



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
SERVICIOS MÚLTIPLES CARLIN S.A.C. SANTIAGO DE SURCO - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

CESAR AUGUSTO QUISPE MONTALVO
ORCID: 0000-0002-5610-3629

ERICK BRYAN REFULIO GUARNIZ
ORCID: 0000-0001-8409-6860

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ
ORCID: 0000-0002-4373-9062

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios por brindarme las fuerzas para continuar, a mis padres por su apoyo incondicional y a mis asesores que permitieron culminar esta etapa tan importante de mi vida.

Cesar Augusto Quispe Montalvo

Este trabajo se lo dedico a mis padres y familiares por brindarme su apoyo incondicional y su esfuerzo para poder lograr mi meta, a Dios por guiarme y ayudarme en momentos difíciles, y también a todos lo que nos ayudaron de alguna forma en la realización de este trabajo.

Erick Bryan Refulio Guarniz

AGRADECIMIENTOS

La realización de la investigación demandó del apoyo de ciertas personas, por ello quisiéramos agradecer a las personas que nos han apoyado de forma desinteresada, en primer lugar, agradecemos a nuestras familias por su amor, apoyo, comprensión y paciencia que tienen con nosotros; así también, gracias a nuestros padres por enseñarnos a no rendirnos fácilmente, por sus ánimos que nos dan ante cualquier dificultad que se nos presente y sobre todo por la oportunidad que nos están ofreciendo. A nuestros compañeros, ya que sin querer están llegando a formar parte importante de nuestro día a día, ya que con ellos afrontamos todo este recorrido, mejorando ciertas debilidades o errores que tuvimos. Por ese motivo les agradecemos por hacernos parte de ustedes, por luchar con nosotros y por brindarnos su cariño. A dios por darnos salud, fuerzas y persistencia para poder acabar este trabajo de la mejor manera posible, finalmente, a todos los colaboradores de la empresa Servicios Múltiples Carlín S.A.C por su total apoyo, participando de manera activa y optimista en el llenado de la información requerida.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Justificación e importancia de la investigación	17
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos	20
1.4 Limitaciones de la investigación	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	28
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	43
3.2 Población y muestra	44
3.3 Hipótesis	45
3.4 Variables – Operacionalización	45
3.5 Métodos y técnicas de investigación	47
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	48
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	50
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	52
4.2 Resultados descriptivos de las variables	54
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	56
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	64
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	65
4.6 Procedimientos correlacionales	66

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	71
5.2	Conclusiones	73
5.3	Recomendaciones	75

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Población de trabajadores de la empresa
Tabla 2	Operacionalización de la variable gestión del talento humano
Tabla 3	Operacionalización de la variable clima organizacional
Tabla 4	Resultados de validación del cuestionario gestión del talento humano
Tabla 5	Resultados de validación del cuestionario clima organizacional
Tabla 6	Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión del talento humano
Tabla 7	Índice de consistencia interna del cuestionario de clima organizacional
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable gestión del talento humano
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional
Tabla 10	Resultado descriptivo de la dimensión incorporación del talento humano
Tabla 11	Resultado descriptivo de la dimensión gestión de desempeño
Tabla 12	Resultado descriptivo de la dimensión desarrollo de aptitudes
Tabla 13	Resultado descriptivo de la dimensión retención del talento humano
Tabla 14	Resultado descriptivo de la dimensión comunicación
Tabla 15	Resultado descriptivo de la dimensión manejo de conflictos
Tabla 16	Resultado descriptivo de la dimensión motivación laboral
Tabla 17	Resultado descriptivo de la dimensión relaciones sociales
Tabla 18	Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según su percepción de gestión de talento humano y clima organizacional
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de la variable clima organizacional
Tabla 20	Resultados de correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional
Tabla 21	Resultados de correlación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional
Tabla 22	Resultados de correlación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional

- Tabla 23 Resultados de correlación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional
- Tabla 24 Resultados de correlación entre la retención del talento humano y el clima organizacional

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Distribución porcentual de la variable gestión del talento humano
- Figura 2 Distribución porcentual de la variable del clima organizacional
- Figura 3 Distribución porcentual de la dimensión incorporación del talento humano.
- Figura 4 Distribución porcentual de la dimensión gestión de desempeño
- Figura 5 Distribución porcentual de la dimensión desarrollo de aptitudes
- Figura 6 Distribución porcentual de la dimensión retención del talento humano
- Figura 7 Distribución porcentual de la dimensión comunicación
- Figura 8 Distribución porcentual de la dimensión manejo de conflictos
- Figura 9 Distribución porcentual de la dimensión motivación laboral
- Figura 10 Distribución porcentual de la dimensión relaciones sociales
- Figura 11 Distribución porcentual de los colaboradores según su percepción de la gestión del talento humano y clima organizacional
- Figura 12 Diagrama de dispersión de la gestión del talento humano y el clima organizacional

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA SERVICIOS MÚLTIPLES CARLIN S.A.C. SANTIAGO DE SURCO -
2019**

**CESAR AUGUSTO QUISPE MONTALVO
ERICK BRYAN REFULIO GUARNIZ**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional. El tipo de investigación fue no experimental transversal, diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 42 colaboradores entre hombres y mujeres de 25 a 55 años, los cuales se encuentran laborando en la empresa siendo una muestra censal. El instrumento utilizado fue una encuesta que fue validada por diferentes expertos determinando que presentan un alto nivel de confiabilidad mediante los resultados del estadístico alfa de Cronbach, 0.838 para el cuestionario de gestión del talento humano y 0.845 para el cuestionario de clima organizacional. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa mediante los resultados de la prueba de hipótesis (Rho de Spearman=0.784) a un nivel de significancia de 0.000, determinando que la ejecución adecuada de la gestión del talento humano mejora significativamente el clima organizacional en la empresa Servicios Múltiples Carlín ubicada en el distrito de Surco – 2019.

Palabras clave: gestión del talento humano, clima organizacional, colaboradores.

**MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE
COMPANY SERVICES MULTIPLE CARLIN S.A.C. SANTIAGO DE SURCO - 2019**

**CESAR AUGUSTO QUISPE MONTALVO
ERICK BRYAN REFULIO GUARNIZ**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between the management of human talent and the organizational climate. The type of research was non-experimental cross-sectional, correlational design. The sample consisted of 42 collaborators between men and women from 25 to 55 years old, who are working in the company, being a census sample. The instrument used was a survey that was validated by different experts, determining that they present a high level of reliability through the results of Cronbach's alpha statistic, 0.838 for the human talent management questionnaire and 0.845 for the organizational climate questionnaire. The results showed a highly significant correlation through the results of the hypothesis test (Spearman's $Rho=0.784$) at a significance level of 0.000, determining that the proper execution of human talent management significantly improves the organizational climate in the Services company. Multiple Carlin located in the district of Surco – 2019.

Keywords: human talent management, organizational climate, collaborators.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, gracias a los constantes cambios que se da a través de la globalización, las organizaciones deciden expandirse hacia otros mercados que le permitan seguir posicionándose, lo que implica a la vez la necesidad de cubrir más necesidades de estudio. Como se sabe, los colaboradores o talento humano son una pieza fundamental en cada área de una organización ya que son los principales pilares, que, en compañía con el área administrativa, cambiarán y mantendrán la dirección con fines a crecimiento.

El estudio titulado *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa Servicios Múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco – 2019*, pretende comprobar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional, con el propósito de incrementar la eficiencia de los procesos de producción de la empresa.

El problema general es ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

El objetivo de la investigación es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Por otro lado, es importante mencionar que la investigación comprende cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se desarrolla la realidad problemática de la investigación que comprende el análisis de la problemática, los problemas de investigación, la justificación del estudio, los objetivos de la investigación y las dificultades que se encontraron en la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico, en este apartado se explican los antecedentes de estudio, el desarrollo de la temática correspondiente a la investigación, las bases teóricas y científicas, y la definición conceptual de las terminologías empleadas.

En el capítulo III, se desarrolla el marco metodológico que comprende el tipo y diseño, población y muestra del estudio, los supuestos de la investigación, la operacionalización de ambas variables de estudio, los métodos y técnicas empleadas en la investigación, los cuestionarios de recolección de datos y tratamiento estadístico.

En el capítulo IV, se desarrolla los resultados de la investigación que comprende el análisis de validez y confiabilidad, los resultados descriptivos de las variables y dimensiones, la prueba de normalidad de la variable problemas y los resultados de contraste de hipótesis.

El capítulo V, se explican las discusiones de los resultados, las principales conclusiones a las que llegó el estudio y las recomendaciones a la empresa producto de los resultados a los que se llegó.

Finalmente, se presenta las referencias y los anexos que sustentan el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Ante el cambio que se ha sufrido en todo el mundo a raíz de la globalización, las empresas han visto la obligación de potenciar su talento humano y enfrentar una realidad multidireccional, a diferencia de los tiempos antiguos donde solo se enfocaban a producir y generar dinero a raíz de sus servicios y/o productos que lanzaban al mercado, por tal motivo se dice que la globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de tecnología.

En el mundo, la mayoría de las empresas exitosas se han visto en la necesidad de expandir sus negocios a través de distintos países con la finalidad de un mejor desarrollo, a su vez, esta expansión no solo consta de trasladar una filial hacia otro país, también se han visto obligados a gestionar y potenciar el talento humano de sus colaboradores con el objetivo de fomentar un clima laboral agradable para los mismos y finalmente lograr la representación a nivel mundial.

En este aspecto el sector automotriz, si es bien es cierto, una gran parte de este sector se encuentra enfocado en la mecánica de vehículos, un porcentaje totalmente alto se encuentra ubicado en servicios que brindan mantenimiento y cuidado para el vehículo a través de la limpieza de estos.

A nivel internacional, muchas organizaciones han alcanzado el éxito por el reflejo y trabajo de sus colaboradores, que han logrado el desarrollo a raíz del desempeño y la adaptación para trabajar fuera de su país natal, a su vez, el desempeño que se muestra en los trabajadores de una organización viene acompañado de un clima laboral totalmente armonioso. El papel que desenvuelve el

área de recursos humano es muy influyente en el desarrollo del talento humano ya que son los encargados de potenciar y gestionar sus habilidades para que sean aportados a su centro de trabajo. El crecimiento empresarial, por teoría cuando se da de manera internacional, puede llevarse a cabo mediante la búsqueda de financiación externa y a través de tercerización.

Las empresas que han tenido la necesidad de internacionalizar su mercado, son aquellos que se han visto en la obligación de seleccionar un personal especializado que muestre el perfil que se necesita para trabajar en un ambiente nacional e internacional, este proceso de selección requiere varios aspectos, siendo uno de los principales, la adaptación a una cultura diferente tanto del país como la de la organización, el último punto muestra una debilidad en mucho de los colaboradores que prefieren no buscar la internacionalización por temor al fracaso.

Este tipo de crecimiento empresarial externo permite una expansión rápida de un negocio, pero conllevan una serie de problemas, entre los que destacan la posible aparición de desacuerdos entre los gerentes que están acostumbrados a trabajar con diferentes prácticas y el aumento de complejidad en la gestión de recursos humanos que se produce como resultado del cambio en los negocios.

Según el portal web King Car Wash (2019) para incursionar en este negocio, se debe tener en cuenta el conteo de tráfico vehicular, estudio de un mercado potencial y las tendencias de los clientes que acuden a los centros de lavado, dentro de estos aspectos resalta siempre el talento humano de la empresa ya que serán los encargados de poner en marcha cada punto específico.

A nivel nacional, se ha tenido fuertes problemas en este ámbito por el motivo de que muchas pymes se desarrollan de manera informal ocasionando una

sobreexplotación de colaboradores y un mal manejo de los recursos por la falta de capacitación hacia los mismos.

En la empresa House Car Wash, que viene desarrollándose en el sector automotriz dedicado al servicio del mantenimiento de autos a nivel nacional, cuenta con distintos establecimientos, en su centro de operaciones ha venido presentando demora en la entrega de vehículos a sus clientes, que ya en más de una ocasión se han presentado reclamos a la persona encargada, cabe resaltar que el proceso de lavado va interrelacionado con la entrega final del servicio, es suficiente la demora de la entrega del mismo para que el proceso final se vea totalmente afectado. Como se puede observar la falta del desarrollo del talento humano de la organización puede evitarse con capacitaciones, es justamente, en lo que se apuesta en el presente proyecto de investigación, sosteniendo que esto tiene una influencia en el clima organizacional, como es el caso de distintos centros de lavado de vehículos.

A nivel local, en lo que respecta a Servicios Múltiples Carlín S.A.C, se observa una problemática similar a las ya expuestas como el desarrollo ineficiente del talento humano afecta al clima organizacional, esto debido a la falta de visión de los colaboradores con la empresa quienes presentan una total resistencia a las nuevas tendencias globales que pueden facilitar o dar a conocer nuevas maneras de desarrollarse además del poco conocimiento que muchos de ellos tienen sobre la importancia que puede brindar la influencia de los compañeros de trabajo y las demoras que pueden darse en las capacitaciones por parte del área administrativa lo que ha ocasionado un ambiente de trabajo poco favorable, a su vez, la desmotivación también se ve reflejado por parte de los mismos y una inadecuada relación entre compañeros, la continuidad de esta problemática propiciará que la empresa de estudio declive o tenga un deficiente clima organizacional.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la incorporación del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la gestión de desempeño y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre los desarrollos de aptitudes y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Actualmente la mayoría de las empresas tienen que alcanzar un buen posicionamiento en el mercado siendo sus trabajadores un arma fundamental dentro de la organización, para los cuales se necesitan que desarrollen habilidades y conocimientos orientados a potenciar su productividad y rendimiento, no obstante, la mala gestión de estos talentos que poseen los trabajadores puede traer como consecuencia un ambiente de incertidumbre y de malestares, que pueden llegar afectar la sincronía de los procesos. Es por ello, que el reto importante hoy en día

para las organizaciones es la de gestionar adecuadamente el talento de su personal, además, de incorporar y mantener estrategias que apoyen a atraer, incorporar y retener nuevos talentos.

Justificación teórica

Gestionar el talento humano es una variable importante para que las empresas alcancen el éxito y su desarrollo en el mercado. Ante esto, Chiavenato (2002) señala:

La gestión del talento humano es un tema que se encarga de observar a los trabajadores como personas que poseen habilidades y capacidades intelectuales donde demuestran importancia en las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, ser competitivos en los mercados y lograr los objetivos generales y estratégicos que son activadores de los recursos. (p. 21)

Asimismo, Jericó (2008) menciona:

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. (p. 40)

La presente investigación permitirá estudiar el nivel de relación que presentan la gestión del talento humano y el clima dentro de su organización y, en consecuencia, se podrá conocer el valor del talento humano dentro la empresa, ya que sin las personas no existiría una organización. Y por ende al mejorar el talento humano tendrá una repercusión en el clima de la organización, puesto que, al estar

sincronizados los trabajadores, tanto en sus capacidades, conocimiento y experiencias. Harán que el ambiente de trabajo sea el adecuado para su desenvolvimiento. Además, que esta investigación ayudara tanto a organizaciones públicas y privadas a que tomen en cuenta la importancia de la gestión del talento humano, puesto que es un pilar fundamental en cualquier organización.

Justificación práctica

En la empresa se observa que los trabajadores mientras mantengan un adecuado clima organizacional, mejora su desempeño y desenvolvimiento ya que se sienten cómodos y motivados realizando su trabajo. Es por eso, que en la práctica vemos que los conocimientos son importantes, así como también la experiencia que tiene al realizar su función; sin embargo, para que esto funcione, la cooperación entre todos es fundamental, así como la comunicación y toma de decisiones para dar un buen desempeño. Por consiguiente, el presente estudio de investigación puede ser utilizado por diferentes organizaciones que planea mejorar su clima organizacional por medio de la gestión de su talento humano, para poder encontrar una solución óptima a su problema y, por consiguiente, aplicando lo expuesto en la siguiente investigación se logren resultados y mejoras esperadas.

Justificación metodológica

En la presente investigación se utilizaron análisis y encuestas, entre otras técnicas, que muestren relación con el marco teórico para poder demostrar cómo se relaciona la variable clima organizacional con la gestión del talento humano. Asimismo, estas variables de investigación serán medidas a través de instrumentos para que tengan validez. Así como también, el diseño de investigación a tener en cuenta será la descriptiva correlacional, ya que nos permitirá medir el grado de

relación existente entre las variables gestión del talento humano y clima organizacional

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la incorporación del talento y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación que existe entre la gestión de desempeño y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación que existe entre el desarrollo de aptitudes y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación que existe entre la retención del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones bibliográficas

La bibliografía es en su mayoría escasa, ya que no se ha logrado encontrar variedad de trabajos de investigación que presenten la búsqueda de la relación entre las dos variables definidas, en el plano nacional se pudo apreciar una facilidad de

información; sin embargo, no todas las investigaciones fueron de ayuda por su poca credibilidad. En los trabajos de investigación que se han ido encontrando, las variables se muestran dispersas ya que han sido trabajadas aisladamente.

Limitación temporal

El tiempo de los investigadores son una dificultad importante porque intervienen los factores laborales y académicos; además se invierte un tiempo considerable para la comprobación de hipótesis y la propuesta de recomendaciones. Sin embargo, se vio compensado con la dedicación que se le puso al trabajo de investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

En el contexto internacional

Merchan (2014) en su tesis titulada *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la escuela de conducción para choferes profesionales Manuel Bhrunnis Villacrés de la ciudad de Babahoyo* para obtener el título de magister en administración de empresas, donde su principal objetivo fue estudiar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del talento humano. En relación con la metodología es de tipo correlacional explicativa, desarrollada en una muestra de 49 colaboradores de la escuela de conducción. Las principales conclusiones de la investigación son:

Existe en la escuela de conducción un alto grado de compañerismo, lo que contribuye a realizar un trabajo cooperativo beneficiando a la institución. A criterio de empleados y directivos de la escuela de conducción para choferes profesionales, los 66 objetivos que busca el personal es de tipo económico, esto está sobre otros reconocimientos.

Los directivos de la escuela de conducción buscan la integración del personal, esto normalmente lo realizan por medio de actividades deportivas, para lo cual forman equipos en diferentes actividades.

Palomino y Peña (2016) en su tesis *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast LTDA*, para obtener el título profesional de administración de empresas, el objetivo de la investigación fue establecer el nivel de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. En cuanto a la metodología aplicada es de tipo descriptivo correlacional desarrollada en una muestra conformada por 49 colaboradores. Las conclusiones más importantes son:

Respecto al clima organizacional, los resultados evidencian que los colaboradores se encuentran motivados al momento de desarrollar sus labores dentro de la empresa, así como también se realiza un control adecuado de labores.

Respecto al desempeño laboral, las dimensiones como fortaleza, aptitudes y habilidades se encuentran relacionadas con aspectos motivacionales en el desarrollo de sus tareas diarias en la empresa.

Meza (2018) en su tesis titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*, para obtener el grado de maestro en administración, el objetivo principal fue el nivel de clima en la organización, así como verificar como esta se encuentra relacionada con el desempeño laboral. En cuanto a la metodología, la investigación es no experimental y que fue desarrollada en una muestra conformada por 100 empleados, de los cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Los resultados indican que el clima organizacional se relaciona considerablemente con la retención del personal idóneo de la empresa, con la finalidad que la optimización de las funciones sea la correcta.

Sarmiento (2017) en su tesis titulada *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del área central de la universidad central*, para obtener el grado de magister en gestión del talento humano, donde su principal objetivo fue identificar “la relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral del personal del Área Central” (p. 3). En cuanto a la metodología el tipo de investigación es aplicada con un diseño descriptivo correlacional, por otro lado, la muestra está compuesta por 235 personales y directivos del área central de la Universidad Central, del cual se llegó a la siguiente conclusión:

La relación entre la forma de gestión del talento humano y los resultados

obtenidos en el diagnóstico de desempeño, muestran que la gestión de talento humano establecido tiene una alta incidencia en el desempeño de los servidores.

Lizano (2014) en su tesis titulada *La gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la Cooperativa de ahorro y crédito educadores de Tungurahua Cía. Ltda.*, para obtener el título de ingeniero de empresas, el objetivo primordial de la empresa fue valorar las incidencias que tiene la gestión del talento humano y el clima organizacional. En relación con la metodología el tipo de investigación está basada según el diseño descriptivo, exploratorio de tipo correlacional, asimismo, la muestra está compuesta por 340 socios, finalmente, la conclusión primordial de la investigación fue:

Al ser el chi cuadrado calculado 11,66 es mayor que el chi tabulado 5,99 y se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa que dice que una adecuada gestión del talento humano si mejora el clima organizacional. Además, que la actitud de los empleados con relación a la implementación de una mejora de gestión en el talento humano es positiva, pues el 50% está totalmente de acuerdo que se realice.

En el contexto nacional

Moreyra (2017) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017*, la finalidad del estudio fue optar el grado de maestro en gestión del recurso humano analizando la asociación entre la gestión del talento y el clima laboral. En cuanto a la metodología el tipo de investigación está enmarcada según el diseño no experimental de forma transeccional correlacional, donde la muestra estuvo conformada por 222 colaboradores. Las conclusiones más importantes son las que se explican a continuación:

Los resultados demuestran que las variables sometidas a evaluación presentan una correlación alta ($\rho=0.841$), evidenciando que una buena gestión de las personas en la empresa aporta incidencias positivas en el clima de la organización.

Sotomayor (2013) en su tesis titulada *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua, 2012*, para obtener el título profesional de licenciada en administración, donde su principal objetivo fue evaluar el nivel de asociación entre el clima y la satisfacción laboral. En cuanto a los aspectos metodológicos la investigación es de tipo descriptivo correlacional. En este estudio se llegó a la siguiente conclusión:

Los resultados permiten evidencia que las variables de estudio presentan una alta correlación, cualitativamente esto significa que cuando en las organizaciones se presentan condiciones de buen clima la satisfacción que presentan los colaboradores es la adecuada.

Lliuyacc y Velarde (2016) en su tesis titulado *Gestión del talento humano y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Angaraes- 2014*, esta investigación les permitió acceder al título de licenciado en administración, el objetivo del estudio fue demostrar que gestionar el talento humano favorece adecuadamente el clima en la organización. En relación con la metodología utilizada fue la de descriptivo correlacional, donde la muestra fue de 80 trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad provincial de Angaraes año 2014, de los cuales se llegó a la siguiente conclusión:

Se deduce que el nivel bajo de correlación se debe a los medianos niveles de percepción de ambas variables además considérese que el 25% y 22.1% de los trabajadores califican como bajo a las variables de clima organizacional y gestión del

talento humano en la Municipalidad de Angaraes respectivamente.

Nieto y Solórzano (2014) en su tesis titulada *Relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, Lima, 2014*, para acceder al grado académico de magister en gestión pública, el objetivo primordial del estudio fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones. En cuanto a la metodología el tipo de investigación está basada según el diseño no experimental - transversal de tipo correlacional, donde la muestra está conformada por 30 trabajadores nombrados y con contrato administrativo de servicio que laboran en el ministerio de transportes y comunicaciones, se llegó a la siguiente conclusión:

La gestión del talento humano está relacionada directamente con el desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones, según la correlación de Spearman de 0.703** y $p < .000$ la cual afirma que existe una correlación positiva media, muy cercana a una correlación positiva considerable; también se confirmó la hipótesis alterna y se rechazó la hipótesis nula.

Díaz (2017) en su tesis titulada *Gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional de los efectivos policiales de la comisaría de Chancay en el año 2017*, para acceder al título de licenciado en administración, el objetivo del estudio fue evaluar la relación entre la gestión del talento humano con el clima organizacional de los efectivos policiales de la comisaría de Chancay durante el año 2017. En cuanto a la metodología el tipo de investigación está basada según el diseño no experimental- transversal de tipo correlacional, donde la muestra está conformada por toda la población ya que es una cantidad pequeña de 35 suboficiales que se dividen de la siguiente manera: 4 superiores, 3 brigadieres, 8 técnicos de primera, 3 técnicos

de segunda, 1 técnico de tercera, 3 suboficial de primera, 3 suboficial de segunda y 4 suboficial de tercera, de los cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Los objetivos de la gestión talento humano presentan una relación significativamente con el clima organizacional de los efectivos policiales de la comisaría de Chancay, 2017.

Al aplicar la prueba de correlación da como resultado 0,431; es decir, la relación entre los objetivos de la gestión del talento humano y el clima organizacional es medianamente significativa.

Vereau (2018) en su tesis titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima*, esta investigación se realizó para acceder al grado de maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos, respecto al método, la investigación es no experimental transeccional y considera una muestra conformada por la totalidad de la población, la cual fue de 160 colaboradores de la entidad pública, de las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación altamente significativa y directa las variables de estudio analizadas demostrando que establecer un clima laboral adecuado mejora las condiciones de satisfacción laboral favoreciendo el camino para el logro de los objetivos de la organización.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión del talento humano

2.2.1.1. Definiciones de la gestión del talento humano.

Chiavenato (2002) señala:

La gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades

intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. (p. 21)

Asimismo, Santos (2009) menciona: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (p. 3).

Por otro lado, Vallejo (2015) indica:

Permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa. (p. 16)

Además, Dessler y Varela (2011) señalan:

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

Por otro lado, Calderón (2006) indica:

Es una actividad de gestión, en especial como una función estratégica en la dirección de las organizaciones liderando procesos de cambio que, al seleccionar, capacitar o evaluar no solamente obtenga esto, sino también que

con este resultado se mejore la eficacia de la empresa. La gestión humana debe atender las necesidades del colaborador ya que a través del compromiso y motivación contribuirán a mejorar el rendimiento de la organización. (p. 12)

Werther y Davis (2008) refieren:

La administración o la gestión de personas, o más propiamente dicho del capital humano, es buscar que las personas se alinean a los objetivos estratégicos organizacionales a través de sus acciones efectivas y eficaces; para conseguir estas características del personal, la organización debe realizar esfuerzos conducentes a la identificación, a la captación o reclutamiento, al desarrollo y a la retención del talento o capital humano. (p. 231)

2.2.1.2. Importancia de la gestión del talento humano.

Robbins y Coulter (2010) dicen que la administración de recursos humanos es importante por tres razones:

- Favorece la creación de condiciones adecuadas de ventaja sobre los competidores.
- Permite que las organizaciones establezcan sus estrategias para el logro de los objetivos planificados.
- Favorece un desempeño óptimo de los colaboradores pues crea condiciones adecuadas para el desarrollo de sus labores.

Asimismo, Dessler y Varela (2011) mencionan:

En una sociedad del conocimiento, cuya economía estará basada cada vez más en la ciencia y en la tecnología, la principal riqueza de las naciones ya no es el territorio, ni la población, ni las materias primas, ni el capital, es el talento, por lo que el objetivo de las políticas educativas y empresariales del estado y de la sociedad civil debe ser, en primer lugar, generar talento y, en segundo

lugar, gestionar bien el talento. (p. 11)

Werther y Davis (2008) dicen que los beneficios de llevar a cabo una exhaustiva estrategia de gestión del talento son:

La identificación de las habilidades o competencias de sus trabajadores. Esto permite hacer un balance de las habilidades que hay en la organización. Esto es especialmente importante tanto desde el punto de vista de la organización, así como del empleado ya que, si la persona adecuada cubre el puesto de trabajo adecuado.

Mantener a los mejores talentos. A pesar de los cambios en la economía global, la fuga de talento sigue siendo una de las principales preocupaciones de las organizaciones. Retener el talento es importante para el liderazgo y el crecimiento en el mercado. Las organizaciones que no logran retener su mejor talento están en riesgo de perder ante sus competidores.

Contratación correcta. La calidad de una organización está en la fuerza laboral que posee. La mejor manera de tener talento en la parte superior es tener talento en la parte inferior. No es de extrañar que actualmente los programas de gestión del talento, capacitaciones y evaluaciones de contratación.

Mejor comprensión de los empleados. Mediante las evaluaciones se obtiene una visión profunda de la gestión de los empleados y podremos conocer sus necesidades de desarrollo, las aspiraciones profesionales, fortalezas y debilidades, capacidades y apetencias. De esta forma es más fácil determinar qué motiva a quién y esto ayuda a mejorar el entorno laboral.

2.2.1.3. Características de la gestión del talento humano.

Werther y Davis (2008) el talento debe reunir las siguientes cinco características:

- Actitud activa ante los problemas y las situaciones, capacidad para tomar iniciativas y no actuar siempre reactivamente. Estas cualidades se denominan

capacidad de emprender. No se trata de montar una empresa, sino de ser capaz de hacer proyectos y llevarlos a cabo.

- Capacidad para aprender eficazmente a lo largo de toda la vida. Aprender no es asimilar conceptos o ideas, sino competencias, capacidades, facultades. El talento está siempre deseoso de aprender.
- Capacidad para crear. Crear es producir intencionadamente novedades eficaces.
- Capacidad para evaluar, tanto en el plano individual como en el social.
- Debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento.

Jericó (2008) refiere que los componentes de la gestión del talento humano son las siguientes:

Capacidades, como un elemento importante del talento y que están relacionadas al conocimiento que cuenta el personal, a sus habilidades personales y a sus actitudes. Compromiso, es otro de los elementos del talento en la que el personal muestra su identificación hacia la entidad, por lo tanto, la institución debe fortalecer ese compromiso que muestra el personal a fin de no perder y acción, es el tercer elemento del talento, está relacionada a la demostración práctica del personal a ejecutar acciones o actos, no obstante; estos actos deben de ejecutarse en el momento oportuno. (p. 76)

Por otro lado, Gonzáles (2006) refiere que la gestión permite identificar las competencias del personal, siendo las principales las siguientes:

- Capacidad para ejecutar tareas, esta competencia está relacionada a la acción, al poder de influencia, nivel gerencial que se posee y a los conocimientos acumulados.

- Actitudes y capacidades, esta competencia están a cómo afrontar las acciones a nivel específico y a nivel general.
- Holísticas, relacionada con el fin y las acciones a realizar para el logro del tal fin para la empresa. (p. 41)

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la gestión del talento humano.

Enfoque sistémico.

Chiavenato (2009) indica:

El enfoque sistémico facilita tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes (...) con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado. (p. 142)

El enfoque sistémico, se divide los siguientes niveles para el logro de un manejo adecuado del personal:

- Nivel del comportamiento social. Este nivel permite relacionar las actividades de la empresa y sus orientaciones con el desarrollo de la sociedad.
- Nivel del comportamiento organizacional. Este nivel permite establecer e integrar todos los niveles de la empresa como se sustenta en su estructura jerárquica.
- Nivel del comportamiento individual. Este nivel permite entender las condiciones internas y externas del personal que conforma la empresa para tomar las mejores decisiones.

Por otro lado, Pereda y Berrocal (1999) muestran un enfoque donde se evidencia que las exigencias del personal van relacionadas con las competencias:

- Saber. Entendido como el conjunto de conocimiento que necesita una persona para desempeñar un puesto, es decir, van relacionados con el perfil del puesto.
- Saber hacer. Entendido como la capacidad de aplicación los conocimientos en el desempeño del puesto.
- Saber estar. Entendido como las condiciones que la empresa le ofrece al personal para un correcto desempeño de sus funciones.
- Querer hacer. Entendido como los factores internos del personal como la motivación para desempeñar eficientemente sus labores.

Asimismo, Becker (1964) menciona:

El individuo incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir renta actual; sin embargo, en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, pero la productividad de los empleados depende no sólo de su aptitud y de la inversión que se realiza en ellos, tanto dentro como fuera del puesto de trabajo, sino también de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo. (p. 13)

Benavides (2002) se proyectan tres tipos de competencias de la gestión de talento humano que son: “Competencias gerenciales, cognitivas y laborales. Estas se desarrollan dentro del campo laboral por cuanto están relacionadas con la estrategia y el negocio, que deben ser reforzadas y orientadas hacia la consecución de un producto de orden superior” (p. 56).

Competencias gerenciales. Es la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal social, natural o simbólica.

Competencias cognitivas. Las competencias cognitivas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos

propósitos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

Competencias laborales. Se entiende como el conjunto de atributos personales visible que son propias del trabajo o comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente.

2.2.1.5. Dimensiones de la gestión del talento humano.

Dimensión 1: Incorporación de talento.

Mondy (2010) señala: “Es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales” (p. 5).

De igual forma, Chiavenato (2009) menciona: “Es la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ellas” (p. 101).

Asimismo, Ibáñez (2009) señala: “Es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado” (p. 41).

Dimensión 2: Gestión de desempeño.

Chiavenato (2009) indica: “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, excelencia y la competencia de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización” (p. 245).

Asimismo, Mondy (2010) menciona: “Es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239).

Por otro lado, Tejedor y García (2010) señalan: “El desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores” (p. 122).

Dimensión 3: Desarrollo de aptitudes.

Para Chiavenato (2009) indica que: “Brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen” (p. 366).

Asimismo, Chiavenato (2009) expone que estas aptitudes: “Son las actividades vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento” (p. 414).

Dimensión 4: Retención de talento.

Chiavenato (2009) recalca: “Poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones de los empleados y los programas de higiene y seguridad que aseguran la calidad de vida dentro de la organización” (p. 440).

Por ese motivo, Chiavenato (2009) menciona: “Tiene por objetivo mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (p. 440).

2.2.2. Bases teóricas del clima organizacional

2.2.2.1. Definiciones del clima organizacional.

Moreno (2012) señala: “Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una organización” (p. 13).

Asimismo, Chiavenato (2000) comenta:

El clima organizacional se da entre los miembros de la organización, lo cual está ligado al tipo y grado de motivación, de esta manera nos ayuda a entender el índice del clima organizacional de manera específica. También nos ayuda a entender los aspectos de la organización que influyen en los diversos tipos de motivación de las personas. (p. 86)

De igual forma, Chiang (2010) señala: “El clima organizacional es un conjunto de acciones que establece de orientaciones y valores de la organización, que repercute en el comportamiento de los integrantes respecto a la efectividad que se enfoca en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales” (p. 30).

Por otro lado, Toro y Sanín (2014) definen: “Los conceptos que las personas tiene sobre la organización a la cual están enlazadas y acerca de diversas realidades del trabajo” (p. 11).

2.2.2.2. Importancia del clima organizacional.

Brunet (1987) afirmó: “La importancia del clima organizacional en una forma global, el clima refleja valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima” (p. 45). Bajo esta premisa es importante mencionar que el clima es importante porque según Toro y Sanín (2014) permiten: “Primero, evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, segundo, iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos para dirigir sus intervenciones y tercero, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas” (p. 20).

2.2.2.3. Características del clima organizacional.

De igual manera, Rodríguez (2001) menciona que el clima se caracteriza por las siguientes razones:

- La permanencia, es decir, las organizaciones mantienen la estabilidad del clima organizacional con ciertas modificaciones de manera progresiva.
- El comportamiento del personal varía según el clima organizacional que presente la empresa. Uno de los efectos del clima organizacional es la generación de compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa.
- Las actitudes de los trabajadores varían según el clima laboral de la organización.
- Las consecuencias más significativas de un mal clima laboral son la rotación y el ausentismo, quienes a su vez pueden generar insatisfacción.

2.2.2.4. Teorías relacionadas al clima organizacional.

Toro y Sanín (2014) sostienen que antes que el área encargada del capital humano implante un modelo de gestión de clima organizacional la implementación de estos procesos:

- La sensibilización. Busca establecer nexos emocionales entre el personal y la organización.
- Enseñar y entrenar. Consiste en realizar actividad de inducción y capacitación permanente para desarrollar nuevas capacidades en los colaboradores.
- Aplicar. Comprende establecer las acciones correspondientes para realizar acciones que permitan cumplir los objetivos de la organización.
- Mejorar. Consiste en hacer un análisis para establecer medidas correctivas dentro de la organización.

Por otro lado, Halpin y Crofts (1963) mencionan: “El primer modelo formal de clima laboral, que establece temas como la conexión y el grado de compromiso, junto al nivel relacional del individuo hacia el resto de los miembros de la organización, favoreciendo el trabajo en equipo” (p. 21).

2.2.2.5. Dimensiones del clima organizacional.

Dimensión: Comunicación.

Guevara y García (2008) mencionan: “La comunicación es una pieza fundamental a través de la cual se desarrollan los planes estratégicos de la empresa, en busca de la consecución de logros y crecimiento constante, ya que, sin ella, los integrantes de la organización no funcionarían” (p. 63).

Por otro lado, Hernández y Garay (2005) señalan: “La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura” (p. 32).

Dimensión: Motivación.

Lope et al. (2013) señalan:

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que descubre una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ellos el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado puede ser absoluta o relativa de placer o lujo. (p. 6)

Así también, Chiavenato (2006) menciona: “Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (p. 47).

Dimensión: Manejo de conflictos.

Chiavenato (2009) señala:

El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana, constituye el lado opuesto de la cooperación y colaboración. La palabra conflicto se liga al desacuerdo, la distancia, la

divergencia, la discordancia, la controversia o el antagonismo. El conflicto existe cuando una de las partes, sea individuo o grupo, trata de alcanzar sus propios objetivos. (p. 459)

Asimismo, Vallejo (2015) menciona que el conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana; es el lado opuesto a la colaboración y cooperación. La palabra conflicto es desacuerdo, discordia, divergencia, controversia, antagonismo. Los conflictos hay que desactivarlos antes de que estallen. Se clasifican en:

Conflicto disimulado u oculto: Cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descrédito entre una parte y otra. Este se disimula y no se manifiesta con claridad y conflicto notorio: Se expresa con un comportamiento que hace una interferencia activa o pasiva, es un conflicto abierto que se manifiesta sin disimulo. (p. 108)

Dimensión: Relaciones sociales.

Chiavenato (2009) indica: “Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretender lograr una mayor eficacia de la organización” (p. 447).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Ambiente laboral

Es el entorno físico que se percibe en una organización que ayuda a los colaboradores al desarrollo de las tareas asignadas.

Clima organizacional

Es el conjunto de impresiones y emociones que los colaboradores experimentan dentro del ambiente de trabajo que inciden en el desempeño de ellos y se ven reflejados en el desarrollo de las tareas asignadas.

Desempeño laboral

Es el resultado que un colaborador refleja al momento de realizar las actividades o tareas que exigen su cargo, donde demuestra sus competencias y habilidades.

Trabajo en equipo

Son las actividades que realizan los trabajadores en conjunto, apoyándose mutuamente compartiendo un objetivo en común.

Reconocimiento

El reconocimiento laboral es la iniciativa que las organizaciones tienen y que son encaminadas para valorar el trabajo de los colaboradores

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva correlacional, puesto que describe los hechos que se han ido observando, además, buscan establecer la relación existente entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en la empresa.

En ese sentido, Sánchez y Reyes (2006) manifiestan: “La investigación descriptiva correlacional, se orienta a la determinación de relación que puede existir entre dos a más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados” (p. 79).

Hernández et al. (2014) señalaron: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis” (p. 60).

Hernández et al. (2014) indicaron: “Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación” (p. 63).

Diseño de investigación

El diseño de investigación en el siguiente estudio es no experimental en la medida que no existe ningún tipo de manipulación de las variables; en ese sentido, la investigación no busca analizar la causa de una variable sobre otra.

Al respecto, Palella y Martins (2010) indican:

El diseño no experimental es el que se da sin manipular ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se pasa a observar los hechos tal y como se presentan en su contexto real para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p. 87)

3.2. Población y muestra

Población

Salazar y Del Castillo (2018) mencionan: “Es el colectivo que poseen todos los elementos cuyas características queremos darle estudio, es el conjunto entero al que se desea describir o del que se necesita establecer conclusiones” (p. 3).

Para el siguiente estudio, la población está conformada por la totalidad de trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín.

Tabla 1

Población de trabajadores de la empresa

	Hombres/Mujeres
Administrativo	5
Lavadores	37
Total	42
Población total	42

Muestra

Hernández et al. (2014) define: “La muestra es un subgrupo de la población que se va a estudiar y que tiene que ser definido y delimitado anticipadamente con precisión, además de que tiene que ser representativo de la población” (p. 173).

Salazar y Del Castillo (2018) mencionan: “Es el conjunto de elementos escogidos de la población de acuerdo con un plan de acción establecido anteriormente (muestreo), para poder obtener conclusiones que pueden ser extensivas hacia la población en su totalidad” (p. 13).

Dentro de este marco es importante mencionar que la investigación no considera una muestra porque la población es pequeña y está al alcance de los investigadores; asimismo, estos sujetos indicaron y mostraron su predisposición de participar en la investigación.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Hipótesis específicas

Existe relación entre la incorporación del talento y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002) señala: “La gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender los clientes” (p. 21).

Santos (2009) menciona: “Se entenderá como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de

las estrategias organizacional, considerando las interacciones con el entorno” (p. 3).

Definición operacional de la gestión del talento humano

Sistema integrado por la organización, a través, de la administración de capital humano que permite el mejoramiento y la potenciación de habilidades o capacidades del personal, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la empresa en un corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Incorporación de talento	- Reclutamiento	Del 1 al 7		Negativo [72 -82)
	- Selección del personal			
	- Perfil del personal			
Gestión de desempeño	- Eficiencia	Del 8 al 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Regular [83 -96)
	- Eficacia			
	- Calidad			
Desarrollo de aptitudes	- Capacidades	Del 13 al 19		Positivo [97 - 110)
	- Cualidades			
	- Habilidades			
Retención del talento	- Seguridad	Del 20 al 24		
	- Limpieza			
	- Capacitación			

Definición conceptual de variable clima organizacional

Moreno (2012) señala: “Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano en una organización, esta variable permite conocer el ambiente en el que se desarrollan la labores” (p. 13).

Definición operacional variable clima organizacional

Clima organizacional es todo aquello que compete un ambiente de trabajo

dentro de una organización, en compañía con el talento humano se busca crear un lugar adecuado para que el personal labore de manera eficiente y sin inconvenientes.

Tabla 3

Operacionalización de la variable clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Comunicación	- Comunicación vertical	Del 1 al 6		Negativo [72 -83)
	- Comunicación horizontal			
	- Comunicación efectividad			
Manejo de conflictos	- Conflictos resueltos	Del 7 al 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Regular [84 -96)
	- Dialogo			
	- Comprensión			
	- Remuneraciones			
Motivación laboral	- Felicitaciones por parte del centro laboral.	Del 13 al 17		Positivo [97 - 105)
	- Ambiente de trabajo			
	- Trato y compañerismo			
Relaciones sociales	- Empatía	Del 19 al 24		
	- Confiabilidad			

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método que se utilizó para la presente investigación fue el método cuantitativo, debido a que se basa en números para que la información pueda ser comprobada.

Bernal (2010) señala: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Técnica e instrumento

La técnica que básicamente se aplicó en la investigación fue el cuestionario que permitió recolectar los datos de las unidades de análisis.

Meneses y Rodríguez (2011) sobre el cuestionario:

Es la técnica o instrumento que se utiliza para la recolección de datos durante el trabajo de campo de las investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas, en pocas palabras, es la herramienta que le abre paso al investigador a plantear preguntas para recoger la información estructurada sobre un conjunto de personas. (p. 9)

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Los instrumentos aplicados en la investigación son confiables y válidos para la realización del estudio, estos cuestionarios se construyeron básicamente a través de sus dimensiones e indicadores; es decir, luego de su proceso de operacionalización.

Instrumento I: Ficha técnica del cuestionario de gestión del talento humano

Nombre	: Cuestionario de gestión del talento humano
Autores	: Cesar Augusto Quispe Montalvo y Erick Bryan Refulio Guarniz
Procedencia	: Perú
Año	: 2019
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Servicios Múltiples Carlín.

Descripción

El presente cuestionario permite medir la gestión del talento humano en función de sus cuatro dimensiones, asimismo, los indicadores que se valoraron luego de analizar sus dimensiones permitieron constituir este cuestionario de 24 ítems valorados mediante la escala de Likert.

Normas de aplicación

El presente cuestionario se puede aplicar de manera individual como grupal, ofreciendo a los colaboradores 5 alternativas u opciones para que puedan evidenciar información de la gestión del talento humano.

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

Normas de calificación

La calificación de la prueba está basada básicamente en las sumas del total del cuestionario como de sus dimensiones y estableciendo sus rangos en una tabla de baremos.

Instrumento II: Ficha técnica del cuestionario de clima organizacional

Nombre	: Cuestionario de clima organizacional
Autores	: Cesar Augusto Quispe Montalvo y Erick Bryan Refulio Guarniz
Procedencia	: Perú
Año	: 2019
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Servicios Múltiples Carlín.

Descripción

El presente cuestionario permite medir el clima organizacional en función de sus cuatro dimensiones, asimismo, los indicadores que se valoraron luego de analizar sus dimensiones permitieron constituir este cuestionario de 24 ítems valorados mediante la escala de Likert.

Normas de aplicación

El presente cuestionario se puede aplicar de manera individual como grupal, ofreciendo a los colaboradores 5 alternativas u opciones para que puedan evidenciar información de la gestión del talento humano.

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

Normas de calificación

La calificación de la prueba está basada básicamente en las sumas del total del cuestionario como de sus dimensiones y estableciendo sus rangos en una tabla de baremos.

3.7. Análisis estadísticos e interpretación de los datos

Primero. Se procedió a constituir una base de datos en Excel y Spss con la información recogida de la muestra.

Segundo. Se realizó el análisis de fiabilidad de los cuestionarios con la totalidad de la prueba.

Tercero. Se realizó los análisis descriptivos de las variables y de sus dimensiones en tablas y gráficos porcentuales.

Cuarto. Se realizó el análisis de normalidad para determinar la correcta herramienta de análisis inferencial.

Quinto, finalmente se realizó las pruebas de correlaciones tanto la hipótesis general como específicas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable gestión del talento humano

Los análisis de validación del cuestionario de gestión del talento humano se lograr realizar gracias al criterio de jueces expertos en el tema, estos jueces determinaron que los ítems considerando realmente responder a obtener información de la gestión del talento que se realiza en la empresa.

Tabla 4

Resultados de validación del cuestionario gestión del talento humano

Validador	Experto	Aplicabilidad
Mag. Wilber Hugo Flores Vilca	Metodológico	Aplicable
Dr. William Héctor Burgos Torres	Temático	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Estadístico	Aplicable

Validez del instrumento de la variable clima organizacional

Los análisis de validación del cuestionario de clima organizacional se lograr realizar gracias al criterio de jueces expertos en el tema, estos jueces determinaron que los ítems considerando realmente responder a obtener información del clima organización que se percibe en la empresa.

Tabla 5

Resultados de validación del cuestionario clima organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Mag. Wilber Hugo Flores Vilca	Metodológico	Aplicable
Dr. William Héctor Burgos Torres	Temático	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Estadístico	Aplicable

Los resultados de la prueba por criterio de jueces expertos consideran que los ítems considerados son los adecuados y que las pruebas están en condiciones de pasar por la prueba de consistencia interna.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión del talento humano.

La realización de la prueba de consistencia interna de la prueba de gestión del talento humano se realizó mediante la aplicación de las puntuaciones de la prueba piloto y que fueron sometidas al análisis de alfa de Cronbach, puesto que dicha escala es politómica.

Tabla 6

Índice de consistencia interna del cuestionario de gestión del talento humano

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,838	24

En la tabla 6 se presentan los resultados de alfa de Cronbach, las cuales evidencian que el cuestionario presenta una confiabilidad alta (alfa=0.838); este resultado indica que el cuestionario de gestión del talento humano es confiable.

Índice de consistencia interna del cuestionario de clima organizacional.

La realización de la prueba de consistencia interna de la prueba de clima organizacional se realizó mediante la aplicación de las puntuaciones de la prueba piloto y que fueron sometidas al análisis de alfa de Cronbach, puesto que dicha escala es politómica.

Tabla 7

Índice de consistencia interna del cuestionario de clima organizacional

Alfa de Cronbach	N de ítems
0,845	24

En la tabla 7 se presentan los resultados de alfa de Cronbach, las cuales evidencian que el cuestionario presenta una confiabilidad alta (alfa=0.845); este resultado indica que el cuestionario de clima organizacional es confiable.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Descripción de los niveles de la variable gestión del talento humano

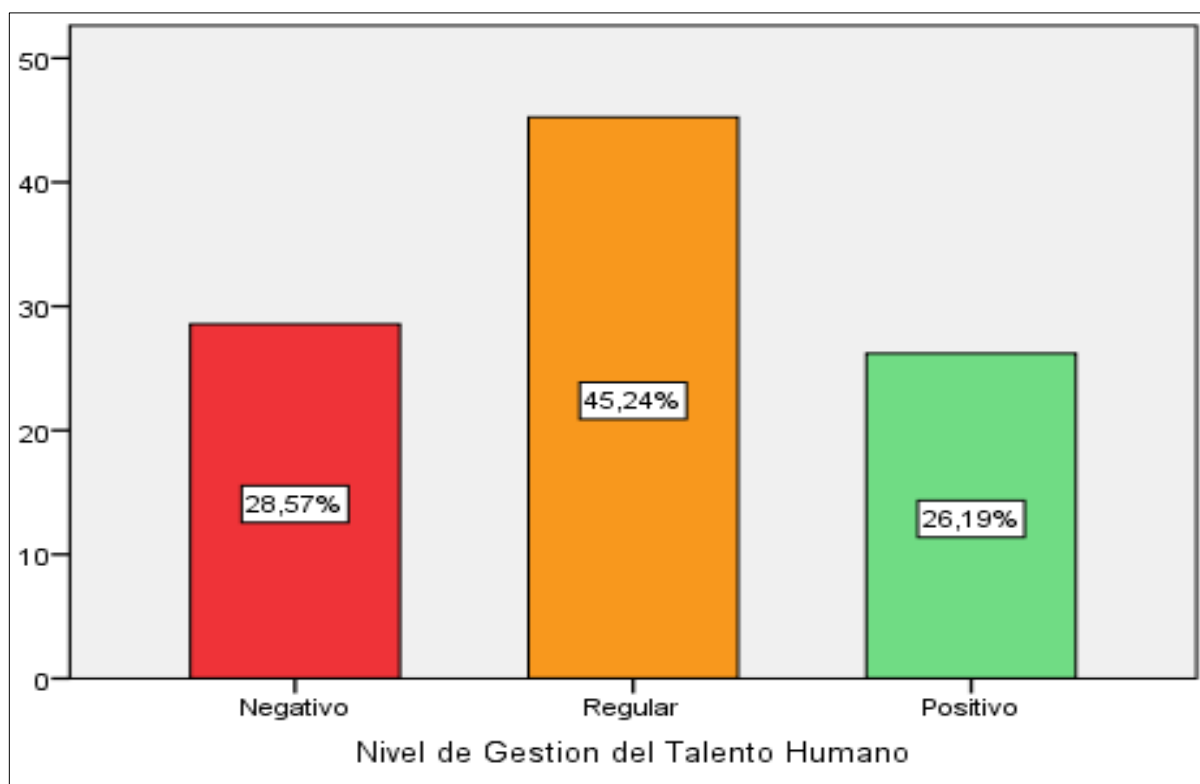
Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable gestión del talento humano

Niveles	fi	%
Negativo	12	28,6%
Regular	19	45,2%
Positivo	11	26,2%
Total	42	100%

Figura 1

Distribución porcentual de la variable gestión del talento humano



En la figura 1 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 19 representados por el 45, 24% consideran a la variable en un nivel regular, 12 colaboradores representados por el 28,57% la consideran en un nivel negativo y finalmente 11 colaboradores representados por el 26,19% la consideran en un nivel positivo.

Descripción de los niveles de la variable clima organizacional

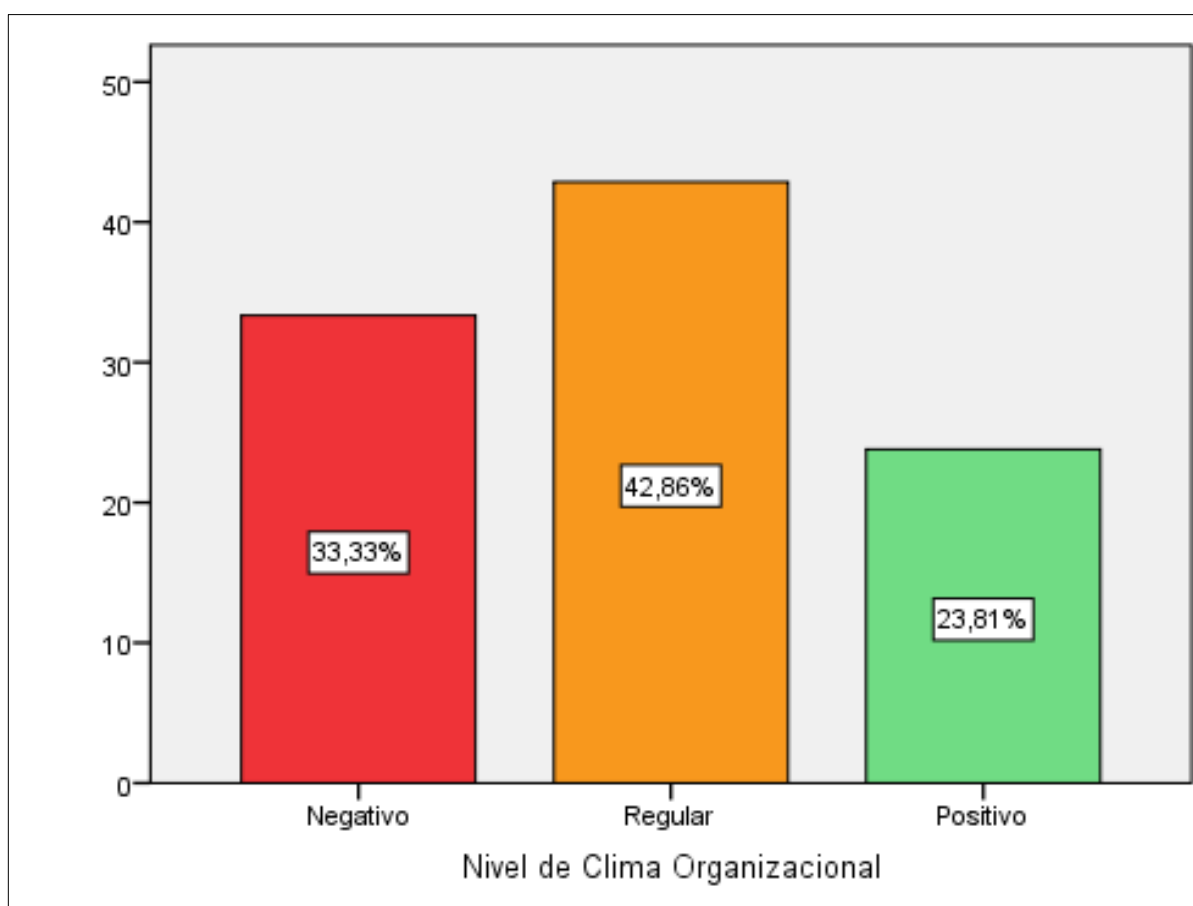
Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional

Niveles	fi	%
Negativo	14	33,3%
Regular	18	42,9%
Positivo	10	23,8%
Total	42	100%

Figura 2

Distribución porcentual de la variable del clima organizacional



En la figura 2 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 18 representados por el 42,9% consideran a la variable en un nivel regular, 14 colaboradores representados por el 33,3% la consideran en un nivel negativo y finalmente 10 colaboradores representados por el 23,8% la consideran en un nivel positivo.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones de las variables

Descripción de los resultados de los niveles de la gestión del talento humano

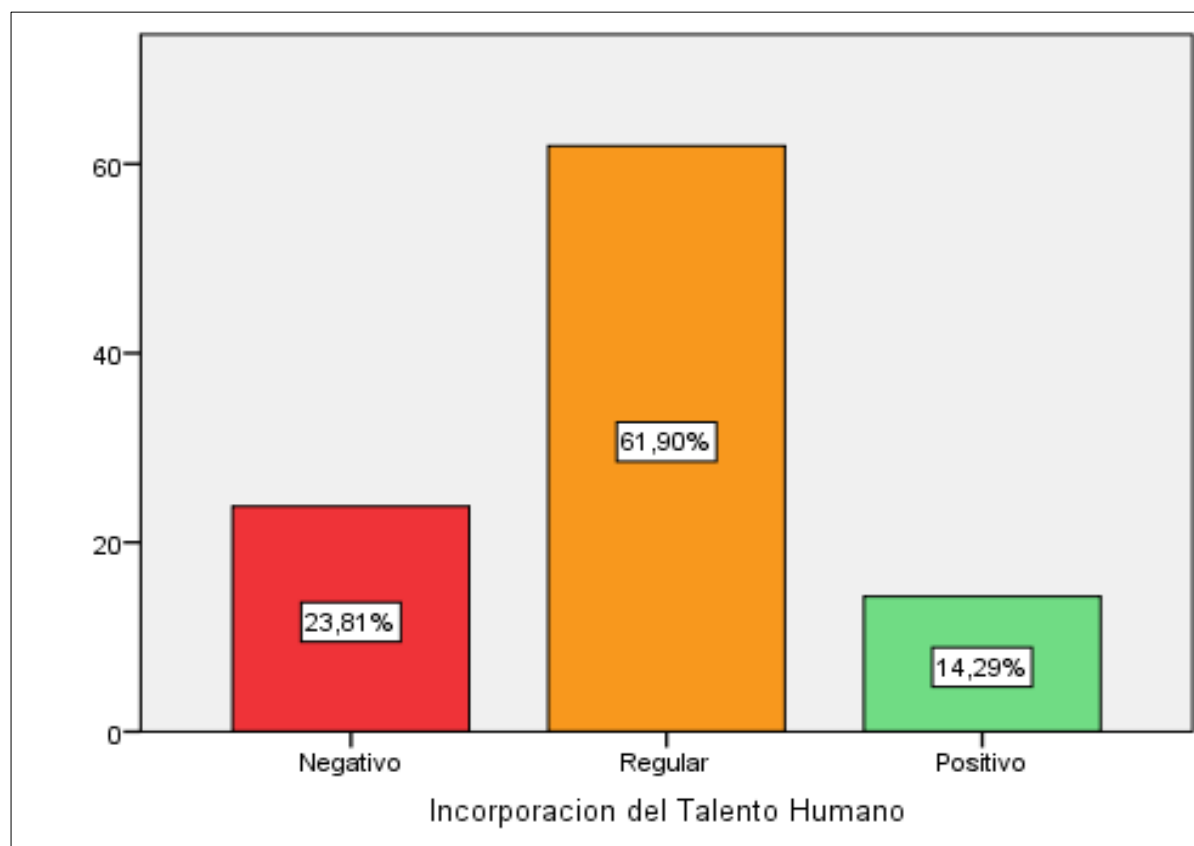
Tabla 10

Resultado descriptivo de la dimensión incorporación del talento humano

Niveles	fi	%
Negativo	10	23,8%
Regular	26	61,9%
Positivo	6	14,3%
Total	42	100%

Figura 3

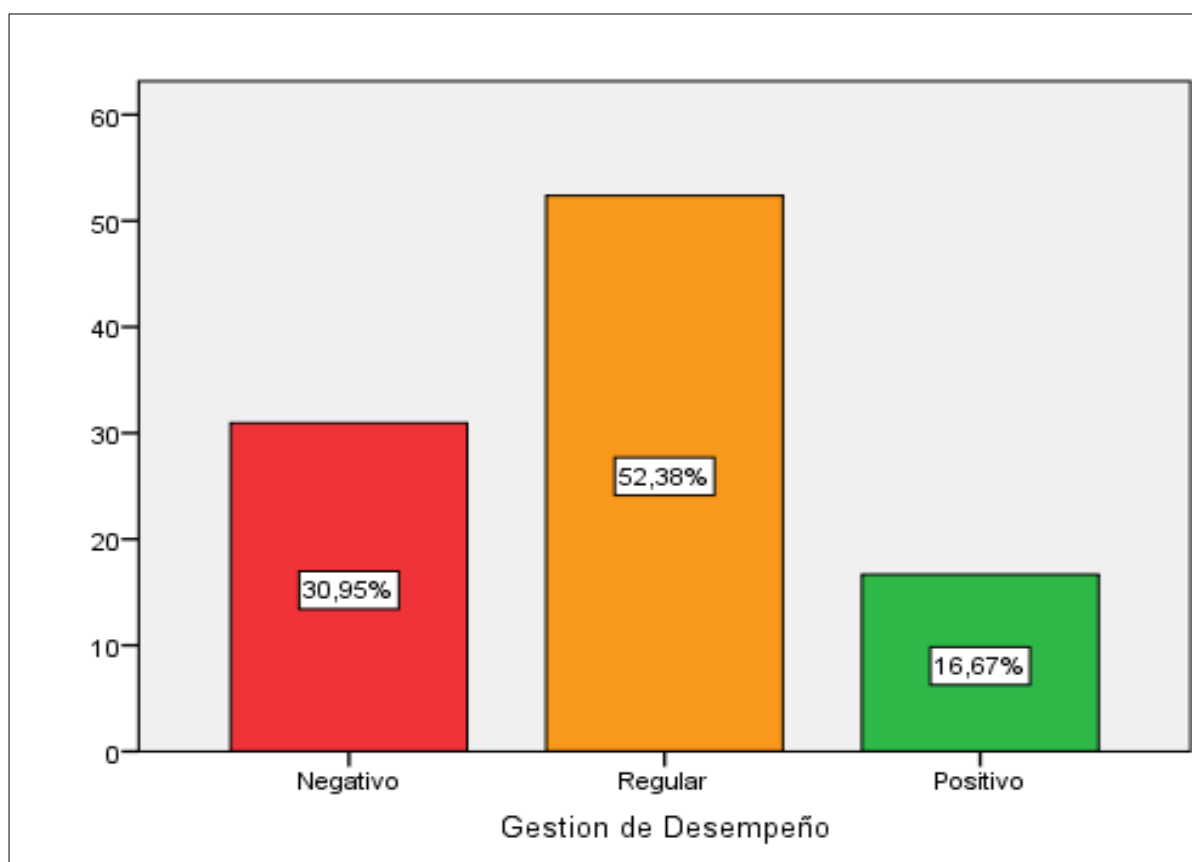
Distribución porcentual de la dimensión incorporación del talento humano



En la figura 3 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 26 representados por el 61,9% consideran a la dimensión en un nivel regular, 10 colaboradores representados por el 23,8% la consideran en un nivel negativo y finalmente 6 colaboradores representados por el 14,3% la consideran en un nivel positivo.

Tabla 11*Resultado descriptivo de la dimensión gestión de desempeño*

Niveles	fi	%
Negativo	13	31%
Regular	22	52,4%
Positivo	7	16,7%
Total	42	100%

Figura 4*Distribución porcentual de la dimensión gestión de desempeño*

En la figura 4 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 22 representados por el 52,4% consideran a la dimensión en un nivel regular, 13 colaboradores representados por el 31% la consideran en un nivel negativo y finalmente 7 colaboradores representados por el 16,7% la consideran en un nivel positivo.

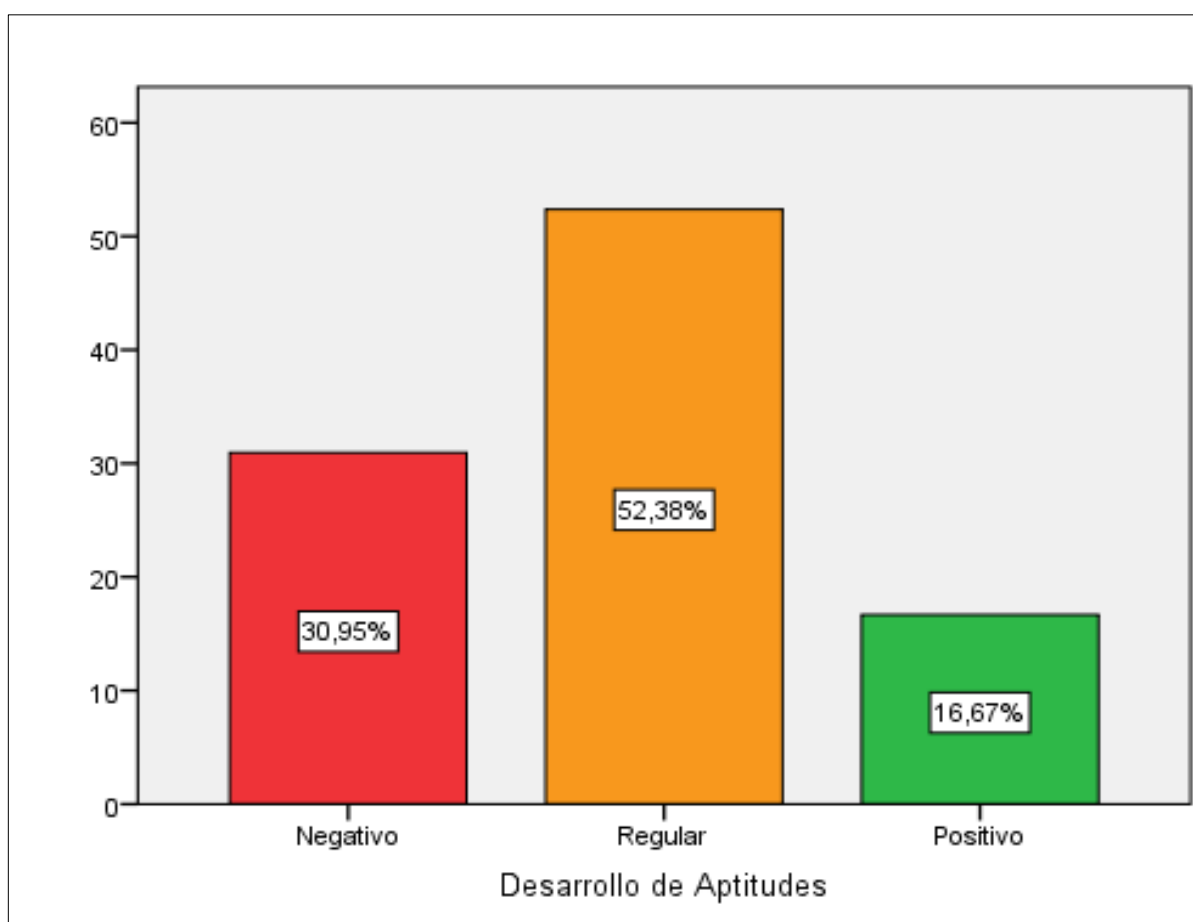
Tabla 12

Resultado descriptivo de la dimensión desarrollo de aptitudes

Niveles	fi	%
Negativo	13	31%
Regular	22	52,4%
Positivo	7	16,7%
Total	42	100%

Figura 5

Distribución porcentual de la dimensión desarrollo de aptitudes



En la figura 5 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 22 representados por el 52,4% consideran a la dimensión en un nivel regular, 13 colaboradores representados por el 31% la consideran en un nivel negativo y finalmente 7 colaboradores representados por el 16,7% la consideran en un nivel positivo.

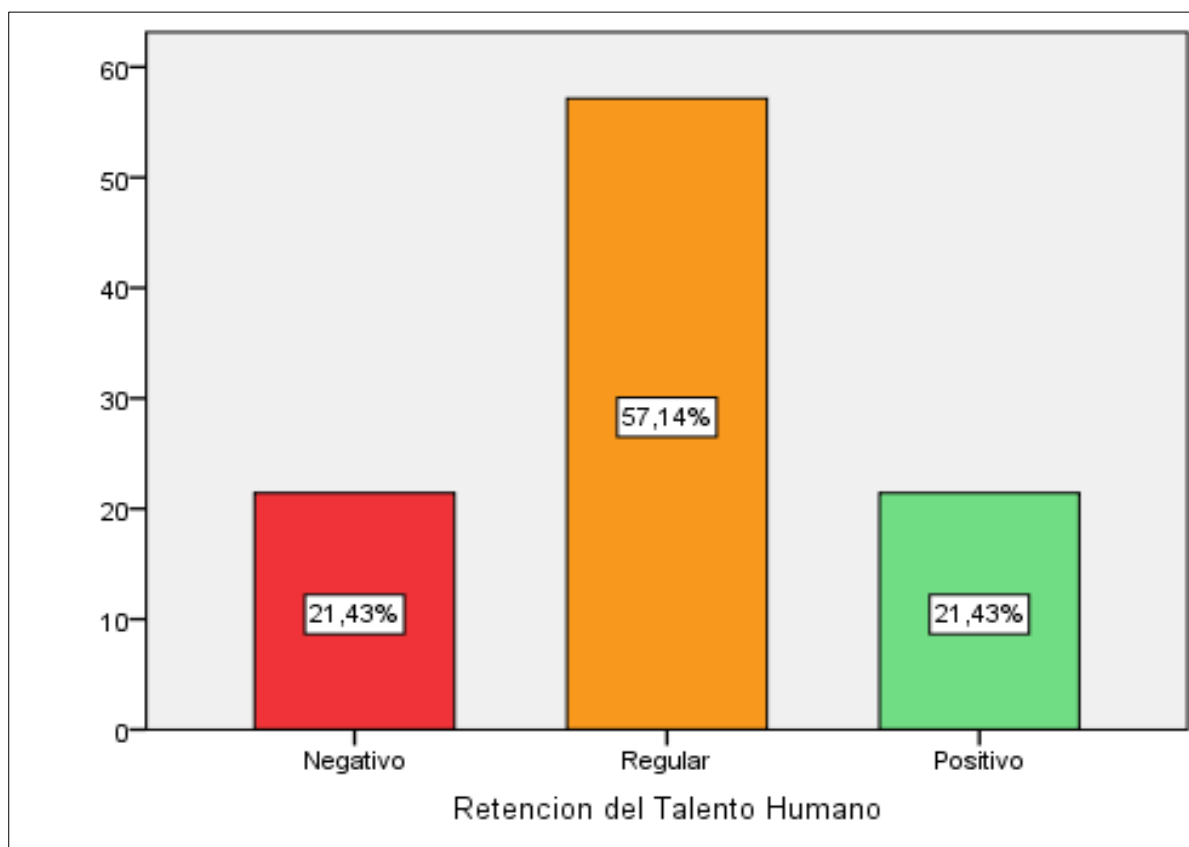
Tabla 13

Resultado descriptivo de la dimensión retención del talento humano

Niveles	fi	%
Negativo	9	21,4%
Regular	24	57,1%
Positivo	9	21,4%
Total	42	100%

Figura 6

Distribución porcentual de la dimensión retención del talento humano



En la figura 6 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 24 representados por el 57, 1% consideran a la dimensión en un nivel regular, 9 colaboradores representados por el 21,4% la consideran en un nivel negativo y finalmente 9 colaboradores representados por el mismo porcentaje, la consideran en un nivel positivo.

Resultados descriptivos de las cuatro dimensiones del clima organizacional

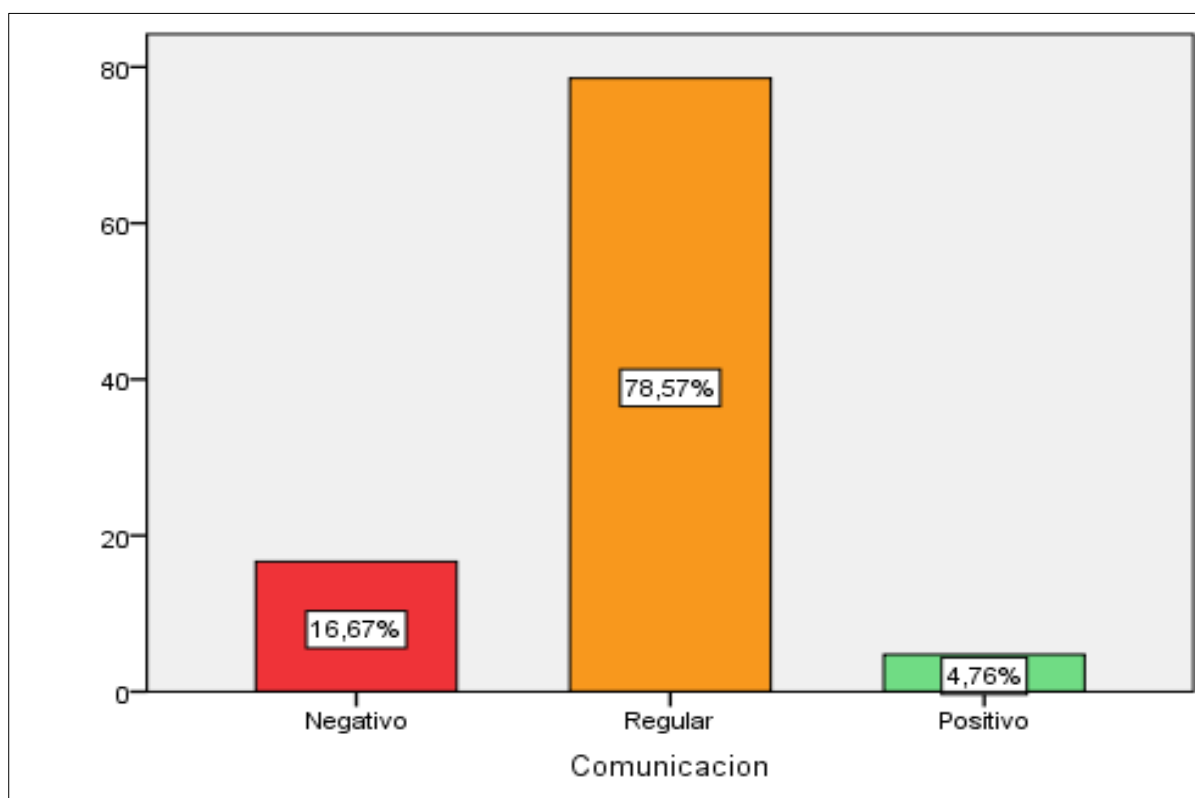
Tabla 14

Resultado descriptivo de la dimensión comunicación

Niveles	fi	%
Negativo	7	16,7%
Regular	33	78,6%
Positivo	2	4,8%
Total	42	100%

Figura 7

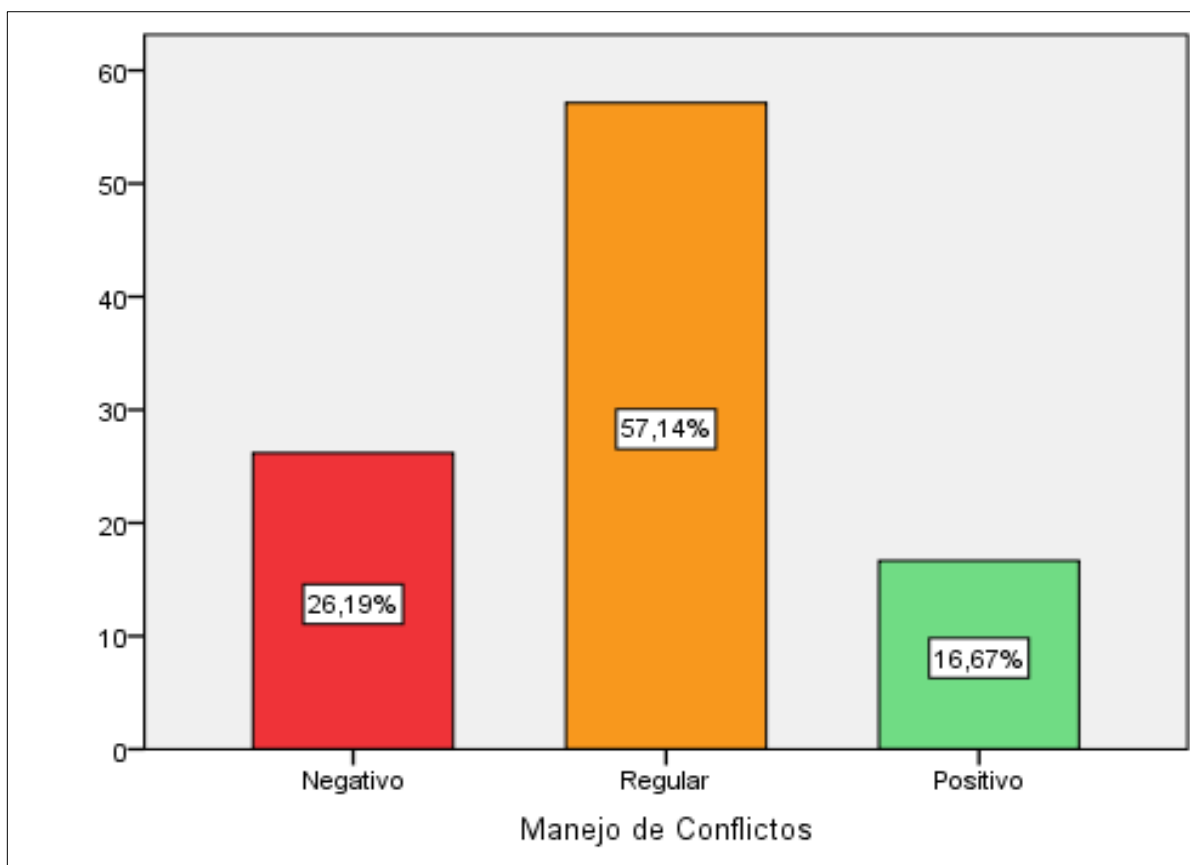
Distribución porcentual de la dimensión comunicación.



En la figura 7 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 33 representados por el 78,6% consideran a la dimensión en un nivel regular, 7 colaboradores representados por el 16,7% la consideran en un nivel negativo y finalmente 2 colaboradores representados por el 4,8% la consideran en un nivel positivo.

Tabla 15*Resultado descriptivo de la dimensión manejo de conflictos*

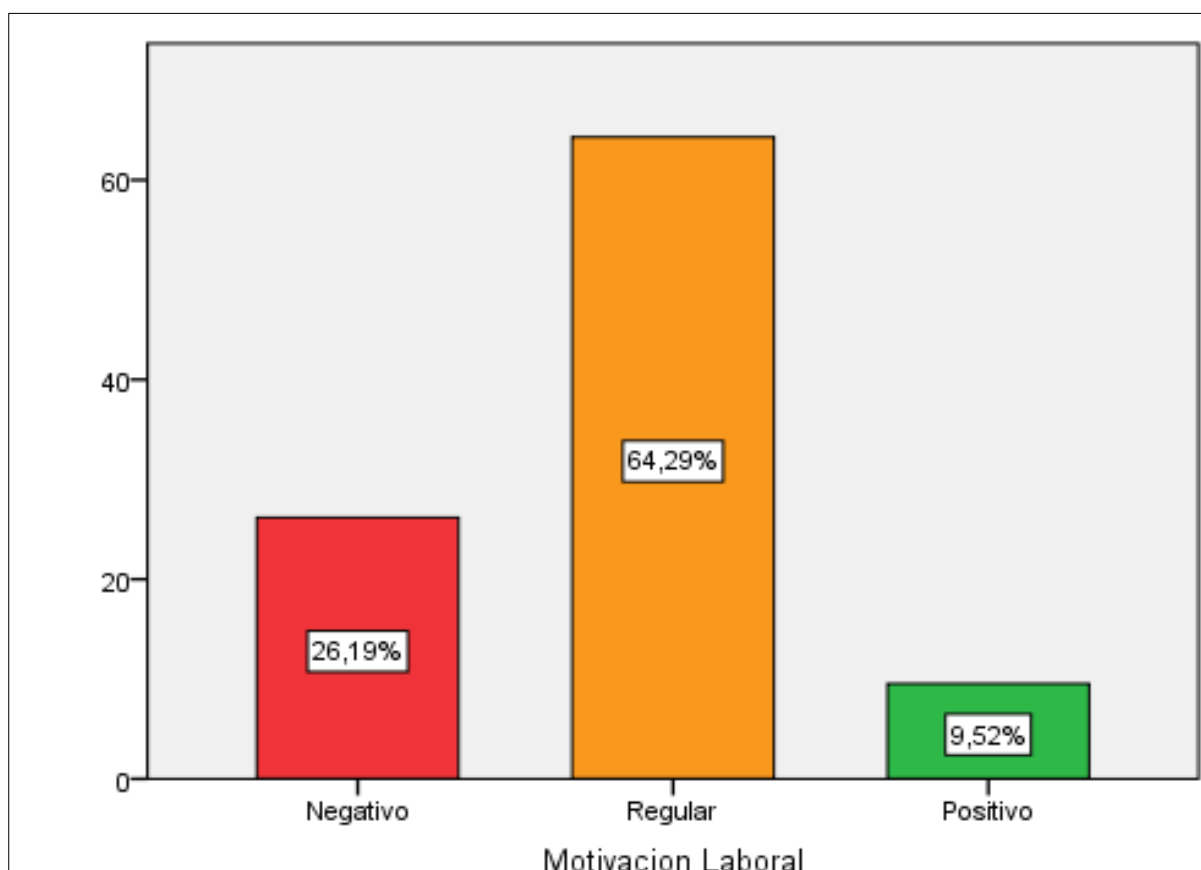
Niveles	fi	%
Negativo	11	26,2%
Regular	24	57,1%
Positivo	7	16,7%
Total	42	100%

Figura 8*Distribución porcentual de la dimensión manejo de conflictos*

En la figura 8 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 24 representados por el 57, 1% consideran a la dimensión en un nivel regular, 11 colaboradores representados por el 26,2% la consideran en un nivel negativo y finalmente 7 colaboradores representados por el 16,7% la consideran en un nivel positivo.

Tabla 16*Resultado descriptivo de la dimensión motivación laboral*

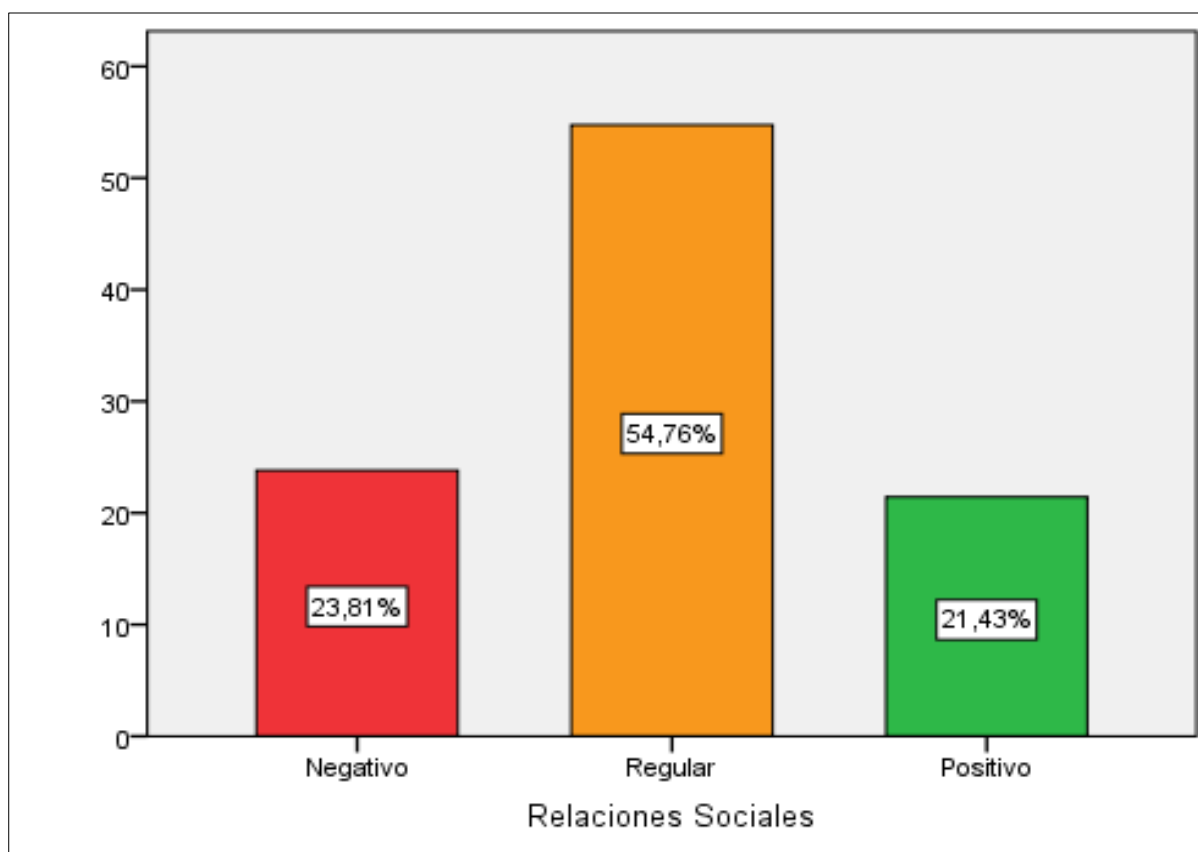
Niveles	fi	%
Negativo	11	26,2%
Regular	27	64,3%
Positivo	4	9,5%
Total	42	100%

Figura 9*Distribución porcentual de la dimensión motivación laboral*

En la figura 9 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 27 representados por el 64,3% consideran a la dimensión en un nivel regular, 11 colaboradores representados por el 26,2% la consideran en un nivel negativo y finalmente 4 colaboradores representados por el 9,5% la consideran en un nivel positivo.

Tabla 17*Resultado descriptivo de la dimensión relaciones sociales*

Niveles	fi	%
Negativo	10	23,8%
Regular	23	54,8%
Positivo	9	21,4%
Total	42	100%

Figura 10*Distribución porcentual de la dimensión relaciones sociales*

En la figura 10 se aprecia que, de un total de 42 encuestados, 23 representados por el 54,8% consideran a la dimensión en un nivel regular, 10 colaboradores representados por el 23,8% la consideran en un nivel negativo y finalmente 9 colaboradores representados por el 21,4% la consideran en un nivel positivo.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

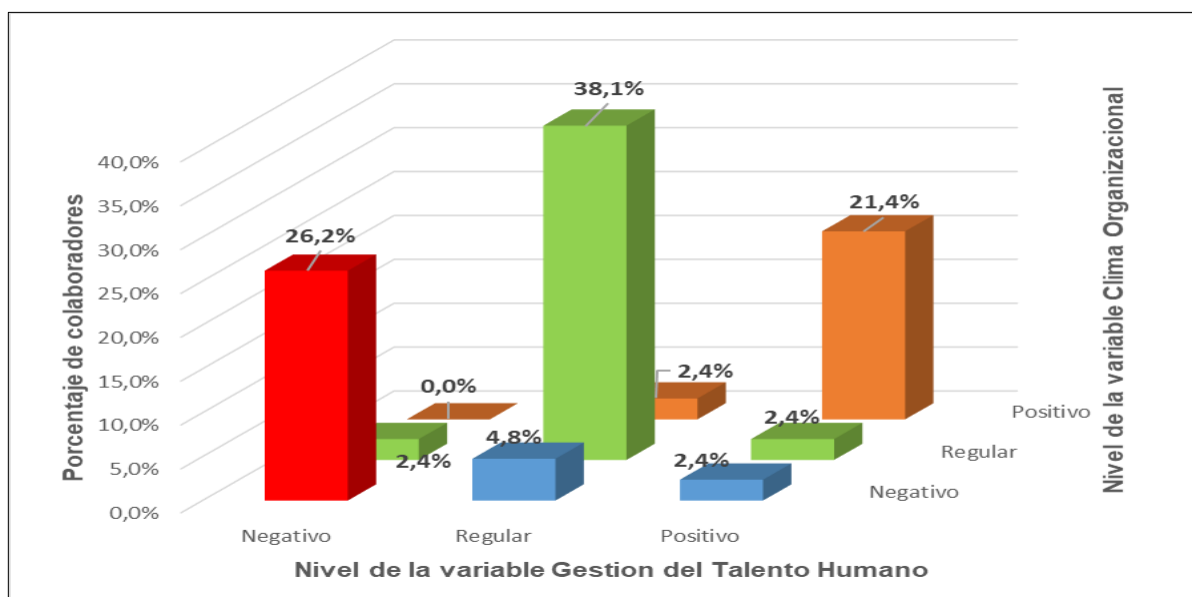
Tabla 18

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según su percepción de gestión de talento humano y clima organizacional

Clima organizacional	Gestión del talento humano						Total	
	Negativo		Regular		Positivo			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Negativo	11	26,2%	2	4,8%	1	2,4%	14	33,3%
Regular	1	2,4%	16	38,1%	1	2,4%	18	42,9%
Positivo	0	0,0%	1	2,4%	9	21,4%	10	23,8%
Total	12	28,6%	19	45,2%	11	26,2%	42	100,0%

Figura 11

Distribución porcentual de los colaboradores según su percepción de la gestión del talento humano y clima organizacional.



Como se aprecia, en la tabla 18 y figura 11, se muestra la descripción referente a las variables gestión del talento humano y clima organizacional donde se observa que el 38,1% perciben como nivel regular a la variable gestión del talento humano y a la vez como nivel medianamente regular al clima organizacional. Así mismo, el 26,2% de colaboradores señalaron que la gestión del talento humano y el clima

organizacional se ubican en un nivel negativo. Finalmente se puede apreciar que el 21,4% de colaboradores perciben un nivel positivo en la gestión del talento humano y clima organizacional.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable clima organizacional presenta una distribución normal.

H_a: La variable clima organizacional difiere de una distribución normal.

Tabla 19

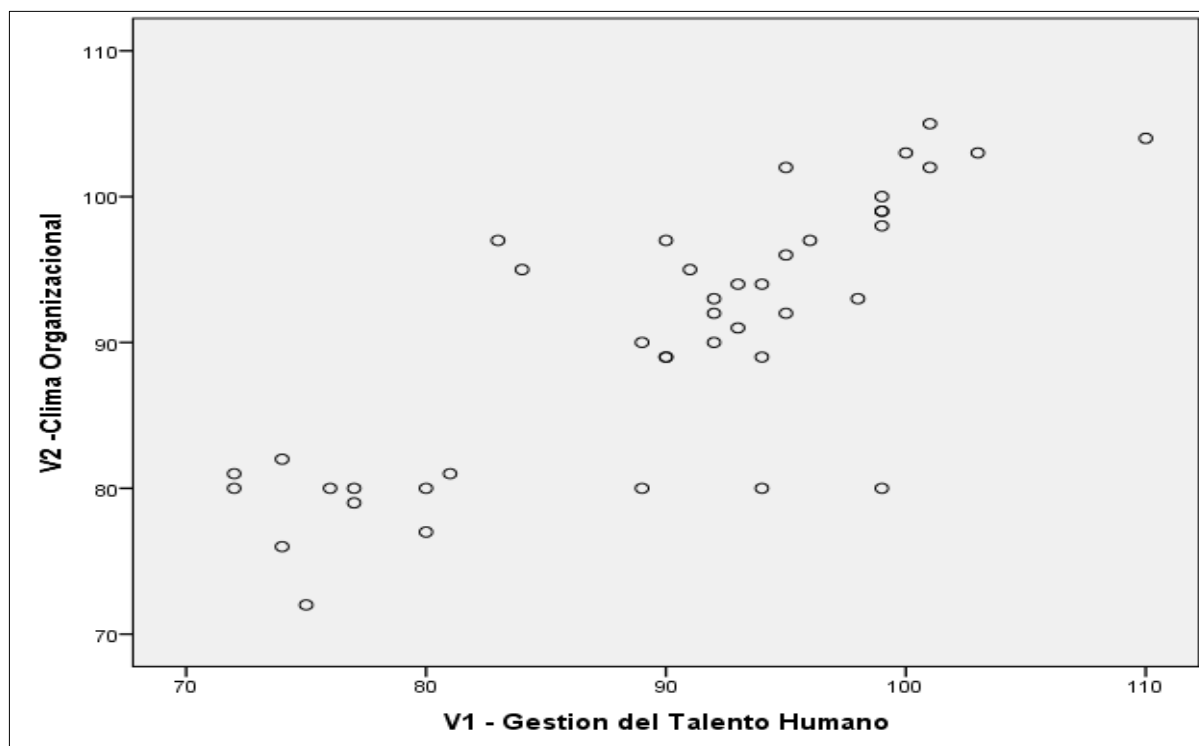
Resultados de la prueba de normalidad de la variable clima organizacional

	Estadístico	gl	Sig.
Clima organizacional	,936	42	,021

En la tabla 19 evidencia los resultados de la prueba de normalidad, donde indica que los puntajes del clima organizacional no presentan una distribución normal, ya que el coeficiente obtenido es no significativo; esto permite mencionar que la estadística apropiada para las correlaciones es la no paramétrica.

Figura 12

Diagrama de dispersión de la gestión del talento humano y el clima organizacional



En la figura 13, se presenta el gráfico de dispersión entre la gestión del talento humano y el clima organizacional permiten mencionar que entre estas dos variables existe una correlación positiva y directa, en ese sentido se dice a mayores puntajes en la gestión del talento humano mayores serán los puntajes en el clima organizacional.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀: No existe relación entre entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

H_a: Existe relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 20

Resultados de correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	,784**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

En la tabla 20, se evidencia una correlación alta entre la gestión del talento humano y el clima organizacional ($\rho=0.784$). por otro lado, el nivel de significancia de 0.000 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

H₁: Existe relación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 21

Resultados de correlación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Incorporación del talento humano	Coefficiente de correlación	,610**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

En la tabla 21, se evidencia una correlación moderada entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional ($\rho=0.610$). por otro lado, el nivel de significancia de 0.000 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

H₂: Existe relación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 22

Resultados de correlación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Gestión de desempeño	Coefficiente de correlación	,394**
		Sig. (bilateral)	,010
		N	42

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

En la tabla 22, se evidencia una correlación baja entre la gestión del desempeño y el clima organizacional ($\rho=0.394$). por otro lado, el nivel de significancia de 0.000 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

H₃: Existe relación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 23

Resultados de correlación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Desarrollo de aptitudes	Coefficiente de correlación	,678**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

En la tabla 23, se evidencia una correlación moderada entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional ($\rho=0.678$). por otro lado, el nivel de significancia de 0.000 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

H₄: Existe relación entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 24*Resultados de correlación entre la retención del talento humano y el clima organizacional*

		Clima organizacional	
Rho de Spearman	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,697**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	42

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

En la tabla 24, se evidencia una correlación moderada entre la retención del talento humano y el clima organizacional ($\rho=0.697$). por otro lado, el nivel de significancia de 0.000 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validación y confiabilidad, obteniendo como resultado un alto nivel confiable, respecto al instrumento gestión del talento humano se obtuvo un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,838, mientras que el instrumento clima organizacional obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,845, demostrando así que ambos instrumentos resultaron ser confiables para la recolección de datos de la muestra.

Respecto a los resultados que se obtuvieron en la investigación relacionada al objetivo general, se encontró la existencia de una relación altamente significativa ($\rho=0.784$) entre la gestión del talento humano y el clima laboral; estos resultados se verifican con los resultados de Lizano (2014) en su tesis *Gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.*, donde se comprueba una relación positiva media al rechazarse la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alternativa donde menciona que una adecuada gestión del talento humano si mejora el clima organizacional.

En relación con el objetivo específico 1 que consiste en determinar la relación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional donde se obtuvo una correlación moderadamente significativa ($\rho=0.610$); dichos resultados se cotejan con los resultados de la investigación de Moreyra (2017) en su tesis *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A, Lima, 2017* donde las evidencias estadísticas demuestran una relación altamente significativamente entre las variables analizadas.

En relación con el objetivo específico 2 que consiste en determinar la relación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, el análisis estadístico demostró que existe una relación positiva débil entre la dimensión y la variable de estudio ($\rho=0,394$), dichos resultados se pueden cotejar con la investigación de Sotomayor (2013) en su tesis *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del gobierno regional Moquegua, 2012*, donde se demuestra que existe una alta relación significativamente alta y positiva entre el clima organizacional respecto al desempeño laboral en los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Moquegua, que permite inferir que a mayor clima organizacional que perciban los trabajadores mayor será el desempeño laboral que experimenten los servidores de la institución.

En cuanto al objetivo específico 3, que consiste en determinar la relación que existe entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, los resultados evidencian una relación positiva y moderadamente significativa entre la dimensión y la variable de estudio ($\rho=0,678$), dichos resultados se puede cotejar con la investigación de Vereau (2018) en su tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima*, esta investigación demuestra una relación altamente significativamente entre el involucramiento de los colaboradores con la satisfacción en el trabajo.

En cuanto al objetivo específico 4 que consiste en determinar la relación que existe entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, los resultados demuestran una relación moderadamente significativamente entre la dimensión y la variable de estudio ($\rho=0,697$) este resultado se puede cotejar con la investigación realizada por Meza

(2018) en su tesis *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la universidad Linda Vista, en Chiapas*, los resultados estadísticos demuestran que el clima organizacional y la retención del personal se relacionan de manera favorable permitiendo el desarrollo de las organizaciones.

5.2. Conclusiones

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron conforme al planteamiento del objetivo general, determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional, se encontró una correlación positiva alta de 0,784 con el coeficiente de Rho de Spearman con un p valor de $0,000 < 0,05$. Por lo tanto, se concluye que existe una relación altamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores. Con lo cual nos confirma que la forma en que los trabajadores de la empresa realizan sus actividades va a influir de manera significativa en el entorno de trabajo, puesto que la mala comunicación y la baja participación de todo el equipo influirá de manera negativa en el clima de la empresa.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron conforme al planteamiento del primer objetivo específico, determinar la relación que existe entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, se encontró una correlación positiva moderada de 0,610 mediante el coeficiente de Rho de Spearman, entre la dimensión incorporación del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, lo cual garantiza una relación altamente significativa entre dimensión y variable. Por tal motivo, el hecho de no emplear un buen filtro al momento de incorporar personal nuevo repercute enormemente en el clima, puesto que el personal ingresante no cumple con el perfil que necesitaba el puesto y por ende se empieza a dar un pésimo ambiente.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron conforme al planteamiento del segundo objetivo específico, determinar la relación que existe entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los colaboradores, se encontró una correlación positiva débil de 0,394 mediante el coeficiente de Rho de Spearman, entre la dimensión gestión de desempeño y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa lo cual garantiza una relación significativa entre dimensión y variable; es decir, la forma en que los trabajadores de la empresa realiza sus funciones, impacta de manera positiva débil, puesto que, si alguno no realiza bien su proceso, empezaran a tener problemas con lo que es el término de su servicio. Asimismo, al ocurrir estos problemas traerá como consecuencia, quejas y malestares entre todos los trabajadores ya que empezaran a culpar a los menos productivos.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron conforme al planteamiento del tercer objetivo específico, determinar la relación que existe entre los desarrollos de aptitudes y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, se encontró una correlación positiva moderada de 0,678 mediante el coeficiente de Rho de Spearman, entre la dimensión desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, lo cual garantiza una relación altamente significativa entre dimensión y variable; es decir, mientras los trabajadores muestren un desarrollo totalmente fuera de lugar, este impacto ocasionará que el clima organizacional se vea afectado en un grado mucho mayor, por ende, el trabajo se verá reflejado en la manera como se termina el servicio y llega de forma crítica hacia el cliente.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron conforme al planteamiento del cuarto objetivo específico, determinar la relación que existe entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa, se encontró una correlación positiva moderada de 0,697 mediante el coeficiente de Rho

de Spearman, entre la dimensión retención del talento humano y el clima organizacional, lo cual garantiza una relación altamente significativa entre dimensión y variable.

5.3. Recomendaciones

En relación al objetivo general, que establece la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa servicios múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco - 2019, se propone seleccionar y evaluar las capacidades que poseen cada colaborador como su capacidad técnica, adaptación al cambio, su gestión de tiempo, su actitud hacia su trabajo, su manera de resolución de problemas y su capacidad de trabajo en equipos por medio de la evaluación 360° la cual permitirá valorar las habilidades y competencias que tiene el colaborador, además, de conocer que piensan los jefes y los compañeros del trabajo. Y de ese modo seleccionar una posición adecuada que ayude a cumplir los objetivos que la empresa se está planteando para poder minimizar errores ocurrentes dentro de la organización.

En relación al primer objetivo específico, que establece la relación entre la incorporación del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa servicios múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco - 2019, se sugiere que la empresa a corto plazo empiece a mejorar el sistema de reclutamiento a través del área administrativa, aplicando ciertos parámetros de filtrado, como son: las edades, el tiempo de experiencia, sus antecedentes, su grado de instrucción y por ultimo su actitud para obtener el puesto. Para que empiecen a tener colaboradores acordes a las exigencias del puesto y a largo plazo se recomienda contratar o tercerizar a un analista de selección, que apoye haciendo las entrevistas personales y evaluando las capacidades cognitivas y técnicas de los nuevos postulantes para obtener así, el

personal idóneo para la empresa, ya se empezará a aplicar estándares como la experiencia y lo exámenes laborales con lo cual permitirá saber si el personal es adecuado para el puesto vacante y no colocar personal que no va acorde al puesto.

En relación con el segundo objetivo específico, que busca establecer la relación entre la gestión de desempeño y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa servicios múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco - 2019, se propone realizar un seguimiento a los colaboradores a través de indicadores con los cuales se verá reflejado su desempeño para poder medir su nivel de aportación a la empresa y posterior a evaluar su permanencia. Los indicadores que se sugiere que se apliquen en la empresa son la de medición (donde se contabilizara los últimos colaboradores que han sido más activos), la de tiempo (cuanto se demoran en realizar sus labores y observar si se puede reducir), calificaciones (como evalúan los trabajadores al área administrativa y el porqué de sus respuestas), la de asistencia (contabilizar cual es el promedio más bajo y alto conforme a las asistencias que presentan) y finalmente la de satisfacción (evaluar cómo se sienten en relación a la empresa).

En relación con el tercer objetivo específico que establece la relación que existe entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa servicios múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco - 2019, se sugiere programar capacitaciones donde se detallen las habilidades de los colaboradores con la finalidad de implementar nuevas fortalezas o retroalimentar las que ya poseen para beneficio del personal y de la empresa. La capacitación que se acomoda a la empresa y se sugiere que se aplique la gestión de procesos y mejora continua, donde cada colaborador recibirá charlas y observara los procesos bajo el mando de un experimentado, de manera pausada para finalmente aplicarlos en las labores cotidianas y así evitando los errores que se pueden ir presentando.

En relación con el cuarto objetivo específico, que establece la relación entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa servicios múltiples Carlín S.A.C, Santiago de Surco - 2019, se propone realizar actividades que fidelicen al trabajador con Servicios Múltiples Carlín, a través, de paquetes beneficiarios donde se reflejara la importancia que tienen para la empresa y así fortalecer el lazo entre colaborador y organización. Las actividades que más se acoplan al plan y a la organización pueden ser las siguientes: Brindar retroalimentación a cada colaborador designando un tiempo específico para su persona y así fortalecer el lazo entre ambos con la finalidad de conocer puntos relacionados con la productividad y su estado emocional, a su vez, la segunda actividad propuesta es la de brindar posibilidades de crecer dentro de la empresa para que así el colaborador sienta la confianza de que podrá desarrollarse tanto personal como laboralmente, y por último, la tercera actividad planteada es la de ofrecer flexibilidad, respetando fechas importantes para los mismos.

REFERENCIAS

- Becker, G. (1964). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Morata.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad diseño para organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Calderón, G. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/800>
- Chiang, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción*. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de los recursos humanos, enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Díaz, S. (2017). *Gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional de los efectivos policiales de la comisaría de Chancay* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14564>
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad Nacional del Norte.

- Guevara, T. y García, A. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. CIEA.
- Halpin, A. y Crofts, D. (1963). *El clima organizacional de escuelas*. McGraw-Hill.
- Hernández, A. y Garay, O. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Wanceulen.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa*. San Marcos.
- Jericó, P. (2008). *Gestión del talento, construyendo compromisos*. Pearson.
- King Car Wash franchises & system. (2019, abril). *Estudiando el mercado local para el negocio de auto lavado profesional*. King. Recuperado de <http://www.kingcarwash.org/quedebosaber4.html>
- Lizano, J. (2014). *La gestión del talento humano y su incidencia en el clima organizacional de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Tungurahua Cía. Ltda.* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional UTA. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7729>
- Lliuyacc, H. y Velarde, M. (2016). *Gestión del talento humano y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio institucional UNH. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1034>
- Lope, L., Reyna, C. y Hernández, F. (2013). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. América.
- Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Pirámide.

- Merchan J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la escuela de conducción para choferes profesionales Manuel Bhrunnis Villacrés de la ciudad de Babahoyo* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio institucional UTB. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/2082>
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas* [Tesis de pregrado, Universidad de Montesinos]. Repositorio institucional UM. <https://1library.co/document/z31p24my-clima-organizacional-y-desempeno-laboral.html>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11ª ed.). Pearson.
- Moreno, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreyra, E. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15069>
- Nieto, G. y Solórzano, E. (2014). *Relación entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional en el ministerio de transportes y comunicaciones* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10614>
- Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa* (3ª ed.). Fedepul.

- Palomino, M. y Peña, R. (2016). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Venoplast Ltda* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Repositorio institucional Unicartagena. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3991/clima%20or?sequence=1>
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramon Areces.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico organizacional*. Universidad de Chile.
- Salazar, C. y Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos básicos de estadística*. Morata.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Visión Universitaria.
- Santos, A. (2009). *Gestión del talento humano y conocimientos*. Ecoe.
- Sarmiento, J. (2017). *Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del área central de la Universidad Central del Ecuador* [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio institucional EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17091>
- Sotomayor, F. (2013). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio institucional Unjbg. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2704?show=ful>

- Tejedor, J. y García, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista española de pedagogía*, 68(247), 439 - 459.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3300545>.
- Toro, F. y Sanín, A. (2014). *Gestión de clima organizacional intervención basada en evidencias*. Cincel.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Caracola.
- Vereau, G. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de una entidad pública de Lima* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio institucional URP.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1640>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa servicios múltiples Carlin S.A.C. Santiago de Surco - 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre la incorporación del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión de desempeño y</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre la incorporación del talento y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación entre la incorporación del talento y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlin SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Existe relación entre la gestión de desempeño y el</p>	Variable 1: Gestión del talento humano			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Incorporación del talento	- Reclutamiento - Selección del Personal - Perfil del personal	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Negativo [72 - 82) Regular [83 - 96) Positivo [97-110)
			Gestión de desempeño	- Eficiencia - Eficacia - Calidad		
			Desarrollo de aptitudes.	- Capacidades - Cualidades - Habilidades		
Retención del talento humano	- Seguridad - Limpieza - Capacitación					
Variable 2: Clima Organizacional						

			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
<p>el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre los desarrollos de aptitudes y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la retención del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la gestión de desempeño y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el desarrollo de aptitudes y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Determinar la relación que existe entre la retención del talento humano y el clima laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p>	<p>clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Existe relación entre el desarrollo de aptitudes y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Existe relación entre la retención del talento humano y el clima organizacional en los trabajadores de la empresa Servicios Múltiples Carlín SAC, Santiago de Surco – 2019.</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación vertical - Comunicación horizontal - Efectividad 	<p>1. Nunca</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>	<p>Negativo [72 - 83)</p> <p>Regular [84 - 96)</p> <p>Positivo [97-105)</p>
Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Conflictos resueltos - Dialogo - Compresión 					
Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Felicitaciones por parte del centro laboral. - Ambiente de trabajo 					
Relaciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Trato y compañerismo - Empatía - Confiabilidad 					

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística por utilizar
<p>Nivel Correlacional</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Método cuantitativo.</p>	<p>Población Todos los colaboradores de la empresa</p> <p>Tamaño de muestra No se considera muestra.</p>	<p>Variable 1: Gestión del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Autores: Cesar Quispe Montalvo y Erick Refulio Guarniz</p> <p>Variable 2: Clima organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autores: Cesar Quispe Montalvo y Erick Refulio Guarniz</p>	<p>Estadísticos descriptivos Análisis de frecuencias de variables y dimensiones en gráficos y tablas porcentuales.</p> <p>Estadísticos inferenciales Pruebas de normalidad aplicadas en las variables de estudio, mediante el uso del programa SPSS. Descripción de las correlaciones aplicadas en las variables de estudio.</p>

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

A continuación, le presentamos varias proposiciones, teniendo en cuenta que está realizada en primera persona, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo con el siguiente código.

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

PARTE I: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Nº	ÍTEMS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
Incorporación del Talento						
1	Se realiza un adecuado reclutamiento del personal.					
2	Las convocatorias se dan a conocer públicamente.					
3	La empresa da a conocer los perfiles necesarios para el puesto.					
4	La selección del personal es la adecuada.					
5	Se crea algún comité para ver si el nuevo personal es el indicado.					
6	Cuento con las habilidades que son requeridos para los trabajos.					
7	Mis compañeros manejan el perfil necesario para el puesto.					
Gestión de Desempeño						
8	Calculo eficientemente el tiempo cuando el trabajo se torna tedioso.					
9	Manejo los recursos que se me brinda de manera eficiente.					
10	Genero soluciones cuando ocurre un problema en mi área.					
11	Trabajo eficazmente, así haya presentado un mal día.					
12	La empresa muestra la calidad necesaria a sus trabajadores.					
Desarrollo de Aptitudes						
13	Desarrollo mi trabajo adecuadamente.					
14	Reviso constantemente las indicaciones antes de realizar mi trabajo.					
15	Muestro actitud positiva en mi trabajo.					
16	Puedo mantener mi amabilidad bajo presión.					
17	Soy puntual en mi horario de ingreso.					

18	Resuelvo los problemas relacionados con mi tarea, sin recurrir a los demás.					
19	Muestro habilidad para realizar mi trabajo.					
Retención del Talento Humano						
20	Las medidas de seguridad tomadas por la empresa son las mejores.					
21	Se me brinda los implementos de seguridad que necesito.					
22	Se me brinda un espacio limpio y agradable para realizar mi trabajo.					
23	La empresa me capacita permanentemente.					
24	La capacitación que ofrece la empresa se realiza efectivamente.					

PARTE II: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Las reuniones en mi trabajo muestran importancia.					
2	Se me comunica información sobre los nuevos acontecimientos de la empresa.					
3	La comunicación entre compañeros es positiva.					
4	Mi compañero me brinda información importante.					
5	Una buena comunicación resulta efectiva.					
6	Es efectivo comunicarme información de interés.					
Manejo de conflictos						
7	Sobrellevo varios conflictos laborales al mismo tiempo.					
8	Se me hace complicado resolver conflictos.					
9	Resuelvo los conflictos que pueden ocurrir en mi área de trabajo.					
10	Pienso que el dialogo en un conflicto es importante.					
11	Dialogo de manera pausada cuando sucede un conflicto.					
12	Puedo comprender los conflictos ocurrentes en mi área de trabajo.					
Motivación laboral						
13	Recibes incentivos por realizar bien mi trabajo.					
14	Me siento bien con lo que gano.					

15	Mi supervisor me brinda una muestra de felicitación por mi trabajo.					
6	Existe favoritismo en mi ambiente de trabajo.					
17	Mi área me motiva a trabajar.					
Relaciones sociales						
19	Existe compañerismo entre trabajadores y /o supervisor.					
20	Mi grupo de trabajo labora cordialmente.					
21	Muestro empatía en mi área de trabajo.					
22	Me caracterizo por ser empático en mi trabajo y con los clientes.					
23	Confío en mis compañeros de trabajo.					
24	Confío en la administración de la empresa.					

Anexo. 3. Ficha de validación de juicio de expertos

Validación del instrumento GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento CLEMA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Wilber Hugo Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento GESTION DEL TALENTO HUMANO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Burgos Torres, William Hector

DNI: 07472876

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Validación del instrumento CHINA ORGANIZACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Dr. Burgos Torres, William Hector

DNI: 07472876

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del Experto Informante.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Validación del instrumento GESTION TALENTO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17818481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento CLIMA ORGANIZACIÓN

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO 20120

DNI: 17818481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de coincidencias

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows the following text:

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

SERVICIOS MÚLTIPLES CARLIN S.A.C. SANTIAGO DE SURCO - 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

CESAR AUGUSTO QUISPE MONTALVO
ORCID: 0000-0002-5610-3629

ERICK BRYAN REFULIO GUARNIZ
ORCID: 0000-0001-8409-6860

On the right side, a sidebar titled "Resumen de coincidencias" (Summary of matches) shows a total match rate of 14%. Below this, a list of matches is provided:

Match Number	Source	Match Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	10 %
2	repositorio.autonoma.e... Fuente de Internet	4 %
3	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1 %

At the bottom of the window, the status bar indicates "Página: 1 de 99", "Número de palabras: 16736", and "Alta resolución Activado". The system tray shows the date and time as 07:45 on 6/04/2022.

Anexo 5. Consentimiento de la empresa



CERTIFICADO DE LABORES

Conste el presente documento, Empresa Servicios Múltiples Carlín SAC. Con RUC N ° 20522308961 con Domicilio en Av. Caminos del Inca 331, sótano 1 Chacarilla del Estanque – Surco, representada por Jaime Huaríngá Arrieta identificado con DNI. N° 10707986 certificada:

Que el estudiante Cesar Augusto Quispe Montalvo identificado con DNI N.73033676 ha venido realizando una investigación acerca de nuestro personal de trabajo y el ambiente donde se desarrollan las actividades en nuestra organización, en la cual labora actualmente.

Además aplicando un cuestionario en la empresa en base a la realización de sus tesis denominada "GESTION DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SERVICIOS MULTIPLES CARLIN DEL DISTRITO DE SURCO, CHACARILLA – 2019"

Cabe mencionar que el estudio en la organización se ha venido realizando desde el mes de mayo del 2019.

Se emite el presente certificado para los fines académicos mencionados.

La Empresa.



Anexo 6. Matriz de datos

Gestión del talento humano																							
Incorporación del talento							Gestión de desempeño					Desarrollo de aptitudes							Retención del talento humano				
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	1	3	4	1	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5
3	4	2	5	5	5	4	4	4	3	3	4	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4
3	3	5	4	1	1	5	4	3	5	5	1	3	5	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	5
1	5	5	5	5	1	3	1	1	5	5	1	1	3	1	5	1	1	1	5	5	5	3	5
4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	2	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	2	1	5	1	1	5	5	5	5	2	5	3	5
2	5	5	3	5	3	3	3	2	5	4	1	1	3	5	3	3	4	3	5	3	5	2	5
3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	4
3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	2	1	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4
3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	1	1	4	5	3	5	3	4	5	4	4	2	5
2	5	5	4	5	3	3	1	3	5	5	1	1	3	4	5	5	4	3	4	3	4	2	4
3	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	1	2	4	3	3	3	4	4	4	3	5	2	4
2	4	2	2	4	3	4	4	2	4	4	2	1	2	3	2	4	2	5	5	2	4	2	3
3	3	4	4	4	4	3	3	4	5	5	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

Clima organizacional

Comunicación						Manejo de conflicto					Motivación laboral						Relaciones sociales						
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
4	5	5	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5	1	3
4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	4
3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
3	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	1	5	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	3
4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	3
3	3	5	4	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
5	1	2	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	4	3	4	1	3	3	3	2	2	2
3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5
3	2	3	3	3	1	3	3	5	3	3	4	3	2	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4
4	2	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5
3	1	4	3	4	3	3	3	3	2	5	3	5	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
3	2	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5
3	2	5	3	4	4	4	3	4	5	3	5	5	2	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	5	2	5	3	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	5	2	3	3	3	3	2	3	3	3
3	1	3	2	2	3	4	2	3	3	3	5	5	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4
4	4	1	3	5	4	3	4	2	5	4	2	2	3	1	1	5	2	5	5	3	3	4	5
3	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	3	5