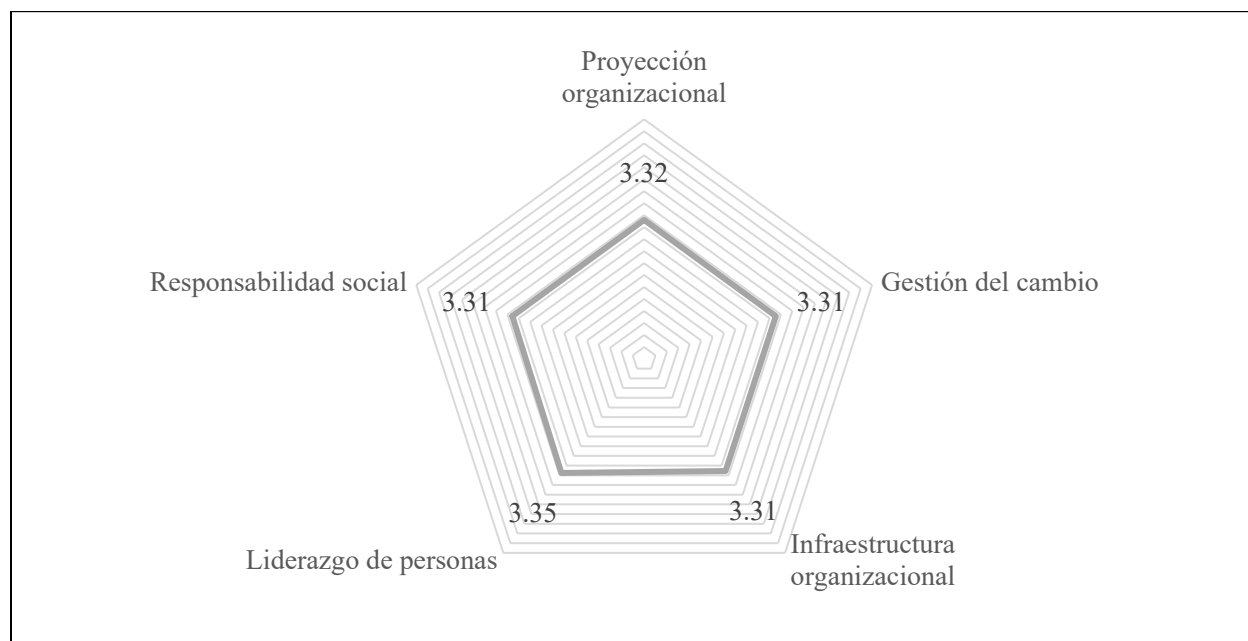
3.1.1. Valor Agregado del Área de Gestión Humana

Los resultados arrojados por la encuesta permiten afirmar que, el área de gestión humana genera valor en sus cinco dimensiones. En la Figura 1 se puede apreciar como todas las medias rondan valores entre 3.31 y 3.35, valores indican que -en promedio- la respuesta tiende ligeramente hacia la parte media-alta de la escala, con un rango de respuestas que se mueve principalmente entre 2 y 4. En tanto, la dispersión de los datos es moderada y bastante parecida entre las distintas variables, oscilando entre 1.10 y 1.15; lo que indica que no hay una variable que se destaque por tener respuestas mucho más concentradas o más dispersas que las otras.

En general, el promedio global indica que, de forma agregada, los promotores médicos valoran cada dimensión ligeramente por encima de la neutralidad. Al ser la moda, principalmente, 3 o 4; en términos generales, se advierte que, la mayoría de los promotores médicos se ubican entre una postura neutral y una de acuerdo moderado. En tanto, la variabilidad moderada ($DE \sim 1.13$) implica que, si bien la tendencia central es ligeramente positiva, hay grupos de personas que pueden tener opiniones más extremas (hacia valores bajos o altos), aunque no en proporciones suficientes como para alejar mucho la media del 3.32.

Figura 1.

Valor agregado por el área de gestión humana según dimensiones evaluadas



Nota. Promedio alcanzado en cada dimensión evaluada.

En la Tabla 12 se presentan las cinco dimensiones con el desglose de sus ítems. El promedio de todos los ítems oscila alrededor de 3.32, esto indica que, en conjunto, las percepciones se sitúan ligeramente por encima del punto medio. No hay grandes diferencias entre los ítems: todos rondan valores similares (entre 3.28 y 3.37 aproximadamente), lo cual sugiere que ninguna dimensión o ítem destaca de forma muy positiva o muy negativa en relación con los demás.

La moda señala el valor más frecuente en las respuestas. En la mayoría de los ítems es 3 o 4. Cuando la moda es 3, la tendencia de las respuestas se concentra en una valoración más bien neutral o intermedia; en tanto, cuando la moda es 4, las personas se inclinan ligeramente más hacia una postura de acuerdo o valoración positiva.

Por último, la desviación estándar se sitúa alrededor de 1.13 en casi todos los ítems. En la escala de 1 a 5, esta desviación estándar indica una dispersión moderada: hay respuestas que se reparten desde valores relativamente bajos (2) hasta valores altos (4 o 5), sin concentrarse

excesivamente en un solo punto. Al presentar todas las dimensiones un grado de variabilidad parecido, ninguna presenta una concentración de respuestas mucho más homogénea o dispersa que las demás.

Tabla 12.

Valor agregado por el área de gestión humana por ítem

Dimensiones e ítems	Promedio	Moda	Desviación estándar
Proyección organizacional			
Visión y acción estratégica	3.34	4	1.13
Alineación cultural	3.31	3	1.21
Gestión del cambio			
Necesidad compartida del cambio	3.39	3	1.12
Movilización para el cambio	3.29	4	1.16
Institucionalización	3.43	3	1.13
Monitoreo y evaluación	3.16	3	1.11
Infraestructura organizacional			
Prácticas de alto rendimiento	3.30	3	1.08
Apoyo a procesos organizacionales	3.32	3	1.10
Liderazgo de personas			
Desarrollo de competencias	3.33	3	1.21
Mejoramiento del estilo de dirección	3.30	3	1.09
Atención a los colaboradores	3.40	3	1.09
Motivación	3.34	3	1.14
Responsabilidad social			
Política de responsabilidad social	3.31	3	1.07
Impacto sobre los trabajadores y medio ambiente	3.29	3	1.12
Transparencia	3.36	4	1.15
Total	3.32	3	1.13

Respecto al nivel de percepción de los promotores médicos de la generación de valor agregado por el área de gestión humana, a nivel global, un 52.03% de las valoraciones se ubica en la categoría Alto. Esto sugiere que, de manera agregada, existe una tendencia positiva (predominio de valoraciones en el rango alto), aunque casi un tercio se mantiene en una posición media y cerca de un quinto en la baja.

Tabla 13.

Percepción de los promotores médicos respecto a la generación del valor agregado por el área de gestión humana por dimensión

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Proyección organizacional	17.89%	33.33%	48.78%
Gestión del cambio	17.07%	36.59%	46.34%
Infraestructura organizacional	15.45%	43.90%	40.65%
Liderazgo de personas	16.26%	40.65%	43.09%
Responsabilidad social	14.63%	41.46%	43.90%
Percepción global	18.70%	29.27%	52.03%

3.1.1.1. Proyección Organizacional

En contexto, según Calderón Hernández (2008), la generación de valor agregado del área de gestión humana se sustenta en la capacidad de la organización para proyectar sus objetivos, implementar una visión estratégica clara y fomentar una cultura organizacional alineada. Estos ítems actúan de manera interrelacionada para potenciar la contribución del capital humano al éxito organizacional.

De manera general para la dimensión, una media de 3.3 en una escala que oscila entre 1 y 5, indica una percepción moderadamente positiva respecto a la capacidad de la organización para proyectar su imagen, valores y objetivos. La moda en 4 refuerza la idea de que una parte significativa de los promotores médicos otorga una valoración alta a esta capacidad; aunque la desviación estándar de 1.17 sugiere cierta variabilidad en las percepciones, señalando la existencia de subgrupos con opiniones menos favorables.

En cuanto a la Visión y Acción Estratégica, el promedio de 3.34 refleja una percepción levemente positiva respecto a la claridad y coherencia de la visión estratégica y su ejecución. La moda, también en 4, indica que la mayoría de los encuestados percibe este aspecto de forma

robusta. La desviación estándar de 1.13 muestra una dispersión moderada, lo que apunta a un consenso algo mayor entre los evaluadores en comparación con el global de la dimensión.

Por otra parte, la Alineación Cultural presenta un promedio de 3.31, lo que revela que la valoración de la cultura organizacional es moderada. La moda en 3, a diferencia del ítem anterior, evidencia que la respuesta más frecuente es intermedia, lo que puede interpretarse como una señal de que la cultura no está tan consolidada o integrada. La desviación estándar de 1.21, la más alta de ambos ítems, sugiere una mayor variabilidad en las percepciones, lo que indica diferencias notables entre diversos grupos de promotores en relación con la coherencia interna y la integración de valores.

En síntesis, aunque la organización muestra fortalezas importantes en visión y acción estratégica, lo que favorece la generación de valor agregado, la mayor dispersión y la valoración intermedia en la alineación cultural apuntan a la necesidad de fortalecer esta área. Para lograr un impacto más significativo en la generación de valor agregado, es crucial que las iniciativas de gestión humana se enfoquen en integrar y consolidar la cultura organizacional de manera que se alinee de forma plena con los objetivos estratégicos establecidos.

3.1.1.2. Gestión del Cambio

En contexto, según Calderón Hernández, la generación de valor agregado del área de gestión humana se sustenta en la capacidad para implementar procesos que faciliten la adaptación y la transformación, elementos esenciales para enfrentar los desafíos del entorno. La gestión del cambio se erige como una dimensión clave en este proceso, al buscar articular la necesidad de cambio, la movilización de las personas, la institucionalización de nuevos procesos y el monitoreo y evaluación constante de las iniciativas transformadoras.

En lo que respecta a la dimensión de Gestión del Cambio, se observa un promedio de 3.31, lo que refleja una percepción moderadamente positiva sobre la capacidad de la organización para gestionar sus procesos de transformación. La moda, situada en 3, indica que la respuesta más frecuente es una valoración intermedia, mientras que la desviación estándar de 1.13 sugiere una dispersión moderada en las percepciones, lo que evidencia diferencias en la experiencia o en la efectividad de las acciones emprendidas entre diversos grupos de promotores médicos.

Profundizando en los ítems que componen esta dimensión, se destaca en primer lugar la Institucionalización, que se valora con un promedio de 3.43 y una moda en 3, evidenciando una tendencia ligeramente positiva hacia la formalización y sistematización de los procesos de cambio, lo que es crucial para consolidar las nuevas prácticas y asegurar su continuidad a lo largo del tiempo.

La Necesidad Compartida del Cambio presenta un promedio de 3.39 y una moda en 3. Este resultado indica que, si bien existe un reconocimiento general de la urgencia por implementar cambios, la valoración se mantiene en un nivel moderado, lo que podría significar que la percepción de la imperiosa necesidad de cambio no es homogénea para todos los promotores médicos. Por otro lado, el ítem de Movilización para el Cambio muestra un promedio de 3.29, pero se diferencia notablemente al contar con una moda en 4, lo que sugiere que, a pesar de una valoración general similar, existe un grupo significativo que percibe una fuerte capacidad de activación y compromiso para impulsar el cambio. La variabilidad en este ítem, reflejada en una desviación estándar de 1.16, apunta a diferencias en la efectividad de las estrategias de movilización.

Finalmente, el ítem de Monitoreo y Evaluación, con el promedio más bajo (3.16) y una moda en 3, pone de manifiesto que, aunque se cuenta con mecanismos de seguimiento, existe un

margen de mejora en la capacidad de evaluar de manera continua y ajustar las estrategias implementadas para el cambio.

En síntesis, los resultados sugieren que la organización posee una base moderada para gestionar el cambio, evidenciando fortalezas en la movilización de los colaboradores y en la institucionalización de las nuevas prácticas. Sin embargo, la valoración intermedia en la percepción de la necesidad compartida del cambio y en el seguimiento de sus resultados indica la oportunidad de fortalecer estos aspectos. Para maximizar el valor agregado desde la gestión humana, es esencial que las iniciativas de cambio se integren de manera coherente y se acompañen de procesos de comunicación y evaluación que permitan alinear de forma plena las acciones con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.1.3. Infraestructura Organizacional

En contexto, según Calderón Hernández, la generación de valor agregado del área de gestión humana se sustenta en la capacidad que brinda a la organización para optimizar tanto sus procesos estratégicos como su infraestructura operativa. En este sentido, la infraestructura organizacional se erige como un pilar esencial que soporta la ejecución de prácticas de alto rendimiento y el adecuado apoyo a los procesos organizacionales, contribuyendo a que el capital humano pueda desplegar su máximo potencial en un entorno propicio y estructurado.

En cuanto a la dimensión de Infraestructura Organizacional, se observa un promedio de 3.31, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.09. Estos valores indican que la percepción general sobre la infraestructura es moderada, evidenciando que, si bien existen elementos sólidos, la evaluación tiende a ser intermedia, lo que puede reflejar tanto fortalezas como áreas de mejora en la integración y el funcionamiento de los recursos.

Al desglosar esta dimensión en sus ítems constituyentes, se aprecia que las Prácticas de Alto Rendimiento tienen un promedio de 3.30, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.08. Esto sugiere que las iniciativas orientadas a impulsar la eficiencia y la excelencia operativa son valoradas de forma similar a la percepción general de la infraestructura, marcando un nivel moderado en cuanto a su eficacia y consistencia. Por otro lado, el ítem de Apoyo a Procesos Organizacionales presenta un promedio de 3.32, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.10, lo que confirma una valoración comparable y moderada en cuanto al soporte que la infraestructura brinda a los procesos internos. La estrecha similitud entre ambos ítems refuerza la idea que, la infraestructura se percibe de manera uniforme en sus distintos componentes, aunque con margen para avanzar hacia niveles más altos de excelencia.

Estos resultados indican que el área de gestión humana cumple con un rol moderado en la sustentación de las prácticas y procesos que generan valor agregado. Una base adecuada en este ámbito es crucial para que las prácticas de alto rendimiento y el apoyo a los procesos organizacionales se traduzcan en resultados estratégicos efectivos. Sin embargo, la valoración intermedia sugiere que es necesario intensificar esfuerzos en fortalecer estos elementos. Mejorar la calidad y la integración de la infraestructura no solo potenciará la eficiencia operativa, sino que también incrementará la capacidad de la organización para responder ágilmente a los desafíos del entorno, maximizando así el impacto del capital humano y, en consecuencia, el valor agregado.

En síntesis, la evaluación de la infraestructura organizacional y sus ítems relacionados reflejan una situación moderada en la percepción de estos elementos. Aunque se reconoce la existencia de una base operativa que soporta las actividades estratégicas, persiste la necesidad de fortalecer estos componentes para alcanzar niveles de excelencia que potencien el valor agregado derivado del área de gestión humana. Incrementar la solidez y la integración de la infraestructura

organizacional contribuirá a crear un entorno más robusto y competitivo, permitiendo un mejor aprovechamiento del capital humano y una mayor sinergia entre los procesos internos y los objetivos estratégicos.

3.1.1.4. Liderazgo de las Personas

En contexto, según Calderón Hernández, la generación de valor agregado del área de gestión humana se sustenta en la capacidad para potenciar el talento y las competencias de los colaboradores a través de un liderazgo efectivo. Este liderazgo de personas se traduce en el desarrollo de competencias, en la mejora del estilo de dirección, en la atención oportuna a los colaboradores y en la capacidad de motivar, elementos esenciales para transformar el capital humano en una fuente de ventaja competitiva.

En la dimensión de Liderazgo de las Personas se observa un promedio de 3.35, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.13, lo que indica que la percepción general es moderadamente positiva, aunque con cierta dispersión en las opiniones. Esta valoración intermedia sugiere que, si bien se reconoce la existencia de prácticas de liderazgo, existen oportunidades para fortalecer algunos aspectos críticos.

Al analizar los ítems que componen esta dimensión, se coloca como pilar principal la Atención a los Colaboradores, con un promedio ligeramente superior, alcanzando 3.40, con una moda de 3 y una desviación estándar de 1.09, lo que indica que el compromiso en el cuidado y apoyo al equipo es reconocido, aunque de forma moderada.

El ítem de Motivación con un promedio de 3.34, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.14, refleja que las acciones dirigidas a incentivar y comprometer al personal son valoradas de forma similar a los otros componentes del liderazgo. En tanto, el Desarrollo de Competencias presenta un promedio de 3.33, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.21, lo que implica

que el fomento y la actualización de las habilidades se perciben de manera moderada, existiendo variabilidad en las percepciones de su efectividad.

Finalmente, el Mejoramiento del Estilo de Dirección, con un promedio de 3.30, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.09, evidencia que las iniciativas para perfeccionar la forma de dirigir se valoran en niveles intermedios, sugiriendo una necesidad de profundización en prácticas que potencien un liderazgo transformador.

Los resultados sugieren que el área de gestión humana posee una base moderada en cuanto al liderazgo de personas, lo que repercute directamente en su capacidad para generar valor agregado. La valoración intermedia en todos los ítems indica que, si bien se han implementado prácticas de desarrollo y dirección, persiste la necesidad de fortalecer estas áreas para lograr un mayor impacto. En este sentido, potenciar el desarrollo de competencias, perfeccionar los estilos de dirección, mejorar la atención a los colaboradores y aumentar la motivación contribuirá a un liderazgo más coherente y efectivo, lo que, a su vez, se traducirá en una mayor sinergia entre los objetivos estratégicos y el desempeño de los promotores médicos.

En síntesis, la dimensión de liderazgo de personas es evaluada de forma moderada, con respuestas concentradas en torno a la valoración intermedia. Este escenario destaca tanto las fortalezas existentes como las oportunidades de mejora. Para maximizar el valor agregado desde el área de gestión humana, es esencial implementar estrategias que refuercen el desarrollo de competencias, optimicen el estilo de dirección, garanticen una atención integral a los colaboradores y fortalezcan la motivación, generando así un liderazgo más sólido y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

3.1.1.5. Responsabilidad Social

En contexto, según Calderón Hernández, la generación de valor agregado del área de gestión humana se sustenta no solo en el desarrollo interno y la proyección estratégica, sino también en la capacidad de la organización para asumir un compromiso social que impacte positivamente a los colaboradores y al entorno. La dimensión de Responsabilidad Social abarca la formulación y ejecución de una política que oriente las acciones, el impacto sobre los trabajadores y el medio ambiente, así como la transparencia en la gestión, elementos que en conjunto fortalecen la imagen y el valor agregado de la organización.

Esta dimensión presenta un promedio de 3.31, con una moda de 3 y una desviación estándar de 1.12, lo que indica que la percepción general es moderada y que, si bien existe un reconocimiento hacia las prácticas en este ámbito, también se observa cierta dispersión en las opiniones. Al desglosar la dimensión en sus ítems, se evidencia que la Política de Responsabilidad Social se valora con un promedio de 3.31 y una moda de 3, acompañados de una desviación estándar de 1.07, lo que sugiere una valoración intermedia respecto a la claridad y efectividad de las políticas implementadas. Por otro lado, el ítem de Impacto sobre los Trabajadores y Medio Ambiente, con un promedio de 3.29, una moda de 3 y una desviación estándar de 1.12, refleja una percepción similar, en la que se reconoce la importancia del impacto social y ambiental, pero que aún presenta oportunidades de fortalecimiento. En contraste, el ítem de Transparencia muestra un promedio de 3.36 y destaca por tener una moda de 4, a pesar de contar con una desviación estándar de 1.15; esto indica que, aunque la valoración general se mantiene en niveles moderados, existe un grupo significativo de evaluadores que perciben de manera más positiva la transparencia en la gestión, lo que representa un aspecto diferenciador dentro de la dimensión.

Los resultados sugieren que, en términos de responsabilidad social, la generación de valor se encuentra en un nivel moderado, reconociendo la existencia de políticas y prácticas que buscan impactar de manera positiva tanto a los colaboradores como al entorno. La consistencia en las valoraciones de la política y del impacto, junto con la tendencia más alta en transparencia, señala que, aunque se están implementando medidas adecuadas, aún existe margen para reforzar aquellos aspectos que integren de manera más efectiva las iniciativas sociales y ambientales con los objetivos estratégicos. Este fortalecimiento contribuirá a maximizar el valor agregado derivado de un área de gestión humana comprometida y socialmente responsable.

En síntesis, la evaluación de la dimensión de responsabilidad social indica que la organización posee una base moderada en cuanto a sus políticas y prácticas en este ámbito. Si bien se destacan elementos positivos como la percepción relativamente alta de la transparencia, se evidencian oportunidades de mejora en la articulación de una política clara y en el fortalecimiento del impacto sobre los trabajadores y el medio ambiente. La integración y optimización de estos componentes resultará clave para potenciar el valor agregado del área de gestión humana, alineando las iniciativas sociales con la estrategia global de la organización.

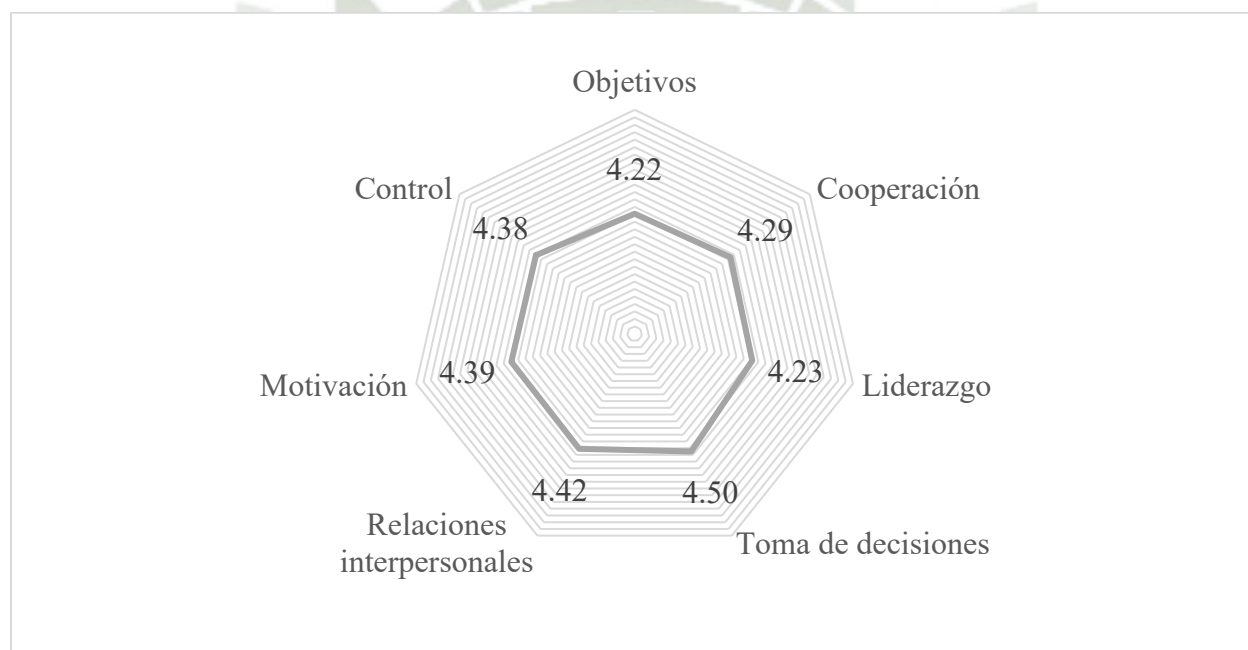
3.1.2. Clima Organizacional

La Figura 2 muestra las medias de las dimensiones del clima organizacional, que oscilan entre 4.22 y 4.50, lo que indica que, en promedio, las respuestas tienden hacia la parte media-alta de la escala. Esto sugiere que los promotores médicos valoran positivamente cada dimensión evaluada, aunque sin llegar a una valoración extremadamente alta. La moda principal en la mayoría de los casos es 3 o 4, lo que implica que la mayoría de los encuestados adoptan una postura entre la neutralidad y un acuerdo moderado.

Sin embargo, al analizar la dispersión de los datos, se observa que la desviación estándar es relativamente alta, con valores que oscilan entre 1.64 y 1.78. Esto indica una mayor variabilidad en las respuestas, lo que significa que existen grupos de promotores médicos con opiniones más extremas tanto en valores bajos como en valores altos. Aunque la tendencia general es ligeramente positiva, la alta dispersión sugiere que no todos los encuestados comparten la misma percepción sobre las dimensiones evaluadas.

Figura 2.

Clima organizacional según dimensiones evaluadas



Nota. Promedio alcanzado en cada dimensión evaluada.

En la Tabla 14 se presentan las siete dimensiones con el desglose de sus ítems. El promedio de todos los ítems oscila alrededor de 4.34, esto indica que, en conjunto, las percepciones se sitúan ligeramente por encima del punto medio. No hay grandes diferencias entre los ítems: todos rondan valores similares (entre 4.27 y 4.40 aproximadamente), lo que sugiere que ninguna dimensión o ítem destaca de forma muy positiva o muy negativa en relación con los demás.

La moda (5) indica que la tendencia central de las respuestas tiende a ser positiva (en una escala donde 4 representaría un punto medio), denotando que los promotores médicos se inclinan ligeramente más hacia una postura de acuerdo o valoración positiva. No obstante, la desviación estándar global de 1.71 señala que existe una dispersión considerable en las respuestas, lo que significa que algunos promotores pueden tener percepciones mucho más favorables, mientras que otros podrían mostrarse menos satisfechos o percibir el clima de forma más negativa.

A dicho respecto, el realizar intervenciones focalizadas como reforzar las prácticas de liderazgo en cuanto a la solución de problemas, fomentar actividades que fortalezcan la integración y revisar los procesos de colaboración y comunicación de objetivos, podría alinear de manera más efectiva las percepciones de los promotores, disminuir la dispersión en las respuestas y, en última instancia, mejorar el clima organizacional en cada una de las dimensiones evaluadas.

Tabla 14.

Clima organizacional por ítem

Dimensiones e ítems	Media	Moda	D.E.
Objetivos			
Conocimientos	4.22	5	1.77
Colaboración	4.22	4	1.72
Cooperación			
Integración	4.30	5	1.76
Actividades sociales	4.28	4	1.80
Liderazgo			
Solución de problemas	4.14	4	1.73
Aprobación de superiores	4.28	5	1.71
Toma de decisiones			
Control de superiores	4.43	4	1.67
Toma de decisiones	4.56	5	1.68
Relaciones interpersonales			
Relaciones con sus compañeros	4.45	5	1.71
Relaciones con sus superiores	4.40	5	1.67
Motivación			
Frecuencia	4.32	4	1.69
Motivo de asignación	4.35	4	1.65
Control			
Revisión de labores	4.39	5	1.72
Eficiencia y eficacia de las labores	4.33	5	1.51
Total	4.34	5	1.71

En un análisis global, si bien la mayoría de las personas percibe el entorno de manera moderadamente positiva (52.97%), todavía existe un porcentaje cercano al 13% que considera que las condiciones de clima organizacional están por debajo de lo deseado. Aun así, un 34.59% con una evaluación alta indica que un segmento significativo de colaboradores tiene una impresión positiva o muy positiva del ambiente de trabajo.

Al desagregar los datos por dimensión, sobresale la alta proporción de alto en Cooperación (47.15%), lo que indica que casi la mitad de los promotores percibe las relaciones y apoyo entre equipos o departamentos de forma satisfactoria. Le siguen de cerca Motivación (45.75%) y Toma de Decisiones (45.35%), dimensiones que también muestran un nivel elevado de respuestas

positivas. Por el contrario, el porcentaje más alto en la categoría bajo se encuentra en Objetivos (26.83%), lo que apunta a que más de una cuarta parte de los empleados considera que la definición, comunicación o alineación de las metas organizacionales no es clara o no está suficientemente bien establecida.

Este panorama permite identificar áreas de mejora y fortalezas. Por un lado, la alta valoración de la cooperación, motivación y toma de decisiones es un indicador favorable de cohesión y participación dentro de la organización. Por otro lado, el área de objetivos requiere mayor atención, ya que es la dimensión con la percepción más baja. Resulta recomendable revisar cómo se formulan y comparten las metas en todos los niveles, asegurando que los promotores médicos comprendan la relevancia de su trabajo y cómo se conecta con la misión y la estrategia general de la empresa. Finalmente, el hecho de que la mayoría de las respuestas se ubiquen en el nivel medio sugiere que, si bien no existen grandes problemas en la mayoría de dimensiones, aún hay espacio para intervenciones específicas que fortalezcan la cultura organizacional y mejoren la experiencia de los promotores.

Tabla 15.

Percepción de los promotores médicos respecto al clima organizacional por dimensión

Dimensión	Bajo	Medio	Alto
Objetivos	26.83%	40.65%	32.52%
Cooperación	21.14%	31.71%	47.15%
Liderazgo	23.58%	30.89%	45.53%
Toma de decisiones	20.33%	36.59%	43.09%
Relaciones interpersonales	18.70%	39.02%	42.28%
Motivación	18.70%	40.65%	40.65%
Control	18.70%	38.21%	43.09%
Percepción global	12.43%	52.97%	34.59%

3.1.2.1. Objetivos

La dimensión de Objetivos, con un promedio de 4.22, refleja una percepción generalmente positiva en cuanto a la definición, claridad y alineación de las metas organizacionales, según la escala propuesta por el instrumento IMCOC de Méndez Álvarez (2006). El hecho de que la moda sea 4 sugiere que la respuesta más frecuente se ubica en un nivel “bueno”, que confirma una tendencia favorable. No obstante, la desviación estándar de 1.75 indica una dispersión considerable en las respuestas, lo que implica que existe un grupo de promotores médicos que valora de manera muy distinta la comunicación y el entendimiento de los objetivos.

Los resultados muestran un promedio idéntico (4.22) tanto en Conocimientos de los Objetivos como en Colaboración con los Objetivos, lo que refleja una valoración globalmente positiva en ambas áreas. Sin embargo, la moda de 5 en Conocimientos sugiere que la mayoría de las personas considera excelente el entendimiento de las metas organizacionales, a pesar de que la desviación estándar (1.77) es relativamente alta, indicando que existe un sector del personal con percepciones más bajas. Por su parte, la moda de 4 en Colaboración señala que la respuesta más frecuente es buena, con una dispersión también significativa (1.72). Estos hallazgos evidencian que, si bien la comprensión y la cooperación en torno a los objetivos se perciben de manera favorable en general, hay diferencias marcadas entre zonas o individuos.

Para fortalecer el clima organizacional, sería conveniente identificar las causas de dicha variabilidad (por ejemplo, desigualdades en el acceso a la información, fallas en la comunicación interna o falta de sinergia entre equipos) y plantear estrategias de intervención específicas, como planes de capacitación focalizados o programas de integración, que promuevan un entendimiento y una colaboración más uniformes a lo largo de la organización.

3.1.2.2. Cooperación

La dimensión de Cooperación presenta un promedio de 4.29 y una moda de 5.00, lo que indica que, en general, los promotores médicos tienen una percepción muy positiva sobre la capacidad de trabajar conjuntamente y apoyarse mutuamente dentro de la organización. El hecho que la moda sea 5 sugiere que la respuesta más frecuente es la calificación media-alta, evidenciando un reconocimiento sobresaliente de la cooperación en determinados grupos o contextos. Sin embargo, la desviación estándar de 1.78 revela una variabilidad significativa en las respuestas, lo que implica que, aunque muchos valoran la cooperación de manera excelente, existe un segmento de la organización que la percibe de forma menos favorable. Este contraste podría derivarse de diferencias en la integración de equipos, en la comunicación interna o en la distribución de responsabilidades y recursos, lo que invita a profundizar en el análisis para identificar oportunidades de mejora y promover una cultura colaborativa más uniforme a lo largo de la organización.

En la escala de 1 a 7, los resultados revelan que la percepción sobre Integración y Actividades Sociales se sitúa en niveles moderadamente positivos, aunque con matices distintivos. Con un promedio de 4.30, Integración se valora ligeramente por encima del punto medio, y su moda de 5 indica que una parte considerable de los colaboradores percibe esta dimensión de manera favorable. Sin embargo, la desviación estándar de 1.76 señala cierta dispersión en las opiniones, lo que sugiere que, a pesar de la tendencia positiva, existen diferencias notables en cómo se vive la integración dentro de la organización.

Por otro lado, Actividades Sociales presenta un promedio muy similar (4.28) pero con una moda de 4, lo que implica que la respuesta más frecuente es la evaluación media. La desviación estándar de 1.80 refuerza la idea de una diversidad en las percepciones, probablemente derivada

de variaciones en la participación o en la calidad de las iniciativas implementadas. Estos hallazgos invitan a una revisión detallada de ambos aspectos, para identificar oportunidades de mejora que promuevan una experiencia organizacional más homogénea y enriquecedora en términos de integración y cohesión social.

3.1.2.3. Liderazgo

La dimensión de Liderazgo presenta un promedio de 4.23, lo que sitúa la percepción general en un nivel ligeramente por encima del punto medio, sugiriendo una valoración moderada del liderazgo dentro de la organización. La moda de 4 indica que la respuesta más frecuente se encuentra en el nivel medio, reflejando que la mayoría de los colaboradores percibe al liderazgo de forma neutral o con margen de mejora. Además, la desviación estándar de 1.72 revela una dispersión considerable en las evaluaciones, lo que implica que existen diferencias notables en la forma en que los empleados experimentan el liderazgo, posiblemente debido a variaciones entre departamentos o estilos de dirección.

En el caso de Solución de Problemas, el promedio de 4.14 y la moda de 4 indican que, en general, los colaboradores valoran de manera moderada la capacidad del líder para enfrentar y resolver situaciones, situándose justo en el punto medio de la escala; sin embargo, la desviación estándar de 1.73 señala que existen diferencias notables en las percepciones, lo que podría sugerir que algunos equipos experimentan mayores dificultades o, por el contrario, destacan en esta área. Por otro lado, Aprobación de Superiores muestra un promedio ligeramente superior de 4.28 y una moda de 5, lo que evidencia que la mayoría de los colaboradores tiende a recibir un reconocimiento positivo por parte de sus superiores; no obstante, la desviación estándar de 1.71 también refleja una dispersión considerable, lo que indica que, si bien muchos se sienten valorados, existe un grupo que percibe la aprobación de sus superiores de manera menos favorable. Estos resultados,

en conjunto, invitan a profundizar en las dinámicas internas y en la comunicación entre niveles jerárquicos, para potenciar aquellas prácticas que favorezcan la resolución efectiva de problemas y un reconocimiento más homogéneo, fortaleciendo así el clima organizacional.

3.1.2.4. Toma de Decisiones

El resultado de la dimensión Toma de Decisiones, con un promedio de 4.50, indica que, en términos generales, los colaboradores tienen una percepción relativamente positiva sobre este proceso. La moda de 5 refuerza esta tendencia, sugiriendo que la respuesta más común es valorar favorablemente la toma de decisiones, lo que podría interpretarse como un indicador de procesos participativos y efectivos. No obstante, la desviación estándar de 1.68 señala que existe cierta dispersión en las opiniones, evidenciando que, si bien una parte importante de los promotores médicos percibe de manera óptima este aspecto, hay diferencias notables que podrían estar asociadas a variaciones en la experiencia, en la comunicación interna o en la integración de distintos niveles jerárquicos. Estos hallazgos invitan a explorar más a fondo las causas de dicha heterogeneidad para implementar estrategias que fortalezcan y homogenicen la participación en los procesos de toma de decisiones en toda la organización.

La evaluación del Control de Superiores arroja un promedio de 4.43 con una moda de 4, lo que indica que, en general, los promotores médicos perciben este aspecto de manera moderada, ubicándose en torno a una valoración intermedia en la escala. La dispersión observada, con una desviación estándar de 1.67, sugiere que existen diferencias significativas en las percepciones, lo que podría estar relacionado con variaciones en el estilo de supervisión o en la comunicación de los líderes hacia sus equipos. En contraste, el ítem Toma de Decisiones presenta un promedio ligeramente superior, de 4.56, y una moda de 5, lo que denota que la respuesta más frecuente es una valoración positiva, evidenciando una mayor confianza en la eficacia y participación en los

procesos decisorios. La desviación estándar similar (1.68) en este ítem también apunta a una diversidad en las opiniones. En conjunto, estos resultados evidencian que, aunque ambos aspectos se valoran de forma moderada a positiva, la variabilidad en las respuestas resalta la necesidad de profundizar en las causas de estas diferencias, con miras a implementar estrategias que fortalezcan la consistencia en la percepción del liderazgo y la participación en la toma de decisiones, contribuyendo así a un clima organizacional más homogéneo y cohesionado.

3.1.2.5. Relaciones Interpersonales

La dimensión de Relaciones Interpersonales presenta un promedio de 4.42 en la escala, lo que refleja una valoración moderadamente positiva sobre la calidad de las interacciones y vínculos entre los colaboradores. La moda de 5 indica que la respuesta más frecuente se ubica en una calificación elevada, sugiriendo que una parte importante del personal percibe de manera favorable el clima en torno a las relaciones interpersonales. No obstante, la desviación estándar de 1.68 evidencia cierta dispersión en las respuestas, lo que apunta a diferencias en las percepciones individuales o por zonas de los promotores médicos.

Los resultados en cuanto a Relaciones con sus Compañeros y Relaciones con sus Superiores son bastante similares, reflejando una percepción bastante positiva a nivel general. En ambos ítems, el promedio se sitúa ligeramente por encima del punto medio, con 4.45 para los compañeros y 4.40 para los superiores, lo que sugiere que los promotores médicos valoran de manera moderada a positiva las interacciones y vínculos dentro de la organización. La modalidad de 5 en ambos casos indica que la respuesta más frecuente es favorable, destacando que, para una gran parte de los promotores, tanto las relaciones con sus compañeros como las relaciones con sus superiores se perciben de manera positiva. Sin embargo, la desviación estándar muestra un nivel moderado de dispersión (1.71 para los compañeros y 1.67 para los superiores), lo que implica que,

aunque existe una percepción general positiva, persisten diferencias significativas entre las opiniones. Estas variaciones podrían estar relacionadas con factores como el estilo de liderazgo, la dinámica de equipo y la comunicación interdepartamental, aspectos que deben ser analizados con mayor profundidad para poder intervenir y conseguir un clima organizacional más equitativo y armonioso en todas las relaciones dentro de la organización.

3.1.2.6. Motivación

La dimensión Motivación presenta un promedio de 4.39, lo que indica una valoración moderadamente positiva de los colaboradores en cuanto a su motivación laboral. La moda de 4, que refleja la respuesta más frecuente, señala que una porción considerable de los promotores médicos tiene una percepción de la motivación en un nivel intermedio, lo que sugiere que, aunque la mayoría no percibe un nivel de motivación bajo, tampoco lo viven de manera sobresaliente. La desviación estándar de 1.65 indica una cierta dispersión en las opiniones, lo que pone de manifiesto que hay diferencias en la forma en que los colaboradores experimentan su motivación dentro de la organización.

Los resultados en las dimensiones de Frecuencia y Motivo de Asignación muestran promedios cercanos (4.32 y 4.35, respectivamente) y una moda de 4 en ambas, lo que sugiere que, en términos generales, los colaboradores perciben de forma moderada tanto la regularidad en la asignación de tareas o responsabilidades como los criterios o razones que sustentan dichas asignaciones. La desviación estándar, de 1.69 para Frecuencia y de 1.65 para Motivo de Asignación, evidencia una variabilidad considerable en las percepciones, lo que implica que, si bien la tendencia central es moderada, existen diferencias significativas en cómo distintos grupos experimentan estos procesos. Estas variaciones pueden derivarse de diferencias en la comunicación interna, la claridad en la definición de criterios o en la uniformidad de las prácticas

de asignación en diversas áreas de la organización. En este contexto, profundizar en el análisis de estos aspectos podría facilitar la identificación de oportunidades para mejorar la transparencia y la equidad en la asignación de tareas, contribuyendo así a un clima organizacional más cohesionado y motivador.

En síntesis, este resultado sugiere que podría ser útil explorar las causas de esta variabilidad en las percepciones y aplicar estrategias orientadas a mejorar la motivación de aquellos que puedan no sentirse completamente comprometidos o motivados, promoviendo así un entorno laboral más dinámico y motivador en toda la organización

3.1.2.7. Control

La dimensión Control presenta un promedio de 4.38, lo que refleja una percepción moderadamente positiva en cuanto a la eficacia de los mecanismos de supervisión y el grado de autonomía otorgado a los colaboradores. La moda de 5 indica que la respuesta más común es alta, sugiriendo que una parte importante del personal valora positivamente la capacidad de gestionar y regular sus actividades dentro de la organización. No obstante, la desviación estándar de 1.69 evidencia una dispersión considerable en las evaluaciones, lo que implica que existen diferencias significativas entre las percepciones de diversos grupos o áreas.

Los resultados obtenidos en los ítems Revisión de Labores y, Eficiencia y Eficacia de las labores indican una valoración moderadamente positiva dentro del clima organizacional. En el caso de Revisión de Labores, se observa un promedio de 4.39 y una moda de 5, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores percibe de manera favorable el proceso de seguimiento y evaluación de sus tareas, aunque la desviación estándar de 1.72 revela cierta dispersión en las opiniones. Por otro lado, Eficiencia y Eficacia de las labores presenta un promedio ligeramente inferior de 4.33, manteniendo igualmente una moda de 5, lo que indica que el desempeño en

términos de eficiencia es, en general, bien valorado, pero con una dispersión un poco menor (desviación estándar de 1.51). Esta variabilidad en las percepciones podría estar asociada a diferencias en la implementación de los procesos de revisión y en la medición del desempeño. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, aunque la mayoría de los colaboradores se siente satisfecha con los mecanismos de evaluación y la eficiencia laboral, resulta importante profundizar en los factores que generan las discrepancias para implementar mejoras que promuevan una percepción más homogénea y optimicen los procesos de revisión y gestión del desempeño en toda la organización.

3.1.3. Prueba de Normalidad

Con la finalidad de realizar el contraste de hipótesis, se determinó -en un primer momento- si las variables en análisis siguen una distribución normal. Para ello, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, que permite detectar con mayor sensibilidad las desviaciones de la normalidad cuando los parámetros se estiman a partir de la muestra.

En la Tabla 16 muestra los resultados de la prueba aplicada a las dimensiones del valor agregado del área de gestión humana. Estos indican que ninguna de las cinco dimensiones evaluadas, ni el valor agregado del área de gestión humana, siguen una distribución normal, ya que en todos los casos el valor de significancia es menor a 0.001.

Tabla 16.

Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) con corrección de Lilliefors para las dimensiones del valor agregado del área de gestión humana

Dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Proyección organizacional	.164	123	<.001
Infraestructural organizacional	.121	123	<.001
Gestión del cambio	.168	123	<.001
Liderazgo de personas	.123	123	<.001
Responsabilidad social	.143	123	<.001
Valor agregado del área de gestión humana	.221	123	<.001

En la Tabla 17 muestra los resultados de la prueba aplicada a las dimensiones del clima organizacional. Estos indican que ninguna de las siete dimensiones evaluadas, ni el clima organizacional, siguen una distribución normal, ya que en todos los casos el valor de significancia es menor a 0.001.

Tabla 17.

Prueba normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S) con corrección de Lilliefors para las dimensiones del clima organizacional

Dimensión	Estadístico	gl	Sig.
Objetivos	.130	123	<.001
Cooperación	.192	123	<.001
Liderazgo	.190	123	<.001
Toma de decisiones	.130	123	<.001
Relaciones interpersonales	.137	123	<.001
Motivación	.144	123	<.001
Control	.137	123	<.001
Clima organizacional	.244	123	<.001

Esto implica que, para ambas variables, se debe considerar el uso de pruebas estadísticas no paramétricas en los análisis posteriores.

3.1.4. Contraste de Hipótesis

En el análisis de datos, la correlación es una técnica utilizada para medir la relación entre dos variables. Cuando los datos no cumplen con el supuesto de normalidad, la correlación de Pearson puede no ser adecuada; por tanto, para el presente análisis se empleó la correlación de Spearman (Rho de Spearman), una prueba no paramétrica que evalúa la relación entre las dos variables ordinales sin asumir normalidad en la distribución de los datos.

De manera general, respecto a la relación entre el valor agregado del área de gestión humana y clima organizacional se planteó:

H0: Es probable que exista una relación directa significativa entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.

H1: No es probable que exista una relación directa significativa entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.

La Tabla 18 presenta los resultados del análisis del coeficiente de correlación de Spearman y su nivel de significancia.

Tabla 18.

Rho de Spearman, correlación entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional

Correlación entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional	Sig.
Coefficiente de correlación	.822**
Sig. (unilateral)	<.001
N	123

Nota. Un valor $p < .001$ reduce la probabilidad de que este resultado sea producto del azar, y con una muestra de 123 participantes, el hallazgo tiene un respaldo empírico importante.

El coeficiente de correlación de .822 indica una relación positiva muy fuerte entre la percepción del valor que agrega el área de gestión humana y la percepción del clima organizacional. En términos prácticos, a mayor percepción de que la gestión humana aporta valor, mayor tiende a ser la percepción de un clima laboral positivo.

El Modelo de Calderón se centra en cómo la gestión humana puede y debe agregar valor a la empresa, entendiendo valor no solo en términos de resultados tangibles sino también en aspectos intangibles. La alta correlación sugiere que cuando el área de gestión humana desarrolla prácticas y procesos que son reconocidos por los colaboradores como generadores de valor, se impacta positivamente en el ambiente laboral. Dicho impacto está en línea con la idea de que la gestión humana es un socio estratégico para la organización, capaz de influir en la cultura y en el clima.

Por su parte, el Modelo de Méndez soporta que, una correlación elevada del clima organizacional con el valor agregado del área de gestión humana se genera cuando el área de gestión humana está bien alineada con las necesidades de las personas y de la estrategia, reflejado en mejores puntuaciones o percepciones en estas dimensiones del IMCOC.

Este resultado robusto respalda empíricamente la premisa teórica que, una gestión humana estratégica, con indicadores bien diseñados, contribuye sustancialmente al mejoramiento del clima organizacional.

3.1.5. Análisis de Regresión Lineal

Si bien el análisis de correlación permite conocer la fuerza y la dirección de la relación entre dos variables, la regresión lineal múltiple va un paso más allá al permitir explicar y predecir la variable dependiente (clima organizacional) a partir de las dimensiones de la variable independiente (valor agregado del área de gestión humana). De esta manera, se puede cuantificar la influencia específica de cada dimensión y determinar la importancia relativa de cada una en la explicación del clima organizacional.

3.1.5.1. Especificación del modelo

Para explicar el comportamiento del clima organizacional (CO) como variable dependiente, se llevó a cabo un análisis predictivo utilizando el modelo de regresión lineal múltiple, método estadístico apropiado cuando se desea estimar la relación entre una variable de resultado continua y múltiples variables independientes o explicativas. Esta técnica permite evaluar la contribución individual y conjunta de varias dimensiones organizacionales en la explicación del fenómeno en estudio.

El modelo ha sido especificado de la siguiente manera:

$$CO = -62.6323 + 1.4827 (PO) + 2.4127 (GC) + 2.2197 (IO) + 1.5190 (LP) + 2.0721 (RS)$$

Donde Y es la variable dependiente, que corresponde al clima organizacional (CO). En tanto, las variables explicativas son:

PO : Proyección organizacional

GC : Gestión del cambio

IO : Infraestructura organizacional

LP : Liderazgo de personas

RS : Responsabilidad social

Cada uno de los coeficientes estimados refleja el efecto marginal de su respectiva variable independiente sobre el clima organizacional, manteniendo constantes las demás variables del modelo. Por ejemplo, un aumento de una unidad en la percepción de la gestión del cambio (GC) se asocia con un incremento de 2.4127 unidades en el nivel de clima organizacional, asumiendo que las demás variables permanecen inalteradas.

El intercepto del modelo ($\beta_0 = -62.6323$) representa el valor esperado del clima organizacional cuando todas las variables explicativas toman el valor cero, aunque su interpretación práctica debe ser abordada con cautela, ya que en contextos organizacionales no es común que todas las variables explicativas sean nulas de forma simultánea.

Los residuos indican la diferencia entre los valores observados y los valores predichos por el modelo para la variable dependiente (CO). La distribución de los residuos muestra que el valor mínimo es -28.000, el primer cuartil (Q1) es -8.468, la mediana es -1.833, el tercer cuartil (Q3) es 7.432 y el valor máximo es 29.438. Esto sugiere que el modelo presenta una dispersión moderada de errores alrededor de la línea de regresión, aunque con cierta asimetría, dado que el residuo máximo (positivo) es un poco mayor en magnitud que el mínimo (negativo).

El modelo tiene un error estándar residual de 12.47, lo que implica que, en promedio, las predicciones del modelo difieren en ± 12.47 unidades respecto a los valores observados. El coeficiente de determinación múltiple (R^2) es 0.9611, lo que indica que el 96.11% de la variabilidad del clima organizacional (CO) se explica por el conjunto de variables independientes incluidas en el modelo. El R^2 ajustado, que corrige por el número de predictores y el tamaño de la

muestra, es 0.9594, mostrando que el modelo mantiene un alto poder explicativo incluso al penalizar el exceso de variables. Finalmente, el valor del estadístico F (577.5 con $p < 2.2e-16$) confirma que el modelo es globalmente significativo, es decir, al menos una de las variables explicativas tiene un efecto diferente de cero sobre CO.

Tabla 19.

Resumen del modelo en escala

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
.980	.9611	.9594	12.473

3.1.5.2. Estimación con variables estandarizadas

Para evaluar el peso relativo de cada predictor, se estandarizaron todas las variables. Este procedimiento transforma las variables a una media de cero y desviación estándar de uno, permitiendo comparar directamente los coeficientes de regresión (betas estandarizados):

$$CO_{est} = 0.1716 (PO) + 0.2552 (GC) + 0.2214 (IO) + 0.1659 (LP) + 0.2187 (RS)$$

Los coeficientes Beta (estandarizados) permiten comparar la importancia relativa de cada variable en el modelo, para determinar que predictores tienen un mayor efecto relativo sobre la variable dependiente estandarizada (CO).

En cuanto a los residuos estandarizados, estos se ubican entre -0.452 y 0.476, lo que indica que el modelo tiene un muy buen ajuste, ya que los errores están acotados dentro de un rango estrecho alrededor de cero. La mediana del residuo (-0.02961) es muy cercana a cero, lo que sugiere que no hay sesgo sistemático en las predicciones. Además, la simetría y concentración de los residuos en torno a cero refuerzan la idea de que los supuestos clásicos del modelo (como homocedasticidad y normalidad de errores) probablemente se cumplen.

Respecto a los coeficientes estandarizados, todos los predictores (PO, GC, IO, LP y RS) son estadísticamente significativos con valores p menores a 0.001. El intercepto es prácticamente cero ($1.717e-16$), como es de esperarse en modelos estandarizados. La interpretación de estos coeficientes permite identificar que la gestión del cambio (GC) tiene el mayor efecto relativo.

Este hallazgo es consistente con los altos coeficientes de correlación observados previamente, confirmando que cada dimensión del valor agregado del área de gestión humana tiene un peso significativo en el clima organizacional.

Tabla 20.

Coefficientes de regresión

Variable	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Sig.
	B	Desv. Error	Beta	
Constante	-62.6323	5.1080	.1717	<.001
PO	1.4827	.4253	.1716	<.001
GC	2.4127	.4551	.2552	<.001
IO	2.2197	.4546	.2214	<.001
LP	1.5190	.4050	.1659	<.001
RS	2.0721	.4359	.2187	<.001

El error estándar residual del modelo estandarizado es 0.2015, lo que indica que, en promedio, las predicciones del modelo difieren de los valores observados en aproximadamente 0.2 desviaciones estándar. El coeficiente de determinación (R^2) y su versión ajustada no cambian al estandarizar los datos, manteniéndose en 0.9611 y 0.9594 respectivamente, lo que confirma que el modelo sigue explicando más del 96% de la variabilidad en la variable dependiente estandarizada. Finalmente, el estadístico F ($577.5, p < 2.2e-16$) reafirma que el conjunto de predictores contribuye de manera significativa al modelo.

Tabla 21.

Resumen del modelo estandarizado

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
.980	.9611	.9594	0.2015

Se tiene entonces que, las correlaciones previas mostraron relaciones muy fuertes (por encima de .79) entre cada dimensión y el clima organizacional. La regresión múltiple confirma que, aun al considerar todas las variables simultáneamente, todas siguen teniendo un impacto significativo y coherente con las correlaciones iniciales. Esto refuerza la robustez de los resultados y la pertinencia de cada dimensión, dentro del marco de la gestión humana que agrega valor (Calderón Hernández), en el clima organizacional (Méndez Álvarez).

3.1.5.3. Validación de supuestos

Linealidad

El análisis de multicolinealidad a través del índice de inflación de la varianza (VIF) muestra los siguientes valores para cada variable independiente del modelo:

Tabla 22.

Índice de inflación de la varianza (VIF)

Proyección Organizacional	Gestión del Cambio	Infraestructura Organizacional	Liderazgo de Personas	Responsabilidad Social
7.2791	6.9644	6.1796	5.8819	6.3601

El VIF mide cuánto se incrementa la varianza del estimador de un coeficiente debido a la colinealidad con las otras variables independientes. En términos prácticos, un VIF igual a 1 indica ausencia de colinealidad, mientras que valores superiores a 5 sugieren una colinealidad moderada y valores por encima de 10 suelen considerarse problemáticos.

En este caso, ninguna variable supera el umbral de 10, lo que implica que la multicolinealidad no es severa y los coeficientes estimados son estables y confiables. Sin embargo, todos los VIF están por encima de 5, lo que sugiere que sí existe cierto grado de correlación entre las variables independientes. Este nivel de colinealidad puede ser aceptable al estar respaldado por la teoría al determinar que las variables miden constructos relacionados.

El modelo no presenta multicolinealidad problemática; no obstante, resulta fundamental identificar posibles redundancias entre los predictores y evaluar tanto su relevancia individual como su contribución conjunta al modelo, a fin de garantizar la parsimonia y la validez estadística del análisis.

Homoscedasticidad

El test de Breusch-Pagan se utiliza para evaluar la homoscedasticidad de los residuos, es decir, si la varianza de los errores es constante a lo largo de los valores predichos. En este caso, el resultado del test muestra un estadístico BP = 3.0203, con 5 grados de libertad y un valor $p = 0.6968$.

Dado que el valor p es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula de homoscedasticidad. Esto indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que la varianza de los residuos varíe sistemáticamente en función de los predictores del modelo.

Por tanto, se concluye que los residuos presentan varianza constante, cumpliendo con uno de los supuestos fundamentales de la regresión lineal. Esta condición garantiza la validez de los estimadores de mínimos cuadrados y la eficiencia de las pruebas de hipótesis.

Normalidad de residuos

El resultado del test de normalidad de Shapiro-Wilk aplicado a los residuos del modelo muestra un estadístico $W = 0.98306$ y un valor $p = 0.1266$. Este contraste evalúa la hipótesis nula de que los residuos siguen una distribución normal.

Dado que el valor p es mayor a 0.05 , no se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para afirmar que los residuos se desvían de la normalidad. Por lo tanto, se concluye que los residuos del modelo pueden considerarse aproximadamente normales, lo cual es un supuesto clave para la validez de los intervalos de confianza y pruebas de significancia en la regresión lineal.

Este resultado, junto con la distribución simétrica y centrada de los residuos observada previamente, respalda la adecuación del modelo desde el punto de vista de los supuestos clásicos de regresión.

En esa misma línea, el gráfico Q-Q de los residuos permite evaluar visualmente si estos siguen una distribución normal. En este caso, los puntos del gráfico siguen bastante bien la línea diagonal teórica, lo que indica que la mayoría de los residuos observados coinciden con los cuantiles esperados de una distribución normal.

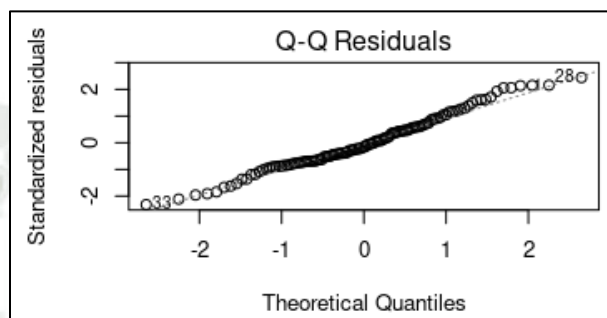
Si bien se observan ligeras desviaciones en los extremos (colas del gráfico), estas son leves y no sistemáticas, por lo que se consideran aceptables dentro de un análisis aplicado. Este comportamiento es común incluso cuando los residuos son aproximadamente normales, especialmente con muestras de tamaño moderado, como la de la presente investigación.

En conjunto con el resultado del test de Shapiro-Wilk ($p = 0.1266$), este gráfico respalda la suposición de normalidad de los errores, permitiendo confiar en la validez de las inferencias

estadísticas del modelo (como los intervalos de confianza y las pruebas t). Se concluye, por tanto, que la normalidad de los residuos está adecuadamente sustentada en este modelo.

Figura 3.

Gráfico Q-Q de residuos



Independencia

El test de Durbin-Watson evalúa la independencia de los errores en un modelo de regresión, específicamente detecta la presencia de autocorrelación de primer orden (correlación entre errores consecutivos). En este caso, el resultado muestra un estadístico $DW = 2.1178$ y un valor $p = 0.7304$, con una hipótesis alternativa que plantea la existencia de autocorrelación positiva.

El estadístico DW cercano a 2 indica que no hay evidencia de autocorrelación entre los residuos. Además, dado que el valor p es mayor a 0.05, no se rechaza la hipótesis nula de independencia de errores. En consecuencia, se concluye que los residuos del modelo son independientes, cumpliendo con otro de los supuestos clave de la regresión lineal clásica.

La independencia de los errores es fundamental para garantizar que las inferencias estadísticas (como intervalos de confianza y pruebas t) sean válidas.

ANOVA del modelo

El análisis de varianza (ANOVA) aplicado al modelo de regresión permite evaluar la contribución individual de cada variable independiente a la explicación de la varianza total de la variable dependiente (CO). Los resultados indican que todas las variables independientes tienen

un efecto estadísticamente significativo sobre CO ($p < 0.001$ en todos los casos), como se refleja en los altos valores del estadístico F. En particular, la variable de proyección organizacional (PO) es la que más contribuye al modelo, con una suma de cuadrados de 405,473 y un valor F de 2606.14, lo que indica que explica una parte muy sustancial de la variabilidad en la variable dependiente. Le sigue gestión del cambio (GC), con un valor F de 177.52, y así sucesivamente con IO, RS y LP, aunque todos con aportes también significativos.

La suma de cuadrados residual es de 18,203, con 117 grados de libertad, lo que significa que la mayor parte de la variabilidad total en CO ya ha sido explicada por el conjunto de variables independientes, quedando una fracción menor sin explicar (ajustada como error).

Tabla 23.

Análisis de varianza

Variable	Df	Suma de cuadrados	F valor	Sig.
PO	1	405473	2606.142	< 0.001
GC	1	27619	177.522	< 0.001
IO	1	9493	61.014	< 0.001
LP	1	3150	20.249	< 0.001
RS	1	3516	22.602	< 0.001
Residuos	117	18203		

La Tabla 23 confirma que el modelo de regresión es robusto y que cada predictor individualmente aporta de manera significativa a la explicación del comportamiento del clima organizacional, respaldando los hallazgos previos sobre la validez y solidez del modelo.

3.2. Discusión

La integración de los resultados del contraste de hipótesis y del análisis de regresión múltiple ofrece una base empírica robusta que evidencia la estrecha interrelación entre la generación de valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional. La elevada

correlación observada, junto con el sobresaliente poder explicativo del modelo ($R^2 = 0.961$; R^2 ajustado = 0.959), respalda de manera contundente la premisa de que las prácticas de gestión humana no solo son pertinentes, sino constituyen un pilar estratégico para la promoción de un clima organizacional positivo, cohesionado y sostenible.

Estos hallazgos se alinean con los postulados teóricos de Calderón y Méndez Álvarez, quienes, desde perspectivas complementarias, destacan el papel central de las prácticas organizacionales integradas. Según Gregorio Calderón Hernández, el área de gestión humana debe actuar como socio estratégico del negocio, alineando sus prácticas con los objetivos institucionales para generar capacidades organizativas sostenibles y construir ventajas competitivas, especialmente en entornos de alta complejidad e incertidumbre. Por su parte, Carlos Méndez Álvarez (2021) aborda el clima organizacional desde una perspectiva sistémica, subrayando su carácter multidimensional y su dependencia de las interacciones sociales, la estructura organizativa y los valores compartidos; en su enfoque, el clima organizacional surge de la dinámica continua entre procesos formales e informales que configuran la cultura interna.

Ambos autores coinciden en que el liderazgo es un factor determinante. Calderón lo concibe como una fuerza transformadora capaz de moldear la cultura organizacional y orientar a los colaboradores hacia metas comunes, mientras que Méndez Álvarez lo destaca como un elemento esencial que, actuando como mediador entre las políticas institucionales y la percepción del entorno laboral, configura climas organizacionales saludables. Asimismo, los modelos teóricos enfatizan la necesidad de una gestión integrada, en la que las prácticas de recursos humanos se alineen de forma coherente con los objetivos corporativos y se articulen con los demás sistemas organizacionales. La percepción de integración, sustentada en la comunicación, la equidad y el apoyo organizacional, incide decisivamente en la construcción de un clima laboral favorable.

El modelo de regresión múltiple confirma empíricamente estas perspectivas teóricas al mostrar que las dimensiones del valor agregado de la gestión humana explican casi en su totalidad la variabilidad del clima organizacional. En particular, la gestión del cambio ($\beta = 0.255$) se posiciona como el predictor de mayor influencia, lo que subraya la necesidad de fomentar capacidades adaptativas y de transformación continua. Le siguen en importancia la infraestructura organizacional ($\beta = 0.221$) y la responsabilidad social corporativa ($\beta = 0.219$), lo que resalta el papel de los recursos estructurales y de los principios éticos como facilitadores del bienestar y el rendimiento organizacional. Asimismo, aunque con pesos ligeramente menores, la proyección organizacional ($\beta = 0.172$) y el liderazgo de personas ($\beta = 0.166$) se revelan como componentes esenciales para sostener la cohesión interna, la motivación del talento humano y el sentido de propósito colectivo.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la idea de que cada dimensión, más allá de su impacto individual, contribuye a un entramado estratégico e interdependiente que moldea la percepción y calidad del clima organizacional. Esta evidencia ofrece insumos relevantes para la formulación de políticas organizacionales integrales, orientadas al fortalecimiento del capital humano como eje articulador de la competitividad y sostenibilidad institucional. Asimismo, sugiere la necesidad de adoptar un enfoque sistémico en la gestión organizacional, donde las prácticas de recursos humanos trasciendan lo operativo y se consoliden como elementos estratégicos que influyen decisivamente en el éxito y la resiliencia organizativa.

CONCLUSIONES

Primera: La presente investigación demostró una elevada correlación ($Rho=.822$) entre el valor agregado del área de gestión humana y el clima organizacional. Este resultado empírico fortalece la idea que, el área de gestión humana que genera valor en las empresas se ve reflejada en un clima organizacional positivo. Coherente con los fundamentos de los dos modelos, el área de gestión humana se constituye como un motor estratégico cuando sus procesos, políticas e iniciativas son robustos y valorados por los promotores médicos, promoviendo un clima organizacional alineado con la cultura deseada por la empresa farmacéutica.

Segunda: La presente investigación demostró que, la proyección organizacional y el clima organizacional están fuertemente asociados. Con un coeficiente de correlación $.801$ (significancia $< .001$), se refuerza la premisa que, cuando el área de gestión humana y la alta dirección trabajan conjuntamente para trazar y comunicar una estrategia sólida y atractiva, se promueve un clima organizacional más favorable; pues, una visión de futuro clara, planes de crecimiento y oportunidades de desarrollo refuerzan la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, resultando en un clima organizacional más positivo.

Tercera: La presente investigación demostró que, la gestión del cambio y el clima organizacional están fuertemente asociados. Con un coeficiente de correlación $.831$ (significancia $< .001$), se respalda la idea que, un área de gestión humana que aporta valor estratégico gestiona con éxito sus procesos de cambio al impulsarlo de manera planificada, comunicarlos e implementarlos de forma participativa y transparente, fomenta un clima organizacional positivo.

Cuarta: La presente investigación demostró que, la infraestructura organizacional y el clima organizacional están fuertemente asociados. Con un coeficiente de correlación $.839$ (significancia $< .001$), se confirma la idea que, un área de gestión humana que agrega valor

promueve la mejora de las condiciones de trabajo -al proveer recursos, espacios y sistemas adecuados para el buen desempeño de los promotores médicos-, para fomentar un clima organizacional más favorable. La infraestructura de calidad no solo impulsa la eficiencia, sino que promueve factores esenciales del clima organizacional, contribuyendo de manera significativa a la percepción positiva del mismo.

Quinta: La presente investigación demostró que, el liderazgo de las personas y el clima organizacional están fuertemente asociados. Con un coeficiente de correlación de .792 (con significancia $< .001$), se respalda la idea que, el liderazgo desempeña un papel determinante en la generación de un clima organizacional positivo. Un área de gestión humana que agrega valor impulsa líderes capaces de alinear a los equipos con la estrategia y fomentar la motivación, incidiendo de manera directa en las percepciones del clima organizacional.

Sexta: La presente investigación demostró que, la responsabilidad social y el clima organizacional están fuertemente asociados. Con un coeficiente de correlación de .845 (con significancia $< .001$), se refuerza la idea que, un área de gestión humana que agrega valor fomenta la responsabilidad social empresarial como parte de su estrategia, impulsando la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que, no solo contribuye con la comunidad y mejora la reputación corporativa, también fortalece el clima organizacional, al alinear valores, generar orgullo y promover la cohesión interna.

Séptima: Los hallazgos del estudio confirman de manera contundente la hipótesis planteada: existe una relación directa y significativa entre el Valor Agregado del Área de Gestión Humana y el Clima Organizacional en el área de promoción médica de la empresa farmacéutica durante el año 2024. Aunque ninguna de las dimensiones evaluadas (ni del valor agregado ni del clima organizacional) siguió una distribución normal ($K-S p < .001$), la aplicación de la correlación de

Spearman reveló un coeficiente $\rho = .822$ ($p < .001$, $n = 123$), lo que evidencia una asociación positiva muy fuerte. El modelo de regresión lineal múltiple mostró un poder explicativo excepcional ($R^2 = .9611$; R^2 ajustado = $.9594$; $F = 577.5$, $p < .001$) y demostró que cada una de las cinco dimensiones del valor agregado del área de gestión humana contribuye de manera significativa y estable al clima organizacional.



RECOMENDACIONES

Primera: Aunque la relación entre ambas variables es muy fuerte, no podemos concluir automáticamente que el valor agregado del área de gestión humana cause un mejor clima organizacional, puesto que, pueden existir otras variables intervinientes que también influyan en ambas variables. Sin embargo, este hallazgo apunta a la importancia de integrar los procesos de gestión humana con indicadores que reflejen su impacto en el clima organizacional; desde una perspectiva de dirección, la correlación sugiere que invertir en el desarrollo de un área de gestión humana sólida y orientada a resultados (tanto tangibles como intangibles) puede repercutir en un clima organizacional más favorable, lo que a su vez influye en la productividad y el desempeño organizacional. Se recomienda establecer mecanismos de monitoreo y evaluación periódicos que permitan ajustar las estrategias del área de gestión humana en función de los resultados obtenidos, asegurando de esta manera la relevancia y efectividad de cada dimensión en el fortalecimiento del clima organizacional.

Segunda: Aunque la proyección organizacional tiene una incidencia ligeramente menor en el clima organizacional -respecto a las otras dimensiones-, continuar promoviendo una visión clara sigue siendo esencial para consolidar un clima organizacional favorable y alineado con los objetivos estratégicos. Cuando los colaboradores perciben que la empresa tiene objetivos claros y sostenibles, se fortalece la confianza en la empresa, esto impacta en la retención de talento y en la motivación, factores clave que el área de gestión humana debe gestionar para agregar valor y fortalecer el clima organizacional. Bajo este contexto, el área de gestión humana, en coordinación con la alta dirección, juega un rol fundamental en la difusión de la estrategia y los planes de futuro; por ello, debe buscar comunicar tanto los logros como los retos de la organización para promover un clima de transparencia y pertenencia.

Tercera: Se sugiere que la empresa farmacéutica fortalezca la gestión del cambio mediante el diseño e implementación de estrategias que incluyan una comunicación clara, formación continua y la participación activa de los colaboradores, ya que esta dimensión presenta el mayor impacto sobre el clima organizacional. Para que el cambio sea bien recibido, la empresa (a través del área de gestión humana y la dirección) debe informar de manera transparente sobre los objetivos, el alcance y los beneficios de las transformaciones propuestas. El involucrar a los promotores médicos en la toma de decisiones o en la implementación de nuevos procesos refuerza la sensación de pertenencia y reduce la resistencia; así mismo, se debe invertir en la formación, para que adquieran las habilidades necesarias frente a nuevos retos, ello contribuirá a una mayor confianza y compromiso. Es importante tener en cuenta que, un proceso de cambio exitoso no termina con la implementación; se requiere medir la aceptación, el impacto en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

Cuarta: También, es fundamental optimizar la infraestructura organizacional invirtiendo en la actualización y mantenimiento de recursos, lo que facilitará un entorno de trabajo eficiente y satisfactorio. Una gestión humana que agrega valor no solo debe enfocarse en lo inmediato, debe de planificar la infraestructura en función de los objetivos de mediano y largo plazo. Por tanto, no solo es mantener instalaciones, equipos y sistemas en óptimas condiciones, o generar espacios colaborativos y áreas de esparcimiento que pueden estimular la creatividad y la comunicación; sino también, contar con entornos adecuados a la estrategia de la empresa para favorecer la competitividad y un clima organizacional de confianza en el futuro.

Quinta: Símil a la proyección organizacional, aunque el liderazgo de personas tiene una incidencia ligeramente menor en el clima organizacional, el desarrollo de habilidades de liderazgo sigue siendo esencial para consolidar un favorable clima organizacional. La empresa farmacéutica

podría diseñar programas de capacitación y mentoría para que los líderes adquieran o fortalezcan habilidades de comunicación, motivación y gestión de equipos, lo que permitirá vincular el desarrollo de competencias de liderazgo con los planes de carrera y los objetivos estratégicos de la empresa farmacéutica. Fomentar estilos de liderazgo participativos y empáticos puede tener un impacto directo en la percepción de un clima organizacional positivo, bajo este contexto, el área de gestión humana puede impulsar prácticas de retroalimentación 360° y evaluaciones de desempeño que incluyan la perspectiva de los equipos sobre sus líderes.

Sexta: De igual importancia es impulsar la responsabilidad social para que influya positivamente en el clima organizacional. Mediante la integración de prácticas coherentes con la misión y visión de la empresa farmacéutica, para reforzar el sentido de pertenencia y compromiso de los promotores médico, el área de gestión humana podría liderar o co-liderar iniciativas de voluntariado, donaciones, apoyo a comunidades vulnerables o programas de sostenibilidad. La participación activa de los promotores médicos en estas acciones refuerza el sentido de propósito y pertenencia con la empresa; en tanto, dar a conocer los resultados y el impacto de las acciones sociales contribuye a la transparencia y refuerza el orgullo de los empleados; fortaleciendo la percepción de coherencia entre lo que la empresa dice y hace. Asimismo, los líderes deben actuar con integridad y reflejar los valores sociales que la empresa promueve.

Sétima: A la luz de estos resultados, se recomienda fortalecer y articular de manera integrada aquellas prácticas que generen valor agregado del área de gestión humana que impactan con mayor fuerza el clima organizacional, así como un sistema de monitoreo semestral para ajustar estas acciones de manera oportuna y sostener un ambiente laboral positivo y productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo Montahud, J. y Brunet Icart, I. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: el caso de una empresa aeronáutica*. Publicacions URV.
- Beatty, R. y Schneier, C. (1998). El nuevo papel de los recursos humanos para influir sobre el funcionamiento organizativo: de socios a intérpretes. En Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G., *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000.
- Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287-301.
- Berney, J. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource management*, 37 (1), 31-46.
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Camisón Zornoza, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En Morcillo Ortega, P. y Fernández Aguado, J., *Nuevas claves para la dirección estratégica* (pp. 117-151). Ariel.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial McGraw Hill.
- Christensen, R. (1998). ¿Dónde están los recursos humanos? En D. Ulrich, M. Losey, & G. Lake, *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 28-34). Gestión 2000.

- Cortina, A. (2003). *Construir confianza*. Editorial Trotta.
- Cuevas, J. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. *Psicología y empresa*.
- Dessler, G. (1976). *Cuarto encuentro de investigadores en administración de empresas*. Dosal espinal.
- Dolan, S., Schuler, R., y Valle, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. Editorial McGrawHill.
- ECIEM. (s.f.). *Tecnología en gestión del talento humano*.
http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html
- Cubillos Rivera, B., Velázquez Muriel, F. C., y Reyes Nova, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del estado. *Suma de negocios*, 5(10), 69-73.
- García, M. (2003). *Diagnóstico para la capacidad institucional para la gestión del talento humano*.
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Financial times Prentice Hall.
- Hamel, G., y Prahalad, C. (1999). *Competiendo por el futuro*. Editorial Ariel.
- Heskett, J., & Schlesinger, L. (1998). Dirigir la organización altamente efectiva: desafíos para el siglo veintiuno. En Ulrich, D., Losey, M., y Lake, G., *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 35-47). Gestión 2000.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano*. Prentice Hall.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral. The balanced scorecard*. Gestión 2000.
- KPMG. (1997). *Benchmarking sobre procesos de transformación: principales tendencias e indicadores comunes en la implementación de cambios realizados en Colombia*. KPMG.

- Pelaes León, O. C. (2015). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.
- Likert. (2002). *Clima laboral en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Trotta Editorial.
- Lucano, I. (2013). *Clima Organizacional y valores en la empresa Gloria S.A* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNT.
- Malaver, F. (1999). Estrategia, competitividad y capacidades empresariales. *Cuadernos de Administración*, 21.
- Márquez Olmos, S. (26 de junio de 2015). ¿Qué es la gestión del talento humano? *Gestión del talento humano*. <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *El clima organizacional en las empresas colombianas*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Mohram, S., & Lawler III, E. (1998). Transformar la función de los recursos humanos. En Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake G. *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 260-268). Gestión 2000.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Ordiz, M. (2000). Nuevos enfoques en el análisis estratégico. *Gestiopolis*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/analestratrrhh.htm>
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. CECSA.

- Pérez, O. (18 de julio de 2017). Diferencia entre recursos humanos y talento humano y su gestión. *Blog PeopleNext*. <https://blog.peoplenext.com/diferencias-entre-gestion-de-talento-humano-y-recursos-humanos>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (15^{va} ed.) (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). *Comportamiento ético empresarial*. Universidad de Bradford.
- S.a. (16 de septiembre de 2013). *Talento humano “El mejor activo”*.
- S.a. (11 de agosto de 2014). *Definición de recursos humanos*.
- Sen, A. (2003). *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta.
- Ricardo Dávila L. de G. (2002). Gestión y desarrollo: la experiencia de cooperativas en Colombia. *Cuadernos de desarrollo rural*, 48, 99-118.
- Tito Huamaní P. L. (2015). El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del Instituto Nacional materno Perinatal. *Gestión en el tercer milenio*.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Ediciones Granica S.A.
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Universidad de San Martín de Porres. www.aristidesvara.net
- Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Colección Digital UANL.

ANEXOS

Matriz de Consistencia

Influencia del valor agregado del área de gestión humana en el clima organizacional n el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024	Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Tipo / Nivel / Diseño de investigación
	¿Cómo influye el Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú – 2024?	Determinar la influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.		
	Preguntas específicas	Objetivos específicos		
	1° ¿Cuál es la influencia de la proyección organizacional en el clima organizacional?	1° Determinar la influencia de la proyección organizacional en el clima organizacional.	Es probable que exista una relación directa significativa entre el Valor Agregado del Área de Gestión Humana y el Clima Organizacional en el área de promoción médica de una empresa farmacéutica del Perú durante el año 2024.	<p>Tipo: Investigación correlacional</p> <p>Nivel: Investigación explicativa.</p> <p>Diseño: Investigación no experimental transversal</p>
	2° ¿Cuál es la influencia de la gestión del cambio en el clima organizacional?	2° Determinar la influencia de la gestión del cambio en el clima organizacional.		
	3° ¿Cuál es la influencia de la infraestructura organizacional en el clima organizacional?	3° Determinar la influencia de la infraestructura organizacional en el clima organizacional.		
	4° ¿Cuál es la influencia del liderazgo de las personas en el clima organizacional?	4° Determinar la influencia del liderazgo de las personas en el clima organizacional.		
	5° ¿Cuál es la influencia de la responsabilidad social en el clima organizacional?	5° Determinar la influencia de la responsabilidad social en el clima organizacional.		

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección de datos	Ítems	Escala de medición	Procesamiento de datos		
Variable independiente	I. Valor Agregado del Área de Gestión Humana	I.1. Proyección organizacional.	I.1.1. Visión y acción estratégica.	Encuesta	01 - 08	Escala de Likert 6: No sabe / no opina 5: En muy gran medida 4: En gran medida, 3: En alguna medida 2: En poca medida 1: En muy poca medida	IBM SPSS Statistics	
			I.1.2. Alineación cultural.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		I.2. Gestión del cambio.	I.2.1. Necesidad compartida del cambio	Encuesta	09 - 16		IBM SPSS Statistics	
			I.2.2. Movilización para el cambio.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		I.3. Infraestructura organizacional	I.3.1. Institucionalización	I.3.1. Institucionalización	Encuesta		17 - 24	IBM SPSS Statistics
				I.3.2. Monitoreo y evaluación	Encuesta			IBM SPSS Statistics
				I.3.3. Prácticas de alto rendimiento.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
				I.3.4. Apoyo a procesos organizacionales.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
		I.4. Liderazgo de las personas.	I.4.1. Desarrollo de competencias.	I.4.1. Desarrollo de competencias.	Encuesta		25 - 32	IBM SPSS Statistics
				I.4.2. Mejoramiento del estilo de dirección.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
				I.4.3. Atención a los colaboradores.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
				I.4.4. Motivación.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
		I.5. Responsabilidad social.	I.5.1. Política de responsabilidad social.	I.5.1. Política de responsabilidad social.	Encuesta		33 - 40	IBM SPSS Statistics
				I.5.2. Impacto sobre los trabajadores.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
				I.5.3. Transparencia.	Encuesta			IBM SPSS Statistics
Variable dependiente	II. Clima Organizacional	II.1. Objetivos.	II.1.1. Conocimiento.	Encuesta	41 - 43	Escala de Likert 7: Excelente 6: Buenos 5: Aceptable 4: Regular 3: Malo 2: Muy malo 1: Pésimo	IBM SPSS Statistics	
			II.1.2. Colaboración.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.2. Cooperación.	II.2.1. Integración.	Encuesta	44 - 53		IBM SPSS Statistics	
			II.2.2. Actividades sociales.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.3. Liderazgo	II.3.1. Solución de problemas.	Encuesta	54 - 62		IBM SPSS Statistics	
			ii.3.2. Aprobación de superiores.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.4. Toma de decisiones.	II.4.1. Control de decisiones.	Encuesta	63-66		IBM SPSS Statistics	
			II.4.2. Toma de disuasiones.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.5. Relaciones interpersonales.	II.5.1. Relaciones con sus compañeros.	Encuesta	67-72		IBM SPSS Statistics	
			II.5.2. Relaciones con sus superiores.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.6. Motivación.	II.6.1. Frecuencia.	Encuesta	73-79		IBM SPSS Statistics	
			II.6.2. Motivo de asignación.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	
		II.7. Control	II.7.1. Recisión de labores.	Encuesta	80-85		IBM SPSS Statistics	
			II.7.2. Eficiencia y eficacia de las labores.	Encuesta			IBM SPSS Statistics	

Modelo de Instrumento

“Cuestionario Influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú – 2024”

Parte 1: Valor Agregado del Área de Gestión Humana

Nota: Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar la siguiente escala de medida (opciones):

- | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. En muy poca medida | 2. En poca medida | 3. En alguna medida |
| 4. En gran medida | 5. En muy gran medida | 6. No sabe / no opina |

1. Proyección Organizacional. Por favor, indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con la proyección organizacional.

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
1. ¿Participa en la definición de las estrategias empresariales?						
2. ¿Identifica e interviene en los problemas clave para la estrategia de la empresa?						
3. ¿Los procesos y programas se vinculan las estrategias de recursos humanos con el logro de la estrategia empresarial?						
4. ¿Se garantiza que la estrategia de recursos humanos concuerde con la estrategia de negocios de la empresa?						
5. ¿Las prácticas de RH están alineadas con la cultura deseada?						
6. ¿Se alienta a los ejecutivos a actuar consistentemente con la cultura deseada?						
7. ¿Se identifica la cultura necesaria para cumplir con la estrategia del negocio?						
8. ¿Se estructura la cultura de forma tal que motiva a los empleados?						

2. Gestión del Cambio. Por favor, indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con la gestión del cambio.

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
9. ¿Participa en la identificación de las necesidades de cambio?						
10. ¿Se formulan estrategias para asegurar que la gente tenga credibilidad en los procesos de cambio?						
11. ¿Participa en la selección y formulación de agentes de cambio?						
12. ¿Se efectúan actividades para que la alta dirección se comprometa con el cambio?						

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
13. ¿Le hacen llevar a cabo actividades para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para implementar el cambio?						
14. ¿Se define e implementa estrategias de comunicación para los procesos de cambio?						
15. ¿Se diseñan metodologías y herramientas para acompañar y direccionar el cambio?						
16. ¿Participa en la evaluación de los procesos de cambio de la organización?						

3. Infraestructura Organizacional. Por favor indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con la infraestructura organizacional.

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
17. ¿Participa en procesos de reestructuración organizacional?						
18. ¿Se facilita la integración entre diferentes funciones del negocio?						
19. ¿Se exploran métodos alternativos para la organización y realización del trabajo?						
20. ¿Sus resultados son medidos en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)?						
21. ¿Normalmente el área de recursos humanos atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas?						
22. ¿Normalmente se le ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización?						
23. ¿Normalmente se facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y procesos de retroalimentación?						
24. ¿Se diseñan sistemas de compensación basados en el desempeño?						

4. Liderazgo de las Personas. Por favor, indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con el liderazgo de las personas.

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
25. ¿Se entrena a los directivos para que se relacionen apropiadamente con los trabajadores?						
26. ¿Se preocupan por suministrar los recursos y medios apropiados para las exigencias que de ellos se demandan?						
27. ¿Se establecen estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo?						
28. ¿Se comunica en la organización a todas las personas lo que se espera de ellas en el trabajo?						
29. ¿Se define una política sobre estímulos y reconocimiento, se vela por su cumplimiento?						
30. ¿Se crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse?						
31. ¿Se vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización?						
32. ¿Se establece los mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores?						

5. Responsabilidad Social. Por favor, indique en qué medida usted participa en los siguientes procesos relacionados con la responsabilidad social de la empresa.

Proceso	Opciones					
	1	2	3	4	5	6
33. ¿Se le ha comunicado a los trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa?						
34. ¿Se involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social?						
35. ¿Se vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa?						
36. ¿Se vela por que se cumplan todas las regulaciones peruanas relacionadas con los trabajadores?						
37. ¿Participa en el cumplimiento del código de ética de la empresa?						
38. ¿Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente?						
39. ¿Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa?						
40. ¿Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización?						



Parte 2: Clima Organizacional

La Parte 2 del cuestionario es de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo a la información. Su objetivo es determinar el Clima Organizacional del Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú, con el propósito es conocer el punto de vista de las personas que trabajan en la misma.

Se solicita marque con una (X) la alternativa que según su opinión describe con mayor exactitud lo que usted piensa, en los casilleros que se encuentran enumerados.

1. Dimensión Objetivos

41. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

42. Califique la cantidad de información que recibió sobre objetivos y políticas de la empresa, al ingresar a ella.

7	6	5	4	3	2	1
Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información

43. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc.?

7	6	5	4	3	2	1
Plenamente	Gran satisfacción	Alguna satisfacción	Indiferente	Alguna insatisfacción	Gran insatisfacción	Insatisfacción absoluta

2. Dimensión Cooperación

44. Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de la empresa.

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

45. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

46. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	Participa porque le toca	Participa con sagrado	No participa

47. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted divertirse con compañeros fuera del horario de trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

48. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de diversión?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

49. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Como líder	Como organizador	Como colaborador	Simplemente participa	Participa porque le toca	Participa con sagrado	No participa

50. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que le corresponde?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

51. Fuera de la hora de trabajo, ¿con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

52. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en actividades sociales?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

53. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

3. Liderazgo

54. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

55. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

56. ¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad de hacerlo como quiera, con la aprobación de sus superiores?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

57. ¿Su jefe es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

58. ¿Qué tanto obedece a su jefe?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

59. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

60. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

61. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

62. Califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar que recibió al ingresar a esta empresa.

7	6	5	4	3	2	1
Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información

4. Dimensión Toma de Decisiones

63. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

64. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

65. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

66. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecte en el trabajo o en su vida?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

5. Dimensión Relaciones Interpersonales

67. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

68. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

69. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

70. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

71. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?

7	6	5	4	3	2	1
Toda la información	Suficiente información	Apenas la necesaria	Alguna información	Muy poca información	Casi ninguna información	Ninguna información

72. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se le presentan?

7	6	5	4	3	2	1
Los que les competen a ellos	Casi todos los que les competen	Algunos que les competen	Conocen todos los problemas	Desconocen casi todos	Conocen algunos	No conocen ninguno

6. Dimensión Motivación

73. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

7	6	5	4	3	2	1
Realizado y satisfecho	Realizado	Retribuido justamente	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho

74. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

7	6	5	4	3	2	1
Realizado y satisfecho	Realizado	Retribuido justamente	Conforme	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho

75. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Contento y satisfecho	Contento	Bien, no le es desagradable	No le agrada, ni le satisface	Trabaja aquí porque toca	Insatisfecho	Totalmente descontento

76. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

77. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

78. ¿Cuál es el tiempo de trabajo por usted en esta empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Siete o más años	Seis años	Cinco años	Cuatro años	Tres años	Dos años	Un año o menos

79. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Importante, satisfactoria	Importante, está contento	Le importa, le satisface	Le es indiferente	Le da alguna importancia	Le da poca importancia	No le da importancia

7. Dimensión Control

80. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

81. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

82. ¿Con que frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

83. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

7	6	5	4	3	2	1
Muy contento	Contento	Tranquilo y satisfecho	Indiferente	Intranquilo	Descontento y tensionado	Muy restringido

84. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

7	6	5	4	3	2	1
Excelente	Buenos	Aceptables	Regulares	Malos	Muy malos	Pésimos

85. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con que frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?

7	6	5	4	3	2	1
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi ninguna	Ninguna

Validación de Instrumento

Validación de Expertos del “Cuestionario Influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú – 2024”

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en humanos. En razón a ello se le alcanza el Plan de Tesis, el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes, que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		
39	X		X		X		
40	X		X		X		
41	X		X		X		
42	X		X		X		
43	X		X		X		
44	X		X		X		
45	X		X		X		
46	X		X		X		
47	X		X		X		
48	X		X		X		
49	X		X		X		
50	X		X		X		
51	X		X		X		
52	X		X		X		
53	X		X		X		
54	X		X		X		
55	X		X		X		
56	X		X		X		
57	X		X		X		
58	X		X		X		
59	X		X		X		
60	X		X		X		
61	X		X		X		
62	X		X		X		
63	X		X		X		
64	X		X		X		
65	X		X		X		
66	X		X		X		
67	X		X		X		
68	X		X		X		
69	X		X		X		
70	X		X		X		
71	X		X		X		
72	X		X		X		
73	X		X		X		

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
74	X		X		X		
75	X		X		X		
76	X		X		X		
77	X		X		X		
78	X		X		X		
79	X		X		X		
80	X		X		X		
81	X		X		X		
82	X		X		X		
83	X		X		X		
84	X		X		X		
85	X		X		X		

Apellidos y nombres de experto: Saavedra Pinto, Patricia Catherine.

Grado académico: Magister.

DNI: 29721442

Firma:



Validación de Expertos del “Cuestionario Influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú – 2024”

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación de un instrumento para investigación en humanos. En razón a ello se le alcanza el Plan de Tesis, el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para cada ítem del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano sus aportes, que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta y conteste marcando con un aspa en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en la columna de observaciones.

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		
16	X		X		X		
17	X		X		X		
18	X		X		X		
19	X		X		X		
20	X		X		X		
21	X		X		X		
22	X		X		X		
23	X		X		X		

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
24	X		X		X		
25	X		X		X		
26	X		X		X		
27	X		X		X		
28	X		X		X		
29	X		X		X		
30	X		X		X		
31	X		X		X		
32	X		X		X		
33	X		X		X		
34	X		X		X		
35	X		X		X		
36	X		X		X		
37	X		X		X		
38	X		X		X		
39	X		X		X		
40	X		X		X		
41	X		X		X		
42	X		X		X		
43	X		X		X		
44	X		X		X		
45	X		X		X		
46	X		X		X		
47	X		X		X		
48	X		X		X		
49	X		X		X		
50	X		X		X		
51	X		X		X		
52	X		X		X		
53	X		X		X		
54	X		X		X		
55	X		X		X		
56	X		X		X		
57	X		X		X		
58	X		X		X		
59	X		X		X		
60	X		X		X		
61	X		X		X		
62	X		X		X		
63	X		X		X		
64	X		X		X		
65	X		X		X		
66	X		X		X		
67	X		X		X		
68	X		X		X		
69	X		X		X		
70	X		X		X		
71	X		X		X		
72	X		X		X		
73	X		X		X		

Ítem	Validez de Contenido		Validez de Constructo		Validez de Criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El ítem contribuye a medir el indicador planteado		El ítem permite clasificar los sujetos en las categorías establecidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
74	X		X		X		
75	X		X		X		
76	X		X		X		
77	X		X		X		
78	X		X		X		
79	X		X		X		
80	X		X		X		
81	X		X		X		
82	X		X		X		
83	X		X		X		
84	X		X		X		
85	X		X		X		

Apellidos y nombres de experto: Carpio Paz, Nazly Ximena.

Grado académico: Magister en Administración de Negocios.

DNI: 70289819

Firma: _____



Matriz de Sistematización de Datos

Valor agregado del área de gestión humana																																										
Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
3	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	5	5	4	3	4	5	5	3	4	3	5	3	4	3	5	5	4	3	4	5			
5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	3		
4	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	4			
2	2	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	2	4	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3			
2	2	4	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	2	4	2	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	2	4	2
2	4	3	4	4	3	2	2	4	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	2	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2		
2	4	4	4	2	4	3	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4		
4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	5			
3	5	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5		
4	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	
5	3	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	
1	2	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	3	1	3	1	1	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	3	1			
2	3	1	2	3	1	1	1	1	2	3	2	2	1	3	3	1	3	2	1	2	1	3	2	2	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3		
4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2		
3	3	3	2	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	3	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	4
2	2	2	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	2	2	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3	3	3		
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	5	3	3	5	5	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5		
5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	3	3	5	3	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4		
5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	3	5	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5
4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4	5	4	4	
5	3	3	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	3	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	
4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2	4	2	3	2	2	4	2	2	2	2	3	4	2	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	2	3	2	2	4	2	3	

Valor agregado del área de gestión humana																																								
Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
4	3	3	3	2	2	4	2	4	2	2	3	2	4	4	2	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	3	
2	1	3	1	1	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	1	3	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	1	
2	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	
1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	1	1	3	1	3	2	1	
2	3	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	1	1	1	2	2	1	2	3	
3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	3	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	5	3	3	5	5		
5	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	4	5	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	
5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	5	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	4	5	3	3	3	
4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
3	3	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	1	1	
3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	
2	2	4	3	4	4	2	3	2	4	3	2	2	4	2	2	3	4	2	4	2	2	3	2	4	2	4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	4	3	2	4	
3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	4	4	2	2	2	2	4	2	3	4	3	4	4	2	2	4	2	3	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	2	4	
3	4	4	2	4	3	4	2	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	4	2	3	3	
3	4	4	4	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	2	2	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	
2	2	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4	2	2	2	2	2	2	4	4	2	2
3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	
4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	3	5	3	4	5	3	5	4	3	3	5	4	3	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	5
3	4	4	5	3	3	3	5	5	4	3	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	
2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	2	2	2	4	4	2	2
3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	3
4	3	3	3	3	5	3	3	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	
4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	3	4

Valor agregado del área de gestión humana																																											
Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
4	3	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	3	4	5	3	5	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4				
4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5			
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4			
2	1	2	2	2	2	1	3	3	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	2	3	2	1	1	3	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	2				
2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3				
2	1	1	1	3	3	1	1	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	1	1	3	3	1	3	2	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	2	2	2				
5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	3	3	3	5	3	5	4	4	3	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	3	4	5	4	3	5	4				
3	3	5	3	3	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	3	4	4	3	5	4	5	4	5	3	5	3	3	3	5				
4	5	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5				
4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	3	4				
3	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	4	3	2	4	2	4	4	2	3	2	4	3	4	2	2	4	2	3	3				
4	3	4	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	3	2	2	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2			
2	4	3	4	4	2	4	2	4	4	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3	2	2	3	2				
5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	3			
4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	5	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4		
3	4	5	5	4	3	5	5	3	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3		
5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	4	3	5	3	4	
3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	3	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4
3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3	2	3	1	
1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1		
2	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	2	2		
1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1		
2	4	2	3	4	2	2	4	4	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	2	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2		
3	4	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2		

Valor agregado del área de gestión humana																																									
Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
3	4	3	2	2	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	3	2	2	4	3	4	2	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4		
2	4	2	2	2	4	2	3	4	4	2	2	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4	4	2	3	2	4		
4	3	4	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	4	2	4	3	2	2	4	2		
3	2	3	4	3	4	2	2	4	2	4	3	4	2	3	4	3	2	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	2	2	4	3	4	2	3	3	2	4		
2	4	3	3	4	2	4	2	2	4	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	4	2	4		
3	5	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5	4		
4	4	4	3	5	4	3	4	5	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	3	5	5	4	3	4	5	5	3	3	4	3	5	4		
5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	5	5	3	3	5	3	5	4	5	3	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	3	3	3	3	5	4	4	4	5		
3	4	3	5	4	5	3	5	3	4	5	3	5	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5		
4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5		
3	3	5	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	3	3	5	5	3	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	3	5	4		
3	1	2	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	3	3	3	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	
3	1	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	1	3	1	3	1	1	2	3	1	3	3		
3	4	5	5	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	5	3	5	4	3	5	5	4	4	3	5	4	5	5	3		
4	5	3	4	5	5	4	5	3	3	5	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	3	5	3	4	4		
4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	5	3	3	4	3	3	3	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4		
5	3	5	4	3	4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	5	5	4	5	3	3	3	3	5	5	5		
4	5	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4		
2	2	4	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3	2	4	4	3	4	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3		
3	4	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2		
5	5	4	4	5	5	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
4	4	3	5	3	3	5	3	3	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	3	5	3	5	3	5	3	4	5	4	3
3	3	3	3	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	3	4	
2	1	3	2	3	1	3	2	2	1	1	1	3	1	2	2	3	1	3	1	2	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	
1	1	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	1	3	1	2	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	3	3	3	3	

Valor agregado del área de gestión humana

Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40		
2	3	2	3	2	1	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	1	3	1		
3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	5	3	3	5	4	3	3	3	3		
5	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	
4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	3	4	3		
5	5	3	4	3	5	5	5	4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	5	5	3	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	3	5	4	4	3	4	3		
3	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	3	5	3	3	5	5	3	3	4	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	5	3	4	3	3	5	3	5	4		
4	3	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	2	4	4	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	4	4		
4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	4	2	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	2	2	4	2		
4	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	4	2	3	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	
4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	3	4	3	3	5			
3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	3	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	3	4	5		
3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	3	3		
3	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	3	3	1	1	2	1	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	2	2		
1	3	3	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	1	3	1		
4	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	5	3	4	3	5	4		
5	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	5	5	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3	5		
5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	5	4	
4	5	3	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	3	3	4	5	4	5	
5	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	5	4	5	3	3	5	5	4	4	5	3	4	3	3	5	4	5	5	3	3	5	4	4	4		
5	3	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	
4	5	3	5	5	3	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5
4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	
4	4	2	4	3	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	3	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	3	
4	2	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	4	4	

Valor agregado del área de gestión humana																																							
Proyección Organizacional								Gestión del Cambio								Infraestructura Organizacional								Liderazgo de las Personas								Responsabilidad Social							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	4	4	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2	4	4	2	3	2	4	3	3	3	2	4	2
4	3	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	5	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4
3	1	1	3	2	3	2	1	2	1	1	1	3	3	3	2	2	1	3	3	2	1	1	2	1	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	3	3	3

Nota. Respuesta de 123 cuestionario de Influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú – 2024.

Clima Organizacional																																													
Dimensión Objetivos				Dimensión Cooperación								Dimensión Liderazgo								Toma de Decisiones				Dimensión Relaciones Interpersonales				Dimensión Motivación				Dimensión Control													
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	
7	6	6	5	5	5	7	7	6	6	5	5	5	5	6	6	7	7	6	5	7	5	7	6	5	6	7	7	6	5	6	7	5	5	5	6	7	6	5	5	6	6	7	5		
4	4	4	6	4	4	5	6	5	6	5	6	6	4	7	7	4	4	5	4	4	5	5	6	7	4	4	7	7	5	5	5	4	5	5	4	7	4	6	5	5	6	6	6	4	
6	6	7	5	7	6	4	7	5	6	4	7	7	5	5	7	5	7	6	5	4	6	6	7	4	4	7	5	6	6	5	6	4	7	5	7	6	7	5	7	4	4	6	6	7	
4	4	2	3	3	4	4	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	4	3	3	3	3	5	4	5		
3	2	3	5	5	2	2	2	3	2	4	4	3	2	4	5	2	5	3	2	4	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	3	5	5	4	3	3	5	4	4	3	3	5	4	
4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5	4	5	5	5	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	
3	3	3	3	2	5	5	2	5	2	5	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	5		
5	7	4	7	7	5	7	4	4	6	7	5	6	4	4	6	5	6	4	6	6	5	7	4	6	5	5	7	7	4	6	7	6	5	5	5	4	4	6	5	7	5	7	7	4	
6	6	4	7	4	6	7	5	6	5	4	6	6	4	4	5	4	6	7	5	4	5	7	7	5	5	4	4	6	5	4	5	6	6	7	4	4	5	7	7	7	6	7	6	7	
6	6	4	7	5	5	5	5	5	4	6	5	5	6	7	6	6	7	6	6	4	5	5	4	5	7	7	6	5	7	5	6	6	4	5	7	4	7	4	5	5	4	7	6	4	
4	6	4	7	7	7	4	5	5	7	6	7	7	7	7	6	4	5	4	5	5	5	5	4	5	6	7	6	4	6	4	7	4	5	7	6	6	5	7	5	5	5	5	5		
3	1	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	3	1	1	1	2	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	
1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	2	
2	5	4	4	2	4	2	5	2	3	3	2	5	2	4	3	4	5	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	3	5	5	4	5	3	
5	5	4	4	3	2	2	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	
4	4	5	5	2	4	5	4	2	4	5	5	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3
4	6	6	6	5	7	4	6	6	4	7	5	5	5	7	5	6	4	6	5	6	7	7	7	4	7	5	4	4	6	6	5	7	4	7	4	6	6	4	7	6	6	7	7		

Clima Organizacional

Dimensión Objetivos		Dimensión Cooperación										Dimensión Liderazgo										Toma de Decisiones				Dimensión Relaciones Interpersonales					Dimensión Motivación					Dimensión Control									
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	
5	6	5	6	5	6	5	7	5	5	4	6	6	5	6	6	7	5	6	4	7	4	4	5	5	4	7	5	5	5	6	5	6	6	7	4	6	4	5	6	6	7	7	6	5	
5	6	5	4	4	6	7	6	6	7	4	6	5	6	7	5	4	7	5	6	4	4	4	6	6	6	7	4	5	6	7	4	5	5	4	4	4	5	7	6	6	6	5	4	6	
6	7	7	7	7	4	4	7	4	7	4	7	6	5	6	5	7	7	5	7	5	5	6	6	7	4	6	6	6	7	5	6	4	4	5	7	6	6	4	4	5	4	4	4	6	
4	7	7	7	6	4	7	6	5	5	4	4	6	7	6	4	6	6	6	5	6	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	6	6	5	7	4	7	6	5	6	7	5	4	5		
5	2	4	3	2	5	5	3	3	2	3	5	3	4	4	3	5	2	5	5	3	2	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	3	
5	2	4	4	3	2	4	3	3	2	2	2	4	2	3	3	4	4	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	5	
1	2	2	1	3	1	1	3	3	3	1	2	3	1	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	3	1	3	1	2	3	1	3	3	1	3	2	3	1	2	2	1	3	1	1	3	
2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	1	3	1	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	
1	2	1	1	3	1	3	1	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	
3	3	2	3	2	3	1	3	1	1	3	1	3	1	2	3	2	3	1	2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	
6	5	4	7	7	6	4	7	6	6	7	7	5	4	7	4	5	7	6	7	4	5	6	5	4	7	5	7	5	6	5	7	7	5	7	4	4	7	5	7	7	6	7	4	4	
5	7	4	4	4	6	4	6	4	5	7	4	5	5	7	6	7	4	5	4	7	5	4	6	6	5	7	5	4	6	7	6	7	5	6	7	5	6	4	5	7	4	4	5	4	
6	4	6	5	4	7	7	4	7	7	6	6	7	6	6	5	5	4	7	7	7	6	4	4	5	6	6	4	4	7	4	6	7	4	6	7	6	7	5	4	5	5	5	4	4	
5	4	7	4	6	6	7	4	5	6	7	7	6	4	6	4	6	5	7	5	4	5	6	7	6	5	5	7	5	7	5	7	7	6	4	4	5	5	4	4	4	5	6	4	6	
2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	2	3	3	1	3	1	2	2	1	2	2	
2	1	2	3	1	2	1	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1	2	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	2	2	1	2	2	
4	3	4	5	5	2	5	2	5	4	2	2	2	5	3	3	4	5	2	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	3	5	5	5	5	3	
5	2	4	2	3	5	2	5	4	3	4	5	4	3	2	2	4	2	3	4	4	5	5	3	3	3	4	5	3	5	3	5	3	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	3	4	
4	5	2	5	5	3	3	4	5	2	3	5	5	4	3	5	5	2	3	5	5	2	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	3	3	5	3	5		
2	2	2	4	3	2	4	5	3	2	2	4	2	5	3	4	4	3	4	5	4	5	5	3	3	5	4	3	5	3	4	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	3		
5	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	3	5	5	4	3	3	4	5	5	2	3	4	5	5	4	5	3	3	5	5	4	3	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	5	5	
4	6	5	6	7	5	5	5	4	7	7	6	6	7	4	6	7	5	5	4	4	5	5	5	6	5	5	5	6	7	5	7	5	7	6	4	6	4	4	7	7	5	5	6	7	
4	6	5	6	7	5	7	5	6	6	6	7	4	7	4	5	6	5	7	6	4	4	5	4	7	5	4	5	7	7	5	6	5	6	5	4	4	6	7	4	6	7	5	6	4	
7	4	5	5	6	6	7	4	4	5	6	7	7	5	5	5	5	5	6	4	7	4	7	7	7	6	5	7	7	5	5	6	7	6	7	6	4	5	4	7	7	7	7	7	7	
2	5	4	2	5	2	2	3	4	5	3	4	3	3	5	4	2	2	3	3	4	2	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	
2	5	5	5	5	3	3	4	2	3	2	5	5	5	3	4	3	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3	3	3	5	4	4	3	
2	2	4	2	2	3	5	4	2	2	4	5	3	2	2	5	3	2	2	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	
4	7	4	7	6	6	5	6	7	7	6	4	6	4	7	5	5	5	7	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	4	4	7	7	4	4	6	6	5	6	6	5	
7	6	7	4	5	5	7	7	6	5	7	6	7	6	4	6	4	5	4	5	7	5	4	4	6	5	6	7	4	4	5	7	6	7	6	6	6	4	5	5	6	6	7	7	7	
5	6	7	7	4	4	4	7	7	4	7	5	6	6	4	5	4	5	6	5	6	6	4	5	6	7	4	5	4	5	6	4	4	7	7	7	4	4	5	4	7	5	4	4	4	
6	6	7	6	4	7	4	4	4	5	7	6	6	7	6	5	6	5	7	4	5	5	5	5	6	5	4	7	6	4	5	4	5	5	6	4	6	5	5	6	4	5	4	5	4	

Clima Organizacional

Dimensión Objetivos		Dimensión Cooperación										Dimensión Liderazgo										Toma de Decisiones				Dimensión Relaciones Interpersonales					Dimensión Motivación					Dimensión Control									
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	
5	4	7	4	6	5	7	6	7	6	7	5	6	7	6	6	7	6	6	4	4	7	6	7	6	5	6	7	5	4	4	5	6	7	4	6	6	5	7	5	5	6	4	6	5	
3	3	1	1	2	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	
1	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2
2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	2	3	1	1	3	
5	4	7	4	5	5	7	7	6	4	4	6	5	4	6	6	6	5	7	5	6	7	7	7	4	4	4	5	6	6	4	4	6	4	4	4	4	5	4	5	4	6	6	6	5	
6	6	6	4	4	7	7	5	6	6	6	7	4	4	4	4	4	7	7	6	6	5	6	6	7	5	6	6	4	6	4	6	7	7	4	4	7	7	4	4	6	6	6	5	5	
7	7	5	7	7	6	6	7	5	4	5	5	4	5	7	7	6	4	7	5	5	7	6	5	4	7	4	4	5	4	7	5	6	7	5	4	7	5	6	5	7	5	7	5	6	
6	4	5	4	5	7	6	5	6	7	7	6	4	6	4	4	5	6	5	6	7	6	4	7	5	7	7	6	6	6	7	4	7	7	7	4	5	6	7	4	6	7	7	5	6	
3	5	2	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	3	2	4	2	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	4	3	3
4	5	2	5	2	5	5	3	2	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	3	5	5	5	
2	5	3	5	3	2	4	2	3	5	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	5	3	4	3	5	5	5	
7	5	5	7	4	7	4	7	5	4	4	4	6	7	4	6	4	5	5	7	5	4	5	7	7	6	7	4	6	7	6	4	7	6	4	5	6	4	4	6	4	6	7	7	7	
7	4	6	6	5	7	7	5	7	6	4	6	6	5	4	5	4	6	5	4	7	4	4	7	7	7	5	4	4	5	4	6	7	7	5	6	7	4	5	4	5	5	5	5	6	
4	7	7	5	5	7	4	4	6	4	5	4	6	6	6	6	6	7	5	4	7	6	4	7	7	5	5	4	7	5	4	5	6	5	6	4	5	7	5	4	6	6	6	7	4	
5	7	4	5	6	7	4	7	4	6	5	5	6	5	5	4	5	7	6	7	7	5	7	4	7	4	4	5	7	4	7	5	7	6	4	7	7	6	6	5	7	5	6	4	7	
4	4	6	7	4	5	5	6	4	7	6	5	4	5	5	7	4	5	6	5	5	5	6	5	5	4	7	5	7	7	5	5	4	7	5	6	5	5	7	5	4	5	7	4		
1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	3	1	1	3	3	1	1	2	2	1	3	1	3	3	2	1	3	1	1	2	3	
2	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	2	1	2	3	3	3	3	1	1	2	3	1	2	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	3	1	2	
1	1	1	1	3	1	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	1	3	1	2	3	2	2	1	3	1	3	3	3	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	
1	3	3	3	1	2	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	
3	4	2	2	2	4	5	2	2	4	4	5	4	4	5	3	4	5	2	3	5	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3
5	2	4	4	2	5	4	3	2	3	3	2	5	2	2	3	2	3	3	2	2	3	5	4	3	3	5	4	3	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	
4	5	5	5	5	5	2	2	2	5	3	4	5	4	4	4	2	5	4	2	4	2	4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	
2	5	2	3	2	5	5	3	5	5	2	3	4	4	2	2	5	4	3	2	4	5	5	4	3	3	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	3	
4	3	4	2	2	2	5	2	2	4	4	5	5	3	2	4	5	2	3	2	2	5	5	3	3	5	4	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3	3	3	4	3	4
2	5	4	3	4	5	2	2	5	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	2	2	4	5	4	4	3	3	4	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3
5	3	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	2	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	
4	6	4	4	5	5	6	7	5	7	5	6	5	4	7	5	5	4	4	7	7	6	6	5	4	4	5	7	4	7	5	7	4	5	7	4	6	6	7	6	6	6	4	4	5	
5	5	6	7	4	6	4	6	4	7	5	6	7	7	6	6	7	4	4	5	6	4	7	4	6	7	5	5	5	5	7	5	4	6	5	7	7	4	6	6	5	6	5	4	5	
7	4	6	6	6	7	4	5	5	5	4	7	5	7	7	5	4	4	4	6	6	4	5	6	7	6	7	7	6	7	4	6	7	4	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	4	
5	4	6	7	7	6	7	7	4	6	6	6	7	4	5	7	5	7	5	6	7	6	5	6	4	6	6	4	6	6	6	5	4	6	5	5	4	6	4	7	7	6	5	6		

Clima Organizacional																																														
Dimensión Objetivos			Dimensión Cooperación					Dimensión Liderazgo					Toma de Decisiones			Dimensión Relaciones Interpersonales				Dimensión Motivación			Dimensión Control																							
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85		
4	4	6	7	6	5	5	6	4	6	7	6	5	5	4	7	5	5	7	6	7	6	6	4	4	4	5	5	7	7	5	7	7	7	4	7	6	6	4	7	6	5	6	4	6		
4	6	5	6	4	7	4	5	7	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	6	6	7	4	5	7	6	5	7	7	7	6	5	4	4	5	6	6	4	4	5	5	6	5	5	6		
2	3	2	3	2	3	1	3	3	1	1	1	1	3	2	3	2	1	1	3	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	2	1	1		
3	1	3	2	3	3	3	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	1	1	3	2	2	3	3	1	2	1	3	1	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2			
5	4	5	6	6	7	7	4	6	4	6	4	6	6	4	5	4	7	6	6	4	4	6	7	6	7	5	4	6	4	6	4	5	7	7	5	5	5	5	4	6	4	7	5	5		
7	7	7	6	4	4	5	4	7	7	7	6	7	4	5	5	6	5	7	4	5	6	7	5	5	7	7	6	5	5	6	6	7	5	6	4	4	4	5	5	7	4	7	4	5		
4	6	5	6	4	7	6	6	6	5	5	7	6	5	6	4	4	5	7	6	6	5	7	6	6	4	7	7	7	4	7	7	4	5	4	7	7	6	7	4	6	6	6	4	4		
4	7	7	7	7	4	5	5	6	4	7	7	7	4	4	7	7	6	4	7	7	7	7	5	7	6	5	4	5	7	5	5	6	4	4	5	6	5	4	6	5	6	5	6	5	5	
6	5	4	5	7	5	4	4	6	7	4	6	5	6	4	7	4	7	5	7	4	4	7	7	7	4	5	7	4	4	5	7	4	4	5	5	7	5	4	4	7	7	5	5	7	4	
4	4	4	2	4	5	4	2	3	2	2	3	2	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	5	3	4	5		
2	2	2	5	4	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	5	2	5	3	2	5	5	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4		
6	5	6	7	5	5	7	7	5	5	7	5	4	5	5	5	7	4	5	5	4	5	6	5	5	6	6	6	5	4	6	4	6	7	6	7	4	6	6	7	7	4	4	7	6		
5	6	4	4	6	7	6	5	6	5	6	7	7	4	4	5	7	6	6	6	6	7	6	7	4	6	7	7	4	5	6	6	5	4	7	6	5	7	6	4	6	5	7	6	6		
4	4	6	5	5	6	5	6	7	5	6	7	7	4	7	7	4	5	7	4	4	5	6	4	6	7	4	7	6	4	6	5	4	7	4	5	5	7	6	5	6	6	4	4	6		
1	1	2	3	2	1	3	1	3	3	2	1	3	2	3	2	1	1	3	3	3	2	1	3	1	2	1	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	3	1	3	1	2	1	2		
2	1	2	3	2	3	1	2	2	1	2	3	1	1	1	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	1	1		
3	1	3	2	3	2	3	3	2	1	1	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	2	3	2	3	1	3	3	1	3	2	1	1	1		
4	5	4	4	4	5	6	6	4	7	6	5	6	6	4	5	4	6	5	7	4	5	7	7	7	4	7	5	4	7	5	6	5	5	7	4	7	6	7	5	6	5	6	6	4		
5	5	4	5	4	4	4	4	7	6	5	7	5	4	7	7	7	7	6	5	6	7	7	6	6	7	5	5	4	5	6	7	5	7	5	5	4	4	4	7	6	6	4	7	4		
6	6	6	6	5	7	6	4	4	6	7	7	7	4	4	5	7	6	4	5	7	6	6	7	4	7	5	6	6	4	7	6	5	5	5	5	6	4	5	6	7	7	4	6	7		
7	5	5	7	4	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	7	5	6	7	7	5	7	4	7	6	7	5	5	5	6	7	6	5	4	7	7	7	4	6	4	7	5	6	6	4		
7	5	6	5	5	5	6	7	6	5	5	4	4	5	5	7	4	6	6	7	6	7	4	5	7	5	5	5	5	7	7	6	5	7	5	5	6	4	4	5	6	4	7	4	6		
5	2	4	5	4	3	3	5	2	5	5	5	5	2	3	5	3	5	4	4	3	3	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	3	3	3	3	5	3	5	4		
5	3	4	5	5	4	5	4	5	2	5	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	5	3	3	3	5	4	5	3	5	4	5	4	3	4	4	5	4	5		
2	4	3	2	2	5	3	5	5	2	5	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4	3	3	5	3	3	4		
7	4	7	6	7	5	4	7	7	6	4	7	5	4	5	6	6	6	7	6	7	7	7	5	7	5	6	7	7	5	6	7	6	7	6	7	5	7	5	6	7	5	7	7	5		
7	4	7	4	7	4	5	6	7	5	7	4	4	5	4	6	4	5	6	4	6	5	5	5	4	7	5	7	4	4	7	5	5	5	6	4	4	4	4	4	7	5	5	4	6		
6	7	6	6	7	6	7	5	5	4	6	5	7	7	4	4	6	6	5	4	7	6	5	7	7	6	4	6	6	5	7	7	4	4	5	7	5	5	6	4	7	5	7	4	6		
6	6	4	5	6	4	7	5	4	4	7	4	4	5	7	7	4	4	5	7	4	4	5	7	4	5	7	6	5	6	4	4	5	7	6	4	6	6	4	5	7	4	4	4	7	5	4
2	2	1	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	1	3	2	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	3		
2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	1	2	3	1	2	1	3	3	1	3	1	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	3	1	3	2	3	

Clima Organizacional																																													
Dimensión Objetivos			Dimensión Cooperación					Dimensión Liderazgo					Toma de Decisiones				Dimensión Relaciones Interpersonales					Dimensión Motivación					Dimensión Control																		
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	
7	5	5	5	4	7	7	4	5	5	4	5	5	5	7	6	7	7	7	5	4	6	7	4	5	5	7	5	4	5	5	6	4	6	4	6	7	5	4	4	4	4	6	7	5	7
5	4	5	5	5	7	4	6	6	7	7	4	5	6	5	5	6	5	7	7	4	7	4	7	7	4	4	6	7	7	4	4	7	4	4	4	4	4	4	5	7	7	5	4	7	4
5	4	4	4	6	5	7	6	6	4	6	4	6	5	5	5	4	5	5	5	5	6	6	5	7	4	6	6	5	6	7	4	6	4	7	7	5	6	6	5	7	4	7	5		
6	7	7	4	4	6	6	7	5	7	5	4	5	4	6	4	4	4	5	4	7	5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	7	6	4	6	6	7	7	7	7	6	5	6	6	5	
5	5	5	5	7	4	5	5	5	4	6	4	5	6	6	7	6	7	7	4	7	6	5	6	4	5	6	5	5	4	4	6	6	6	6	6	7	6	7	6	4	7	5	6	4	
7	5	5	5	6	4	4	6	4	7	4	4	6	4	5	7	7	6	7	4	7	7	5	5	7	7	5	7	4	5	5	7	5	4	5	5	4	6	7	6	7	6	7	5	7	
4	6	5	5	4	4	6	4	6	5	7	6	6	4	4	6	5	7	4	6	5	4	5	7	5	6	7	7	5	4	6	5	4	6	6	6	5	7	7	5	6	6	7	5		
2	5	2	4	4	3	2	5	3	5	4	4	3	4	3	5	2	4	3	5	2	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	5	
4	5	4	3	4	3	3	3	5	2	5	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	5	3	5	3	5	
4	2	5	3	5	2	5	4	4	2	2	2	3	4	3	2	4	2	3	3	3	4	3	5	3	3	5	3	3	3	4	4	3	5	3	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	
5	2	5	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5	2	4	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	
6	5	4	4	5	6	4	6	7	4	4	7	6	4	6	7	4	4	7	7	4	4	6	5	7	7	7	6	6	4	4	7	6	6	4	6	6	4	7	4	5	4	5	6	4	
1	2	3	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	3	3	1	2	3	

Nota. Respuesta de 123 cuestionario de Influencia del Valor Agregado del Área de Gestión Humana en el Clima Organizacional en el Área de Promoción Médica de una Empresa Farmacéutica del Perú – 2024.