



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LOS COLABORADORES DE LA TIENDA MASS - CHORRILLOS 2018

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

GABY NAVEROS BALDARRAGO

**ASESOR**

MG. ADEMAR VARGAS DÍAZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a mi hija Xiomara Sánchez Naveros, que es mi motivación, y la razón de seguir luchando la cual me da toda la fuerza de seguir adelante es mi felicidad. Fue la motivación más grande para concluir con éxito este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primera instancia a Dios por permitirme cumplir mis logros, y estar siempre conmigo en cada paso que doy, es aquel que guía el destino de mi vida y me ha dado todo lo necesario para forjar mi felicidad.

Agradezco a mis padres, Delia y Simeón y a mi hija Xiomara Valery, ya que ella es mi motor y motivo para seguir adelante, mis padres que mencione líneas arriba por su apoyo incondicional en cada etapa de mi formación, por inculcarme valores, por creer en mi capacidad, e inspirarme a luchar por un futuro mejor. Gracias a ellos puedo concluir esta ansiada etapa.

Agradezco a mis hermanos, Edison y José, Alex, Fiorella, Evelyn, por ser mis compañeros de vida y mi fuente de inspiración, por sus consejos de cada día animándome, de que todo en esta vida es posible.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	ix
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática .....	12
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	16
1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos .....	17
1.4 Limitaciones de la Investigación .....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudio .....	21
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	34
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	50
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	53
3.2 Población y muestra .....	54
3.3 Hipótesis.....	56
3.4 Variables – Operacionalización .....	57
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	59
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	60
3.7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos .....	62
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b>	
4.1 Análisis de fiabilidad de las variables.....	66
4.2 Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable.....	68
4.3 Resultados descriptivos de la dimensión .....	70
4.4 Contrastación de hipótesis.....	76
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones .....	85
5.2 Conclusiones .....	86
5.3 Recomendaciones .....	88
<b>REFERENCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población
Tabla 2	Distribución de la muestra
Tabla 3	Operacionalización de gestión de talento humano
Tabla 4	Operacionalización del clima organizacional
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de gestión de talento humano
Tabla 6	Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión de talento humano
Tabla 7	Resultados de la validación del cuestionario de clima organizacional
Tabla 8	Alfa de Cronbach de la variable del clima organizacional
Tabla 9	Frecuencias según el nivel de gestión del talento humano
Tabla 10	Frecuencias según el nivel de clima organizacional
Tabla 11	Frecuencias según el nivel de la dimensión conocimiento
Tabla 12	Frecuencias según el nivel de la dimensión capacidad
Tabla 13	Frecuencias según el nivel de la dimensión motivación
Tabla 14	Frecuencias según el nivel de la dimensión estructura
Tabla 15	Frecuencias según el nivel de la dimensión responsabilidad
Tabla 16	Frecuencias según el nivel de la dimensión recompensa
Tabla 17	Prueba de normalidad de las variables gestión de talento humano y clima organizacional
Tabla 18	Correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional
Tabla 19	Correlación entre el conocimiento y el clima organizacional
Tabla 20	Correlación entre la capacidad y el clima organizacional
Tabla 21	Correlación entre la motivación y el clima organizacional

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Diseño de la investigación
- Figura 2 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable gestión del talento humano
- Figura 3 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable clima organizacional
- Figura 4 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión conocimiento
- Figura 5 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión Capacidad
- Figura 6 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión motivación
- Figura 7 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión estructura
- Figura 8 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión responsabilidad
- Figura 9 Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión recompensa
- Figura 10 Gráfico de dispersión de las variables gestión de talento humano y clima organizacional

# GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA TIENDA MASS – CHORRILLOS 2018

GABY NAVEROS BALDARRAGO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## RESUMEN

En el estudio se determinó la situación problemática, se ve involucrada con la falta de una adecuada gestión del talento humano en las organizaciones y la evidencia de problemas en el clima organizacional, a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿De qué manera la gestión de talento humano está relacionada con el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos? El objetivo principal del estudio fue establecer la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018, para proponer cambios en la política de la gestión del talento humano, en la empresa Mass que permitan mejorar el clima organizacional de lo colaboradores para poder obtener mejores resultados en su rendimiento laboral. La investigación se realizó con un diseño de tipo descriptiva – correlacional, población de 50 colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, la validación de los instrumentos se realizó por criterio experto. Los resultados obtenidos en la investigación mostraron un estadístico  $r$  de Spearman, con un nivel de significancia de  $(p= 0.000 < 0.05)$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, donde la gestión del talento humano se relaciona con el clima organizacional de los colaboradores. Asimismo, el resultado de la prueba de confiabilidad por el método de Alfa de Cronbach, arrojó un resultado de 0.939 para el cuestionario de gestión del talento humano, y de 0.945 para el cuestionario de clima organizacional, reflejando un alto grado de fiabilidad en la muestra realizada.

**Palabras clave:** gestión del talento humano, clima organizacional, recursos humanos, administración.

# HUMAN TALENT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE COLLABORATORS OF THE MASS STORES - CHORRILLOS 2018

GABY NAVEROS BALDARRAGO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## ABSTRACT

The problem situation was determined in the study, it is involved with the lack of adequate management of human talent in organizations and evidence of problems in the organizational climate, from which the following problem was formulated: How Human talent management is related to the organizational climate in employees of Mass de Chorrillos stores? The main objective of the study is to establish the relationship between the management of human talent and the organizational climate in the employees of the Mass de Chorrillos - 2018 stores, to propose changes in the policy of human talent management, in the Mass company that allow to improve the organizational climate of the collaborators to be able to obtain better results in their labor performance. The research was carried out with a descriptive-correlational design, population of 50 employees of Mass de Chorrillos stores, the validation of the instruments was carried out by expert criteria. The results obtained in the investigation showed a Spearman r statistic, with a level of significance of ( $p = 0.000 < 0.05$ ), therefore, the alternative hypothesis is accepted, where the management of human talent is related to the organizational climate of the collaborators Likewise, the result of the reliability test by Cronbach's Alfa method, showed a result of 0.939 for the human talent management questionnaire, and 0.945 for the organizational climate questionnaire, reflecting a high degree of reliability in the sample done.

**Keywords:** human talent management, organizational climate, human resources, administration.



## INTRODUCCIÓN

En la presente tesis titulada “Gestión de Talento Humano y Clima Organizacional en los colaboradores de la tienda Mass – Chorrillos 2018”, en cuanto a la situación problemática del estudio de la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018; la gestión de talento humano dentro de una organización es de vital importancia ,pero que no se le está dando la importancia que debería y la adecuada gestión de talento humano, que esto amerita, sin tener en cuenta que a lo mejor no se le está brindando el tiempo adecuado a un tema que podría estar relacionado con el clima organizacional, donde se desempeñan los colaboradores.

El problema general es: ¿De qué manera la gestión de talento humano está relacionada con el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?

El objetivo principal de la presente investigación es: establecer la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Los resultados de la investigación confirman la hipótesis que han sido planteados en el trabajo; si Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de las tienda Mass de Chorrillos - 2018.

El desarrollo integral de la investigación consta de cinco capítulos, los cuáles de describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el problema de la investigación que comprende: Realidad problemática, justificación e importancia de la investigación, objetivos, y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico donde se aborda: antecedentes de estudio, bases teóricas y científicas de las variables y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se aborda el método de estudio que involucra: el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis de la investigación, la operacionalización de variables, métodos y técnicas de investigación, descripción de los instrumentos utilizados, y análisis estadísticos e interpretación de datos de la investigación.

El capítulo IV, se demuestran los resultados que involucran: el procesamiento y análisis de datos, así como también el contraste de las hipótesis.

El capítulo IV, se dio a conocer los las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se encuentran las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han sido el principal soporte para el desarrollo de la presente investigación, así como también la recolección de datos y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 Realidad problemática

Hoy en día en el mundo se viene desarrollando una nueva etapa, en donde la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo, todos los días es más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Así, puede constatarse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años en todas ellas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización y desde otros, se definen como estilos de gestión que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Es así que, reflexionar acerca de los procesos de gestión de talento humano y del clima organizacional, obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, y de manera muy especial en la forma como estos procesos son asumidos y vivenciados por las personas que componen la organización y las relaciones que establecen entre sí, es decir, de todo el acontecer organizacional, pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana inciden directamente en su diseño, en su estructura, en las relaciones de los sujetos que las componen y por ende, en todos sus procesos y productos. Aquí radica la real importancia de la investigación que da origen a este artículo, toda vez que el hecho de describir y analizar lo que sucede en las organizaciones con base en las tendencias, estrategias y acciones de gestión humana que implementan, puede brindar a las organizaciones luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

Según el autor Chiavenato (2011) afirma:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizado, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (p. 79).

Es decir, la gestión de talento humano es muy importante en las organizaciones en la que ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los directivos y colaboradores de la empresa en todas las áreas. Se trata de una visión integral con el fin de optimizar las relaciones.

Entre los trabajadores y la empresa. Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano se encuentran, promover el alcance de los objetivos de la organización y garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos, Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización así crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización para que la organización este Dotado a la organización de colaboradores calificados y motivados y como organización Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas.

En vista de la importancia que ha venido tomando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo del clima organizacional, es resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. Un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la

necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad.

Según el autor Méndez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Así mismo, un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad.

Tito (2012) en su tesis “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, presentado para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a concluir que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector 10 confección de calzado desde la perspectiva de las competencias, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados extranjeros, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados.

Los empresarios Mype están ávidos de incorporar nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades gerenciales, y modular o refinar sus conductas y actitudes; de allí que asisten con interés a los talleres y capacitaciones que se ofertan. En esta, la capacitación en Gestión por Competencias, sí tuvo los resultados favorables obteniendo como resultado el impacto positivo de tales capacitaciones en la productividad laboral.

Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la tienda Mass quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas. Y así existe un nivel medio de productividad, por cuanto es ineficiente una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es poco suficiente. Por ende, el clima organizacional es poco practicada y poco valorada dentro de la tienda Mass. Porque no permite al colaborador a desarrollarse libremente y poder ser más eficiente y eficaz. El ambiente laboral no es el más adecuado ya que los factores que existen para generar un buen clima laboral son limitados.

### **Problema general**

¿De qué manera la gestión de talento humano está relacionada con el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?

### **Problemas específicos**

- ¿Qué relación que existe entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?
- ¿Qué relación existe entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?
- ¿Que qué manera se relacionan la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?

## **1.2 Justificación e importancia de la investigación**

La gestión de talento humano es un aspecto de mucha importancia en las organizaciones que están en constante cambio, porque es uno de los factores más importantes para el logro de objetivos y metas de la organización y colaboradores.

La finalidad de la investigación es determinar la gestión del talento humano y la relación con el clima organizacional. Para poder evaluar las incomodidades que malogran el buen clima organizacional y la falta de capacitaciones en la tienda Mass de Chorrillos, en la cual se tiene que rectificar los errores para mejorar el desarrollo del buen clima laboral, en este caso la gestión de talento humano tiene una relación en el clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa. El porqué de esta investigación es debido a que en la tienda Mass existe una deficiencia en el tema de clima organizacional, todo esto son a causa de diferentes factores de la gestión del talento humano y otros.

Así mismo la investigación pretende realizar lo siguiente:

### **En el aspecto teórico**

Esta investigación se realiza con la finalidad de brindar conocimientos teóricos y conceptos básicos sobre la gestión de talento humano para el logro de una mejor un mejor clima organizacional de los colaboradores de la tienda Mass-Chorrillos 2018. Como también de determinar el grado de importancia que tienen estas dos variables en la organización, con la finalidad de entender las faltas de capacitación, reconocimiento, motivación, estructura e inadecuadas compensaciones laborales que presentan los colaboradores; por medio del cual favorece a las personas y a los mismos dueños de la empresa mediante cualquier cambio positivo, ya que si la empresa quiere ser exitosa es importante que no se descuide a los colaboradores de la empresa.



A su vez para la variable gestión de talento humano se utilizó al autor Chiavenato (2011) y Mora (2012). De igual manera para la segunda variable clima organizacional se utilizó al autor Méndez (2006).

### **En aspecto práctico**

La presente investigación desea cooperar aportando un serie de recomendaciones sobre la gestión de talento humano para mejorar el clima organizacional, ya que es un aspecto de mucha importancia en las organizaciones que están en constante cambio, porque es uno de los factores para el logro de objetivos y metas de la organización y colaboradores, ya sea el ámbito profesional y personal.

### **En el aspecto metodológico**

La investigación aporta con dos instrumentos; uno para la gestión del talento humano y el otro para el clima organizacional, para analizar luego la relación que existe entre ambas variables en mención dentro de la tienda Mass de Chorrillos - 2018. Es por ello que se elaboró un instrumento que consta de 27 ítems par la variable gestión de talento humano y 27 ítems par al variable clima organizacional, los cuales fueron validados por criterios expertos siendo estos aplicables en ambas variables. Además muestra un grado de confiabilidad con un valor de 0.981 para la variable gestión de talento humano y 0.9.80 para la variable clima organizacional.

## **1.3 Objetivos de la investigación: general y específicos**

### **Objetivo general**

Establecer la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

## **Objetivos específicos**

- Establecer la relación entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.
- Establecer la relación entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.
- Establecer la relación entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

### **1.4 Limitaciones de la Investigación**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

#### **Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas.

#### **Limitación teórica**

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionada con la temática presentada y diseño de estudio de las escuelas de pregrado y postgrado de las principales universidades del país.

#### **Limitación institucional**

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que se da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

#### **Limitación temporal**

Escaso tiempo para realizar las investigaciones ya que las universidades cuentan con un horario de atención diferente al horario del investigador.

### **Limitación económica**

El limitado financiamiento económico para adquisición de material bibliográfico y hemerográfico actualizado.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes de estudio**

### **Internacionales**

Galarza (2016) en su tesis “Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado” Este estudio cualitativo analiza la Gestión del Talento Humano en Pymes del sector manufacturero de Quito. Se eligieron dos empresas con características similares cuya población está constituida por 130 trabajadores, pero diferente actividad de manufactura, en las cuales se realizó investigación de campo. En la inmersión inicial se aplicó la técnica de la observación, se realizaron pláticas informales y anotaciones, obteniendo información de fuente primaria. Luego se diagnosticó la situación actual aplicando encuestas a algunos empleados de ambas empresas. La conclusión fue la siguiente:

Con la intención de conocer de primera mano sus impresiones y necesidades en el área de talento humano. Finalmente se realizó una inmersión profunda donde se efectuaron entrevistas estructuradas a los responsables de la gestión del talento humano. Con los resultados obtenidos se plantea un esquema de mejora.

Los procesos para incorporar a las personas no son realizados de manera técnica. El reclutamiento se hace mediante alianzas institucionales, publicaciones en la prensa y con referenciados. En promedio el 71% de los empleados de estas empresas conoció la vacante mediante algún referenciado. La selección es muy subjetiva ya que depende únicamente de la decisión gerencial sin tener valoración cuantitativa. Además, no todos los empleados cumplen con los mismos pasos en su proceso de selección.

En cuanto a los procesos para colocar a las personas, se realiza una inducción del puesto a los nuevos colaboradores, pero, no se hace de forma acorde a la metodología existente, ya que es una mera explicación de las actividades a desempeñar. No existen manuales de inducción y de funciones. La evaluación del desempeño tampoco es un proceso formal establecido, con apoyo en la metodología y técnicas que la teoría y la práctica demandan. En promedio el 66% de empleados manifestó que no ha tenido ninguna evaluación de su

desempeño. Para recompensar a las personas sólo se maneja la remuneración establecida para cada puesto y no se cuenta con planes de incentivos. En promedio el 77% de empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado.

Para desarrollar a las personas se realizan capacitaciones anuales, pero no se cuenta con muchos recursos económicos para estas actividades y muchas veces son negadas por esa razón. Esta situación dificulta la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas y de hecho repercute directamente en los procesos de producción y calidad. Además, en promedio el 22% de empleados percibe que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo profesional.

En los procesos para retener a las personas, al parecer falta más esfuerzo de los directivos por generar un ambiente de buenas relaciones interpersonales. Al parecer hay que trabajar en la autonomía de toma de decisiones; y, poner énfasis para mejorar los mecanismos de comunicación interna. En promedio el 36% de empleados manifestó no tener libertad para tomar decisiones en el trabajo y el 40% mencionó no recibir información sobre los planes y proyectos de su área. Por otro lado, estas empresas cuentan con una persona encargada de gestionar la seguridad y salud ocupacional, debido a la actividad que realizan.

Báez (2016) en su tesis: "Análisis de la Gestión del Talento Humano de Empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014". La gestión del talento humano hoy en día se considera como uno de los aspectos más importantes en las empresas, por lo que a través de las herramientas que se aplican, es posible acercarse de mejor manera a alcanzar los objetivos empresariales. Sin embargo, no todas las empresas hacen uso de las mejores herramientas para la gestión de talento humano.

Especialmente en empresas pequeñas y medianas, muchas veces es incipiente el uso de herramientas de talento humano. El objetivo del presente estudio ha sido Identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito para lo cual se aplicó una investigación de campo que se aplicó en 49 empresas, dentro de las cuales se encuestó a un total de 196 empleados de las empresas seleccionadas y a 49 empresarios. La conclusión fue la siguiente:

Al realizar un análisis de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación se pudo identificar algunos de los problemas que tienen y que requieren mejorar en relación al recurso humano. Con ello se ha logrado completar el análisis de la gestión del talento humano en las empresas, lo cual lleva a la posibilidad de que los actuales problemas se pueden solucionar con la implementación de un modelo de gestión de talento humano, que este justamente direccionado a mejorar las condiciones del talento humano, además de tener pasos a seguir para seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar y mantener al personal motivado, de forma que se cumpla con el perfil establecido para el cargo en el cual se va a desempeñar.

La investigación permitió realizar un análisis comparativo de las diferentes empresas de señalética y rotulación estudiadas, considerando los diferentes subsistemas de recursos humanos, observando los resultados de las empresas y analizando algunas de las variables del subsistema para el grupo estudiado, encontrando que muy pocas empresas disponen de procedimientos definidos y aunque algunos aspectos de los subsistema cumplen como por ejemplo el seleccionar personas acorde a los requerimientos del cargo, entre otros, falta aún mucho en la mayor parte de empresas de este sector, para estructurarse de mejor manera y con ello poder tener un personal idóneo, capacitado, motivado y productivo, como posteriormente se propone y entrega las soluciones y herramientas para poder lograr estos aspectos.

Al tener un personal capacitado y eficiente las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, podrán aumentar su productividad a través del uso adecuado de procesos internos mediante las políticas y el modelo de gestión

que se convertirán en las directrices de seguimiento tanto para el personal como para los empresarios.

Al utilizar el modelo de la mejor manera se podrá obtener los resultados esperados en post del crecimiento individual como empresarial, permitiendo de esta manera que las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, puedan crecer en el mercado nacional.

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, donde su principal objetivo fue determinar de qué manera incide la Gestión del Talento Humano en el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda., en cuanto a la metodología el tipo de diseño es correlacional – exploratoria, donde la muestra está conformada por 340 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, de las cuáles se llegó a las siguientes conclusiones:

Se puede inferir que la adecuada gestión del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua, logra mejorar el clima organizacional, donde el vínculo de la actitud de los empleados con relación a la implementación de una mejora de gestión en el talento humano es positiva.

La propuesta sobre el Modelo de gestión por competencias, permitirá obtener resultados positivos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, porque sus directivos podrá direccionar con otras estrategias el Talento humano, esto se logrará cuando el personal esté motivado y se distinga sus competencias de acuerdo al puesto que desempeña, las competencias personales contribuirán a mejorar el clima organizacional en la institución.

Así mismo se concluyó que estas propuestas podrían mejorar de una manera significativa y se espera aspectos positivos de la utilización de esta propuesta:



Una mayor gestión en relación al talento humano en la empresa, a través de la selección, desempeño y desarrollo del personal. Mejorar el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, porque a través del modelo de gestión, los empleados descubrirán sus habilidades, destrezas y autodesarrollo. Interés por parte de los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua Cía. Ltda.”, para implementar la propuesta.

Gonzales (2011) en su tesis: “La gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior tecnológico Guaranda” en el primer semestre del 2011” la investigación es tipo descriptiva y un diseño de campo, con una población de 90 colaboradores, realizado en la universidad estatal de bolívar para optar el grado académico e master de gerencia, del estudio realizado se determinó que el perfil de la institución en Gestión del Talento Humano, en el aspecto positivo estaba en un 18,80 %, en nivel medio se estableció el 19,67 % y en el aspecto negativo se encontraba en un 51,52%, lo que se determinó claramente que fue necesario aplicar las estrategias de cambio para mejorar y elevar la motivación en esta institución.

La metodología de recolección de datos se efectuó a través de entrevistas dirigidas a las autoridades, personal administrativo y de servicio, encuestas al personal docente y estudiantes de bachillerato del Instituto Superior Tecnológico “Guaranda” y observación directa a todo el Talento Humano de la institución. Y obtuvimos la siguiente conclusión:

El resultado detectado fue producto de la falta de gestión, escaso liderazgo falta de relaciones humanas, poca comunicación de las autoridades con el personal, falta de práctica de valores, desinterés por la capacitación e innovación de 10 conocimientos, y por ende escaso compromiso y desmotivación del talento humano que labora en la institución. La interpretación y análisis de los resultados permitió identificar el plan de intervención, las mismas que están establecidas en las estrategias de cambio que fueron socializadas en talleres dirigidos a autoridades, personal administrativo, de servicio, personal docente y estudiantes de bachillerato, logrando cumplir el objetivo propuesto, que fue propiciar una motivación positiva en el talento humano.

Carrión (2016) en su tesis: “Modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral en el Colegio “Gobernación de Cotopaxi”. La investigación es de tipo cuali-cuantitativos realizado e a la universidad autónoma de los andes de ecuador para obtener el grado de magíster en gerencia empresarial.

El problema que se plantea en este colegio de la ciudad de Cotopaxi es determinado por varios ámbitos como la falta de liderazgo, la contratación de personal nuevo, la falta de un reglamento, entre otras, por lo que en esta propuesta se pretende establecer la solución al desconocimiento de competencias, cargos, estructura, evaluación de los empleados, selección De talento humano y demás ámbitos que se aplica a mejorar el clima laboral de la institución. La conclusión fue la siguiente:

La propuesta de la presente investigación que pretende mejorar el clima laboral del colegio “Gobernación de Cotopaxi” lograra superar este malestar de la institución mediante la aplicación del modelo de gestión por competencias, una vez que aplique la propuesta que contiene cada uno de los formatos y pasos como son: Descripción de puestos, selección e incorporación, planes de selección, capacitación, evaluación y la remuneración, ya que este es una guía, un direccionamiento estratégico para poder manejar al personal de una manera adecuada y lograr que los mismos se desenvuelvan en ámbito de trabajo idóneo.

Efectivamente, la presente investigación pretende mejorar el clima laboral del colegio “Gobernación de Cotopaxi” lograra superar este malestar de la institución mediante la aplicación del modelo de gestión por competencias, una vez que aplique la propuesta que contiene cada uno de los formatos y pasos como son: Descripción de puestos, selección e incorporación, planes de selección, capacitación, evaluación y la remuneración, ya que este es una guía, un direccionamiento estratégico para poder manejar al personal de una manera adecuada y lograr que los mismos se desenvuelvan en ámbito de trabajo idóneo.

Al ser una institución fiscal se debe al Ministerio de Educación, por lo que, debido al desconocimiento de las autoridades, crea un caos interno al momento de

retirar profesores o insertar uno nuevo a esta unidad educativa ya que cada profesor maneja su propia metodología para impartir la educación. Según los datos arrojados por la investigación de campo realizada y la apreciación que se percibe por parte de los docentes y empleados administrativos, se puede identificar que existe discrepancia en el clima laboral de la institución.

Al no poseer documentación referente al manejo de personal, un control sobre el ingreso o salida de docentes y personal administrativo se ha creado confusión e inestabilidad en los estudiantes, debido a que cada docente maneja de forma diferente la enseñanza. Debido a que no se poseía competencias claras de cada uno de los docentes y personal administrativo, no se podía solicitar de forma adecuada al personal o contratar al mismo según los perfiles necesarios. Al ser la Rectora la única cabeza y sobre quien recae toda la responsabilidad de manejo de esta institución, no se asumía responsabilidades, se designaba tareas y tiempos de trabajo sin más especificaciones, siendo uno de los motivos del clima laboral inadecuado.

## **Nacionales**

Osco (2015) en su tesis: “Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha-Andahuaylas- Apurímac. 2015” es de tipo de investigación correlacional. Se presenta con la finalidad de determinar de qué manera se relaciona la gestión del talento humano con el desempeño laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. El trabajo de investigación consiste en describir y dar a conocer la relación de las variables de estudio y sus respectivas dimensiones, las cuales muestran la situación actual de cómo se llevan a cabo la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pacucha, perteneciente a la provincia de Andahuaylas, región de Apurímac.

Se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Talento Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman, La conclusión fue la siguiente:

El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación.

Saldaña (2015) en su tesis: “Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo”. La presente tesis tiene como objetivo principal conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A. de la provincia de Pacasmayo.

La metodología de la investigación utilizada fue de tipo aplicativo, no experimental y descriptivo, se utilizó el método inductivo- deductivo, método hipotético-deductivo y el método análisis-síntesis, con un diseño descriptivo-transversal, también se utilizó la encuesta como técnica de investigación. La población de estudio, es el universo que está conformado por 67 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus de la provincia de Pacasmayo. Según los resultados obtenidos podemos afirmar que:

Si existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que si existe una mejor percepción de la gestión del talento humano habrá un mayor desempeño laboral del trabajador en la empresa.

Mediante los resultados presentados en esta investigación, la empresa puede preparar planes de contingencia para incentivar a los empleados, motivarlos, que se sientan parte del equipo de trabajo y fomentar un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse cada día con la empresa.

Flores (2018) en su tesis: “La gestión del talento humano y clima organizacional en los docentes de la Red Educativa 05 UGEL 03 Cercado de Lima”, para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, donde su principal

objetivo fue determinar la relación entre gestión de talento humano y el clima organización en los docentes de la red educativa 05 - UGEL 03 - Cercado de Lima - 2017, en cuanto a la metodología el tipo de diseño es descriptivo - correlacional, donde la muestra está conformada por 143 docentes a los cuales se les aplico los cuestionarios gestión del talento humano y clima organizacional con escala politómica, de las cuáles se llegó a las siguientes conclusiones:

Se puede establecer que existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano con el clima organizacional en los docentes de la red educativa 05. UGEL 03- Cercado de Lima – 2017. Además la gestión del talento humano muestra niveles eficientes (62.2%) y el clima laboral muestra un nivel moderado (52.4%).

### **Nacionales**

Pérez y Rivera (2015) en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, periodo 2013”. La presente investigación muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de abril a diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de clima organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que:

Que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positivo entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013.

Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción, hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país.

Justo (2017) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06 - Ate 2017”, para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación, donde su principal objetivo fue establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06 - Ate 2017, en cuanto a la metodología el tipo de diseño fue no experimental de tipo aplicada, donde la muestra está conformada por 90 docentes de educación inicial a los cuales se les aplicaron encuestas para medir la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional, de las cuáles se llegó a las siguientes conclusiones:

Se puede establecer que existe relación entre la gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional. Además los docentes manifestaron que la gestión del talento humano se encuentran en un nivel poco adecuado (48.9%) y los niveles de clima organizacional se encuentran en un nivel bueno (44.4%).

León (2015) en su tesis: “El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013”, La presente investigación que hemos realizado es básica, correlacional causal no experimental, los factores de estudio son dos: clima organizacional y estilo de liderazgo La población y muestra estuvo conformada por 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. N° 5170 “Perú Italia” de Puente Piedra – de la UGEL 04 de Comas.

El diseño de la investigación es transaccional, correlacional, causal, bivariada, transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y consta de dos aspectos: relaciones intrapersonales,

interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad que se aplicó a las 27 personas de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. La siguiente conclusión fue:

El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada.

Tello (2015) en su tesis: “Los conflictos de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Copyland Inversiones S.A. 2015” Este estudio fue realizado en la Universidad Alas Peruanas para obtener el grado de licenciada en comunicación tiene como objetivo evaluar la variable dependiente e independiente del clima organizacional y de la comunicación Interna, en la empresa Copyland Inversiones S.A. Partiendo de un planteamiento del problema, el cual permitió fijar los objetivos que guiaron el estudio; luego se construyó el marco teórico apoyado en diferentes autores con el fin de contextualizar cada una de las variables, así mismo también se recopilaron los antecedentes.

Enseguida, se procedió al diseño metodológico y a la presentación de los resultados obtenidos del clima organizacional de la empresa Copyland Inversiones S.A. para finalizar con una discusión en torno a los hallazgos obtenidos. Se construyó un instrumento de recolección de información tipo encuesta, entre empleados y altos directivos para una muestra de 22 encuestados. La conclusión fue la siguiente:

Que el factor de mayor incidencia en el diagnóstico de clima organizacional es la comunicación interna, factor que no está siendo considerado por la empresa de manera adecuada, ya que no existe una óptima motivación a sus colaboradores, además que sus actividades no son retribuidas.

Lliuyacc y Velarde (2016)e en su tesis titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de

Angaraes - 2014", para obtener el grado académico de Licenciado en Administración, donde su principal objetivo fue determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2014, en cuanto a la metodología el tipo de diseño fue no experimental - correlacional de corte transversal, donde la muestra está conformada por 80 trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Provincial de Angaraes. Aplicando los instrumentos de recolección de datos a 80 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Angaraes se concluye que:

Existe una relación directa y poco significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014.

Deducimos 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.

También se puede establecer que existe una débil relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014, debido a los medianos niveles de percepción de ambas variables.

Primera: En referencia al objetivo general: Determinar la relación de la gestión del talento humano y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014. Se concluye que si existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos; el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,013 < 0,05; Rho = ,283\*\*).

Segunda: Respecto al objetivo específico 01: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para integrar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe relación entre las variables de estudio en niveles bajos;



el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,011 < 0,05; Rho = ,285\*\*).

Tercera: En cuanto al objetivo específico 02: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para organizar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que si existe una relación moderada entre las variables de estudio, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,001 < 0,05; Rho = ,349\*\*).

Cuarta: Respecto al objetivo específico 03: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para recompensar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que no existe suficiente evidencia estadística para determinar la relación entre las 106 variables de estudio, de conformidad con el resultado de la Sig. Bilateral = 0,431; es decir, existe el 43.1% de posibilidad de error.

Quinta: Respecto al objetivo específico 04: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para desarrollar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe una relación directa y moderadamente significativa, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,05; Rho = ,410\*\*).

Sexto: De acuerdo al objetivo específico 05: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para retener personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se concluye que existe una relación directa y moderadamente significativa, el cual se demuestra con la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,05; Rho = ,491\*\*).

Séptimo: Sobre el objetivo específico 06: Determinar la relación de la gestión del talento humano como procesos para auditar personas y el clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014. Se

concluye que no existe suficiente evidencia estadística para determinar la relación entre las variables de estudio, de conformidad con el resultado de la Sig. Bilateral = 0,331; es decir, existe el 33.1% de posibilidad de error.

## **2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **Bases Teóricas de gestión de talento humano**

#### ***Definición de gestión de talento humano***

Chiavenato (2011) define la gestión del talento humano en las organizaciones como:

La administración de recursos humanos, llamada hoy gestión del talento humano, es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (p. 7).

Las organizaciones tienen área destinada a administrar los recursos humanos, en la cual se desarrolla las funciones de reclutamiento, selección, inducción, remuneración y evaluación del desempeño que se han venido realizando de manera aislada y vertical.

Según Chiavenato (2011) sostiene: “Las organizaciones tienen que estar a la vanguardia de los cambios vertiginosos que se dan en la era de la globalización, donde predomina el talento humano tan igual como la inversión del accionista de la empresa” (p. 43).

Vásquez (2008) sostiene que la gestión del talento humano: es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

Mora (2012) manifiesta que la gestión del talento humano en las organizaciones funciona como:

Es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p. 32).

La importancia de la Gestión del Talento Humano en las actividades de la administración del recurso humano se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen un elemento común a toda organización, ya que son los trabajadores quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Debemos tener muy en cuenta que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

Chiavenato (2011) en relación a la importancia de la gestión del talento humano manifiesta:

Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones. Cada empresa tiene sus propias características, mientras que la variabilidad humana es infinita y prodigiosa. Además, señala que el área de Recursos Humanos es sensible a los diferentes factores que involucran a las organizaciones y a las personas. (p. 48).

La gestión del talento humano es una herramienta que permite a las organizaciones a minimizar los errores que se cometen en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, los cuales ayudan a mejorar las actividades laborales de la empresa y potencian las áreas de la organización que están relacionados con el desempeño de los objetivos de la organización.

### ***Características de gestión del talento humano***

Los procesos en las organizaciones cobran cada día mayor importancia, donde los puestos de trabajo no son definitivos sino momentáneos, a su vez los cargos y funciones dejan ser dinámicos en relación con el avance tecnológico y cambios que se producen en el ambiente organizacional y se adecuan a las exigencias y necesidades de los clientes. Las empresas que están muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional, abandonó los órganos fijos y estables para unirse a grandes equipos empresariales que lo único que les interesa actividades pasajeras y no se preocupan por la estabilidad de sus trabajadores, pero también están las empresas que están direccionadas a metas específicas, con objetivos que cumplir, los cuales están inmersos por los siguientes procesos de la gestión del talento humano, que presentamos a continuación:

#### *Reclutamiento del personal*

Chiavenato (2011) define el proceso de reclutamiento del personal:

Es el proceso de atracción de personas competentes y calificadas para el cargo, está relacionada con reclutamiento y selección de personal. En tal sentido, representa características centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales. (p. 34).

### *La aplicación del personal*

Este proceso se emplea para diseñar y programar actividades que los trabajadores de la organización deben realizar y que influye en el desempeño laboral de los mismos. Chiavenato (2011) define este proceso como:

Parte de la gestión del talento humano, que determina como procedimientos manejados para diseñar las actividades que las personas realizan en la organización, para orientar y acompañar su desempeño laboral, incorporando el diseño de cargos y evaluación del desempeño. (p. 39).

### *Incentivos del personal*

Mediante el uso de incentivos monetarios o no monetarios se busca satisfacer las necesidades personales de los trabajadores para que influyan positivamente en el desempeño laboral.

Sánchez (2011) sostiene que los incentivos laborales son:

Una herramienta de gestión que pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la Organización, influyendo sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción, por lo tanto es importante que los incentivos se diseñan para estimular desempeños y comportamientos deseados. (p. 167).

### *El desarrollo del personal*

Este proceso se aplica para incrementar la profesional del personal y que incluyen desarrollo, programas de cambios y de comunicación.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) definieron este proceso como: “Un conjunto de actividades que tienen la finalidad de mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad a través de la modificación y potenciación de los conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 21).

Con lo cual se puede establecer que el desarrollo del personal busca incentivar al personal que trabaja en la organización, para mejorar su desempeño, su capacidad a través de la aplicación de diversos programas que mejoren las habilidades y está a la vez la actitud del trabajador.

### ***Objetivos de la gestión de talento humano***

El principal objetivo de la gestión del talento humano es el de brindar reconocimiento al personal para que se sientan parte importante de la organización. Para lo cual se debe identificar sus competencias, destrezas y habilidades para establecer como contribuyen a los logros de la organización.

Chiavenato (2011) manifiesta:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (p. 31).

En este sentido, los objetivos deben estar relacionados a los elementos como captar, desarrollar y retener personal. Para Chiavenato (2011) cuando una institución se orienta hacia las personas su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano.

1. Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
2. Retener a los empleados deseables.
3. Motivar a los empleados para que estos adquirieran un compromiso con la organización y se implique en ella.
4. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

### ***Teorías relacionadas con la gestión del talento humano***

#### *Administración de recursos humanos*

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007) con respecto a la administración manifiesta:

Constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los 28 objetivos” y luego añade “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales. (p. 26).

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permita realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

Montes (2013) citado por Báez (2016) manifiesta:

La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo. (p. 45).

Chiavenato (2011) menciona:

La administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto, no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía. (p. 56).

La antigua Administración de Recursos Humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento Humano (GTH). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.

### *Teoría de los factores de Frederick Herzberg*

La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación:

Factores motivadores (Nivel de responsabilidad, promoción, logro, entre otros.)

Factores de higiene (Salario, condiciones laborales, entre otros.).

### *Modelo de la organización que aprende*



Montes (2013), citado por Báez (2016) refiere que el modelo de la organización que aprende supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados.

## **Dimensiones de gestión de talento humano**

### ***Dimensión 1: Conocimiento***

El conocimiento es concebido como el conjunto integrado de información, reglas, interpretaciones y asociaciones que trascienden a la experiencia y se ubican en un contexto determinado. El conocimiento en la organización está dirigido hacia la predicción, control, dirección, organización, planificación y toma de decisiones. Esto constituye proceso que permite a la Gerencia tener aquellos conocimientos que se encuentran internalizados en los miembros de la organización.

Pavez (2000) define el conocimiento dentro de la gestión del talento humano como:

Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (p. 67).

### ***Dimensión 2: Capacitación***

El proceso de capacitación en las organizaciones implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de

comunicación y conformidad. Tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral de los trabajadores para incrementar la productividad de la organización.

Chiavenato (2011) manifiesta:

Es desarrollar cualidades en los recursos humanos preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. Su finalidad es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo enseñando habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (p. 371).

### ***Dimensión 3: Motivación***

El proceso de Motivación busca incentivar al personal para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. El proceso de motivación incluye recompensas monetarias, reconocimiento y prestaciones para el personal dentro de la Organización.

Chiavenato (2007) manifiesta:

Incluye todas las formas de pago, recompensas que se entregan a los trabajadores y que derivan de su empleo. Nadie trabaja gratis, como integrante de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. (p. 245).

El personal es sensible a los incentivos y estos tienen influencia en el desempeño de las funciones asignadas a un puesto de trabajo.

Robbins y Coulter (2018) señalan que la motivación es definida como: “Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155).

La motivación forman parte de uno de los indicadores clave de la dimensión interna de la gestión del talento humano, por cuanto se enfocan en la satisfacción de las necesidades de las personas para estas puedan alcanzar sus metas, mantener el comportamiento esperado en el trabajo y sobre todo, mostrar buenas actitudes en las tareas que ejecutan.

## **Bases teóricas Clima organizacional**

### ***Definición del Clima Organizacional***

Dentro de la gestión de los recursos humanos en las empresas, un elemento clave, relevante y necesario de conocer y comprender es el clima organizacional, ya que permite conocer los diferentes factores que afectan tanto interna como externamente a la organización y a sus colaboradores. Por este motivo, se realizan mediciones periódicas.

Chiavenato (2011) define el clima organizacional como:

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

Para Robbins y Coulter (2018) el clima organizacional “Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual labora y la opinión que se ha formado de ella en términos de factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo” (p. 104).

A su vez, Méndez (2006) definió el clima organizacional:

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

Un adecuado clima organizacional se percibe de forma positiva en el desempeño del personal, que influencia de forma positiva en la conducta y actitudes laborales del mismo.

### ***Importancia del Clima Organizacional***

A lo largo del tiempo, el tema del clima en las organizaciones se ha convertido en un tema de gran relevancia, ya que permite conocer muchos factores que afectan tanto interna como externamente la organización, así como detectar a tiempo los problemas que afectan el desempeño de sus miembros.

Lizano (2014) menciona que:

El clima es importante, ya que permite obtener información sobre el sentir de los colaboradores frente a los elementos que conforman la organización, como la metodología de trabajo, la estructura de la organización, el grado de supervisión por parte de los superiores, entre otros. Del mismo modo, permite tener conocimiento de las condiciones laborales existentes, de los mecanismos de comunicación y la relación laboral que existe. (p. 42).

Ibáñez (2002) citado por Robbins y Coulter (2018) sostiene:

Es necesario el estudio del clima organizacional, ya que nos permitirá conocer las percepciones de los diferentes elementos organizacionales

por parte de los trabajadores. Estos elementos organizacionales que influyen en el clima pueden ser políticas de la empresa, la estructura organizativa, las condiciones económicas de la empresa, los diferentes estilos de liderazgo y los valores que se percibe en la organización. (p. 98).

El clima organizacional, tiene importancia en la organización debido a que se puede tomar con base para los procesos y la estructura organizacional, sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

### ***Características del clima organizacional***

El clima organizacional, presenta características con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender mejor el rol importante que juega en las organizaciones, las cuales hacen referencia a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que es medida entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización, es un concepto molecular y sintético de una organización como la personalidad lo es de un individuo.

Todos estos elementos se agregan para conformar un clima adecuado que favorezca a cada uno de los miembros que integran dicha empresa, cada uno con sus propias particularidades que lo identifican, teniendo en cuenta la personalidad de una organización influyendo en la conducta de los individuos que la conforman.

Cada individuo tiene su propia interpretación del clima organizacional debido a sus puntos de vistas y experiencias propias y personales. Muchas veces para definir el clima organizacional se emplea la respuesta ante el tipo de líder que tiene la organización, el cual puede ser participativo, autoritario, carismático entre otros. El sistema que predomina en la organización puede ser la comunicación entre las áreas, la dependencia una de la otra, los ascensos, promociones laborales, salarios, estructura.

Brunet (2011) citado por Carrión (2016) manifestó sobre las características del clima organizacional:

Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Esta influye en el comportamiento del individuo, en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. (p. 86).

### ***Teorías relacionadas con el clima organizacional***

#### *Teoría de Litwin y Stringer*

Litwin y Stringer (1968), citado por Chiavenato (2011) en su estudio “Motivación y clima organizacional” menciona:

Tuvo como objetivo facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima, donde se logró establecer la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización. Además uno de los puntos más importantes de la investigación fue la del estudio de la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional. (p. 32).

Litwin y Stringer (1968) citado por Chiavenato (2011) concluye:

Intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarles y analizarlas. Las dimensiones definidas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad. (p. 63).

#### *Teoría de Rensis Likert*

Likert (1974), citado por Carrión (2016) en su teoría de los sistemas, refiere dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con subdivisiones. De acuerdo con Likert, el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

#### *Teoría de Stringer*

Stringer (2002), citado por Chiavenato (2011) refiere que es una revisión de la anterior teoría de clima, donde propone un nuevo modelo que rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional y tiene mayor relevancia al demostrar las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad.

Según el modelo de Stringer (2002), citado por Chiavenato (2011) menciona:

El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe de los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y

la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen. (p. 52).

### ***Medición del clima organizacional***

La medición del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condicionales características de cada institución, tienen sus participantes, no se trata entonces de identificar las condicionales laborales existentes en la empresa, sino la opinión sobre las mismas, que tengan los trabajadores.

Según Castillo (2006), citado por Flores (2018) señala: “El diagnóstico, basados en el uso de encuestas y entrevistas, y algunas instrumentos: los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos intuiciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional” (p. 50).

El objetivo de medir el ambiente en una organización es analizar las condiciones necesarias que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. Para medir el clima laboral existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones.

La medición del Clima Organizacional se puede realizar mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. El tipo de instrumentos de medición del Clima Organizacional más comunes son aquellos “cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados” (Flores, 2018, p. 198).



## **Dimensiones del clima organizacional**

### ***Dimensión 1: Estructura***

La estructura del clima organizacional hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de tener una buena organización y una clara definición los roles y responsabilidades.

Justo (2017) manifiesta:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. (p. 89).

### ***Dimensión 2: Responsabilidad***

La Responsabilidad en el Clima Organizacional muestra el nivel de autonomía en la toma de decisiones con respecto a las tareas realizadas que puede adquirir un trabajador.

Justo (2017) sostiene:

Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (p. 90).

### **Dimensión 3: Recompensa**

Percepción sobre si existe equidad en el sistema de promociones y remuneraciones.

Justo (2017) sostiene:

Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por un excelente trabajo. (...) un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. (p. 90).

### **2.3 Definición conceptual de la terminología empleada**

#### **Gestión de talento humano**

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias de las cuales una organización necesita para lograr sus objetivos.

#### **Clima organizacional**

El clima organizacional es el medio ambiente físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de la organización.

#### **Estructura**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Motivación**

Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

**Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

**Recurso Humano**

Conjunto de personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

**Responsabilidad**

Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de estudio**

El tipo de investigación al cual pertenece es estudio es de tipo no experimental transaccional ya que el proyecto se realizará en un tiempo determinado en el transcurso del año con el objetivo de medir el grado de relación de ambas variables, aplicando el instrumento por única vez.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) dice sobre los estudios no experimental son una “investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p. 56). Entonces es decir, se trata de un estudio en el que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Hernández et al. (2014) dice que es transversal porque: “Recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 36).

#### **Diseño de investigación**

El diseño para el proyecto de investigación es descriptiva - correlacional por las características de las variables y por la naturaleza del estudio puro y características de la muestra.

Sánchez y Reyes (2017) dice: “No existe una clasificación única de los diseños de investigación, podemos encontrar diseños descriptivos, diseños correlacionales y diseños experimentales o también la denominación diseños no experimentales versus diseños experimentales” (p. 86).

Hernández et al. (2014) señala: “El tipo de diseño no experimental, el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 53).

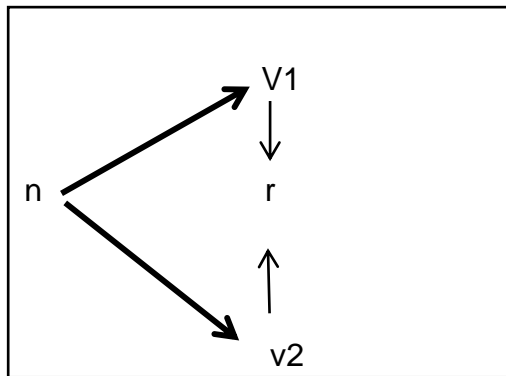


Figura 1. Diseño de la investigación.

Donde:

**n:** Colaboradores de la tienda Mass

**v1:** variable 1: Gestión de talento humano

**v2:** variable 2: Clima organizacional

**R:** Relación entre la variable 1 y 2

En este caso se pretende relacionar la gestión de talento humano y al clima organizacional.

### 3.2 Población y muestra

#### Población

La población está conformada por 50 trabajadores de la tienda Mass de Chorrillos entre los cuales están los colaboradores de la tienda en mención.

Según Tamayo (2018) señala que:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (p. 180).

Tabla 1

*Distribución de la población*

Áreas	Trabajadores	Porcentaje
Área administrativa	5	10%
Área de almacén	15	30%
Área de reponedores	25	50%
Área de caja	5	10%
Total	50	100 %

Tal como se puede apreciar en la tabla 1, la población está conformada por 50 personas que hace un total de 100%, podemos deducir de esto que hay 5 colaboradores en el área administrativa que hacen un 10% de la muestra, y en al área de almacén está conformando por 15 colaboradores que hacen un 30% de la muestra, y en la aérea de reponedores está compuesta por 25 colaboradores que hace un 50% de la muestra. En al área de caja está compuesta por 5 colaboradores que hace un 10% de nuestra muestra.

### **Muestra**

La muestra está conformada por 50 personas de la empresa que representan en el 100% de población, dicha muestra es no probabilística de tipo censal porque el investigador selecciona las personas que conforman la muestra, puesto que la población es pequeña para poder obtener una muestra representativa. Dicha muestra es probabilística de tipo censal porque el investigador considera pertinente.

De acuerdo a Hernández et al. (2014) dice:

El diseño de la muestra es probabilístico de tipo estratificado clasificado a los colaboradores de acuerdo a las áreas que existen en la empresa. De la citada población se seleccionó una muestra representativa mediante la técnica de muestreo aleatorio y por afijación proporcional. (p. 36).

Tabla 2

*Distribución de la muestra*

Áreas	trabajadores	porcentaje
Área administrativa	5	10%
Área de almacén	15	30%
Área de reponedores	25	50%
Área de caja	5	10%
Total	50	100 %

Tal como se puede apreciar en la tabla 2, podemos verificar que la mayor parte de los colaboradores es en el área de reponedores representa un 50% frente a los de área de almacén con un 30%.

### 3.3 Hipótesis

#### **Hipótesis general**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

#### **Hipótesis específica**

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.



H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

### **3.4 Variables – Operacionalización**

#### **Definición conceptual de la variable gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2011) menciona que la gestión del talento humano es “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos” (p. 9).

#### **Definición operacional de la variable gestión del talento humano**

Para medir la presente variable y sus dimensiones se utilizó un instrumento que consta de 27 ítems, que se van a través de la escala de Likert, este instrumento fue sometido a un criterio de validación de expertos, de la misma manera a un criterio de validación estadística, utilizando el estadístico de Alpha de Cronbach para conocer el grado de confiabilidad.

La aplicación de un conjunto de variables y factores que van a proporcionar un sistema adecuado de gestión del talento Humano, y para ello es necesario tener en cuenta procesos que permitan conseguir el buen desarrollo del personal en la organización.

#### **Definición conceptual de la variable clima organizacional**

Según Méndez (2006) define al clima organizacional como “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p. 108).

## Definición operacional de la variable Clima Organizacional

Para medir la presente variable y sus dimensiones se utilizó un instrumento que consta de 27 ítems, que se van a través de la escala de Likert, este instrumento fue sometido a un criterio de validación de expertos, de la misma manera a un criterio de validación estadística, utilizando el estadístico de Alpha de Cronbach para conocer el grado de confiabilidad.

El clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular de donde se puede deducir la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Tabla 3

*Operacionalización de gestión de talento humano*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Conocimiento	Herramientas tecnológicas	Del 1 al 9	1= Nunca	Bajo: 9 – 21 Medio: 22 - 33 Alto: 34 - 45
	Conocimientos intelectuales		2= Casi Nunca	
	Conocimiento del personal		3= A veces	
			4= Casi siempre	
Capacitación	Gestión de procesos	Del 10 al 18	5= Siempre	Bajo: 9– 21 Medio: 22 - 33 Alto: 34 - 45
	Nivel de desempeño		1= Nunca	
	Habilidades		2= Casi nunca	
			3= A veces	
Motivación	Remuneración salarial del trabajador	Del 19 al 27	4= Casi siempre	Bajo: 9 – 21 Medio: 22- 33 Alto: 34 - 45
	Metas del colaborador		5= Siempre	
	Ambiente donde realiza en trabajo		1= Nunca	
			2= Casi nunca	

Tabla 4

*Operacionalización del clima organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estructura	Normas	Del 1 al 9	1= Nunca	Bajo: 12 – 22 Medio: 23- 41 Alto: 42 - 64
	Reglas		2= Casi Nunca	
	Niveles jerárquicos.		3= A veces	
Responsabilidad	Supervisión	Del 10 al 18	4= Casi siempre	Bajo: 12– 22 Medio: 23 -41 Alto: 42 - 64
	Autonomía		5= Siempre	
	Valor de la organización		1= Nunca	
Recompensa	Incentivo	Del 19 al 27	2= Casi nunca	Bajo: 12 – 22 Medio: 23 - 41 Alto: 42 - 64
	Remuneración		3= A veces	
	Reconocimiento		4= Casi siempre	
			5= Siempre	

### 3.5 Métodos y técnicas de investigación

#### Métodos de investigación

El método se aplicará para el desarrollo de la investigación, el método cuantitativo, ya que por medio de este método se logra comprobar, analizar la información de la investigación y determinar la correlación de ambas variables.

Según Hernández et al. (2014) dice:

El método cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y

frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (p. 68).

## **Técnica**

La técnica de investigación consistirá en una interrogación escrita que se realizará a las personas con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

Según Tamayo (2018) dice que:

La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia oral o escrita cuyo propósito es obtener información directas por una muestra representativa de una población concreta Se eligió la encuesta por ser una técnica de investigación basada en respuestas en la cual nos permite hacer de conocimiento sus opiniones, actitudes entre otros. (p. 102).

### **3.6 Descripción de los instrumentos utilizados**

#### **Instrumento de recolección de datos**

La investigación contara con una encuesta realizada a los empleados de la tienda Mass de Chorrillos. Es el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos.

#### ***Instrumento de gestión de talento humano***

##### *Ficha técnica*

Nombre	Cuestionario
Autora:	Gaby Naveros Baldarrago
País:	Perú
Año:	2018

Administración:	individual
Duración:	30 minutos

La variable gestión del talento humano está conformada por tres dimensiones: Conocimiento (9 ítems) capacidad (9 ítems) motivación (9 ítems). Esta variable tuvo un total de 27 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable gestión de talento humano tuvieron la siguiente valoración.

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

### ***Instrumento de clima organizacional***

#### *Ficha técnica*

Nombre:	cuestionario
Autor:	Gaby Naveros Baldarrago
País:	Perú
Año:	2018
Administración:	individual
Duración:	30 minutos

Del mismo modo La variable clima organizacional está conformado por tres dimensiones: Estructura (9 ítems) responsabilidad (9 ítems) recompensa (9 ítems). Esta variable tuvo un total de 27 ítems. Las alternativas de los ítems del variable desempeño laboral tuvieron la siguiente valoración.

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

### **Validación y confiabilidad de instrumentos**

En la medida que los instrumentos, de la investigación se han ido utilizando con el objetivo de medir la relación de ambas variables de estudio deben de estar sometidos a una prueba de validez y confiabilidad de instrumentos para realizar las evaluaciones y aplicarse a la investigación.

Según Hernández et al. (2014) dice que:

La validez, no debe ser una característica propia del test, sino de las generalizaciones y usos específicos de las medidas que el instrumento. Lo cual quiere decir que, más que el test en sí mismo, lo que se somete a validación son las posibles inferencias que se vayan a realizar a partir de los resultados obtenidos. (p. 45).

Según Tamayo (2018) dice que:

La validez y confiabilidad son: “constructos” inherentes a la investigación, desde la perspectiva positivista, con el fin de otorgarle a los instrumentos y a la información recabada, exactitud y consistencia necesarias para efectuar las generalizaciones de los hallazgos, derivadas del análisis de las variables en estudio. (p. 97).

### **3.7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos**

Una vez reunido los datos de los cuestionarios diseñados para este fin, serán procesados y expresados a través de datos estadísticos que permitirán aclarar el panorama de las hipótesis planteadas, se desarrollarán los siguientes pasos:

La realización de la entrevista para lograr obtener datos que la recopilación de información y así interpretar y contrastar resultados con la hipótesis de investigación.

Los datos que se obtengan de la técnica de y el instrumento ya mencionados serán ingresados al programa SPSS versión 23 para poder elaborar los informes en cuadros conceptuales.

### **Media aritmética**

En matemáticas y estadística, la media aritmética es el valor característico de una serie de datos cuantitativos, objeto de estudio que parte del principio de las matemáticas o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumados.

Kazmier (2012), citado por Tamayo (2018) dice: “la división se la suma de todos los valores entre el número de valores” (p. 32).

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

U: media aritmética

S: suma de todos los valores

N: número de valores

### **Coefficiente de correlación r de Spearman**

El coeficiente de correlación de Spearman es una prueba no paramétrica se utiliza para medir la relación entre dos variables y no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de tales valores. El coeficiente de correlación de Spearman se designa por r.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

## **Alfa de Cronbach**

En psicometría, el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, que casualmente tenía su mismo nombre, en 1951.

El método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.



**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## 4.1 Análisis de fiabilidad de las variables

### Validez del instrumento de la variable gestión de talento humano

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de gestión de talento humano*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable
Ítalo José Orihuela Oré	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

### Fiabilidad de la gestión de talento humano

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Alfa de Cronbach para el cuestionario de gestión de talento humano*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,981	27

Como se puede observar en la tabla 6, el instrumento usado para la recolección de datos sobre la gestión del talento humano es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.981 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70.

## Validez del instrumento de la variable clima organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron a validez del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 7

*Resultados de la validación del cuestionario de clima organizacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Jorge Alonzo Ramos Chang	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable
Ítalo José Orihuela oré	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

## Fiabilidad de clima organizacional

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 8

*Alfa de Cronbach de la variable del clima organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,980	27

Como se observa en la tabla 8, el instrumento usado para la recolección de datos sobre el clima organizacional es confiable ya que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.980 y se considera como significativo cuando es mayor a 0.70.

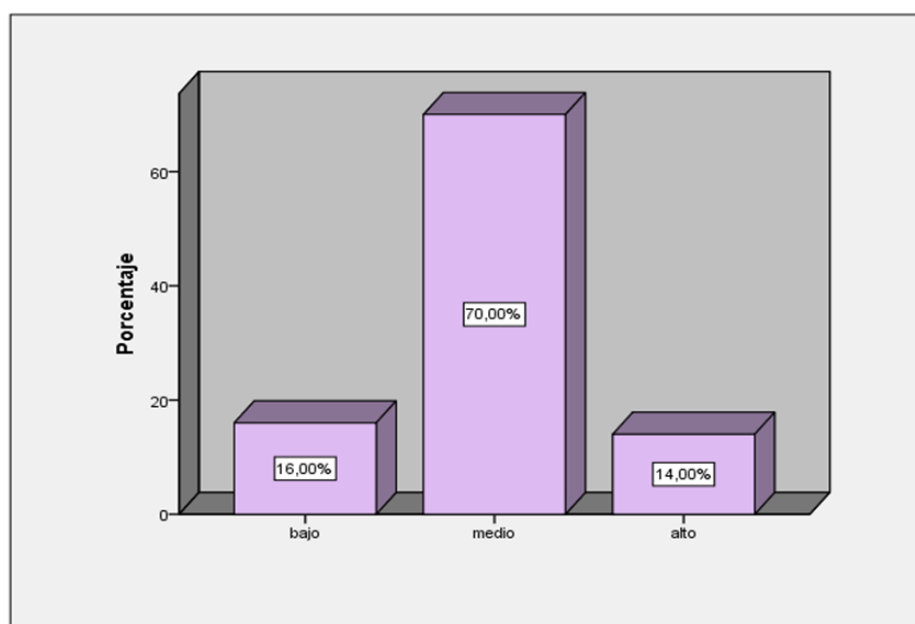
## 4.2 Resultados descriptivos de las dimensiones con la variable

### Resultados descriptivos de la variable gestión de talento humano.

Tabla 9

*Frecuencias según el nivel de gestión del talento humano*

Niveles	fi	%
Bajo	8	16,0
Medio	35	70,0
Alto	7	14,0
Total	50	100,0



*Figura 2.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable gestión del talento humano.

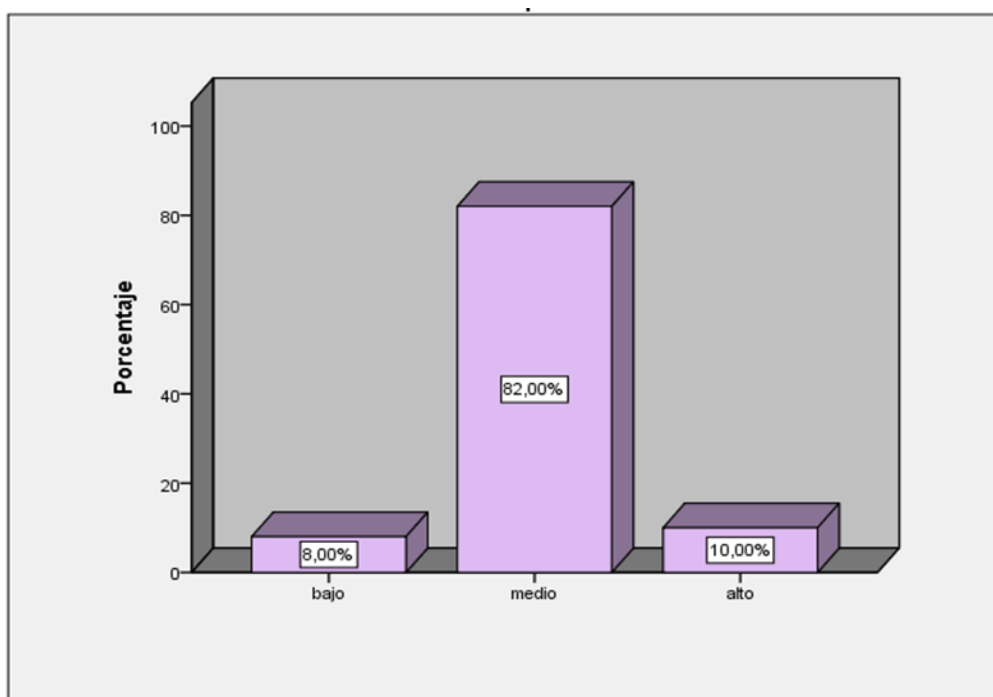
En la presente tabla y figura observamos que 8 colaboradores que corresponden al 16% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la gestión de talento humano, 35 colaboradores que representan el 70 % de la población manifestaron que la gestión de talento humano se encuentra en un nivel medio y 7 colaboradores que representan el 14% de la población consideran que la gestión de talento humano se evidencia en un nivel alto.

## Resultados descriptivos de la variable clima organizacional

Tabla 10

*Frecuencias según el nivel de clima organizacional*

Niveles	fi	%
Bajo	4	8,0
Medio	41	82,0
Alto	5	10,0
Total	50	100,0



*Figura 3.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la variable clima organizacional.

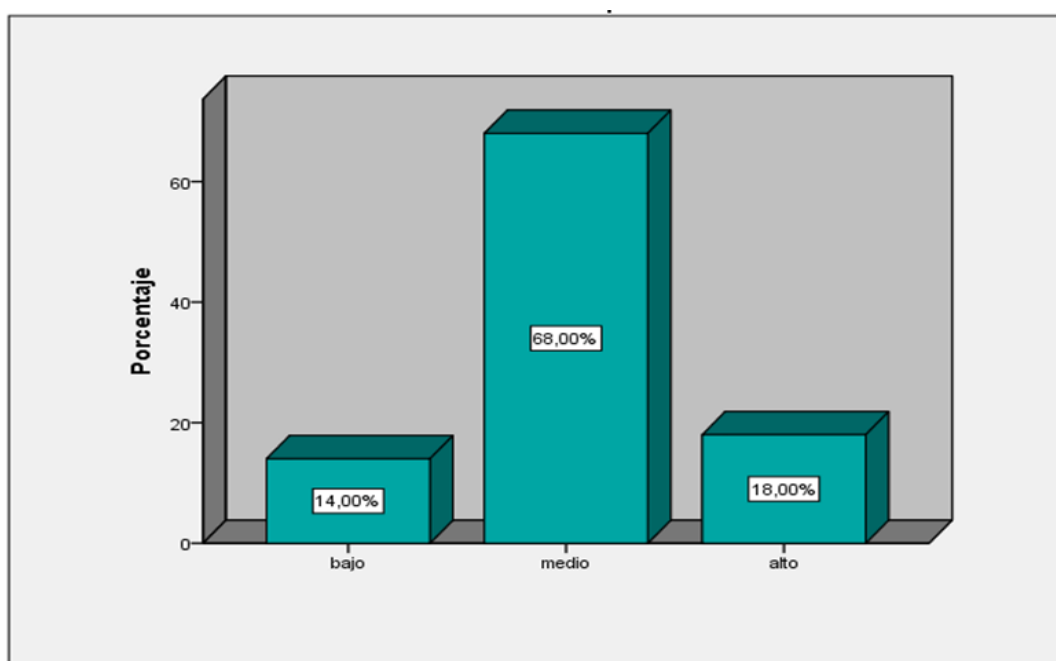
En la presente tabla y figura observamos que 4 colaboradores que corresponden al 8% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en el clima organizacional, por otro lado, 41 colaboradores que representan el 82 % de la población manifestaron que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que la comunicación se evidencia en un nivel alto.

### 4.3 Resultados descriptivos de la dimensión

Tabla 11

*Frecuencias según el nivel de la dimensión conocimiento*

Niveles	fi	%
Bajo	7	14,0
Medio	34	68,0
Alto	9	18,0
Total	50	100,0



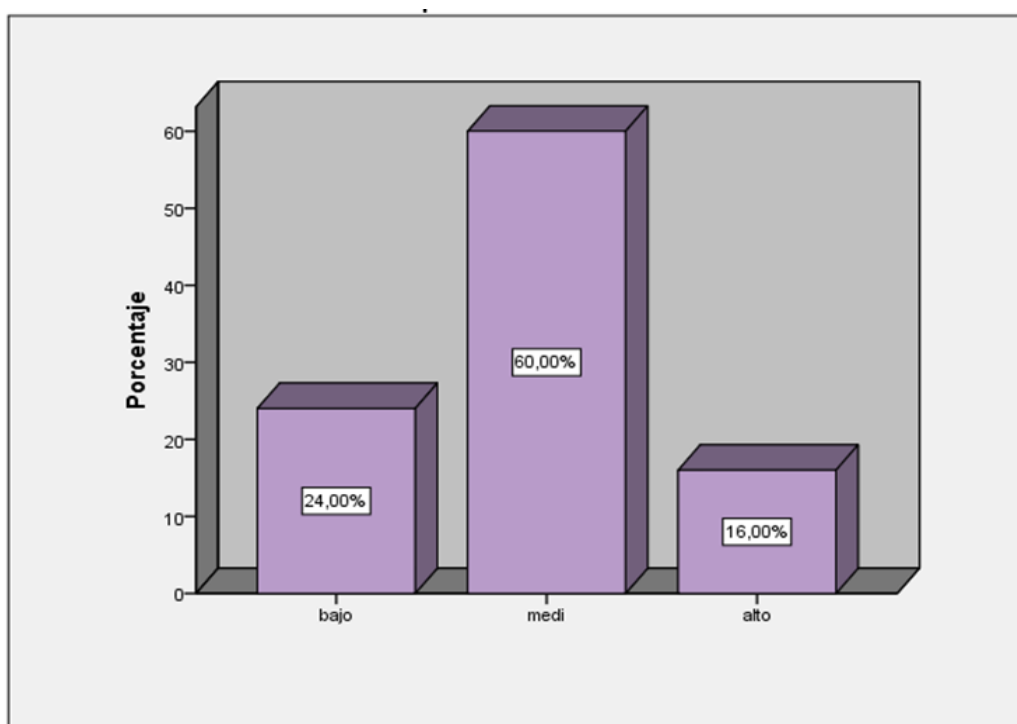
*Figura 4.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión conocimiento.

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 14% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión conocimiento, por otro lado, 34 colaboradores que representan el 68% de la población manifestaron que la dimensión conocimiento se encuentra en un nivel medio y finalmente 9 colaboradores que representan el 18% de lo población consideran que la dimensión conocimiento se evidencia en un nivel alto.

Tabla 12

*Frecuencias según el nivel de la dimensión capacidad*

Niveles	fi	%
Bajo	12	24,0
Medio	30	60,0
Alto	8	16,0
Total	50	100,0



*Figura 5. Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión Capacidad.*

En la presente tabla y figura observamos que 12 colaboradores que corresponden al 24% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión capacidad, 30 colaboradores que representan el 60 % de la población manifestaron que la capacidad se encuentra en un nivel medio y finalmente 8 colaboradores que representan el 16% de la población consideran que la capacidad se evidencia en un nivel alto.

Tabla 13

Frecuencias según el nivel de la dimensión motivación

Niveles	fi	%
Bajo	5	10,0
Medio	40	80,0
Alto	5	10,0
Total	50	100,0

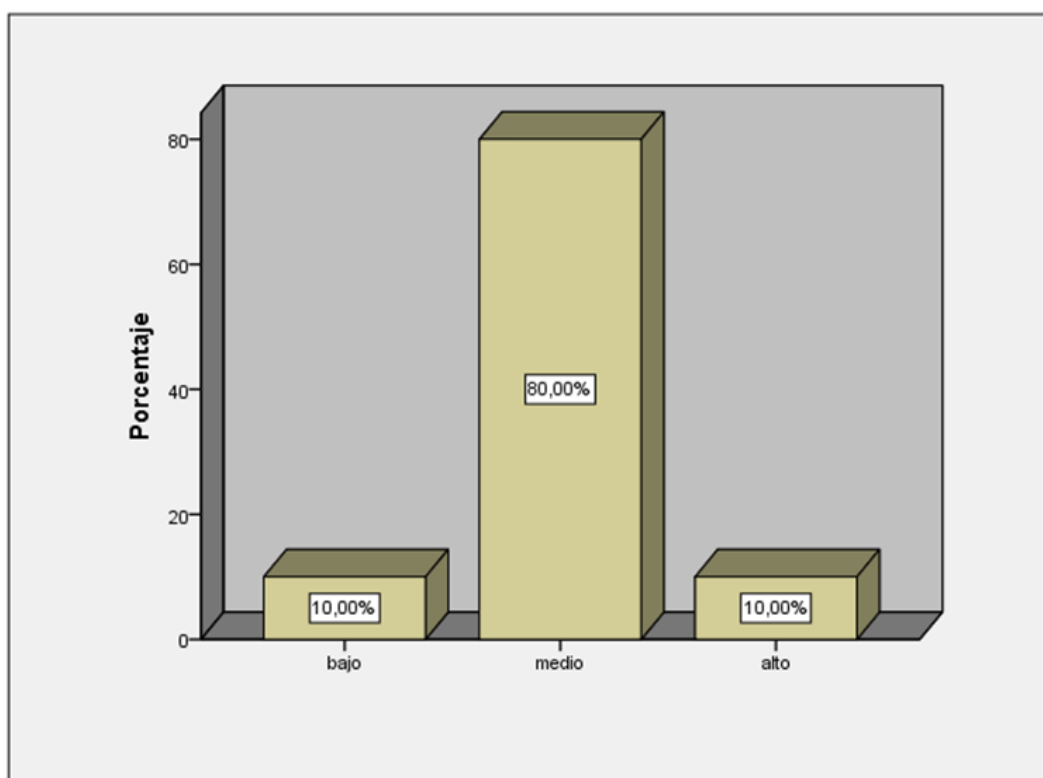


Figura 6. Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión motivación.

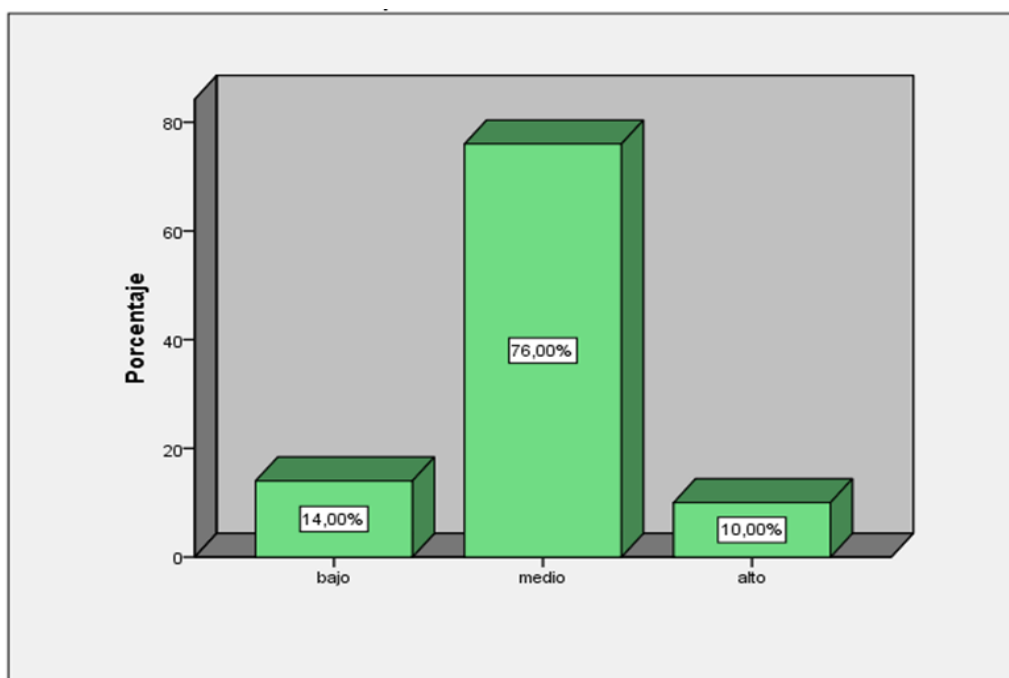
En la presente tabla y figura observamos que 5 colaboradores que corresponden al 10% del universo en estudio perciben que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión motivación, de la misma manera 40 colaboradores que representan el 80 % de la población manifestaron que la motivación se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que la motivación se evidencia en un nivel alto.



Tabla 14

*Frecuencias según el nivel de la dimensión estructura*

Niveles	fi	%
Bajo	7	14,0
Medio	38	76,0
Alto	5	10,0
Total	50	100,0



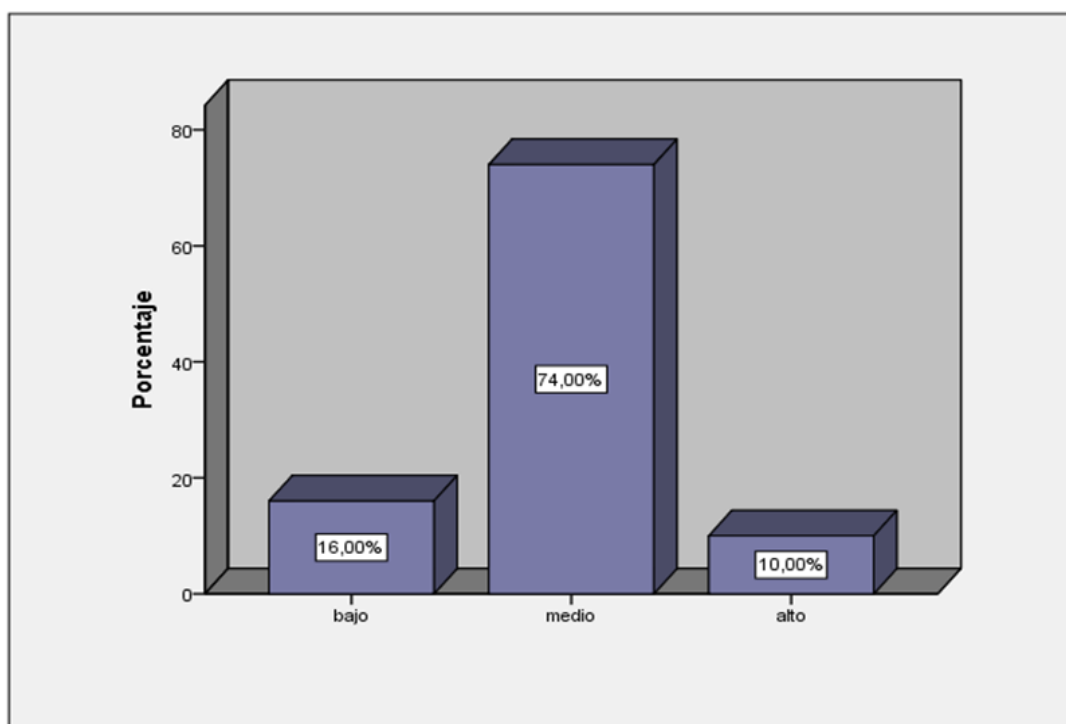
*Figura 7.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión estructura.

En la presente tabla y figura observamos que 7 colaboradores que corresponden al 14% del universo en estudio perciben que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión estructura, de la misma manera 38 colaboradores que representan el 76 % de la población manifestaron que la estructura se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que la estructura se evidencia en un nivel alto.

Tabla 15

*Frecuencias según el nivel de la dimensión responsabilidad*

Niveles	fi	%
Bajo	8	16,0
Medio	37	74,0
Alto	5	10,0
Total	50	100,0



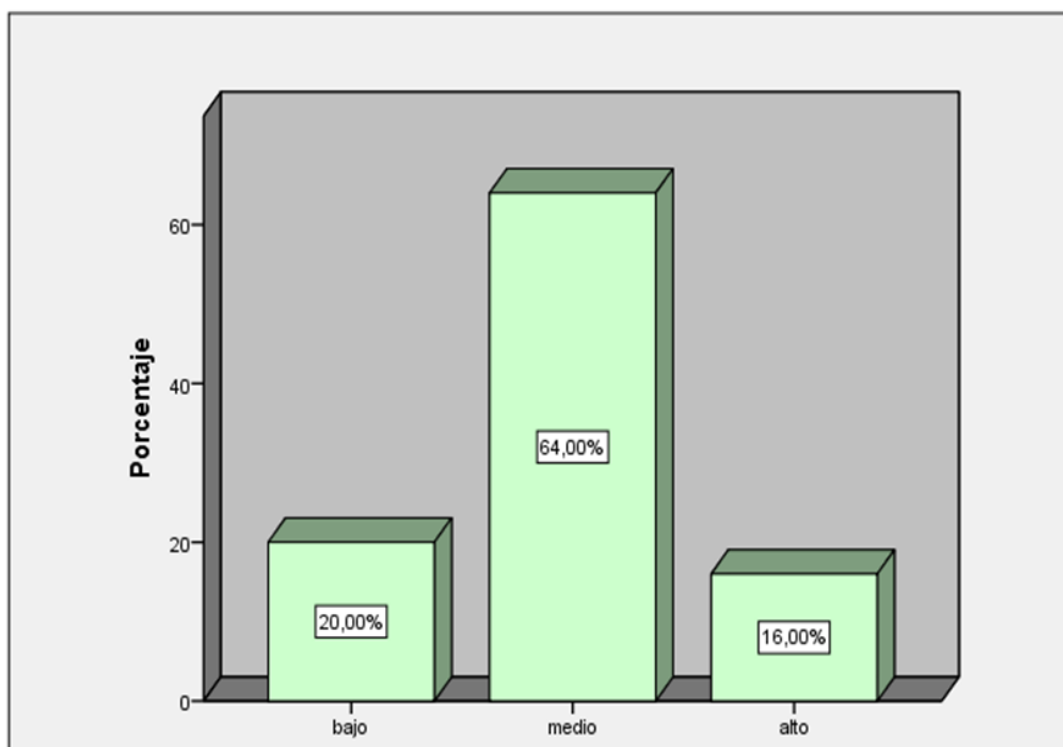
*Figura 8. Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión responsabilidad.*

En la presente tabla y figura observamos que 8 colaboradores que corresponden al 16% del universo en estudio perciben que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión responsabilidad, de la misma manera 37 colaboradores que representan el 74 % de la población manifestaron que la responsabilidad se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que la responsabilidad se evidencia en un nivel alto.

Tabla 16

*Frecuencias según el nivel de la dimensión recompensa*

Niveles	fi	%
Bajo	10	20,0
Medio	32	64,0
Alto	8	16,0
Total	50	100,0



*Figura 9.* Distribución porcentual de los colaboradores según el nivel de la dimensión recompensa.

En la presente tabla y figura observamos que 10 colaboradores que corresponden al 20% del universo en estudio perciben que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión recompensa, de la misma manera 32 colaboradores que representan el 64 % de la población manifestaron que la recompensa se encuentra en un nivel medio y finalmente 8 colaboradores que representan el 16% de la población consideran que la recompensa se evidencia en un nivel alto.

#### 4.4 Contrastación de hipótesis

##### Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov

H<sub>0</sub>: La variable gestión del talento humano no presenta una distribución normal.

H<sub>a</sub>: La variable gestión del talento humano presenta una distribución normal.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:  $p \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

$p < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 17

*Prueba de normalidad de las variables gestión de talento humano y clima organizacional*

	Kolmogorov Smirnov		Spearman
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	0,189	50	0,000
Clima organizacional	0,139	50	0,000

En la tabla 17, se muestra el análisis de normalidad de las variables, gestión del talento humano, donde se observa que la variable muestra p valores, menores al 0.05. Con lo cual se puede concluir que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste no paramétrico. Por lo expuesto, se afirma que la prueba de hipótesis para las distribuciones de las variables, se ejecutará con estadísticos no paramétricos, en específico Rho de Spearman.

## Procedimientos correlacionales

### ***Correlación entre gestión de talento humano y clima organizacional***

H<sub>0</sub>: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>1</sub>: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

$\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 18

*Correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional*

		Gestión del Talento Humano	Clima Organizacional
	Coefficiente de correlación		
Gestión del	Spearman	1	,857
Talento Humano	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50

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

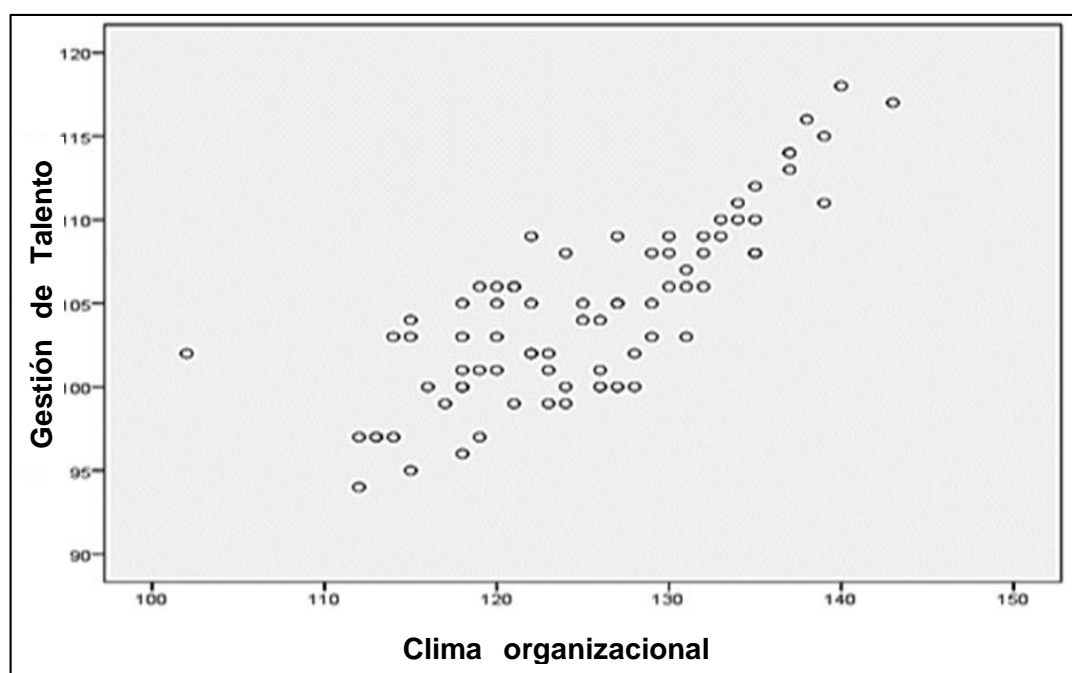
### *Análisis del grado de relación entre las variables*

Según la tabla 18 y figura 9, los resultados del análisis estadístico de correlación de Spearman al 0.857 entre la gestión del talento humano y el clima organizacional de los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018, se muestra un grado de correlación positiva alta.

### *Decisión de estadística*

La significancia de  $p$ -valor=0.000 muestra que  $p$  es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa positiva alta, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018.

Lo cual se interpreta que a mayor gestión de talento humano mayor será el clima laboral de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.



*Figura 10.* Gráfico de dispersión de las variables gestión de talento humano y clima organizacional.

## **Correlación entre la dimensión el conocimiento y el clima organizacional**

### *Hipótesis específica 1*

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

$\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 19

### *Correlación entre el conocimiento y el clima organizacional*

		Conocimiento	Clima Organizacional
Conocimiento	Correlación de Spearman	1	,799
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	50	50

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

En la presente tabla se muestra una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Spearman al 0,799 y p- valor 0.000 muestra que es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Lo cual se interpreta que a mayor conocimiento mayor será en clima laboral en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

## **Correlación entre la dimensión capacidad y el clima organizacional**

### *Hipótesis específica 2*

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

$\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 20

### *Correlación entre la capacidad y el clima organizacional*

		Gestión de talento humano	Clima Organizacional
Capacidad	Coefficiente de correlación	1,000	,810
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	50	50

En la presente tabla se muestra una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Spearman al 0,810 y un p- valor de 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Lo cual se puede interpretar que a mayor capacidad mayor será el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.



## **Correlación entre la motivación y el clima organizacional**

### *Hipótesis específica 3*

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ ).

Regla de decisión:  $\rho \geq 0.05 \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula.

$\rho < 0.05 \rightarrow$  se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 21

### *Correlación entre la motivación y el clima organizacional*

	Gestión de talento humano	Clima Organizacional
Coeficiente de correlación	1,000	0,806
Motivación Sig. (bilateral)	.	0,000
N	50	50

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

En la presente tabla se muestra una correlación positiva alta según el estadístico de Spearman al 0,806 y Con un p- valor 0.000 muestra que p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018.Lo cual se interpreta que a mayor motivación mayor será el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

## **Pruebas de las hipótesis**

De la hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** Existe relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

**H<sub>o</sub>:** No Existe relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Spearman, arrojó 0.857, encontrándose una correlación positiva media, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>) y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>o</sub>), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

## **Contraste de las hipótesis específicas**

**H<sub>o</sub>:** No existe relación entre el conocimiento y el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Spearman, arrojó 0.799, encontrándose una correlación positiva alta, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>) y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>o</sub>), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre la gestión de talento humano y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

**H<sub>o</sub>:** No existe relación entre la capacidad y el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Spearman, arrojó 0.810, encontrándose una correlación positiva alta, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>) y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>o</sub>), por lo cual se

afirma que existe una relación significativa entre la capacidad y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

**Ho:** No existe relación entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Al realizar el análisis estadístico R de Spearman, arrojó 0.806, encontrándose una correlación positiva alta, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho), por lo cual se afirma que existe una relación significativa entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 Discusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al objetivo general, el cual es determinar la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018, se pudo establecer que existe correlación significativa ( $p=0.000$ ) y directamente proporcional ( $r=0.857$ ) entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Los resultados coinciden con el trabajo realizado por Justo (2017) en su tesis titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017”, donde establece que existe una fuerte relación directa entre la gestión del talento humano con el clima organizacional en los docentes.

En lo referente a los resultados obtenidos en relación con el primer objetivo específico de la investigación, se pudo concluir que existe una correlación significativa ( $p=0.000$ ) y directamente proporcional ( $r=0.799$ ) entre la dimensión de conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Estos resultados coinciden con la investigación de Lliuyacc y Velarde (2016) titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2014”, la cual establece que existe una moderada relación directa entre la gestión del talento humano como proceso para desarrollar personas en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes 2014, que considera que el Capital Humano está compuesto por un conjunto de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa.

Asimismo, en los resultados referentes al segundo objetivo específico de la investigación, se pudo establecer que existe una correlación significativa ( $p=0.000$ ) y directamente proporcional ( $r=0.810$ ) entre la dimensión de capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Flores (2018) en su tesis titulada “La gestión del talento humano y clima organizacional en los docentes de la Red Educativa 05 UGEL 03 Cercado de Lima”, que logró establecer la existencia de una

relación fuerte y directa entre la evaluación de desempeño y el clima organizacional en los docentes de la Red Educativa 05. UGEL 03- Cercado de Lima – 2017, en donde se ponderan el nivel de desempeño y habilidades de los docentes como factores influyentes en el Clima Organizacional de la Institución Educativa.

Por último, en los resultados referentes al tercer objetivo específico de la investigación, se pudo concluir que existe una correlación significativa ( $p=0.000$ ) y directamente proporcional ( $r=0.806$ ) entre la dimensión de motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos, 2018. Estos resultados concuerdan con los hallados en la investigación de Gonzales (2011) titulada “La gestión del talento humano y la motivación del personal en el instituto superior tecnológico Guaranda” en el primer semestre del 2011”, donde se establece una fuerte relación entre la Motivación de los trabajadores con el Clima Laboral de la empresa, ya que se evidencio niveles bajos de motivación producto de la falta de gestión y liderazgo, factores que afectaban el Clima Organizacional.

## **5.2 Conclusiones**

La investigación llego a las siguientes conclusiones:

Se concluye como resultado que 8 colaboradores que corresponden al 16% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la gestión de talento humano, por otro lado, 35 colaboradores que representan el 70 % de la población manifestaron que la gestión de talento humano se encuentra en un nivel medio y finalmente 7 colaboradores que representan el 14% de la población consideran que la gestión de talento humano se evidencia en un nivel alto.

Se concluye como resultado que 4 colaboradores que corresponden al 8% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en el clima organizacional, por otro lado, 41 colaboradores que representan el 82 % de la población manifestaron que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que el clima organizacional se evidencia en un nivel alto.

Se concluye como resultado que 7 colaboradores que corresponden al 14% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión conocimiento, por otro lado, 34 colaboradores que representan el 68% de la población manifestaron que la dimensión conocimiento se encuentra en un nivel medio y finalmente 9 colaboradores que representan el 18% de la población consideran que la dimensión conocimiento se evidencia en un nivel alto.

Se concluye como resultado que 12 colaboradores que corresponden al 24% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la capacidad, 30 colaboradores que representan el 60 % de la población manifestaron que la capacidad se encuentra en un nivel medio y finalmente 8 colaboradores que representan el 16% de la población consideran que la capacidad se evidencia en un nivel alto.

Se concluye como resultado que 5 colaboradores que corresponden al 10% del universo en estudio perciben que en la empresa se evidencia un nivel bajo en la dimensión motivación, de la misma manera 40 colaboradores que representan el 80 % de la población manifestaron que la motivación se encuentra en un nivel medio y finalmente 5 colaboradores que representan el 10% de la población consideran que la motivación se evidencia en un nivel alto.

Se concluye como resultado que existe una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Spearman al 0.857, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación significativa entre las variables gestión de talento humano y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018. Lo cual se interpreta que a mayor gestión de talento humano mayor será el clima organizacional de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Se concluye como resultado que existe una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Spearman al 0.799, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación significativa entre la dimensión conocimiento y clima organizacional en los colaboradores de la

tienda Mass de Chorrillos - 2018. Lo cual se interpreta que a mayor conocimiento mayor será el clima organizacional de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Se concluye como resultado que existe una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Spearman al 0.810, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación significativa entre la dimensión capacidad y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018. Lo cual se interpreta que a mayor capacidad mayor será el clima organizacional en las de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

Se concluye como resultado que existe una correlación positiva alta según el estadístico de correlación de Pearson al 0,806, y un p-valor de 0.000, menor a 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe relación significativa entre la dimensión motivación y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018. Lo cual se interpreta que a mayor motivación, mayor será el clima organizacional en la tienda Mass de Chorrillos - 2018.

### **5.3 Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos frente al nivel de las variables de la gestión de talento humano y clima organizacional, Se recomienda a los responsables de la área de recursos humanos implementar estrategias organizacionales, como capacitaciones y charlas dinámicas, incentivos y solucionar problemas con claridad, contar con programas de integración y motivacionales, para mejorar en las áreas donde se necesita un enfoque mayor, de esa manera podremos saber las necesidades que se necesiten cubrir..

La gestión de talento humano va de la mano con el clima organizacional ya que a mayor gestión de talento mayor será el buen clima laboral dentro de organización, esto beneficiara tanto a los colaboradores como a la misma tienda, el responsable de la tienda debe establecer métodos para mejorar la relación y comunicación entre los colaboradores y por ende esto mejorara, el ambiente donde trabajan y habrá más productividad, mejor atención al cliente, y un buen ambiente.



En relación al primer objetivo, se recomienda la propiciar la participación activa del personal en la estructura organizacional, ya que de esta manera los colaboradores tendrán conocimiento de la misión y visión que la empresa ha establecido para el logro de sus objetivos y metas organizacionales. Con esto se fortalece el reconocimiento de los colaboradores como parte importante de la empresa identificando sus competencias, destrezas, habilidades y como éstas contribuyen a los logros institucionales.

En relación al segundo objetivo, Capacitación constante periódicamente, por parte de la las áreas correspondientes todos los colaboradores en general, no solamente a los encargados, supervisores o administradores ya que todos estamos enfocados en una sola dirección que va a la mejora y crecimiento, de la organización, de esa manera también promovemos la inclusión dentro de la organización.

Se debe establecer canales de comunicación pertinente trasmitiendo valores y funciones, dentro de la empresa con los colaboradores propiciando una mejora continua y fortalecer una comunicación efectiva entre el jefe encargado y los colaboradores.

Involucrar a los colaboradores, para que compartan sus puntos de vista y aporten sus ideas, de esa manera se podrá sentir valorados.

En relación al tercer objetivo, se recomienda a la empresa Mass establecer un programa de incentivos y recompensas para estimular el logro de objetivos de la organización. Esto permitirá a la empresa poder gestionar resultados positivos en cuanto al fortalecimiento del Clima Organizacional, además de mejorar la lealtad y motivación de los colaboradores.

Se recomienda que los jefes y encargados de tienda de la empresa Mass, establecer políticas de gestión motivacional, que mantengan motivados y enfocado al personal en la obtención de los objetivos y metas propuestos por la empresa. Además, de reforzar el reconocimiento del colaborador como parte importante de la empresa.

Se propone que se debe realizar concursos internos, premiando al mejor colaborador del mes y también incentivar, con bonos, descansos adicionales, vales de compras muy adicionales a su salario ya que de esa manera propiciamos que los colaboradores, puedan realizar sus labores con más entusiasmo.

Se recomienda a la empresa Mass realizar un diagnóstico periódico del clima organizacional en todas sus tiendas, ya que este es un factor determinante en el desempeño laboral de los colaboradores. Además, de que se deben mantener en buen estados los equipos y mobiliarios que son necesarios para que los colaboradores pueden realizar sus funciones sin ningún dificultad.

## **REFERENCIAS**

Báez, C. (2016). *Análisis de la Gestión del Talento Humano de Empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16538/1/CD-7203.pdf>

Carrión, M. (2016). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral en el colegio Gobernación de Cotopaxi* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4157/1/PIUAMGC002-2016.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw-Hill.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.

Flores, E. (2018). *La gestión del talento humano y clima organizacional en los docentes de la Red Educativa 05 UGEL 03 Cercado de Lima* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14468>

Galarza, A. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano en las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>

Gonzales, W. (2011). *Gestión del talento humano y la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico "Guaranda" en el primer semestre 2011* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7729/1/163%20o.e..pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Justo, I. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8509/Justo\\_RIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8509/Justo_RIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%c3%b3n\\_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4631/Le%c3%b3n_ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

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* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7729/1/163%20o.e..pdf>

Lliuyacc, H. y Velarde, M. (2016). *Gestión del talento humano y clima organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Angares - 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1034/TP-UNH.ADMIN.00116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Mora, J. (2012). *Nueva gestión clínica enfocada a la calidad, gobernanza de microsistemas, management basado en la evidencia y aplicativos refinados por procesos*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Oscó, H. (2015). *Gestión de talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha- Andahuaylas- Apurímac. 2014* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/14468>

Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://es.scribd.com/document/55061020/MODELO-DE-IMPLANTACION-DE-GESTION-DEL-CONOCIMIENTO>

Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, periodo 2013* (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.unapikitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unapikitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.). México: Pearson.

Saldaña, E. (2015). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa Hipermercados Tottus S.A de la provincia de Pacasmayo* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2045/estelasalda%c3%b1a\\_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2045/estelasalda%c3%b1a_diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, H. (2011). *La gestión de la calidad universitaria en el espacio birregional Unión Europea, América Latina y El Caribe*. Madrid, España: Visión Libros.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2017). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5ª ed.). Lima, Perú: Business Support Aneth.

Tamayo, M. (2018). *El proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (5ª ed.). México: Limusa.

Tello, K. (2015). *Los conflictos de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Copyland Inversiones S.A. 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/889/2/TELLO\\_CHOQUE-Resumen.pdf](http://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/uap/889/2/TELLO_CHOQUE-Resumen.pdf)

Tito, H. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1034/TP-UNH.ADMIN.00116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **ANEXOS**



# Anexo N° 1: Informe de software antiplagio

Feedback Studio - Microsoft Edge  
en turnitin.com/app/carta/es/?rc=1018&oc=1049884920&lang=es&u=1074153014&s=1

feedback studio | tesis 1

**TESIS**  
"GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LOS COLABORADORES DE LAS TIENDAS MASS - CHORRILLOS  
2018"

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

**AUTORA**  
GABY NAVEROS BALDARRAGO

**ASESOR**  
MG. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA-PERÚ, DICIEMBRE DE 2018

Resumen de coincidencias X  
0 %  
No existen fuentes coincidentes para este informe.

Página: 1 de 125 | Número de palabras: 20060 | Text-only Report | High Resolution | Activado

## Anexo N° 2: Matriz de consistencia

**Título: “Gestión de talento humano y clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass Chorrillos -2018”**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ Dimensiones	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera la gestión de talento humano está relacionada con el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos?</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018?</p> <p>3. ¿De qué manera se relacionan la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de las tiendas Mass de Chorrillos - 2018?</p>	<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></p> <p>1. establecer la relación entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p>2. Establecer la relación entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p>3. Determinar la relación entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p>	<p style="text-align: center;"><b>GENERAL</b></p> <p>Existen relaciones altamente significativas entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p style="text-align: center;"><b>ESPECÍFICO</b></p> <p>-Existen relaciones altamente significativas entre el conocimiento y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p>-Existen relaciones altamente significativas entre la capacidad y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p> <p>-Existen relaciones altamente significativas entre la motivación y el clima organizacional en los colaboradores de la tienda Mass de Chorrillos - 2018.</p>	<p style="text-align: center;"><u><b>Gestión de talento humano</b></u></p> <p>Conocimiento</p> <p>Capacidad</p> <p>Motivación</p> <p style="text-align: center;"><u><b>Clima organizacional</b></u></p> <p>Estructura</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Recompensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas tecnológicas</li> <li>▪ Conocimientos intelectuales</li> <li>▪ Conocimientos del personal</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de procesos</li> <li>▪ Nivel de desempeño</li> <li>▪ Habilidades</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remuneración salarial del trabajador</li> <li>▪ Metas del colaborador</li> <li>▪ Ambiente donde realiza el trabajo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normas</li> <li>▪ Reglas</li> <li>▪ Nivel jerárquicos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisión</li> <li>▪ Autonomía</li> <li>▪ Valor en la organización</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivo</li> <li>▪ Remuneración</li> <li>▪ Reconocimiento</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Tipo de investigación</b></p> <p style="text-align: center;">Aplicada</p> <p style="text-align: center;"><b>Diseño de investigación (Nivel de Investigación)</b></p> <p style="text-align: center;">Descriptivo – correlacional</p> <p style="text-align: center;">No experimental – Transversal</p> <p style="text-align: center;"><b>Población</b></p> <p style="text-align: center;">Tienda Mass de Chorrillos -2018</p> <p style="text-align: center;"><b>Muestra</b></p> <p style="text-align: center;">50 colaboradores de la tienda Mass Chorrillos - 2018</p>

### Anexo N° 3: Instrumento de evaluación de la gestión de talento humano

**INTRODUCCION:** A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1.nunca	2.casi nunca	3.a veces	4.casi siempre	5.siempre
---------	--------------	-----------	----------------	-----------

ÍTEMS	PUNTAJES				
	1	2	3	4	5
<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b>					
<b>CONOCIMIENTO</b>					
1. Para usted es importante que se aplique herramientas tecnológicas en tu trabajo.					
2. Cuentas con asesoría y apoyo en sistemas dentro de tu trabajo.					
3. Usted se siente capacitado para el uso de algún sistema software.					
4. Aplicas tus conocimientos intelectuales en el área donde te desempeñas.					
5. Los conocimientos que tienes te ayudan a desempeñarte bien en tu labor.					
6. Tus conocimientos intelectuales son valorados por tus fejes.					
7. Tus conocimientos adquiridos lo aplicas en tus labores diarios.					
8. Algunas ves tus conocimientos te han ayudado a solucionar problemas.					
9. Tienes el apoyo de tu jefe inmediato cuando das algunas sugerencias.					
<b>CAPACIDAD</b>					
1. Te sientes capaz de afrontar una situación problemática.					
2. Para usted la gestión de proceso es adecuada y fácil manejable.					

3. Se adecua a los procesos que le asigna la organización.					
4. Tus capacidades son cultivadas y mejoradas dentro de la organización.					
5. Usted contribuye a la empresa con un buen desempeño en sus labores.					
6. Tu desempeño se ve reflejado en tus logros.					
7. Has aplicado tus habilidades en alguna situación problemática.					
8. De qué manera tus habilidades influyen en la organización.					
9. Para usted sus habilidades son tomadas en cuenta.					
<b>Motivación</b>					
1. Para usted los beneficios de salud que brinda la empresa son las adecuadas.					
2. Usted recibe algún incentivo al cumplir las metas propuestas.					
3. Usted está de acuerdo con su asignación salarial.					
4. Sus aspiraciones de crecimiento se ven prosperas en la empresa.					
5. La empresa les da oportunidades de ascender a cargos diferentes.					
6. Sus metas en la empresa han sido logradas.					
7. Se siente cómodo en el ambiente en el cual trabaja.					
8. Se siente motivado a al cumplir con sus labores día a día.					
9. El ambiente donde labora a diario es adecuado para hacer sus actividades.					

## Instrumento de evaluación del clima laboral

**INTRODUCCIÓN:** A continuación, le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

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

ÍTEMS	PUNTAJES				
	1	2	3	4	5
<b>CLIMA LABORAL</b>					
<b>ESTRUCTURA</b>					
1. Usted considera que las normas dentro de la organización son vitales.					
2. Las normas dentro de la organización ese de suma importancia para ti.					
3. Considera que dentro de la empresa se cumplen las normas.					
4. Las reglas en la empresa son asequibles de cumplir					
5. Se aplica una sanción al no cumplir las reglas.					
6. Consideras que las reglas te ayuda ser más ordenado.					
7. Dentro de la organización la jerarquía de puestos ha sido vital para tu desempeño.					
8. Consideras que eres guiado por un buen líder.					
9. Te sientes apoyado por tus superiores cuando has necesitado ser orientado.					
<b>RESPONSABILIDAD</b>					
1. Cuentas con una adecuada supervisión en la organización.					
2. Consideras que una buena supervisión promueve el clima laboral.					
3. Has logrado cumplir tus obligaciones designadas por tus supervisores con eficacia.					
4. Las decisiones tomadas por tu empresa te benefician.					
5. Usted tiene la libertad de tomar decisiones dentro de la organización.					

6. Eres influenciado por tus superiores al tomar decisiones					
7. Sientes que eres un factor importante para la organización					
8. Considera que la empresa se preocupa por tu bienestar.					
9. Tu consideras que la organización valora tus logros					
<b>RECOMPENSA</b>					
1. Cuentas con un bono de acuerdo a tu desempeño.					
2. Consideras que la organización te recompensa					
3. Usted recibe algún incentivo adicional aparte de su sueldo					
4. Cuentas con una remuneración fija por tu trabajo					
5. Está usted de acuerdo con asignación salarial					
6. La remuneración recibida por tu trabajo es suficiente					
7. Sus logros son reconocidos públicamente					
8. Al llegar a una meta establecida eres reconocido					
9. Tus aportaciones para la mejora de la empresa Has sido reconocido por tus fejes.					





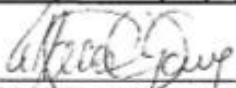








<p><b>Recompensa</b></p> <p>Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral</p>	-Incentivo	46. Cuentas con un bono de acuerdo a tu desempeño.																	
		47. Consideras que la organización te recompensa																	
		48. Usted recibe algún incentivo adicional aparte de su sueldo.																	
	-Remuneración	49. Cuentas con una remuneración fija por tu trabajo.																	
		50. Usted está de acuerdo con asignación salarial.																	
		51. La remuneración recibida por tu trabajo es suficiente.																	
	-Reconocimiento	52. Sus logros son reconocidos públicamente.																	
		53. Al llegar a una meta establecida eres reconocido.																	
		54. Tus aportaciones para la mejora de la empresa es reconocida por tu jefe.																	

  
 FIRMA DEL EVALUADOR

**Validación del instrumento de gestión de talento humano**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

RAMOS CHANE, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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 del clima organizacional**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.:

RAMOS CHANE, JORGE ALONSO

DNI: 40968849

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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.













<p><b>Recompensa</b></p> <p>Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral</p>	-Incentivo	46. Cuentas con un bono de acorde a tu desempeño.																		
		47. Consideras que la organización te recompensa																		
		48. Usted recibe algún incentivo adicional aparte de su sueldo.																		
	-Remuneración	49. Cuentas con una remuneración fija por tu trabajo.																		
		50. Usted está de acuerdo con asignación salarial.																		
		51. La remuneración recibida por tu trabajo es suficiente.																		
	-Reconocimiento	52. Sus logros son reconocidos públicamente.																		
		53. Al llegar a una meta establecida eres reconocido.																		
		54. Tus aportaciones para la mejora de la empresa es reconocida por tu jefe.																		

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**Validación del instrumento de gestión de talento humano**

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

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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 del clima organizacional**

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 20110

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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.

**MATRIZ DE VALIDACION**

**"GESTION DE TALENTO HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS TIENDAS MASS DE CHORRILLOS, 2018"**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES.		
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA.				
									SUFICIENCIA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO	
<b>GESTION DE TALENTO HUMANO</b> Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.	<b>Conocimiento</b> El conocimiento es el acto o efecto de conocer. Es la capacidad del hombre para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.	-Herramientas tecnológicas	1. Para usted es importante que se aplique herramientas tecnológicas en tu trabajo.																
			2. Cuentas con asesoría y apoyo en sistemas dentro de tu trabajo.																
			3. Usted se siente capacitado para el uso de algún sistema software.																
		-Conocimientos intelectuales	4. Aplicas tus conocimientos intelectuales en la área donde te desempeñas.																
			5. Los conocimientos que tienes te ayudan a desempeñarte bien en tu labor.																
			6. Tus conocimientos intelectuales son valoradas por tus Jefes.																











<p><b>Recompensa</b></p> <p>Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral</p>	-Incentivo	46. Cuentas con un bono de acuerdo a tu desempeño.																	
		47. Consideras que la organización te recompensa																	
		48. Usted recibe algún incentivo adicional aparte de su sueldo.																	
	-Remuneración	49. Cuentas con una remuneración fija por tu trabajo.																	
		50. Usted está de acuerdo con asignación salarial.																	
		51. La remuneración recibida por tu trabajo es suficiente.																	
	-Reconocimiento	52. Sus logros son reconocidos públicamente.																	
		53. Al llegar a una meta establecida eres reconocido.																	
		54. Tus aportaciones para la mejora de la empresa es reconocida por tu jefe.																	

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**Validación del instrumento de gestión de talento humano**

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.:  
ORIHUELA ORE, ITALO JESUS.

DNI: 21087597

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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 del clima organizacional**

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.:  
ORIHUELA ORE, ITALO JESUS

DNI: 21087597

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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 N° 5: Consentimiento de la empresa



"Año del buen servicio al ciudadano"

Lima 29 de setiembre del 2018

### CARTA N°010-2018-LIMA

Señor:

DUBER SOTO VASQUEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ.

Presente:

De mi consideración.-

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo y a la vez informar que la señorita Gaby Naveros Baldarrago, estudiante, perteneciente a la facultad que usted dirige, aplico unas encuestas referentes a su tesis de estudio, para obtener el grado de licenciada en administración.

Sin otro particular me valgo la ocasión para expresarle mis sentimientos de aprecio y estima personal.

Saludos.

  
SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.  
TIENDAS MAX  
POOL RAU LEON  
ADMINISTRADOR DE TIENDA

Supermercados Peruanos S.A.  
Calle Morelli 181 2º piso San Borja  
Lima 41 Perú  
T (511)618 8000  
F (511)618 8314

## Anexo N° 6: Base de datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	5	3	4	5	4	4	3	5	4	4	5	3	3	2	2	3	3	4	2	3	3	5	4	5	3	3	4
2	3	4	5	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
3	4	3	2	5	2	3	2	3	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	2	3	3
4	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	3	3	2	3	4	5	3	4	3	5	2	2	5	3	4	3	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	5	3	2	5	5	5
6	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	4	5	3	4	3	3	4	5	5	4
8	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	4
9	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4
10	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	5	2	5	2	4	2	2	4	3
11	4	4	5	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	5	3	2	3	3
12	5	4	3	3	4	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	3	3	2	4	4	5	3	3	3	5	3	4
13	4	3	3	5	3	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	2	5	3	4	5	2	2	5	4	3
14	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	2	5	2	3	4	2	2	4	1	3	5	4
15	4	4	2	4	3	2	4	5	5	2	2	4	3	4	2	3	5	4	4	3	2	4	3	2	4	5	2
16	5	5	3	3	2	5	3	3	5	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	5
17	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	2	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3	3	4	2	2	4	3
18	4	2	2	4	2	5	5	4	5	4	4	5	2	5	2	3	4	4	5	5	1	5	1	1	4	4	2
19	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	2	2	3	4	2	3	3	5	4	3	5	2	3	4	5	3	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	5
22	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	2	1	5	5
23	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	2	5	5
24	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
30	2	2	4	5	1	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	3	4	3	2	2	5	3	3	4	5	3	3	4	4	4	2	2	3	2	3	5	4	4	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5
40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	3	2	5	5
42	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	4	5	5	5	4
43	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
44	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	5	2	2	5	5	5
45	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	2	5	5	5
46	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	3	3	5	5	4
47	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	5
49	5	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	2	5	4	3	5	5	5

	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48
1	5	2	2	5	5	4	1	1	1	3	2	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4
2	4	3	3	4	2	3	5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	1	5
3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	5	3	3	2	4	2	5
4	2	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	2	4	3	5	3	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
7	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	3	5	1	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	2	4	4	5
9	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	1	4
10	5	5	2	4	4	3	4	4	5	3	2	4	5	4	4	3	5	2	3	2	4
11	3	2	3	3	4	4	5	5	2	3	3	4	4	4	5	3	2	4	5	1	4
12	5	4	3	4	4	3	4	5	3	2	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	2
13	2	4	3	3	3	5	4	3	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3
14	5	5	3	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3
15	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	3
16	5	3	3	3	4	5	3	3	3	4	2	4	5	4	2	2	2	3	3	3	2
17	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	2	3	2	4
18	2	2	4	5	3	3	3	4	2	3	3	4	5	5	4	4	5	4	5	1	3
19	4	2	2	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	4	4	4	3	3
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
21	5	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	1
22	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	2	5	4
22	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	2	5	4
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	2	5	4	2	5
29	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	4	5
30	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4	5	5	2	3	4	3	4	5	1	3
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
35	5	4	4	3	3	5	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4	4	3	5	1	3
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4
39	2	2	2	3	5	4	4	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4	2	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3	5	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	1	3
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5
46	5	5	4	5	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	5	2	2	1	2
47	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5
49	5	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	4	4	5			
50	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5			