



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO  
2017**

**PARA OPTAR EL Título PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor (a):**

**Bach. Requejo Julca Luz Gladys**

**Asesor:**

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**

**Línea de investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel - Perú**

**2019**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA  
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE  
LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO  
2017**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Autor (a):**

**Bach. Requejo Julca Luz Gladys**

**Pimentel - Perú**

**2019**

# **PÁGINA DE PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN DE TESIS**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO 2017

Aprobación del proyecto

---

**Asesor Metodólogo**

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

---

**Presidente del jurado de tesis**

Dra. Delgado Wong Sofia Irene

---

**Secretario del jurado de tesis**

Mg. Falla Gómez Carolina De  
Lourdes

---

**Vocal del jurado de tesis**

Mg. García Yovera Abraham José

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico en primer lugar a Dios por iluminarme día a día, por regalarme la dicha de vida para cumplir con mis metas tanto personales como profesionales; por permitirme llegar a este punto de vida universitaria y lograr uno de objetivos primordiales.

Asimismo, la dedico todo amor y cariño a mi madre, hermanas y hermano por su apoyo y confianza incondicional que depositaron en mi persona, por sus consejos, comprensión y amor que me brindaron en todo el transcurso de mi formación académica profesional y me impulsaron a seguir luchando por mis sueños y deseos de superación. También la dedico a mis compañeros y amigos con los cuales compartimos conocimientos y experiencias durante estos cinco años.

Requejo Julca Luz Gladys

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por cuidarme y por su gran amor ya que me permitió llegar hasta este punto brindándome la fortaleza suficiente para alcanzar todos mis objetivos.

A mi madre

Por su infinito amor y apoyo incondicional por forjarme con valores y virtudes dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante cumpliendo todas mis metas.

A nuestros familiares

A mis hermanas y hermano por su apoyo ya que gracias a ellos he podido realizar mi carrera profesional.

A nuestros docentes

Mg. Flor Delicia Heredia Llatas, por su apoyo y motivación para realizar mi tesis ya que me guio con paciencia y comprensión compartiéndome sus conocimientos y de esta manera impulsarme a seguir adelante con el desarrollo de mi tesis.

Finalmente agradezco a la administradora de la empresa Helatony's SAC., por brindarme la información necesaria para realizar mi trabajo de tesis en su establecimiento, de esta forma contribuir para la realización como profesional.

Requejo Julca Luz Gladys

# INDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO I INTRODUCCIÓN .....	15
1.1. Realidad Problemática.....	15
1.2. Antecedentes de la investigación.....	22
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	31
1.4. Formulación del problema.....	53
1.5. Justificación e importancia .....	54
1.6. Hipótesis .....	55
1.7. Objetivos de la Investigación .....	55
CAPÍTULO II MATERIAL Y METODOS .....	57
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	57
2.2. Población y Muestra .....	58
2.3. Variables .....	59
2.4. Operacionalización .....	60
2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	62
2.6. Instrumento de recolección de datos .....	63
2.7. Métodos de análisis de datos .....	66
2.8. Principios éticos.....	66
2.9. Criterios de rigor científico .....	67
CAPITULO IV RESULTADOS .....	70
3.1. Resultados en tablas y figuras .....	70
3.2. Discusión de los resultados .....	108
3.3. Aporte científico.....	111

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
4.1. Conclusiones.....	142
4.2. Recomendaciones .....	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	144
ANEXOS.....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población.....	58
Tabla 2 Operacionalización variable independiente .....	60
Tabla 3 Operacionalización variable dependiente .....	61
Tabla 4 Confiabilidad del instrumento al 10% .....	64
Tabla 5 Confiabilidad del instrumento al 100% .....	64
Tabla 6 Nivel de clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C,.....	73
Tabla 7 Nivel de clima organizacional según dimensión estructura.....	74
Tabla 8 Nivel de clima organizacional según dimensión responsabilidad.....	75
Tabla 9 Nivel de clima organizacional según dimensión recompensa.....	76
Tabla 10 Nivel de clima organizacional según dimensión desafío .....	77
Tabla 11 Nivel de clima organizacional según dimensión relaciones .....	78
Tabla 12 Nivel de clima organizacional según dimensión cooperación .....	79
Tabla 13 Nivel de clima organizacional según dimensión estándares de desempeño .....	80
Tabla 14 Nivel de clima organizacional según dimensión conflicto .....	81
Tabla 15 Nivel de clima organizacional según dimensión identidad.....	82
Tabla 16 Resumen del nivel del Clima organizacional por dimensiones .....	83
Tabla 17 Distribución de la población según Sexo .....	84
Tabla 18 Grado de instrucción de los colaboradores .....	85
Tabla 19 Conocimiento de cómo está organizada la empresa .....	86
Tabla 20 Conocimiento de la misión y visión de la empresa.....	87
Tabla 21 Conocer el reglamento interno de trabajo .....	88
Tabla 22 Funciones en su puesto de trabajo.....	89
Tabla 23 Faltas frecuentemente a tu puesto de trabajo .....	90
Tabla 24 Cumplimiento de tareas.....	91
Tabla 25 La empresa reconoce públicamente el buen rendimiento y productividad de los colaboradores.....	92
Tabla 26 La empresa brinda algún tipo de incentivo a los más destacados .....	93
Tabla 27 Asume con responsabilidad y compromiso desafíos establecidos por la empresa .....	94
Tabla 28 Nivel de cordialidad del gerente con sus trabajadores .....	95
Tabla 29 La empresa comparte espacios de confraternidad e integración con sus colaboradores .....	96

Tabla 30 Apoyo entre compañeros de trabajo.....	97
Tabla 31 Integración a los trabajos de equipo para el cumplimiento de los objetivos.....	98
Tabla 32 Desarrollo de actividades de manera eficiente de los colaboradores.....	99
Tabla 33 La empresa desarrolla actividades de supervisión .....	100
Tabla 34 La empresa realiza actividades de retroalimentación a sus colaboradores .....	101
Tabla 35 Contribuyes a un buen clima organizacional .....	102
Tabla 36 Considera que la solución de conflictos que emplea su jefe es adecuada.....	103
Tabla 37 Te permite la empresa contribuir con sugerencias a resolver los conflictos.....	104
Tabla 38 Usted se siente parte de la empresa Helatony's S.A.C .....	105
Tabla 39 Satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Helatony's S.A.C...	106
Tabla 40 Recomendaría a la empresa como opción laboral.....	107
Tabla 41 Manual de organización y funciones Gerencia General .....	116
Tabla 42 Manual de organización y funciones Contador.....	117
Tabla 43 Manual de organización y funciones Jefe de Almacén.....	119
Tabla 44 Manual de organización y funciones almacenero .....	119
Tabla 45 Manual de organización y funciones Jefe de RR.HH .....	120
Tabla 46 Manual de organización y funciones Asistente de RR.HH.....	121
Tabla 47 Manual de organización y funciones Jefe de Caja.....	122
Tabla 48 Manual de organización y funciones de asistente de Caja.....	123
Tabla 49 Manual de organización y funciones de liquidador .....	124
Tabla 50 Manual de organización y funciones de jefe de ventas.....	125
Tabla 51 Manual de organización y funciones de vendedores.....	126
Tabla 52 Manual de organización y funciones de choferes .....	127
Tabla 53 Programa de capacitación .....	129
Tabla 54 Programa de relaciones interpersonales y motivación.....	131
Tabla 55 Escalas de medición .....	132
Tabla 56 Ficha de evaluación jefes de área.....	133
Tabla 57 Ficha de evaluación subordinados .....	133
Tabla 58 Costo de las capacitaciones.....	134
Tabla 59 Costos de las capacitaciones por año.....	135
Tabla 60 Actividades especiales .....	135
Tabla 61 Actividades deportivas.....	135
Tabla 62 Incentivos monetarios .....	136
Tabla 63 Cronograma de actividades .....	137

Tabla 64 Presupuesto total .....	138
Tabla 65 Ventas anuales en la empresa de estudio .....	138
Tabla 66 Estimación de crecimiento de las ventas con la aplicación del programa .....	139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa Helatony's S.A.C. ....	21
Figura 2 Nivel de clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C.....	73
Figura 3 Nivel de clima organizacional según dimensión estructura.....	74
Figura 4 Nivel de clima organizacional según dimensión responsabilidad .....	75
Figura 5 Nivel de clima organizacional según dimensión recompensa .....	76
Figura 6 Nivel de clima organizacional según dimensión desafío.....	77
Figura 7 Nivel de clima organizacional según dimensión relaciones .....	78
Figura 8 Nivel de clima organizacional según dimensión cooperación.....	79
Figura 9 Nivel de clima organizacional según dimensión estándares de desempeño.....	80
Figura 10 Nivel de clima organizacional según dimensión conflicto .....	81
Figura 11 Nivel de clima organizacional según dimensión identidad .....	82
Figura 12 Distribución de la población según Sexo.....	84
Figura 13 Grado de instrucción de los colaboradores .....	85
Figura 14 Conocimiento de cómo está organizada la empresa .....	86
Figura 15 Conocimiento de la misión y visión de la empresa .....	87
Figura 16 Conocer el reglamento interno de trabajo.....	88
Figura 17 Funciones en su puesto de trabajo .....	89
Figura 18 Faltas frecuentemente a tu puesto de trabajo.....	90
Figura 19 Cumplimiento de tareas .....	91
Figura 20 La empresa reconoce públicamente el buen rendimiento y productividad de los colaboradores.....	92
Figura 21 La empresa brinda algún tipo de incentivo a los más destacados.....	93
Figura 22 Asume con responsabilidad y compromiso desafíos establecidos por la empresa .....	94
Figura 23 Nivel de cordialidad del gerente con sus colaboradores en la empresa.....	95
Figura 24 La empresa comparte espacios de confraternidad e integración con sus colaboradores .....	96
Figura 25 Apoyo entre compañeros de trabajo .....	97
Figura 26 Integración a los trabajos de equipo para el cumplimiento de los objetivos ....	98
Figura 27 Desarrollo de actividades de manera eficiente de los colaboradores.....	99
Figura 28 La empresa desarrolla actividades de supervisión.....	100
Figura 29 La empresa realiza actividades de retroalimentación a sus colaboradores.....	101

Figura 30 Contribuyes a un buen clima organizacional .....	102
Figura 31 Considera que la solución de conflictos que emplea su jefe es adecuada .....	103
Figura 32 Te permite la empresa contribuir con sugerencias a resolver los conflictos ...	104
Figura 33 Usted se siente parte de la empresa Helatony's S.A.C .....	105
Figura 34 Satisfacción de los colaboradores de la empresa Helatony's S.A.C.....	106
Figura 35 Recomendaría a la empresa como opción laboral .....	107
Figura 36 Organigrama .....	115
Figura 37 Pronostico de ventas .....	115

## **RESUMEN**

Helatonys SAC Chiclayo, es una empresa que está dedicada a la distribución y comercialización de helados por mayor y menor en los diferentes distritos del departamento de Lambayeque y otros departamentos como la Libertad, Cajamarca, Piura y Tumbes. Se caracteriza por vender sus productos a precios bajos y de buena calidad.

La presente investigación se realizó para poder brindar soluciones dentro de la empresa con respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional, pues los datos obtenidos de la investigación mediante la entrevista y encuesta que fueron aplicados a la administradora y los colaboradores respectivamente, arrojaron que el nivel del clima organizacional de la empresa se encuentra en un nivel bueno, lo cual es positivo para la empresa, pero lo ideal que se encuentre en el nivel muy bueno, y con respecto a la gestión del talento humano hemos encontrado ciertas dificultades en lo que es la contratación del personal, motivación y desarrollo de sus colaboradores.

Al identificar estos puntos, y al considerar que la empresa ha venido creciendo en los últimos años y tiene planes a futuro de seguir expandiéndose, consideramos proponer estrategias sobre la gestión del talento humano para mejorar las dificultades encontradas en la empresa, además ayudaran a mejorar mucho más el clima laboral.

**PALABRAS CLAVES.** Clima organizacional – Motivación – Relaciones interpersonales -Satisfacción del trabajador - Talento Humano.

## **ABSTRACT**

Helatonys SAC Chiclayo, is a company that is dedicated to the distribution and commercialization of ice cream by major and minor in the different districts of department of Lambayeque and other departments cthe Libertad, Cajamarca, Piura and Tumbes. It is characterized by selling its products at low prices and good quality.

This research was carried out in order to provide solutions within the company with respect to human talent management and organizational climate, so that the data obtained by the research in the interview and survey that was applied to the admission and the collaborators respectively, Threw out that the company's organized climate level is at a good level, which is positive for the company, but ideally it is at the very good level, and with respect to the management of human talent

In identifying these points, and considering that the company has a future growing in the last years and has a future to continue expanding, we consider proposing strategies on the management of human talent to improve the difficulties encountered in the company, in addition to helping a much better the working climate

**KEYWORDS.** Organizational climate - Motivation - Interpersonal relationships - Worker satisfaction - Human talent.

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **CAPITULO I INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las organizaciones se encuentran en constante cambio y por ello incluyen personas con nuevos talentos con el fin de desarrollar y retener a un recurso humano existente destacando así su alto potencial y desarrollando al máximo sus capacidades dentro de su puesto de trabajo, contando con un adecuado clima organizacional, siéndose cada vez más competitivo entre las empresas, es por ello que se debe incorporar estrategias de negocios en la cual debe ser practicado en todos los niveles de la organización y se ejecute en los procesos diarios a través de toda empresa como el trato que el jefe puede tener con su subordinados, la relación del personal con la empresa incluso con los proveedores y clientes, es decir las empresas buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para lograr un aumento de la productividad de la empresa sin perder de vista el recurso humano.

La presente investigación se centra en el estudio de la gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC, conformada por 20 personas que se encuentran laborando en dicha empresa de la provincia de Chiclayo.

En cuanto al contenido de la presente investigación se divide en cuatro capítulos en la cual el primer capítulo se detalla a continuación:

En el primer capítulo se planteó la realidad problemática de la investigación a nivel internacional, nacional y local; así como también los antecedentes, después el marco teórico, luego se pasó a definir el problema, justificación e importancia, hipótesis y los objetivos.

### **1.1. Realidad Problemática**

#### **A nivel internacional**

Diferentes estudios demuestran que la gestión del talento humano posee influencia directa sobre el clima organizacional en las empresas.

Lora (2017), menciona que en la encuesta mundial de gestión (World Management Survey) aplicó entrevistas de profundidad a diversos gerentes de organizaciones seleccionadas. En Colombia se seleccionaron 170 organizaciones manufactureras donde se encontró que los empleados no recibían el correcto

entrenamiento, eran rotados de puesto y aún desplazados del trabajo si no rendían lo suficiente, medidas que se tomaban sin ejecutar métodos previos de corrección del problema. Por tanto, solo el 7% de las empresas obtuvieron 4 sobre 5 en este aspecto. Otro aspecto importante fue que los salarios, bonificaciones y otros reconocimientos no se dan de acuerdo al desempeño individual. Apenas en 14 de las empresas analizadas toman en cuenta este aspecto.

*Lo anterior mencionado, se relaciona con el presente estudio porque habla sobre la falta de capacitación y la inadecuada remuneración que se da en las empresas colombianas, factores que conllevan a que las organizaciones tengan dificultades con su personal en el cumplimiento de sus funciones. Cuando los colaboradores no conocen muy bien sus funciones o tienen dificultades al cumplirlo, es deber de la empresa enseñarles cómo se debe hacer, en base a lo que se necesita y manteniendo una política salarial equitativa y justa, ya que si no lo hacen la empresa se vería perjudicada en su productividad.*

Randstad (2017), menciona en cuanto a Chile, los empleados disminuyeron su satisfacción en tres puntos respecto del año 2016 donde alcanzó un nivel de satisfacción del 66%. Por otro lado, países asiáticos como China y Japón poseen los niveles más bajos con rangos que van desde el 48% hasta el 57%. Otros países latinoamericanos poseen mejores índices que Chile, Argentina 69%, Brasil 74%, y liderando el ranking mundial se encuentra México 85%.

*La satisfacción laboral en los colaboradores tiene que ver con la organización, las políticas, los planes y acciones que la misma viene desarrollando también se puede encontrar factores como la falta de capacitación, líneas de carrera, los bajos salarios, una inadecuada relaciones entre compañeros de trabajo, manejo de conflictos entre otros factores, es importante que las empresas tomen en cuenta estos indicadores ya que constituyen el bienestar de los trabajadores y también con los resultados económicos de la empresa, cabe mencionar que esto se relaciona con nuestra investigación puesto que no se vienen desarrollando algunos factores como es la líneas de carrera, la falta de capacitación, manejo de conflictos y esto se debe de tener en cuenta la empresa por que los trabajadores lo perciben un ambiente no agradable.*

Bonilla (2017), sostiene que en la actualidad las organizaciones se desarrollan en “aguas turbulentas” dado que la coyuntura económica es variable, por lo que la cultura empresarial que implanten las organizaciones es un factor clave para alcanzar el éxito. El clima, la felicidad, el trabajo en equipo de alto rendimiento, Liderazgo y coaching, son habilidades blandas mucho más necesarias en este contexto. La creciente competencia obliga a las organizaciones a innovar en sus procesos y procedimientos con la finalidad de que los empleados resulten ser más competitivos, se comprometan e identifiquen con la organización. Así mismo las recientes generaciones están comprometidas con sus propias ambiciones y son más exigentes con el clima laboral. Por tal motivo las organizaciones deben buscar los cimientos de nuevas culturas internas que puedan atraer y retener.

*Lo descrito anteriormente por Bonilla se relaciona con el estudio porque la cultura empresarial es una de las claves para obtener el éxito y es lo que permite distinguir una organización respecto de la otra, puesto que la empresa ha sabido transmitir e inspira confianza en cada colaborador para el desarrollo de sus actividades manteniendo una comunicación sólida puesto que es el medio de cooperación y encontrar sinergia en la solución de algún inconveniente que se presente en el trabajo*

Medina (2017), expresa en cuanto al clima organizacional, este está determinado por dos factores, los cuales son internos y externos. Estos factores no influyen directamente sobre la empresa, sino que depende de la percepción de cada empleado a quienes según sus necesidades y percepciones pueden afectar ya sea negativa o positivamente. Generalmente es común que el tipo de clima se encuentre basada en la estructura organizativa de la empresa, los estilos de liderazgo, las políticas de trabajo, entre otros factores propios de la organización(p.11).

*En este artículo cabe resaltar que el clima organizacional en una empresa tiene que ver con su estructura organizativa, para que todo marche bien y se logre los objetivos planteados con la ayuda de sus colaboradores.*

Nieves y Ruiz(2013), sustenta que cuando los colaboradores se encuentran desmotivados, esto puede afectar su desempeño y por ende la productividad con la que trabajan. Aunado a esto se pueden ocasionar conflictos laborales, dado que el

empleado puede adquirir una mala relación con los jefes y compañeros. No obstante, cuando existe motivación se pueden producir beneficios tanto propios como organizacionales lo que ayudará al mejoramiento del clima (p.1).

*Como se menciona anteriormente de este artículo esto no solo afecta a los trabajadores, sino también a la empresa en su productividad, lo cual se debe plantear estrategias o incentivos a sus colaboradores para que se sientan motivos en sus actividades diarias.*

### **A nivel Nacional**

Rivera (2013), menciona que el siglo XXI trajo consigo modernidad en la gestión del talento en el Perú, exaltando a la oficina de recursos humanos como una entidad que aporta al cumplimiento de las estrategias de organizacionales. Hablando en materia económica las organizaciones provenían de un ambiente colapsado ya que era insuficiente que la gestión de recursos humanos efectuara de la forma correcta lo básico, pero con la iniciación del mercado y el desarrollo drástico en el que se adentró la economía del Perú, apareció un ámbito que nunca se había visto en el país, que es la carencia de talento humano.

*Se puede mencionar que la gestión de recursos humanos en la actualidad es importante porque las personas son lo que hacen que nos diferenciamos una organización de otra, por eso la empresa Helatonys SAC tiene que contar con un sistema de gestión del talento humano la cual mida y administre el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, el apoyo mutuo que les permita tener una visión clara de las competencias que requieren para obtener el éxito personal y organizacional.*

La República (2016), sostiene la especialista en Recursos Humanos del grupo Softland, Teresa Morales, indicó que el Perú es la nación con mayor índice de rotación en toda Latinoamérica. Así como causas de esta condición es la utilización de obsoletas herramientas de selección de personal y sistematización de los procesos de selección, de esta forma una de cada tres personas es desplazada de las compañías en el corto plazo. También hizo mención que más del 44% de las compañías en América Latina aún usan herramientas básicas para la gestión del talento, es una realidad que

sucede con las empresas de Perú que dejan de ser competitivas por carecer de un software de gestión que permita la capacidad de análisis, decisión, respuesta, previsión para estar preparado en tu negocio.

*La rotación del personal se ve reflejado en las empresas al no hacer una buena selección del personal de acuerdo al perfil de puestos, otro indicar que menciona es el no contar con las herramientas necesarias de software para sus actividades, esto se relaciona con el estudio puesto que la empresa no tiene un encargado de llevar acabo los procesos de gestión del talento humano, lo cual genera a la empresa no contar con el personal idóneo para cada uno de los puestos de trabajo y esto se ve afectado en la productividad económica de la empresa.*

El Centro de Liderazgo para el Desarrollo (2013), desarrolló un estudio en la universidad Católica de San Pablo de Arequipa, donde se desveló el inadecuado ambiente de trabajo que influía en el comportamiento de los empleados y en la productividad global. Se reveló también la existencia de una elevada motivación de los trabajadores en Arequipa, pero un deficiente clima laboral que ofrece las empresas y que no satisfacen las necesidades de los empleados afectando su desempeño o generando renuncias.

*Las empresas al no contar con un ambiente agradable no les permite desarrollar a los colaboradores sus actividades de manera eficiente y esto se ve reflejado en la productividad, puede que exista motivación pero no satisface las necesidades de los trabajadores lo cual genera renuncias, esto tiene relación con el estudio puesto que la empresa al contar con un buen ambiente laboral y las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores el personal en algún tiempo renunciara y esto genera un costo a la empresa tener que contratar nuevo personal, al que tendrá que darle a conocer las políticas de la empresa, inducción de sus tareas y responsabilidades, capacitarlo.*

Gallardo (2014), explica que las organizaciones ejecutan esfuerzos con la finalidad de mejorar su clima laboral, estos se encuentran enfocados en la mejora continua de los puestos de trabajo, además motivan a los colaboradores a comprometerse con la empresa, así se pueden crear ambientes confiables y basados en valores como el respeto y la honestidad. Los climas positivos son propicios para

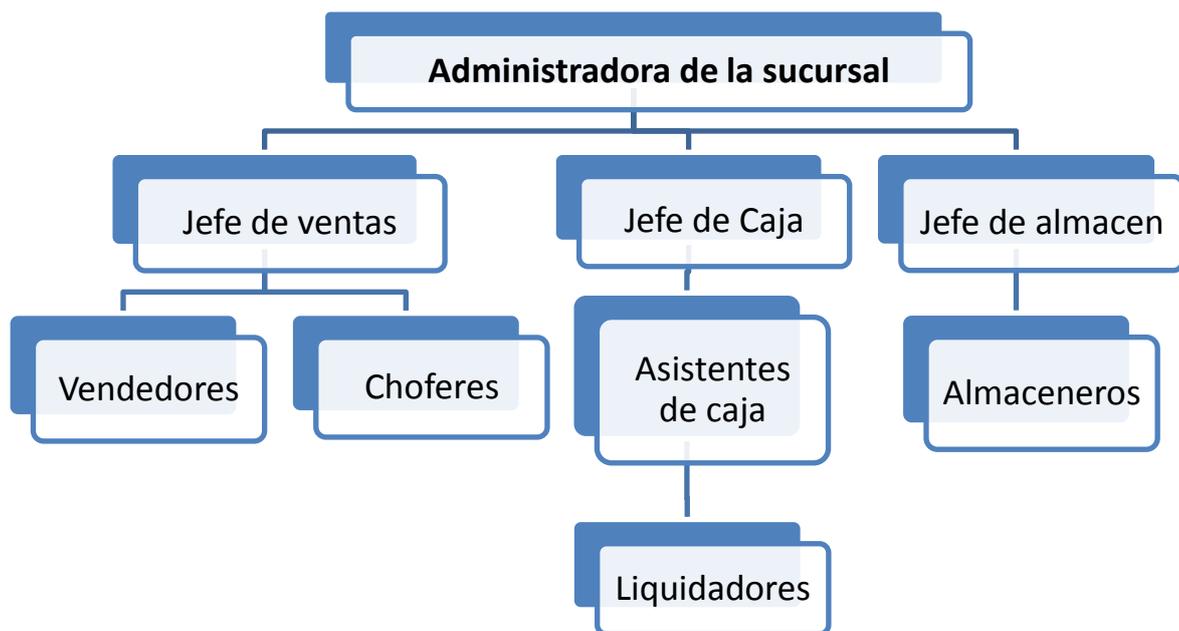
mantener empleados motivados, eficientes, satisfechos y además incrementan la productividad (p.18).

*En este artículo el autor hace mención a los esfuerzos que hacen las empresas para que las personas estén en mejora continua en su ambiente laboral dándoles las herramientas necesarias y así se logren los objetivos planteados para el bien de la organización.*

### **A nivel local**

La empresa HELATONYS SAC., sucursal Chiclayo se dedica a la distribución de helados, en las diferentes localidades del departamento de Lambayeque, así mismo distribuye a otros departamentos como Piura, Tumbes, La Libertad y Cajamarca, de esta forma buscan expandirse en nuevos puntos de ventas en zonas cercanas a Lambayeque.

De acuerdo a la información proporcionada por la administradora de la empresa HELATONYS SAC, la empresa cuenta con un organigrama en el cual se especifica la división de actividades. Así mismo en cuanto a la forma que se encuentra organizada actualmente y por el número de trabajadores que laboran que son 20 personas, el modelo de estructura organizacional que ayudaría a administrar con mayor precisión las actividades es la estructura simple, en la cual en la cual el primer nivel se encuentra la administradora de la sucursal, en el segundo nivel se encuentran el jefe de almacén, jefe de caja y jefe de ventas, quienes reportan y coordinan todo respecto a las labores diarias con la administradora de la empresa. En el tercer nivel se encuentran los almaceneros quienes están bajo cargo del jefe de almacén, el asistente de caja y los liquidadores que están bajo cargo del jefe de caja y los vendedores y choferes de reparto que se encuentran bajo cargo del jefe de ventas.



**Figura 1.** Organigrama de la empresa HELATONYS SAC

Con respecto al área de recursos humanos, la empresa cuenta con una estructura orgánica de recursos humanos, MOF , estrategias de recursos humanos, pero no está bien estructurado, pues la persona encargada del personal es la administradora de la sucursal quien aparte de ser la encargada de gestionar todos los temas administrativos, realiza los siguientes procesos básicos en materia de recursos humanos: selección de personal, control de asistencia, planilla de pago, y brindar todo tipo de información que la empresa central quiera comunicar a los colaboradores de la sucursal Chiclayo.

Referente al clima organizacional, esta se encuentra en conflicto, ya que los colaboradores se encuentran divididos en grupos de trabajo, y realizan sus labores por conveniencia propia. Ocupan su tiempo en generar una comunicación no formal cuando se sienten inconformes con algo, y ocasionan problemas al llegar a oídos de otros colaboradores y crean una cadena que dificultosa en sus actividades.

En infraestructura, la empresa presenta un ambiente inadecuado, pues las oficinas no están bien ambientadas, la fachada es rustica y no está debidamente pavimentada, además por ser un ambiente abierto, el área tiende a ensuciarse con facilidad. Pero la tecnología que maneja la empresa, si se encuentra debidamente equipada, pues todas las oficinas tienen todos los equipos necesarios como son:

computadoras, impresoras, software (sistema SAE MOVIL), teléfonos y celulares, etc., por lo cuales podemos afirmar que si cuentan con la tecnología que facilite en la ejecución de todas labores en todas las áreas de la empresa.

Actualmente, la empresa se ve confrontada a la globalización, por lo tanto, se necesita que sea más competitiva para que pueda subsistir en el mercado, para poder alcanzar esto, deberá considerar a sus colaboradores como los patrimonios más importantes, pues la capacidad de las organizaciones está delimitada por la productividad individual y colectiva, la cual se ve impactada por la forma en la que los colaboradores se sienten en su trabajo y con sus superiores.

Así mismo, la empresa viene presentando ciertas dificultades en las diferentes áreas de la empresa como la inadecuada contratación del personal ya que la empresa emplea a sus trabajadores sin la experiencia o conocimientos adecuados logrando un retraso en el cumplimiento de los objetivos, baja productividad y un mal clima laboral, también encontramos la falta de motivación que se da por no haber un buen entendimiento con sus trabajadores, a la vez se brinda pocos incentivos y por último la falta de capacitación porque no se les brinda la información adecuada de cómo realizar sus funciones correspondientes y llegar a tener un mejor potencial.

Este problema se debe a la inadecuada gestión del talento humano que existe en la empresa ya que los procesos de gestión del talento no están siendo aplicados de la forma correcta. Esto se ve reflejado en la desorientación de sus colaboradores a cerca de sus funciones y tareas que deben cumplir, además que no realizan capacitaciones al personal y no motivan a sus trabajadores, lo cual influye en el clima organizacional de la empresa.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

### **En el contexto internacional**

Pérez (2016), desarrolló un estudio al que tituló “Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Agencia Central de la Francesa S.A. elaborada en Bolivia”, donde se persiguió especificar el grado de relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción de los administrativos de la agencia mencionada. El investigador trabajó bajo un enfoque

cuantitativo de tipo correlacional con diseño no experimental en la cual se trabajó con una población de 55 personas la misma que conformó la muestra de estudio, a quienes se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos. Se concluyó que el clima jugaba un papel importante en el cumplimiento de los objetivos de eficiencia y en la satisfacción con el empleo.

*En la anterior investigación se puede observar como el clima organizacional puede afectar significativamente la satisfacción de los empleados, haciéndolos más o menos eficientes según sea el tipo de clima que se presente.*

Solórzano (2015), desarrolló un estudio al que tituló “Diagnóstico del Clima Organizacional en la Gasolinera CVGAS, estación Talpetate, en Guatemala”, donde se persiguió identificar el nivel y tipo de clima laboral de la empresa. Para obtener información trabajó con una muestra poblacional de 16 colaboradores de la empresa, a los cuales se les aplicó un cuestionario basado en el clima organizacional. De tal manera, llegó a concluir lo siguiente: con respecto a la calidad de vida en la gasolinera se ha podido identificar que se encuentra en un nivel estable, pero se puede mejorar mucho más. El respeto y la dignidad entre compañeros de trabajo se encuentran inestables, debido a los conflictos que surgen constantemente, pero entre el personal y las autoridades este aspecto parece estar estable. Otro punto importante que concluyo fue que la motivación laboral se encontraba deficiente por motivos de falta de capacitación, reconocimientos y recompensas.

*En esta tesis se resaltó la importancia de la calidad de vida de los colaboradores dentro de la empresa, pero existen ciertos factores como la motivación, compañerismo lo cual no permite que desarrollen sus actividades diarias de manera eficiente, para ello se debe implementar un programa de capacitaciones, reconocimientos y recompensas logrando así tener un clima organizacional satisfecho y los trabajadores se sientan comprometidos con la organización.*

Moreno y Sánchez (2014), desarrollaron un estudio al que titularon “Propuesta para el Mejoramiento del Clima Organizacional en el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Tunja (EPMSC de Tunja)”, persiguiendo la finalidad de elaborar la mejor propuesta para poder mejorar el clima laboral de la institución. La muestra coincide con la población por ser, 30 trabajadores en la

empresa. Para obtener la información necesaria utilizaron como método la observación y la encuesta, los cuales fueron utilizados para diagnosticar el estado en el cual los funcionarios realizan sus labores. La conclusión a la que llegaron fue que en el Establecimiento penitenciario hay elementos que perturban el clima organizacional referente al desarrollo organizacional, la higiene y seguridad, generando inestabilidad entre los colaboradores lo cual perjudica sus relaciones interpersonales y el rendimiento laboral.

*En esta investigación en cuanto al clima organizacional se encontró ciertas dificultades como el desarrollo organizacional, la higiene y seguridad lo que permite una inestabilidad en los trabajadores y esto es perjudicial para una organización ya que contratar nuevo personal cada cierto tiempo demandaría ciertos costos y también incidiría en la productividad.*

Lizano (2014), desarrollaron un estudio al que titularon “La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda”, persiguiendo la finalidad de encontrar la medida en que la administración del talento incidía en el clima. Para obtener datos el investigador realizó dos cuestionarios, del cual el primero fue aplicado a los colaboradores con una población maestra equivalente a 26, y el segundo fue aplicado a los clientes de la cooperativa equivalente a 3000, del cual se obtuvo una muestra de 340 clientes, también realizó una entrevista que fue dirigida al gerente de la cooperativa, para ello utilizó como instrumentó la guía de entrevista. Posteriormente llegó a concluir lo siguiente: los colaboradores consideraban que el ambiente en el trabajo es bueno, ya que el 50% afirmaron que no tienen problemas, pero el otro 50% afirmó que la cooperativa debe realizar mejoras en algunos aspectos. Así mismo concluyó que los colaboradores se encontraban motivados en gran parte, pues un 46% afirmaron que es buena, si bien es cierto la cifra era positiva, pero aún quedaba un espacio para reforzar y lograr la motivación de todos los colaboradores, lo cual sería favorable para la organización.

*Puedo mencionar en esta investigación que una eficiente gestión del talento humano se ve reflejado en el compromiso que tiene los trabajadores con los objetivos*

*de la organización, lo cual se sienten satisfechos cumpliéndolos ya que se les brinda motivación, recompensas e incentivos por su trabajo.*

Manzano (2014), desarrolló un estudio al que tituló “Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de las Radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua”, donde persiguió la finalidad de encontrar el nivel de incidencia de la gestión sobre el clima. Se tomó como población el total de colaboradores de las dos radios del cual se obtuvo una muestra de 42 colaboradores. Para ello busco probar la hipótesis alternativa: Si la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de los trabajadores de las dos radios. Así mismo para obtener la información utilizo la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue aplicado a los clientes, también utilizo la entrevista y como instrumento la guía de entrevista, este fue aplicado al gerente de las radios. Al término de la investigación concluyo que existe una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, además los colaboradores no son eficientes debido a la falta de capacitación y reconocimientos por sus labores, así mismo no tienen claro sus funciones. Con respecto al nivel de desempeño de los colaboradores se encontró que es buena pero no eficiente y el ambiente laboral no es el adecuado, por lo que se ha generado malestares e incomodidades, llevando a la organización a convertirse en un ambiente des armonioso.

*En esta investigación podemos observar que los trabajadores presentan ciertas deficiencias como la falta de capacitación, reconocimientos por sus labores y no tienen claro sus funciones, lo cual no les permiten desarrollan sus actividades de manera eficiente, la empresa debe tomar más en cuenta estos factores para mejorar la productividad y que sientan un clima laboral satisfecho ya que son ellos quienes ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.*

### **En el contexto nacional**

Vargas (2017), desarrolló un estudio al que tituló “Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de ingles de una Universidad Privada en Lima elaborada en Piura”, estudiando la percepción del clima de los docentes de inglés de ESAN. El investigador estudió el tema desde un enfoque cuantitativo de tipo nivel descriptivo no correlacional, con una población de 18 docentes la misma que fue la muestra de estudio. Se desveló que los docentes sentían insatisfacción con la

empresa a que percibían que sus labores no eran reconocidas y además las condiciones laborales no eran motivadoras. Así el estado de ánimo de los docentes no era adecuado y se generaban conflictos.

*El estudio muestra como los empleados pueden sentirse insatisfechos y desmotivados al percibir que su trabajo no es bien valorado. Es necesario que las organizaciones enfoquen esfuerzos para cambiar esa problemática que puede acarrear situaciones negativas a largo plazo.*

Guevara y Tafur (2015), desarrollaron un estudio al que titularon “Influencia del Clima Laboral en el Desempeño de los Trabajadores de la Empresa Kentucky Fried Chicken sede Real Plaza de la ciudad de Trujillo”, persiguiendo el objetivo de demostrar la influencia del clima sobre el desempeño. Para la recolección de datos trabajaron con dos poblaciones, la primera estuvo conformada por 14 colaboradores siendo estos la totalidad y la segunda por 3 jefes de la empresa, de los cuales se consideró como muestra a los 14 colaboradores y los 3 jefes de la empresa, además utilizaron como técnica la encuesta y como instrumento al cuestionario. Finalmente concluyeron que la influencia entre las dos variables en estudio resultó siendo favorable en la empresa, pues los resultados arrojaron que el clima laboral influye de manera positiva en el desempeño de los colaboradores, además la empresa mostro un gran interés en el clima laboral, pues realizaba un adecuado manejo del talento humano, ya que se preocupada en el desarrollo de sus colaboradores, en las recompensas o incentivos y cuan motivado estaban , por lo tanto el clima laboral en la empresa KFC resultó siendo buena.

*En esta tesis se resalta la importancia del manejo del talento humano pues son ellos quienes ayudan a alcanzar los objetivos de la organización y al contar con un buen clima laboral ayuda a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente en de sus funciones, tareas y responsabilidades, pues se les brinda recompensas e incentivos por los logros alcanzados.*

Soto (2014), desarrolló un estudio al que tituló “Manejo del Talento Humano y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo en Huancayo”, persiguiendo como objetivo elaborar estrategias de gestión del talento que mejoren el clima. Para su investigación utilizó como población total 90 docentes entre ambas instituciones, del cual mediante

la muestra se obtuvo 79 docentes, a ellos se les aplicó dos encuestas en base a las dos variables en estudio y utilizó como instrumento el cuestionario. Finalmente concluyó que no existe relación entre las variables de manejo del talento humano y clima laboral, porque se obtuvo un  $r = 0,062$  en el cual  $p < 0,05$ , el cual menciona que los encuestados califican que el manejo del talento humano se da como adecuado, pero con respecto al clima laboral se da medianamente adecuando, esto demuestra que en las instituciones educativas el buen manejo del talento humano no influye en el mejoramiento del clima laboral. Con respecto a la relación entre la variable de manejo del talento humano y la dimensión ambiente de trabajo perteneciente a la segunda variable, se concluyó que no existe relación significativa ya que resultó  $r = 0,018$  donde  $p < 0,05$ , lo que indica que si existe un buen manejo del talento humano no se presenta un buen ambiente laboral en las instituciones.

*En esta investigación nos muestra que no existe relación entre las variables de estudio talento humano y clima laboral.*

Huambachano (2014), desarrolló un estudio al que tituló “Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional en la empresa EL PEZ AMIGO en la ciudad de Lima”, persiguiendo como finalidad desarrollar estrategias que mejoren el clima de la empresa; para ello se trabajó con una muestra poblacional de 20 trabajadores del restaurante. La hipótesis alternativa que pretendió probar fue: si la propuesta de mejora del clima organizacional influirá en el desarrollo de la empresa el “PEZ AMIGO” Lima, 2014. Para la correlación de datos el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Con el cual se llegó a obtener las siguientes conclusiones: La situación actual de la empresa El Pez Amigo de servicios gastronómicos de la ciudad de Lima presenta deficiencias en diferentes aspectos internos los cuales radican en el clima laboral que esta posee, esto se ve reflejado en la inadecuada utilización de estrategias que permitan el correcto funcionamiento de la misma. Y es que, no entienden apropiadamente los principios del clima laboral, el cual prioriza al trabajador como una unidad principal que permite ofrecer un producto o servicio de calidad.

*En esta investigación podemos ver las deficiencias que presenta la empresa en cuanto al clima laboral, pues no se brinda un ambiente adecuado a los trabajadores lo cual no les permite desarrollar sus actividades de manera eficiente.*

Pérez y Rivera (2013), desarrollaron un estudio al que titularon “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la amazonia peruana IIAP”, persiguiendo como finalidad de encontrar la posible relación bilateral entre el clima y la satisfacción. La población de investigación fue de 148 colaboradores, del cual se obtuvo una muestra de 107. Para obtener la información el instrumento utilizado fue el cuestionario. La investigación concluyó que el clima organizacional y la satisfacción laboral se encuentran en un nivel medio o moderado. En la dimensión de involucramiento laboral, los colaboradores sienten que se involucran en su empleo con compromiso para la superación de dificultades. Así mismo los colaboradores del IIAP, consideran que la institución les favorece en su desarrollo personal y profesional.

*En esta investigación podemos mencionar que al contar con un ambiente laboral en un nivel medio permite que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera regular, pero teniendo un clima laboral en la cual los trabajadores lo perciban como ideal sería satisfactorio para la empresa pues se sentirán comprometidos tanto en su desarrollo personal y profesional logrando así incrementar la productividad.*

### **En el contexto local**

Ferrer (2016) en su investigación “Propuesta de mejora del Clima Laboral basado en el modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord en el Banco Interbank tienda mercado modelo – 201, elaborada en Chiclayo”, desarrolló un plan que manipulaba el clima laboral basado en el modelo de 6 casillas. El estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo – propositivo, utilizando la población de 14 empleados se aplicó un cuestionario de 19. Se concluyó que el clima de la empresa debía abordarse desde la manipulación de sus relaciones interpersonales, puesto que los empleados interactuaban diariamente con muchos clientes.

*Según el estudio se puede observar que para manipular el clima organizacional una de las maneras es a través de las relaciones interpersonales las cuales pueden mejorar cuantiosamente la manera en que los empleados se relacionan entre sí y con sus superiores.*

Flores y Núñez (2015), desarrollaron un estudio al que titularon “Propuesta de creación del Área de Recursos Humanos, para la Mejora del Clima Organizacional en

Quetzal S.A.C de la ciudad de Chiclayo”, persiguiendo como finalidad de proponer la implantación de un área de recursos humanos que gestione y mejore el clima. La población y muestra fueron 60 trabajadores pertenecientes a las 5 empresas de Quetzal Group. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, que estaba orientado a las dimensiones del clima Organizacional. Las conclusiones que llegaron fueron las siguientes: Se apreció la falta de un área de Recursos Humanos ya que los jefes son los encargados en realizar estos procesos, lo cual origina un desgaste en ellos, pues lo hacen sin un esquema ideal o parámetros a seguir que puedan garantizar una correcta toma de decisiones. No se toman en cuenta los procesos de capacitación del personal, que sirve para brindar los conocimientos necesarios acerca de sus funciones y tareas, además servirá para mejorar la autoestima. A pesar de que la organización se encuentra comprometida en brindar a sus colaboradores todos los beneficios estipulados por ley, se resalta la necesidad de una política salarial que permita motivar a los colaboradores y brinde una remuneración justa y equitativa, además no existe un manual de funciones o formato donde se encuentren los requerimientos de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal. Por último, Quetzal Group, requiere la creación de la Jefatura de Recursos Humanos con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal.

*Podemos observar en esta investigación la falta de un área de recursos humanos lo cual dificulta a los trabajadores el cumplimiento de sus funciones, pues no se toman en cuenta los procesos de capacitación, una remuneración justa y equitativa, no existe un manual de funciones y tareas. Para ello es importante que se implemente el área de recursos humanos lo cual se va a encargar de llevar acabo todos los procesos y lineamientos de la organización.*

Capuñay (2014), desarrolló un estudio al que tituló “Propuesta para Mejorar el Clima Organizacional en la Corporación Universal S.A.C en la Ciudad de Chiclayo”, persiguiendo la finalidad de proponer diversas estrategias que mejoren el clima de la organización; para este estudio se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado a 26 trabajadores de dicha empresa; tuvo como hipótesis alternativa: si es adecuado el

nivel de implicación que tienen los trabajadores de la Corporación Universal S.A.C. el estudio concluyo que a nivel de dimensiones en todas las áreas de la empresa Corporación Universal S.A.C el nivel de relación que incluye la implicación de cohesión y el apoyo brindado nos ha dado como resultado una categoría promedio; es decir que si existe un grado adecuado que se sienten comprometidos y un adecuado apoyo entre cada uno de ellos aunque se puede mejorar y tener una categoría que tiende a ser buena ya que esto sería la más adecuada tanto para la empresa como para sus colaboradores.

*En esta investigación en cuanto al clima organizacional la empresa se encuentra en un nivel adecuado lo cual permite que desarrollen sus actividades de manera eficiente, puesto que se brinda apoyo a los trabajadores cuando lo solicitan y esto permite a que ellos se sientan comprometido con su trabajo y la organización para alcanzar los objetivos planteados.*

Gálvez (2014), desarrolló un estudio al que tituló “Propuesta de Mejora del Clima Laboral aplicado a los Trabajadores del soporte administrativo de la gerencia de red asistencial Lambayeque – Essalud”, persiguiendo la finalidad de aplicar estrategia que mejoren el clima especialmente el del personal administrativo. Lo cual utilizo como instrumento para la obtención de datos el cuestionario de “escala de opiniones CL- SPC” de la psicóloga Sonia Palma Carrillo, el mismo que fue aplicado a los 366 trabajadores administrativos. Podemos concluir en dicha investigación que la percepción de los trabajadores de soporte administrativo con respecto al clima organizacional de la gerencia de red asistencial Lambayeque- Essalud, resulto encontrarse en un nivel medio con una regla tendencia a ser alto.

*En esta tesis podemos mencionar que teniendo un ambiente laboral bueno permite a que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo y con la organización, esto permite mejorar los niveles de productividad de la empresa.*

Urbina y Monteza (2014), desarrollaron un estudio al que titularon “Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY INGENIERIA S.A.C”, persiguiendo la finalidad de diagnosticar el tipo de clima laboral y luego proponer estrategias de mejora. Para la recopilación de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue realizado en base a la variable del clima organizacional, el cual fue aplicado a los 37 colaboradores. Posteriormente

llegaron a concluir lo siguiente: El clima organizacional de la empresa se encuentra en un nivel bajo, lo cual es perjudicial para la empresa, en cuanto a las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, además otros factores como la comunicación y las condiciones laborales también se encuentra en un nivel deficiente, lo que han conllevado a que el ambiente de trabajo de la empresa se encuentre 79% en un nivel bajo, esto impide a que la organización funcione en óptimas condiciones.

*En esta tesis podemos ver que la empresa presenta ciertas dificultades en cuanto al clima organizacional como involucramiento laboral, autorrealización, la comunicación y las condiciones laborales, esto impide a que desarrollen sus actividades de manera eficiente. Lo cual es importante que la empresa tome en cuenta estos factores para de alguna manera solucionar estos inconvenientes y mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores y la productividad.*

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Gestión del talento humano.**

Chiavenato (2000) indica que la gestión de recursos humanos radica en saber planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas idóneas que permitan promover el desempeño eficiente del personal (p.165).

Podemos decir que la gestión de recursos humanos es saber conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den lo máximo de sí mismas, con una actitud positiva y conveniente.

##### ***1.3.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento humano***

Según Chiavenato (2009) los objetivos de la gestión de recursos humanos ayudan a contribuir a la eficiencia de la organización tenemos los siguientes:

- a. Ayudar a la organización para lograr sus objetivos y a ejecutar su misión
- b. Proveer competitividad a la organización
- c. Entregar a la organización colaboradores bien capacitados y motivados
- d. Incrementar la auto actualización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo

- e. Desarrollar y conservar la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar e fomentar el cambio.
- g. Conservar políticas éticas y un compromiso responsable con la sociedad. (p.11)

### ***1.3.1.2. Proceso de la Gestión del Talento Humano.***

Según Chiavenato (2009) actualmente la administración de recursos humanos consiste en ciertas actividades integradas con la finalidad de alcanzar efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para la organización como para las personas, asimismo los procesos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- a. Proceso para integrar personas.
- b. Proceso para organizar a las personas.
- c. Proceso para recompensar a las personas.
- d. Proceso para desarrollar a las personas.
- e. Proceso para retener a las personas.
- f. Proceso para auditar a las personas.(p.15)

***1.3.1.2.1. Procesos para integrar personas.*** También se le conoce como el proceso para proveer o suministrar personas; es decir incluir a nuevos talentos a la organización, este proceso incluye el reclutamiento y selección de personal.

#### ***a. Reclutamiento del Personal.***

En el procedimiento de reclutamiento la organización capta a los postulantes para el proceso de selección de manera que la organización pueda elegir aquellas personas más apropiadas para tapan las exigencias del puesto. Así mismo, afirma que la incorporación es un proceso de dos vías: comunicar y difundir oportunidades de empleo, al mismo tiempo que interesa a los aspirantes para el proceso de selección. (Chiavenato 2009, p.116)

Fuentes de reclutamiento. Existen diversos tipos de fuentes de reclutamiento.

**Reclutamiento Interno.** Chiavenato (2007) indica que el reclutamiento interno es cuando hay una cierta cantidad de vacantes la empresa trata de hacer un reacomodo de sus empleados, los cuales pueden transferidos de una otra área (p.158).

**Reclutamiento Externo.** El reclutamiento externo se lleva acabo con candidatos que no pertenecen a la organización, cuando hay una vacante para cubrir en el puesto intenta llenarla con personal de afuera, es decir con candidatos atraídos por los diversos medios de reclutamiento (Chiavenato 2007, p. 160)

**Reclutamiento Mixto.** Chiavenato (2007) indica que es cuando se emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. (p.164)

### **Importancia del Reclutamiento.**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) mencionan que la relevancia del reclutamiento es alcanzar el número suficiente de candidatos potenciales cualificados para cubrir el puesto de trabajo, asimismo los propósitos del reclutamiento se pueden detallar en:

1. Describir las carencias presentes y futuras del reclutamiento, a partir de la información proporcionada por la planificación de los recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
2. Proveer el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección.
4. Disminuir la probabilidad de que los postulantes dejen la organización al poco tiempo de ser reclutados y seleccionados
5. Ejecutar la norma jurídica existente.
6. Incrementar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
7. Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas en el reclutamiento (p. 109)

## **b. Selección del Personal**

La selección de personal, es el proceso en donde se busca a las personas que reúna ciertas cualidades, capacidades y competencias que exige el puesto, por lo que se pretende incrementar la eficiencia y el desempeño humano, así mismo la eficacia de la organización (Chiavenato 2009,p.137).

**Técnicas de Selección:**posibilitan investigar las características personales del colaborador mediante su comportamiento, asimismo en cinco categorías: La entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2009, p.148).

Es importante que todo el proceso de selección se haga de forma transparente y responsable

**La Entrevista de Selección:** La entrevista es el proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y que una de las partes le interesa saber lo mejor de la otra.

Asimismo, el entrevistador es quien toma la decisión y al entrevistado se le aplica determinados estímulos con el fin de contemplar sus reacciones y con ello decretar posibles relaciones de causa – efecto. Podemos decir que la entrevista es la que influye en la decisión de los postulantes.

**Pruebas de Conocimiento o de Capacidades:**Son herramientas que se usan para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los aspirantes que exige el puesto a cubrir. Buscan calcular el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se usan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan calcular el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para, manipular la computadora, la destreza del conductor de camiones, de la capturista o del operador de máquinas.

**Pruebas Psicológicas:**Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en referencia a las aptitudes de las personas. Así mismo se usan como medida del desempeño, se fundamentan en muestras estadísticas para la

comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de la prueba de un individuo se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas para lograr resultados en porcentajes.

**Pruebas de Personalidad:** Muestran ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipo).

**Técnicas de Simulación:** Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado, para enfocarse en el trato a grupo y reemplaza el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que quiere decir armar un escenario o un contexto dramático en el presente en el aquí y en el ahora, para desarrollar el evento que se pretende desarrollar de forma parecida a la realidad como sea posible. Así, el protagonista, al dramatizar una escena asume un papel y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

#### ***1.3.1.2.2. Procesos para organizar a las personas***

##### **a. Orientación de personas**

Orientar quiere decir determinar la posición de un individuo con base en los puntos cardinales, es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a alguien, reconocer donde está el lugar en el que se encuentra para guiarse en el camino. Cuando ingresan a la organización, o cuando esta hace cambios, los candidatos deben conocer en qué situación se encuentran y hacia donde deben dirigir sus actividades y esfuerzos (Chiavenato, 2009).

El objeto de la orientación es colocar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos. (p.176)

**b. Cultura Organizacional.** Chiavenato (2009) indica que es el conjunto de hábitos y creencias planteados por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los componentes de la organización.

Así mismo se refiere a la forma de vida de la empresa en todos sus aspectos en sus ideas creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. También señala que la cultura organizacional simboliza las percepciones de los dirigentes y los empleados de la empresa y refleja la mentalidad que predomina en ella. (p.176)

**c. Modelado del Trabajo.** Los puestos componen los medios que utiliza la organización para asignar y usar sus talentos humanos con el fin de lograr los objetivos organizacionales en base a ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos simbolizan los medios que se utilizan para realizar sus labores dentro de la organización para lograr sus objetivos individuales (Chiavenato, 2009).

Así mismo, dice que el puesto está compuesto por todas las acciones que realiza un individuo, que embarca en un todo unificado y que se muestra en cierta posición formal en el organigrama de la empresa. De manera en que, para realizar sus actividades, un individuo con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. (p.202)

**Diseño de Puesto.** Es la definición del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objetivo de satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requerimientos personales de su ocupante. En lo profundo, el diseño de puestos es la manera en que los administradores resguardan los puestos individuales y los acoplan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2007, p.204).

**Descripción y análisis de los puestos.** Describir un puesto significa relacionar lo que realiza el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato sintetizado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. También señala que analizar un puesto es entrar en detalle sobre lo que se exige de un ocupante con respecto a los conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. (Chiavenato, 2009, p. 222)

Así mismo, indica que casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos. Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:

- 1- Subsidios para el reclutamiento
- 2- Subsidios para la selección de personas
- 3- Material para el entrenamiento
- 4- Base para la evaluación y la clasificación de puestos
- 5- Evaluación del desempeño
- 6- Base para programas de higiene y seguridad
- 7- Guía para el gerente.(p.228)

d. **Administración de la Carrera.** Señala que carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas realizan un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. Ahora ya no es la organización la que se debe preocupar por ello. Ese deber pasa rápidamente a manos de cada individuo. Es decir, cada persona debe ser quien administre su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarse a las demandas y exigencias de un mundo que varía y se transforma. Para ello, cada individuo debe tratar de conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que aparecen intempestivamente, evitar la obsolescencia y neutralizar las amenazas que van a aparecer, como la extinción de ciertas profesiones y la aparición de otras nuevas e innovadoras (Chiavenato, 2009, p.231).

e. **Trabajo en Equipo.** Chiavenato (2009) señala que los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen.

Para lograr la plena eficiencia el gerente debe tener cuidado de que el equipo tenga las características siguientes:

Objetivos claros: la misión y los objetivos del equipo se deben fijar con claridad y ser aprobados por todos los miembros. También, el objetivo individual de cada miembro del equipo debe ser ayudado por todo el equipo. Uno debe auxiliar al otro.

Percepción integrada: los integrantes del equipo deben poseer una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción integrada apoya a visualizar los problemas, fijar sus propósitos e integrar sus actividades.

División del trabajo grupal: los integrantes del equipo se deben distribuir para sus posiciones de acuerdo a sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta designación de papeles y de posiciones es elemental. Deben estar completamente claros en cuanto a sus papeles para realizar sus actividades con las mejores competencias.

Decisiones conjuntas: un equipo debe eludir formalidades y burocracia. La comprensión se debe lograr mediante la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean en colaboración y prevenir conflictos.

Liderazgo compartido: las funciones del liderazgo del equipo deben pasar de un individuo a otro, de acuerdo con la situación, las necesidades del equipo y de los miembros.

Nuevas ideas para la solución de problemas: el equipo admite el desacuerdo como una forma de discutir nuevas ideas y de solucionar sus asuntos de manera creativa e innovadora.

Evaluación de la eficacia: el equipo debe evaluar continuamente su desempeño, de qué manera ejecuta las tareas y las actividades, cómo logra las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes entre los miembros (p.237).

f. **Evaluación del Desempeño.** Es una valoración sistemática, de los actos de cada individuo en base a las tareas que desempeña, las metas y los resultados que debe lograr, las competencias que ofrecen y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o calcular el valor, la excelencia y las competencias de un colaborador, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio a la organización. (Chiavenato, 2009, p.245)

El mismo autor también indica que toda persona requiere recibir realimentación sobre su desempeño para conocer cómo ejerce su trabajo y para realizar las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación los colaboradores caminan a

ciegas. Para tener idea de los potenciales de los individuos, la organización también debe conocer cómo realizan sus actividades. Así, los colaboradores y las empresas necesitan conocer todo sobre su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las empresas por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

brinda, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le ayudara  
Recompensas: La evaluación del desempeño brinda un juicio sistemático que faculta argumentar incrementos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.

Realimentación: La evaluación brinda información de la percepción que poseen las personas con las que interactúa el personal, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.

Desarrollo: La evaluación ayuda a que cada colaborador conozca exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más fuerza en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar mediante el entrenamiento o el desarrollo personal).

Relaciones: La evaluación ayuda a cada trabajador mejorar sus relaciones con los individuos que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque conoce qué tan bien evalúan su desempeño.

Percepción: La evaluación brinda a cada individuo medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan sobre él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

Potencial de desarrollo: La evaluación brinda a la empresa fuentes para conocer a profundidad el potencial de desarrollo de sus trabajadores, de manera que pueda definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.

Asesoría: La evaluación para aconsejar y orientar a los individuos. (p.246)

### **1.3.1.2.3. Procesos para recompensar a las personas.**

#### **a. Remuneración**

La remuneración se refiere a la recompensa que el personal recibe a cambio de ejecutar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre los colaboradores y la empresa. Cada colaborador negocia su trabajo para conseguir un pago económico y extraeconómico. En la mayoría de las organizaciones, el principal elemento de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el colaborador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. Los incentivos salariales son el segundo elemento de la remuneración total, programas planteados para recompensar a los colaboradores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diferentes maneras, mediante bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer elemento de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta (Chiavenato, 2007, p.283).

#### **b. Programas de Incentivos**

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es indispensable, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que realicen el mejor esfuerzo posible, sobrepasen su desempeño actual y logren las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico, que no es agradable ni alcanza motivar a los colaboradores para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. (Chiavenato, 2007,p.318)

#### **c. Prestaciones y Servicio**

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones brindan, a todos o a una parte de sus colaboradores, en forma de pago adicional a sus salarios. En general, componen un paquete de prestaciones y servicios que forma parte integral de la remuneración de los colaboradores. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una diversidad de facilidades y beneficios que brinda la

empresa, como apoyo médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación, etc. (Chiavenato, 2007,p.345)

#### *1.3.1.2.4. Procesos para desarrollar a las personas.*

##### **a. Capacitación**

Es un medio que desarrolla las competencias de los individuos para que puedan ser más productivas e innovadoras en efecto para que contribuyan mejor a los objetivos empresariales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato 2009, p.371)

Además, señala que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

##### **b. Desarrollo de las personas y Organizaciones**

###### Desarrollo de Personas

Son las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la distribución de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. El desarrollo está más orientado hacia el crecimiento personal del empleado y se dirige hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual (Chiavenato, 2009).

## Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2009) señala que es un enfoque de cambio organizacional con el cual los mismos trabajadores formulan el cambio que se requiere y lo establecen con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes:

1. Se sustenta en la investigación y la acción, lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente.

2. El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorarla eficacia de la organización.

3. El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.

4. El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia. (p.423)

### 5. Relaciones *con los empleados*.

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y la ejecución de sus políticas organizacionales.

#### a. Programa de ayuda al colaborador

Los programas de apoyo a los colaboradores se realizan para ayudar a los trabajadores que tienen conflictos, son programas que en las organizaciones se usan

para ayudar a los trabajadores a resolver los problemas personales que afectan el desempeño de su trabajo (Chiavenato, 2009).

Los programas de apoyo al colaborador casi siempre presentan dos elementos fundamentales:

1. Una política escrita: Los primeros en conocer los problemas de las personas son los colegas y los superiores. Una política escrita puede apoyarlos en este sentido y demuestra el apoyo total de la organización.

2. Un coordinador del programa: Los programas deben poseer un coordinador que respalde el conocimiento y el uso de los procedimientos y las políticas en el lugar de trabajo. El coordinador que puede ser un experto en administración de personal o un gerente de línea, brinda la asesoría necesaria a los gerentes y los orienta y estimula para tratar adecuadamente a los colaboradores que tienen problemas y para ofrecerles servicios de naturaleza confidencial.

#### b. Administración de Conflictos

El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana. Forma parte del lado contrario de la cooperación y la colaboración. La palabra conflicto se refiere al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discordancia, la controversia o el antagonismo (Chiavenato, 2009).

Existen dos tipos de conflictos: el conflicto interno y el conflicto externo. El interno (intrapersonal) implica dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles: interpersonal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional. (p.459)

#### c. Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Higiene Laboral. Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca resguardar la integridad física y mental del trabajador, al cuidarlo de los riesgos de salud inherentes a las funciones del puesto y al ambiente físico donde las ejecuta. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral. Así mismo la higiene laboral o higiene industrial es de carácter eminentemente preventivo,

pues su objetivo es la salud y la comodidad del colaborador, al impedir que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo (Chiavenato, 2007,p.332).

Seguridad Laboral. Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que se usan para precaver accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de los colaboradores para que utilicen prácticas preventivas, lo cual es esencial para un desempeño satisfactorio del trabajo (Chiavenato, 2007, p. 336)

Calidad de Vida. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para lograr la calidad y la productividad, las empresas deben tener colaboradores motivados que se comprometan en los trabajos que ejecutan y deben recompensarlos adecuadamente por su colaboración. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2007, p.349).

También señala que la calidad de vida en el trabajo simboliza el grado en que los integrantes de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares (Chiavenato, 2007, p.351).

#### ***1.3.1.2.5. Procesos para auditar a las personas***

##### **a. Comunicaciones Internas**

Una entidad tiene que consolidarse en una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todos los colaboradores desde la base hasta la cúpula de la empresa tienen que aceptar sus respectivas responsabilidades con base a la información difundida. (Chiavenato, 2009,p.508)

Así mismo, afirma que los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, porque la comunicación es el medio primario para encaminar las actividades de la organización y es el instrumento básico para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores (Chiavenato, 2009, p.509).

b. Base de datos de la administración de Recursos Humanos

Es un sistema de almacenamiento y amontonamiento de datos acertadamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia (Chiavenato, 2009).

La administración de recursos humanos necesita de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan conseguir y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.

9. Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores. (p.511)

### **1.3.2. Clima Organizacional**

El clima organizacional se da entre los miembros de la organización, lo cual está ligado al tipo y grado de motivación lo cual nos ayuda a entender el índice del clima organizacional de manera específica. También nos ayuda a entender los aspectos de la organización que influyen en los diversos tipos de motivación de las personas (Chiavenato, 2000,p.86)

El clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización, trabajo, el ambiente físico. También se relaciona con la salud mental de las personas de cómo se sienten consigo mismo con respecto a los demás (Davis y Newstron, 2000,p.581).

El clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que se pueden medir y tener diferentes grados de un clima organizacional, ya sea directa o indirectamente por la gente que trabaja y que dan paso a los diversos tipos de comportamiento y motivación (Litwin y Stinger citados por Brunet, 2002).

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona también con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y de ser capaz de enfrentarse por sí misma a las exigencias de la vida (Rodríguez, 1999).

Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

### ***1.3.2.1. Características del Clima Organizacional***

Chiavenato (2000) se refiere el clima como las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta y que sus características pueden ser internas o externas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente, este último determina el clima organizacional, ya que cada trabajador tiene una apreciación distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio efímero en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días cercas al cierre anual, a la reducción de personal, al aumento de los salarios, entre otros. En un ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, hay más ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también.

El clima organizacional de la empresa ejerce influencia en el comportamiento de los trabajadores. Cuando existe un clima de insatisfacción de los trabajadores este tiende a ausentarse perjudicando el rendimiento de los miembros (p.86)

### ***1.3.2.2. Importancia del Clima Organizacional***

La importancia que tiene el estudio del clima organizacional hoy en día, es un bien necesario para saber cómo motivar al trabajador; ya que el comportamiento de las personas en la organización trae como origen un ambiente que afectará tanto a las personas como a los objetivos de la empresa.

Para un apropiado o inapropiado clima trae consecuencias ya sean positivas o negativas. Es por eso la importancia de como motivar a los miembros para una mejor productividad, logros, satisfacción, entre otros

El clima organizacional puede ser afectado por diversos factores positivos y negativos. Por eso es importante que exista una motivación para un buen clima en la organización para que se vean resultados positivos en la misma, trayendo muchos

beneficios a la empresa y situándose en mejores posiciones que trae este mundo competitivo (Davis y Newstrom, 2000, p.582).

### ***1.3.2.3. Tipos de Clima Organizacional de Likert***

Brunet (2002) afirmó que existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

***1.3.2.3.1. Teoría del clima organizacional de Likert.*** Rensis Likert sostuvo que, en la percepción del clima de una organización, influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indicó que las variables finales son dependientes de las dos anteriores, y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En las, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización (Brunet, 2002).

Estos tres tipos de variables, influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostuvo que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. Llego tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

#### **a. Clima Autoritario**

Sistema I Autoritarismo explotador

Manifiesta que en este tipo de sistema solo las personas de alta gerencia determinan las metas para la organización. El clima que se respira en este sistema es de temor, castigo y de amenazas y ocasionalmente de recompensas. La relación que

existe entre la alta gerencia y los empleados es casi nula y las decisiones solo las toma los jefes.

#### Sistema II Autoritarismo Paternalista

En este tipo de sistema existe la confianza condescendiente con sus empleados, aunque no en su totalidad ya que las mayores decisiones se toman en la alta gerencia y una menor con sus empleados. Las motivaciones que existen ya sean de recompensas o castigos son utilizados por excelencia con este sistema hacia los trabajadores. Bajo este tipo de clima se juega mucho con las necesidades de los trabajadores.

El tipo de relación característico de este sistema paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, es que se da ciertas facilidades a sus empleados con límites de relativa flexibilidad

Dando paso así a la confianza condescendiente desde la alta gerencia con sus empleados y la dependencia de la base jerárquica creando un clima participativo.

#### **b. Clima Participativo**

##### Sistema III Participativo Consultivo

Existen una serie de empresas en toda localidad que se caracterizan por la confianza de los jefes en sus empleados ya que estos suelen tomar decisiones dentro de su ámbito.

Este sistema presenta un clima de confianza y armonía ya que existe una buena comunicación entre la alta gerencia y sus empleados de descentralizar las tomas decisiones. Pero siempre manteniéndose un sistema jerárquico, con decisiones específicas adoptadas por los escalones medios e inferiores

#### Sistema IV Participación en grupo

En este tipo de clima inspira confianza y se obtienen altos niveles de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

El nivel de motivación es la participación, que se trabaja en función a los objetivos planteados, puesto que el nivel de clima organizacional es de confianza; logrando así que los colaboradores se involucren con la organización y el logro de los objetivos. Este tipo de clima se caracteriza porque está distribuido en todas las áreas de la organización y la comunicación que se realiza es horizontal generando una participación grupal.

Likert el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización (Brunet, 2002).

#### *1.3.2.3.2. Teoría del Clima Organizacional de*

#### **Litwin y Stringer.**

En esta teoría se manifiesta la importancia de la conducta en los trabajadores dentro de la organización haciendo uso de la motivación y el clima, con el objetivo de descubrir los aspectos situacionales y ambientales que influyen sobre la conducta y la percepción de los trabajadores. Dichos autores plantearon tres objetivos:

- a) Analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- b) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
- c) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer (1968) manifestaron que se puede encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, puesto que tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador y a su

vez estos pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Estos autores descubrieron que se puede encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Llegaron a concluir también que el clima organizacional puede provocar cambios en los rasgos de la personalidad relativamente estables.

Los factores que intervienen en el clima organizacional, se mencionan lo siguiente:

Primero, los factores que tienen influencia en la motivación y comportamiento de los individuos son aspectos como la estructura, las políticas gerenciales, los procesos de comunicación y los patrones de liderazgo, inciden directamente en la productividad de la organización

Segundo, los patrones gerenciales son unos de indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la organización ya que se establece la exigencia y desempeño de los colaboradores y de igual manera el nivel de riesgo y de responsabilidad que aceptan en la realización de su trabajo para el logro de metas planteadas.

Tercero, las variables que intervienen en la calidad de relaciones interpersonales de los colaboradores tenemos: identificación grupal, clima de amistad, lealtad y cordialidad, estas variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros en la organización y para alcanzar la productividad grupal y organizacional.

#### ***1.3.2.4. Dimensiones del Clima Organizacional.***

Para Litwin y Striger (1968), mencionan que las dimensiones que influyen directamente sobre la motivación y su correspondiente conducta en los colaboradores de la organización son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, identidad, conflictos. Este comportamiento tiene sin duda una gran variedad de consecuencias para la organización como: la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

**Estructura:** Esta dimensión muestra la percepción que tienen los colaboradores acerca de la organización en cuanto a formalismos, reglas, obligaciones, políticas, procedimientos, trámite entre otras limitaciones que se presentan en el desarrollo de su trabajo. Podemos decir que es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado. Lo cual tiene que ver con los canales de comunicación que se desarrolla con los miembros de la organización ya sea una comunicación vertical y/o horizontal.

**Responsabilidad:** Es el sentimiento de los trabajadores sobre la presión y el comportamiento que tienen con el trabajo encomendado, al tomar decisiones por sí solo, al crear sus propias exigencias y responsabilidades, es decir su autonomía en la toma de decisiones en su trabajo y ser el su propio jefe.

**Recompensa:** Esta dimensión expresa la percepción que tienen los trabajadores acerca de la recompensa recibida por el trabajo bien desarrollado. Cabe decir que la organización emplea más el premio que el castigo, es decir que recibir una recompensa monetaria no lo es todo también se necesita de un reconocimiento público, unas felicitaciones, son recompensas que ayudan afianzar más el compromiso con la organización.

**Desafío:** Es la dimensión en que la organización promueve la aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos planteados, la misma que es sumamente importante, ya que, si no se asumen riesgos, entonces, la organización no innovará y morirá en el tiempo.

**Relaciones:** Las relaciones interpersonales dentro de una organización son sumamente importantes ya que hace referencia a la percepción acerca de un ambiente

de trabajo sano y de buenas relaciones entre jefes y subordinados, para alcanzar así el desarrollo del cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.

**Cooperación:** Aquí se percibe en esta dimensión que la organización viene desarrollando un apoyo mutuo entre todos los miembros de la organización, tanto en niveles superiores como inferiores para así lograr confianza en los trabajadores y desarrollen de la mejor manera sus actividades en su puesto de trabajo.

**Estándares de Desempeño:** Refleja la percepción que tienen los trabajadores sobre los patrones o medidas de desempeño que permiten la evaluación de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Es importante debido a que muchas veces las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de ellos.

**Conflictos:** Los conflictos hacen mención a que los miembros de la entidad puedan discutir y resolver algunas discrepancias que se den en el trabajo, escuchando y respetando las opiniones de sus contrapartes, así mismo también respetando el grado jerárquico al cual pertenecen y así lograr solucionar los diferentes problemas que se les presenten para lograr el bienestar en ambas partes.

**Identidad:** Muestra el grado de identificación y el nivel de lealtad que tienen los miembros con la organización, es decir, se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen las personas hacia su organización, comprometiéndose cada vez más y dando lo mejor de sí para el éxito propio y de la empresa.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cómo la gestión del talento humano contribuye a la mejora del clima organizacional en la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017?

## **1.5. Justificación e importancia**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) manifiestan, que justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza dicha investigación. La explicación de estas puede agruparse en: Teórica, metodológica y social.

Como justificación teórica consideramos importante la realización de esta investigación ya que contribuirá a fortalecer el conocimiento, a través de conceptos y teorías respecto a las variables en estudio gestión del talento humano explicada en el libro Gestión del Talento Humano de Chiavenato (2009) y para el clima organizacional utilizaremos las bases teóricas descritas según Litwin y Stringe y así finalmente lograr mejorar el clima organizacional.

Desde el punto de vista metodológico es de tipo descriptiva, porque buscamos descubrir la situación actual de la gestión del talento humano con que cuenta la empresa y como está el clima organizacional. Debido a que el objetivo de nuestra tesis es llevar a cabo un diagnóstico organizacional para proponer estrategias de gestión del talento humano. Para conseguir esta relación se realizará una entrevista al administrador de la empresa Helatony's SAC sucursal Chiclayo y como instrumento se tendrá la guía de entrevista, así mismo también se realizará una encuesta a los colaboradores de la empresa y como instrumento el cuestionario, la cual dicha investigación servirá como modelo para futuras investigaciones con respaldo en las validaciones que tendrá los instrumentos.

Desde la perspectiva social esta investigación permitió conocer la importancia que tiene la gestión del talento humano en la empresa Helatonys SAC., a partir de la mejora del clima organizacional pues es un impulsador de éxito para las organizaciones hoy en día.

Pero en sí, lo que se busca conseguir es tener una buena gestión del talento humano, pues hoy en día en las organizaciones son los colaboradores quienes nos ayudan alcanzar los objetivos, a mejorar los niveles de productividad y competitividad. Con respecto al clima organizacional, este nos permite saber el grado de identificación que tienen los colaboradores, la facilidad con la que se integran en trabajos de grupo y el grado de satisfacción que tienen con la empresa.

Así mismo, esta investigación servirá para que la empresa conozca cómo se ha venido desarrollando la gestión del talento humano y como este contribuye en el clima organizacional, de esta manera con los resultados obtenidos y con la propuesta planteada, la empresa podrá tomar medidas que le ayuden a mejorar las deficiencias encontradas. Por lo tanto, los trabajadores también se verán beneficiados pues al contar con una buena gestión, se encontrarán más orientados a cerca de las normas, funciones y tareas, consecuentemente mejorarán su desempeño. Finalmente, los clientes percibirán un adecuado servicio y atención por parte de los colaboradores de la empresa.

### **1.6. Hipótesis**

H1: La gestión del talento humano contribuye a la mejora del clima organizacional de la empresa Helatonys SAC.

Ho: La gestión del talento humano no contribuye a la mejora del clima organizacional de la empresa Helatonys SAC.

### **1.7. Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017

#### **Objetivo Especifico**

Identificar los procesos de gestión del talento humano que emplea actualmente la empresa Helatonys SAC

Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Helatonys SAC

Determinar qué factores de la gestión del talento humano inciden en el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC

**CAPÍTULO II**  
**MATERIAL Y METODO**

## CAPÍTULO II MATERIAL Y METODOS

### 2.1. Tipoy diseño de investigación

#### Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y propositiva conforme a los conceptos de Hernández, Fernández y Baptista (2010)

Descriptiva puesto que va describe una realidad problemática en un tiempo determinado, y demás permite medir y analizar la información recopilada de manera independiente para las variables en estudio.

Propositiva, porque va a proponer estrategias de gestión del talento humano que va permitir mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC.

#### Diseño de Investigación

Esta investigación se da dentro de un carácter no experimental – transaccional o transversal.

Hernandez, Fernandez y Baptista (2010) sostienen que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables; es decir observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Transaccional o transversal porque nos va a permitir recolectar datos en un solo instante y en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 151).

Las variables en estudio es gestión del talento humano y clima organizacional de la empresa Helatonys SAC., teniendo el siguiente esquema:



#### Dónde:

M: Muestra de la investigación

O: Observación del Clima Organizacional

P: Propuesta de Gestión del Talento Humano

## 2.2. Población y Muestra

### Población

Bernal (2010) expresa que la población es el conjunto de todos los individuos o personas que son motivo de la investigación; es decir que presentan ciertas características similares (p.160).

Población: La población en estudio está constituida por los todos colaboradores de la empresa Helatonys SAC, sucursal Chiclayo los cuales según el control de asistencia anexo N° 04, brindado por la administradora son los siguientes:

**Tabla 1**

*Población*

<b>Población</b>	
Administradora	01
Jefe de caja	01
Asistente de caja	01
Jefe de ventas	01
Jefe de almacén	01
Vendedores	03
Choferes	07
Liquidadores	02
Almaceneros de cámara frigorífica	03
<b>Total Población</b>	<b>20</b>

Fuente: Elaboración propia

### Muestra

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) expresan que muestra es el subconjunto de la población, la cual se seleccionara por diversos métodos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad de la población (p. 173)

Debido a que la población en estudio no es representativa vamos a tomar el total de la población como muestra, la cual constara de 20 encuestados que se encuentran laborando actualmente en la empresa Helatonys SAC. sucursal Chiclayo.

### **2.3. Variables**

#### **Variable independiente:**

##### **Gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2009) Señala gestión del talento humano como 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)

#### **Variable dependiente:**

##### **Clima organizacional**

Litwin y Stinger citados por Brunet (2002), definen al clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación.

## 2.4. Operacionalización

**Tabla 2**

*Operacionalización variable independiente*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O RESPUESTAS	TECNICA E INSTRUMENTO
<b>GESTION DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>INCORPORAR PERSONAS</b>	Reclutamiento	¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?	Se utilizará la técnica de la entrevista y como instrumento la Guía de entrevista
		Selección del personal	¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil del puesto?	
	<b>COLOCAR A LAS PERSONAS</b>	Orientación de las personas	¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones? ¿La empresa cuenta con un programa de inducción?	
		Evaluación del desempeño	¿Cómo miden la productividad de los colaboradores?	
	<b>RECOMPENSAR PERSONAS</b>	Remuneración	¿Se paga puntual las remuneraciones? ¿Se otorga algún tipo de incentivo al personal?	
		Incentivos	¿El tipo de incentivo que se le otorga al personal es económico y/o material?	
	<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Capacitación	¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación? ¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?	
		Desarrollo	¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?	
	<b>RETENCION DE PERSONAS</b>	Relaciones con los empleados	¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?	
		Higiene y seguridad	¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad apropiados para evitar cualquier tipo de accidente o riesgo en el trabajo?	
<b>SUPERVISAR A LAS PERSONAS</b>	Calidad de vida	¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas de trabajo necesarias para mejorar su desempeño laboral?		
		Comunicación	¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?	
	Base de Datos	¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?		

*Fuente:*Elaboración propia

**Tabla 3**

*Operacionalización variable dependiente*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS O RESPUESTAS	TECNICA E INSTRUMENTO
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA</b>	Organización	¿Conoce como está organizada la empresa? ¿Conoce la visión y misión de la empresa?	Se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario
		Reglamentos y Obligaciones	¿Conoce el reglamento interno de trabajo de la empresa? ¿Conoce cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?	
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Compromiso	¿Faltas frecuentemente a tu puesto de trabajo?	
		Puntualidad	¿Cumples oportunamente las tareas encomendadas?	
	<b>RECOMPENSA</b>	Reconocimiento	¿La empresa reconoce públicamente el buen rendimiento y productividad del colaborador?	
		Premio	¿La empresa brinda algún tipo de incentivo económico y/o material a los más destacados?	
	<b>DESAFÍO</b>	Aceptación de riesgos	¿Usted asume con responsabilidad y compromiso los desafíos establecidos por la empresa? ¿Las relaciones del gerente con sus colaboradores tienden a ser cordial?	
	<b>RELACIONES</b>	Ambiente de trabajo	¿La empresa compartes espacios de confraternidad para generar integración entre todos sus colaboradores? ¿Usted proporciona apoyo a sus compañeros cuando se lo solicitan?	
	<b>COOPERACION</b>	Apoyo mutuo	¿Te integras con facilidad a los equipos de trabajo para cumplir los objetivos de la organización?	
	<b>ESTANDARES</b>	Cumplimiento de metas	¿Desarrollas tus actividades de manera eficiente? ¿En la empresa se desarrollan actividades de supervisión?	
Retroalimentación		¿La empresa programa actividades de retroalimentación para mejorar el desempeño de los colaboradores? ¿Respetas las diferencias entre colaboradores y contribuyes a un buen clima organizacional?		
<b>CONFLICTO</b>	Respeto	¿Considera que el sistema de solución de conflictos que su jefe emplea es la adecuada?		
	Solución de problemas	¿La empresa te permite contribuir con sugerencias orientadas a resolver los conflictos?		
<b>IDENTIDAD</b>	Grado de identificación	¿Usted se siente parte de la empresa Helatonys SAC? ¿Usted se siente satisfecho laborando en la empresa? ¿Usted recomendaría a la empresa como una buena opción de trabajo?		

*Fuente:*Elaboración propia

## **2.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Métodos de investigación**

#### **Método inductivo**

Bartra (2008) expresa que el método inductivo es partir de casos particulares, hacia conocimientos generales, este método nos permite que se realice de una manera adecuada la formulación de la hipótesis.

A través de este método recabaremos información específica que nos permita entender los conocimientos y comportamientos de cada una de las variables.

Es inductivo porque identificaremos la situación actual de la empresa Helatonys SAC. mediante los procesos de la gestión del talento humano y que indicadores afectan en el clima organizacional, y esto nos permitirá formular una propuesta de mejora en relación a los problemas identificados.

#### **Método deductivo**

Bartra (2008) manifiesta que el método deductivo se basa en conocimientos generales hacia un caso en particular. Este método también sirve para tomar decisiones.

Deductivo, puesto que partiremos de lo general a lo particular ya que de la propuesta elaborada daremos solución a cada problema que se desprende del procedimiento de la gestión de talento humano y el clima organizacional.

Cabe resaltar que: mientras la deducción implica certidumbre y exactitud; la inducción implica probabilidad.

## **Técnicas de recolección de datos**

### **Encuesta**

Bernal (2010) describe que la encuesta puede definirse como una técnica a obtener información de manera sistemática, sobre datos relativos sobre un tema determinado, a través de contactos directos o indirectos con las personas constituyen la población estudiada (p.194).

Es así, que contamos con una encuesta compuesta por 22 preguntas dirigidas a los 20 colaboradores de la empresa, la cual nos permitirán obtener información veraz de la situación actual de empresa.

### **Entrevista**

Para (Ñaupá, 2014), define que la entrevista es una forma de conversación formal entre el investigador y el investigado o también entre el entrevistador y el entrevistado. La modalidad consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de conseguir respuestas que compruebe la hipótesis de trabajo. (p.219)

Nuestra entrevista, está conformada por 16 preguntas, dirigidas exclusivamente al administrador de la empresa, la cual tendrá como finalidad reunir toda la información que permita conocer si el proceso de recursos humanos se está desarrollando de la mejor manera y como este influye en la productividad de la empresa

## **2.6. Instrumento de recolección de datos**

### **Cuestionario**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al cuestionario como conjunto de preguntas de una o más variables en estudio, del cual se desea medir. Así mismo este debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

Para nuestra investigación vamos hacer uso del instrumento del cuestionario, el mismo que fue validado por tres docentes expertos en el tema lo cual conceptuaron que si se encontraba conforme el estudio, el mismo que está compuesto de 24 ítems

que lo realizaremos con la finalidad de obtener información sobre el clima organizacional de la empresa Helatonys S.A.C. y como medición tomaremos la escala de Likert.

#### Estadística de fiabilidad de la encuesta

Welch & Comer (1998) conceptúan al alfa de Cronbach como un método de consistencia interna, lo cual permite estimar la fiabilidad del instrumento a través de ítems lo cual se espera que midan la misma dimensión teórica o el constructo.

Para llevar a cabo si la validación del instrumento es el adecuado, se llevó a cabo una muestra piloto al 25 % de nuestra muestra, se trabajó con el programa SPSS 22 de los cuales los resultados obtenidos fueron mediante la prueba del alfa de cronbach.

#### **Tabla 4**

##### *Confiabilidad de instrumento 10%*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.626	24

Fuente: cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys S.A.C., Mayo del 2017

De acuerdo a la Tabla N°4 presentada del alfa de Cronbach, se llegó a determinar en base a la prueba piloto, que los indicadores de la herramienta son altamente confiables, expresado en un valor de 0.626 de un total de 24 preguntas

#### **Tabla 5**

##### *Confiabilidad del instrumento al 100%*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	24

**Fuente:** cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys S.A.C., Mayo del 2017

De acuerdo a la Tabla N°4 presentada del alfa de Cronbach, se llegó a determinar en base al total de los encuestados, que los indicadores de la herramienta son altamente confiables, expresado en un valor de 0.912 de un total de 24 preguntas.

### **Guía de entrevista**

Ñaupá (2014) define a la guía de entrevista como:

"La herramienta que sirve a la técnica de la entrevista, que consiste en una hoja simple impresa o no impresa que contiene las preguntas a formular al entrevistado, en una secuencia determinada." (p.223)

Consiste en un dialogo entre los estudiantes (entrevistados) y la administradora (entrevistadas) donde se plantearán preguntas relacionadas a como viene desarrollando la gestión del talento humano con la finalidad de obtener respuestas que permitan un mejor estudio del problema planteado.

### **Procedimiento para la recolección**

#### **Elaboración de la encuesta**

Para la obtención de los datos necesarios para el estudio, se solicitó un permiso previo a la administradora de la empresa, junto a los colaboradores, en horarios coordinados con los mismos.

El procedimiento para la recolección de datos utilizados en la investigación fue de la siguiente manera:

1° Primero seleccionamos un instrumento de medición que sea válido y confiable, por ello trabajaremos con el cuestionario. En esta fase se definirá el tiempo y los recursos que se empleará.

2° Como segundo paso, aplicaremos el instrumento de medición (cuestionario) previa orientación a los encuestados

En dicho estudio la escala que utilizaremos de acuerdo a cinco niveles de respuesta, es la siguiente:

1. Siempre
2. Casi siempre

3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

3° Por último se seleccionará un programa estadístico en el cual se digitará los datos obtenidos, para proceder a la tabulación del cual se obtendrán tablas y gráficos. Se realizará una cuantificación de las respuestas obtenidas de nuestra muestra, así como la tabulación y análisis de los mismos.

### **Desarrollo de la encuesta**

La encuesta sobre el clima organizacional será aplicada a toda la población conformada por los 20 colaboradores de la empresa Helatonys SAC Sucursal Chiclayo La encuesta de gestión del talento humano será aplicada solo a la administradora, quien cuenta con la información en relación al tema.

### **2.7. Métodos de análisis de datos**

Con la información obtenida se procederá a crear una base de datos lo cual, haremos uso del software, Microsoft Excel para elaboración de las tablas y gráficos estadísticos.

La información tabulada nos permitirá la identificación de valores cuantitativos, generales para cada uno de las variables las mismas que serán insertados en el programa SPSS 22 para medir la fiabilidad a través del alfa de cronbach, y para correlacionar las variables el coeficiente Pearson

### **2.8. Principios éticos**

Según Noreña, Moreno y Rojas (2012) infieren que la persona que va a realizar el estudio debe esforzarse por conservar las condiciones éticas de su investigación, esto se ve reflejado en los sentimientos, los valores y las percepciones de los informantes, asimismo hemos tomado en cuenta algunos criterios:

**Consentimiento informado:** Los colaboradores de la empresa Helatonys SAC. están de acuerdo con intervenir en el estudio realizado a la organización y brindar algún tipo información que se requiera para la realización del estudio, y así demostrar la autenticidad del estudio.

**Confiabilidad:** Para llevar a cabo este criterio ético la información proporcionada por los colaboradores de la empresa, ellos serán encuestados de manera anónima y esto dará la confidencialidad que necesita nuestro informante, lo cual permita que sienta confianza en el desarrollo del proceso y así exista credibilidad en los resultados de la investigación.

**Observación participante:** Nosotros como investigadores, mantendremos una mirada crítica hacia la realidad que intentamos describir, comprende e interpretar de la organización.

## **2.9. Criterios de rigor científico**

Según Noreña, Moreno y Rojas (2012) expresan que el criterio de rigor científico es uno de los pilares importantes respecto a la vinculación y evaluación de la investigación. Además, estos criterios aumentar el valor de la calidad del estudio. A continuación, hacemos mención de algunos criterios tomados para nuestro estudio:

**Credibilidad:** En este criterio haremos énfasis a la relación entre la realidad de la empresa y los datos obtenidos con la información brindada por los colaboradores de la empresa, asimismo nuestra relación será investigador- informante.

**Validez:** Es hacer la interpretación correcta de los resultados, asimismo observar y analizar la realidad a partir de la base teórica, en la cual tendremos un cuidado exhaustivo en el proceso metodológico, también dentro proceso de muestreo la población debe ser representativa lo cual dará validez a los resultados.

**Replicabilidad:** Esta investigación cuenta con una consistencia de datos, teorías, investigaciones permitiendo de esta manera el fortalecimiento de la discusión y que cuando se realicen investigaciones similares nuestros datos serán de conformidad.

**Confirmabilidad:** Este estudio garantizará la veracidad de las descripciones realizadas en el análisis de los datos, de igual modo comprobar con otros antecedentes de estudio realizado por investigadores durante los últimos cinco años y la comparación de los resultados con la base teórica.

## **CAPITULO III**

## **RESULTADOS**

## **CAPITULO IV RESULTADOS**

### **3.1. Resultados en tablas y figuras**

#### **Análisis de la gestión del talento humano en la empresa Helatonys SAC-Chiclayo**

#### **ENTREVISTA REALIZADA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA HELATONYS S.A.C. EN RELACIÓN A LA VARIABLE GESTION DEL TALENTO HUMANO**

##### **1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?**

El reclutamiento que se realiza en la empresa es a través de medios como el periodo, pagina web, pero mayormente llegan por referencia de amigos, conocidos, familiares, etc.

##### **2. ¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto?**

Si cuando se hace el proceso de selección se evalúa de acuerdo al perfil del puesto porque tienen que cumplir con las capacidades, habilidades y competencias que requiere el puesto a ocupar y así tener resultados para la empresa, pero en el caso que no se haga el proceso de selección el candidato recomendado por amigos o familiares debería de todas maneras tener conocimiento y experiencia en el puesto que se está solicitando.

##### **3. ¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones?**

Si se cuenta con un manual de reglamento y funciones pero no está bien estructurado debido a que cada vez que ingresa un trabajador a planilla se entrega el manual y no se hace el proceso de inducción, es por ello que los trabajadores cuando tienen una duda, le preguntan a la administradora o jefe superior que se encuentra en la tienda.

**4. ¿La empresa cuenta con un programa de inducción?**

Como le mencione anteriormente no está definido el proceso de inducción se le explica de forma breve sus funciones y responsabilidades, sus horarios, puesto que sus actividades que va a realizar no son muy complejas, salvo que sean labores administrativas.

**5. ¿Cómo mide la productividad de los colaboradores?**

Bueno en el caso de los vendedores se les miden la productividad según las cuotas mensualmente establecidas, la captación de nuevos clientes y retención de los mismos; pero con respecto a los demás colaboradores no han un proceso definido se les evalúa si puntuales, frecuencia de faltas y el cumplimiento de sus funciones.

**6. ¿Se paga puntual las remuneraciones y comisiones al personal?**

El pago que se les realiza a los trabajadores es quincena y los primeros de cada mes

**7. ¿Se le otorga algún tipo de incentivos al personal?**

Sí, pero solo a los vendedores, por porcentaje de ventas

**8. ¿El tipo de incentivo que se le otorga al personal es económico y/o material?**

Económico

**9. ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?**

No se cuenta con un plan de capacitación

**10. ¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?**

**11. ¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?**

No se cuenta con línea de carrera como la empresa es una distribuidora y no es muy grande se trabaja con choferes, vendedores no hay mucho que se pueda ascender.

**12. ¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?**

Si se hace reuniones con el personal, mayormente todos los lunes para ver algún problema que hayan tenido en la semana como puede ser con la ruta de reparto, con los vehículos algún problema técnico, intervenciones policiales, al momento de entregar mercadería, algún conflicto con los clientes, etc.

**13. ¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad apropiados para evitar cualquier tipo de accidente o riesgo en el trabajo?**

Si se cuenta con lo básico en implementos de seguridad de una empresa que se dedica la distribución y comercialización como botiquín, extintor, señalizaciones.

En el caso de los que trabajan en la cámara frigorífica tienen sus uniformes especiales para que puedan entrar.

**14. ¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas necesarias de trabajo para mejorar su desempeño laboral?**

Si se les entrega los materiales necesarios para que puedan trabajar en el caso de los vendedores se les entrega sus uniformes, materiales de publicidad, pasajes, material de limpieza para las máquinas.

**15. ¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?**

La comunicación en la empresa es de forma horizontal ya que todos pueden acceder a comunicarse conmigo, no hay un tema de jerarquía

**16. ¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?**

Si se cuenta con una base de datos del personal.

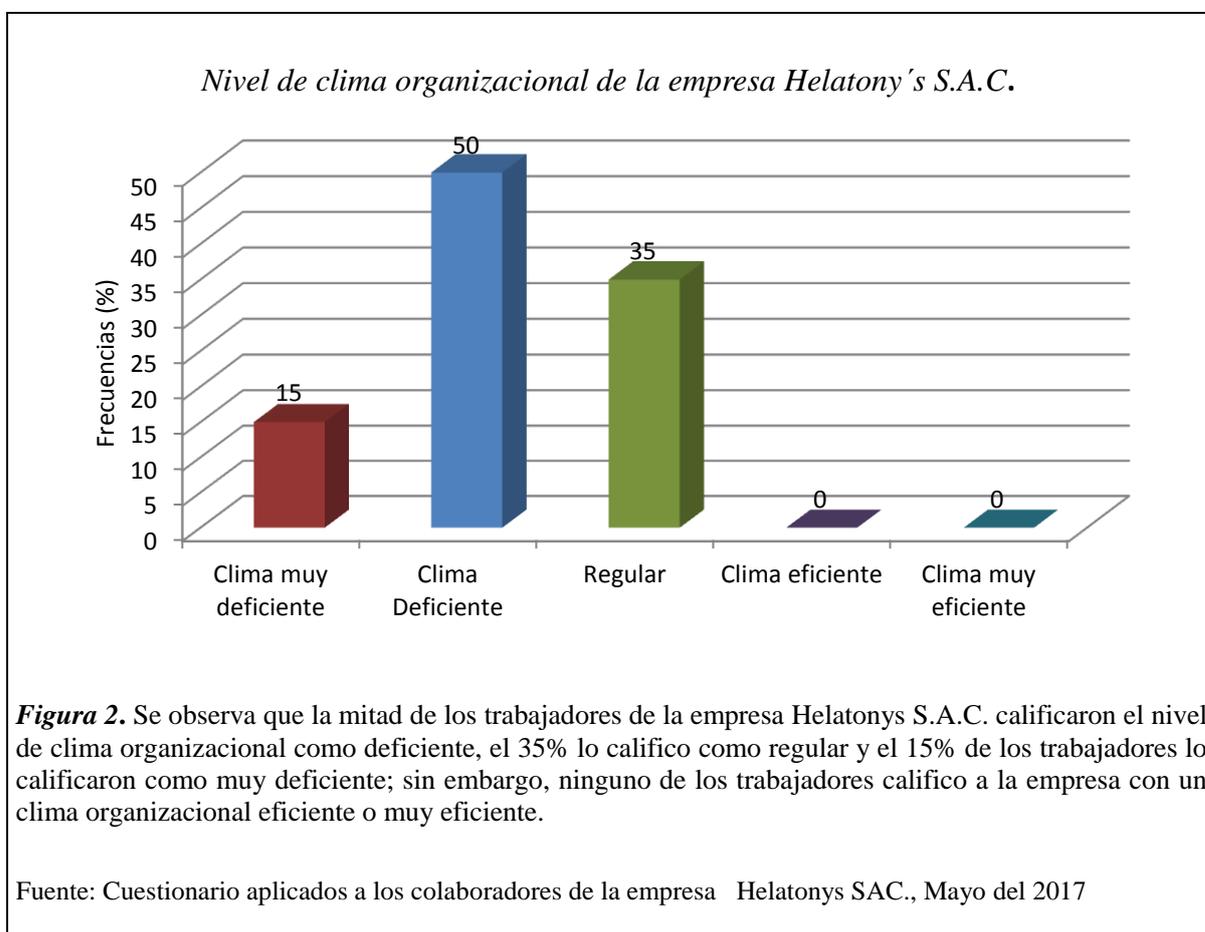
## Análisis del nivel del Clima Organizacional en la empresa Helatonys SAC-Chiclayo

**Tabla 6**

*Nivel de clima organizacional de la empresa Helatonys SAC.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Clima muy deficiente	3	15	15	15
Clima Deficiente	10	50	50	65
Regular	7	35	35	100
Clima eficiente	0	0	0	
Clima muy eficiente	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC, Mayo del 2017



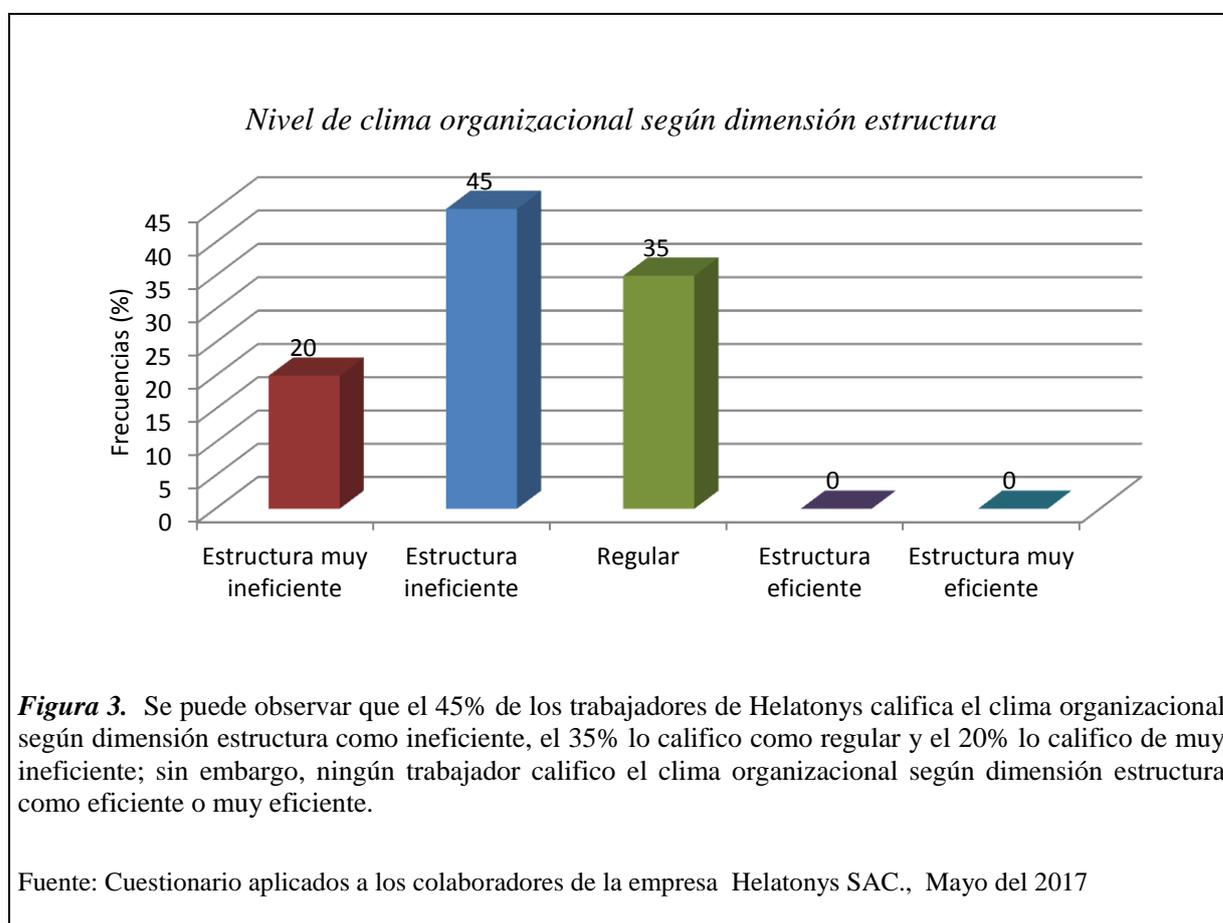
## Análisis del nivel del Clima Organizacional por dimensiones en la empresa Helatonys SAC- Chiclayo

**Tabla 7**

*Nivel de clima organizacional según dimensión estructura*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estructura muy ineficiente	4	20	20	20
Estructura ineficiente	9	45	45	65
Regular	7	35	35	100
Estructura eficiente	0	0	0	
Estructura muy eficiente	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

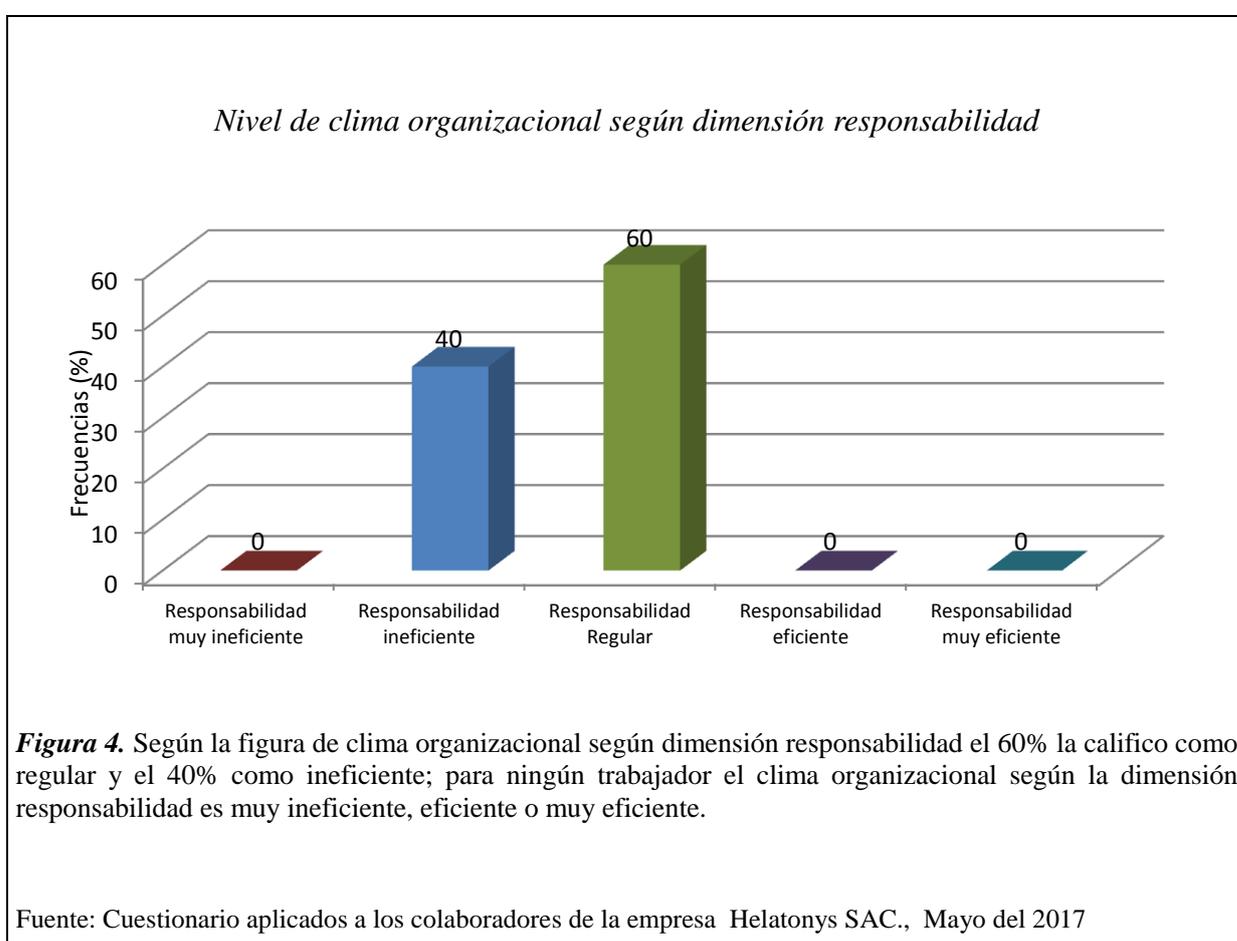


**Tabla 8**

*Nivel de clima organizacional según dimensión responsabilidad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Responsabilidad muy ineficiente	0	0	0	0
Responsabilidad ineficiente	8	40	40	40
Responsabilidad Regular	12	60	60	100
Responsabilidad eficiente	0	0	0	0
Responsabilidad muy eficiente	0	0	0	0
Total	20	100	100	100

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

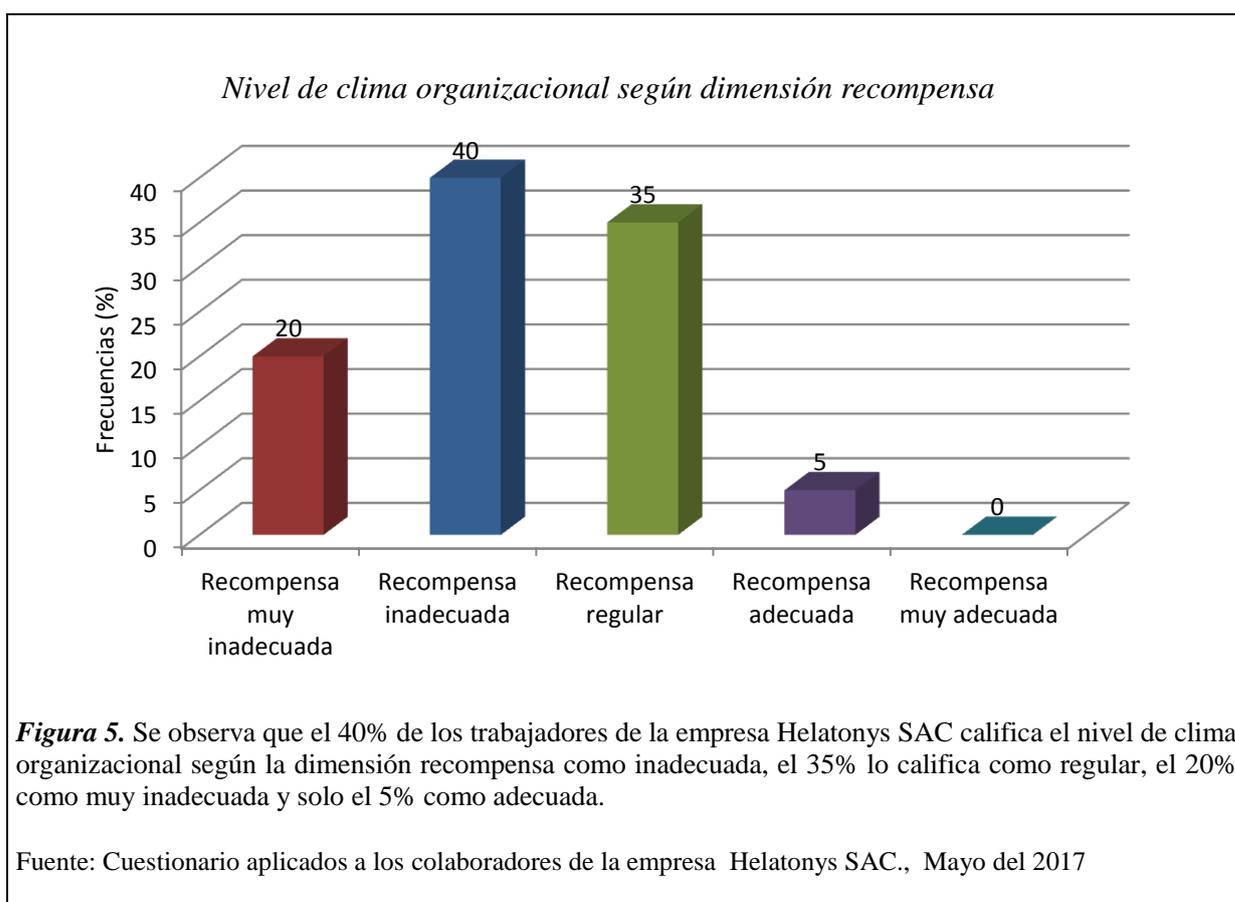


**Tabla 9**

*Nivel de clima organizacional según dimensión recompensa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Recompensa muy inadecuada	4	20	20	20
Recompensa inadecuada	8	40	40	60
Recompensa regular	7	35	35	95
Recompensa adecuada	1	5	5	100
Recompensa muy adecuada	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

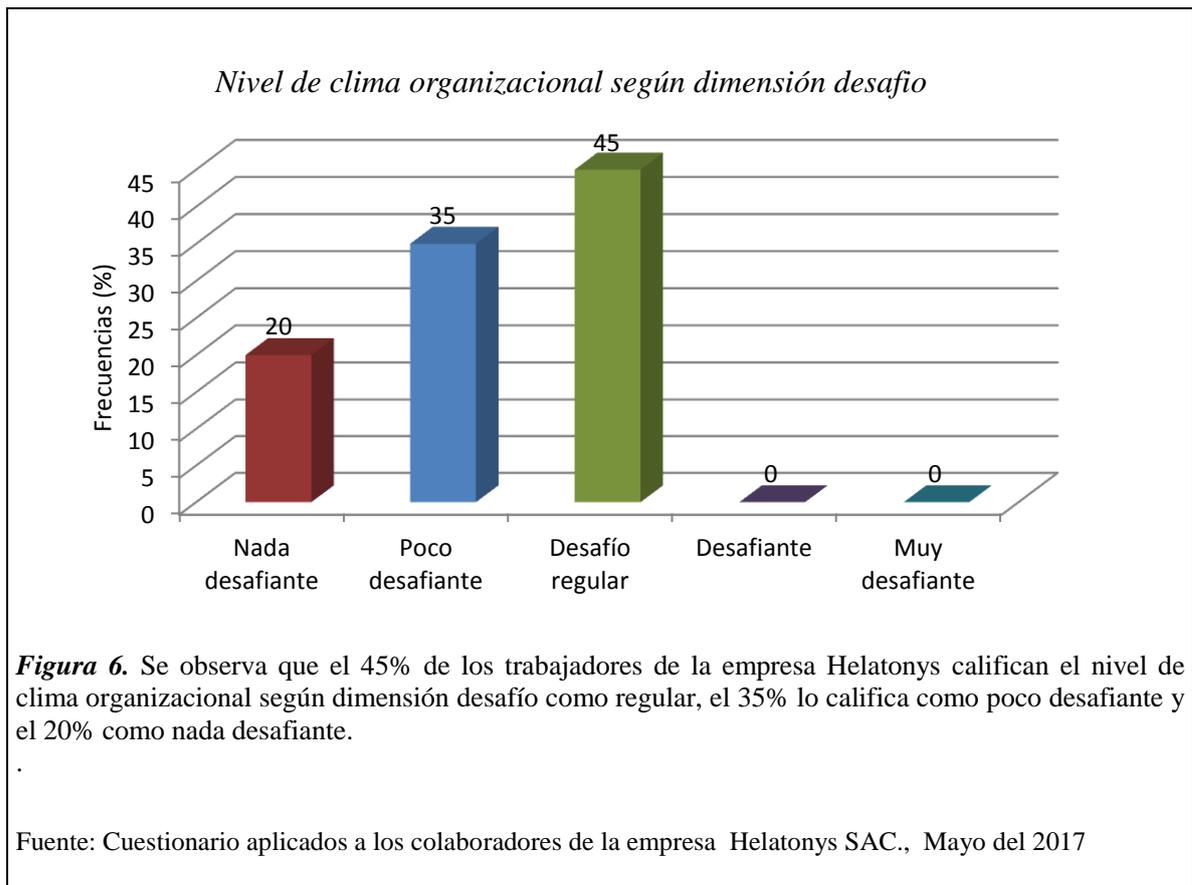


**Tabla 10**

*Nivel de clima organizacional según dimensión desafío*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada desafiante	4	20	20	20
Poco desafiante	7	35	35	55
Desafío regular	9	45	45	100
Desafiante	0	0	0	
Muy desafiante	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

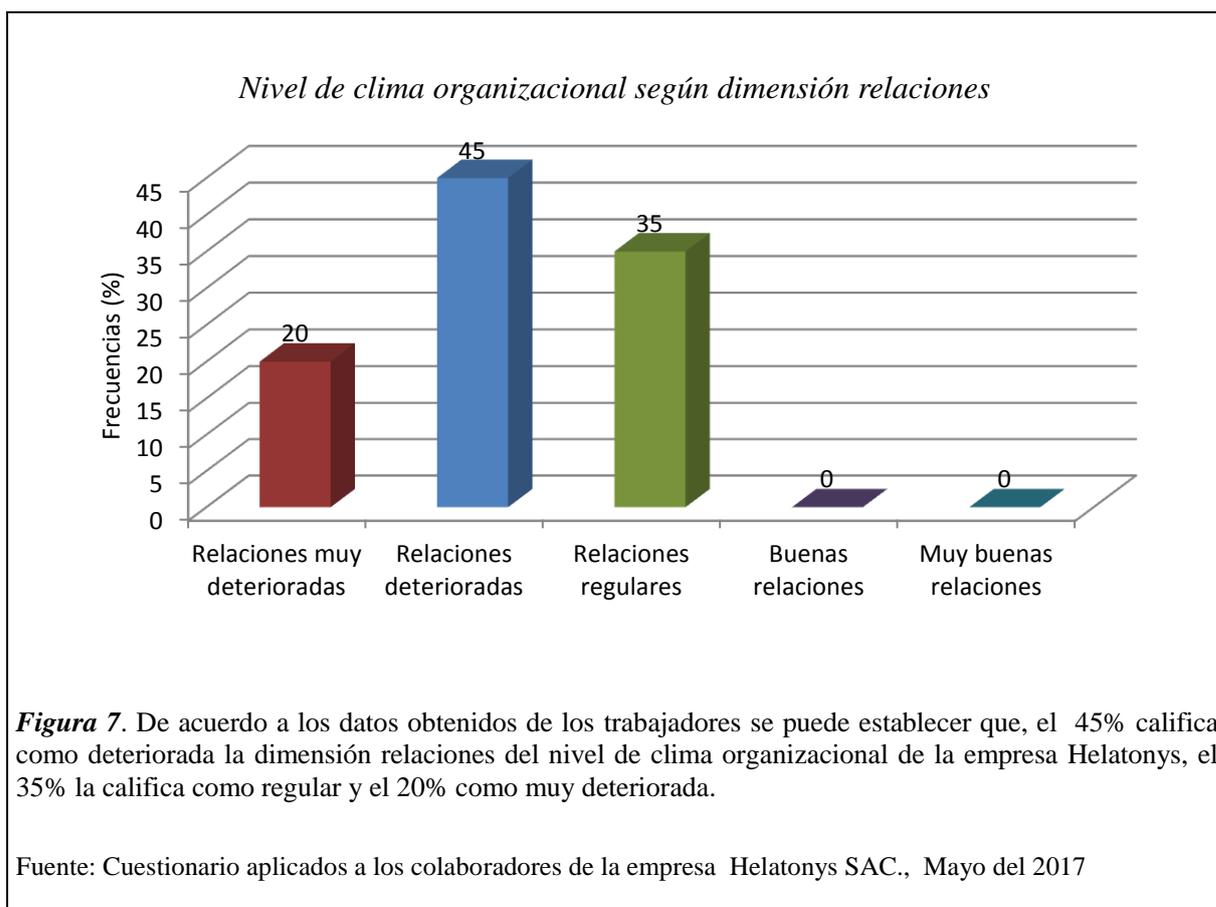


**Tabla 101**

*Nivel de clima organizacional según dimensión relaciones*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Relaciones muy deterioradas	4	20	20	20
Relaciones deterioradas	9	45	45	65
Relaciones regulares	7	35	35	100
Buenas relaciones	0	0	0	
Muy buenas relaciones	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

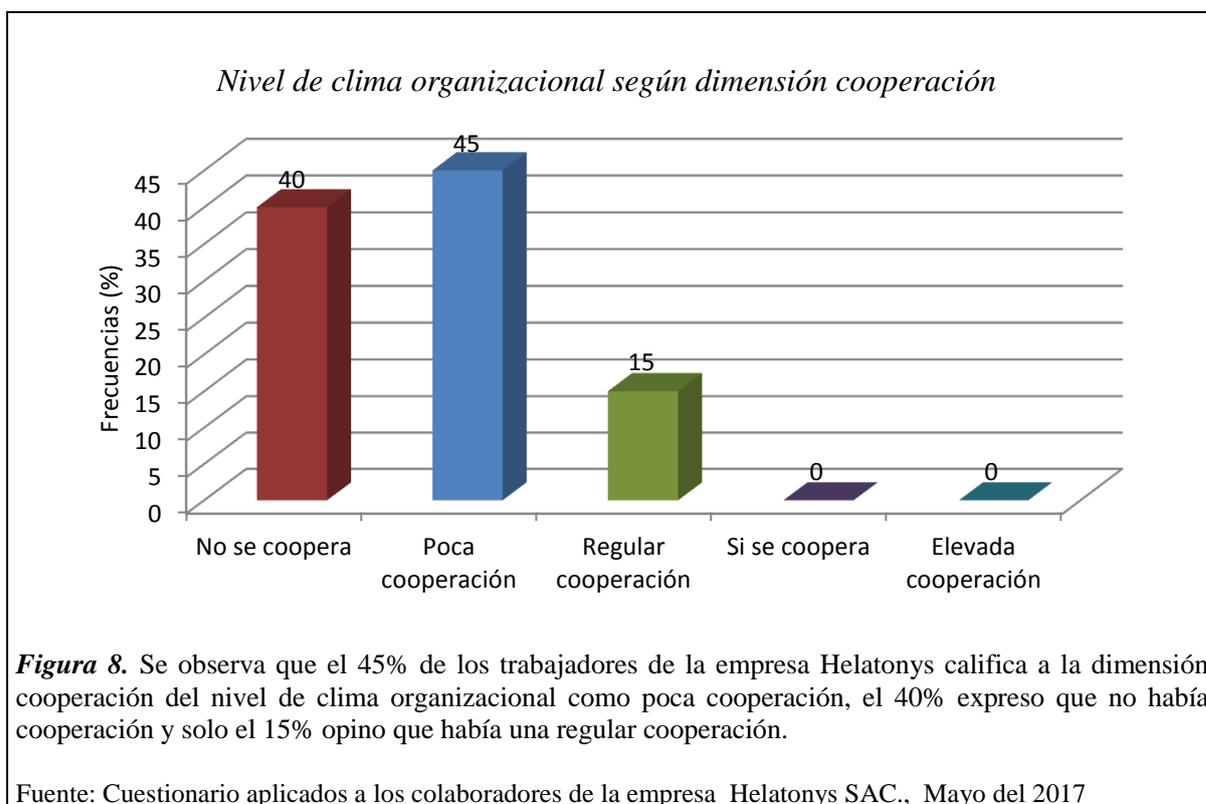


**Tabla 12**

*Nivel de clima organizacional según dimensión cooperación*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se coopera	8	40	40	40
Poca cooperación	9	45	45	85
Regular cooperación	3	15	15	100
Si se coopera	0	0	0	
Elevada cooperación	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 8.** Se observa que el 45% de los trabajadores de la empresa Helatonys califica a la dimensión cooperación del nivel de clima organizacional como poca cooperación, el 40% expreso que no había cooperación y solo el 15% opino que había una regular cooperación.

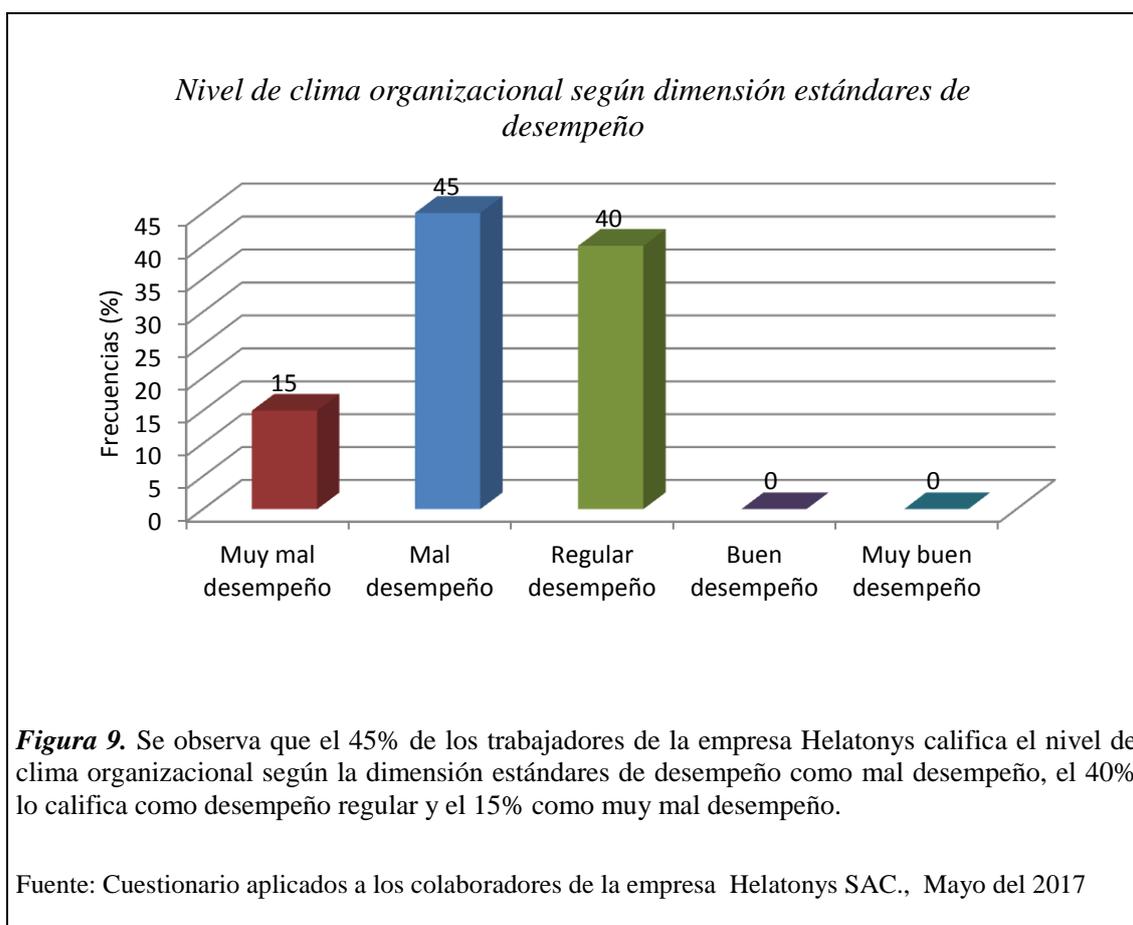
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 13**

*Nivel de clima organizacional según dimensión estándares de desempeño*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy mal desempeño	3	15	15	15
Mal desempeño	9	45	45	60
Regular desempeño	8	40	40	100
Buen desempeño	0	0	0	
Muy buen desempeño	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

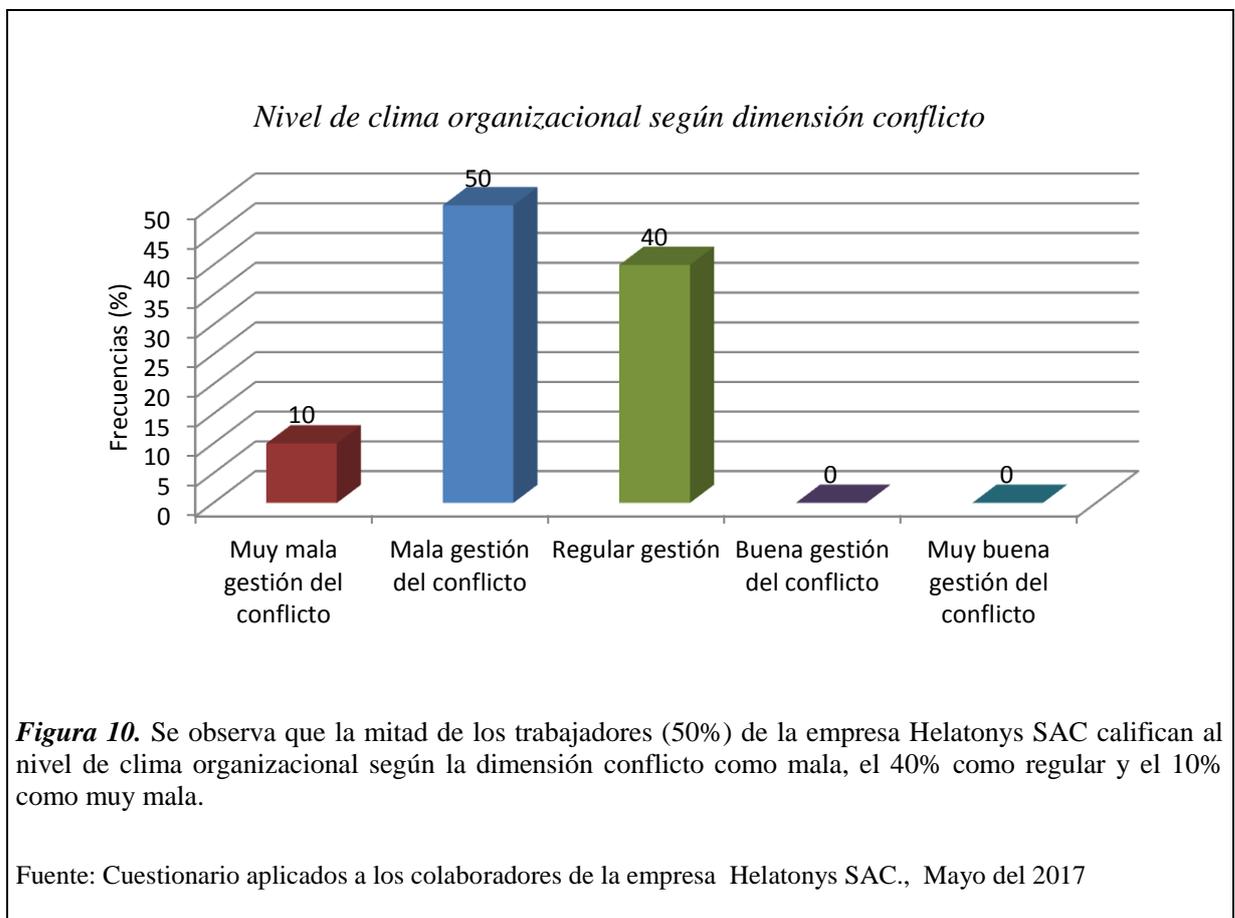


**Tabla 14**

*Nivel de clima organizacional según dimensión conflicto*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy mala gestión del conflicto	2	10	10	10
Mala gestión del conflicto	10	50	50	60
Regular gestión	8	40	40	100
Buena gestión del conflicto	0	0	0	
Muy buena gestión del conflicto	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

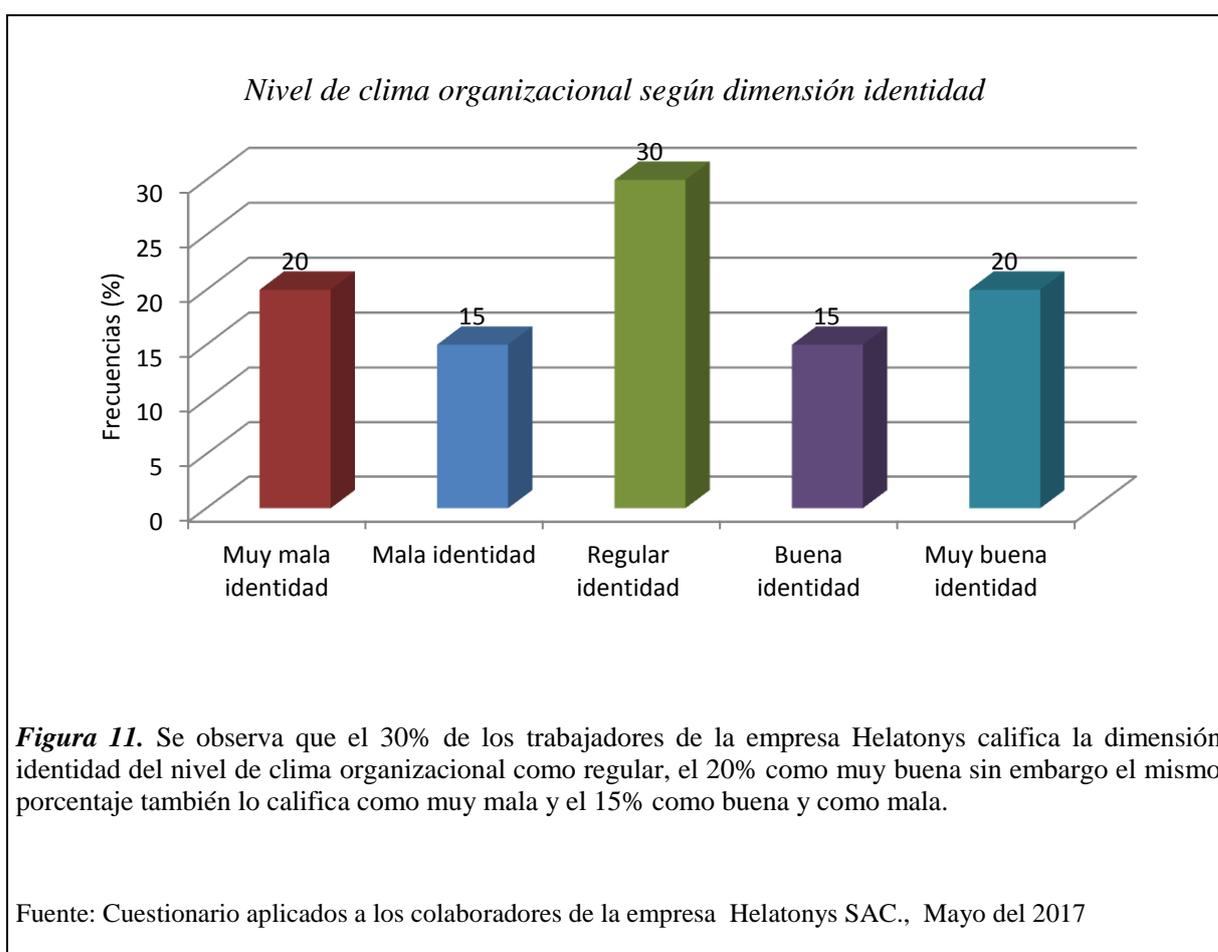


**Tabla 15**

*Nivel de clima organizacional según dimensión identidad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy mala identidad	4	20	20	20
Mala identidad	3	15	15	35
Regular identidad	6	30	30	65
Buena identidad	3	15	15	80
Muy buena identidad	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



## Resumen del nivel del Clima Organizacional por dimensiones en la empresa Helatonys SAC- Chiclayo

**Tabla 16**

*Resumen del nivel del Clima organizacional por dimensiones*

Valoración	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafío	Relaciones	Cooperación	Estándares de desempeño	Conflicto	Identidad
Muy malo	20	0	20	20	20	40	15	10	20
Malo	45	40	40	35	45	45	45	50	15
Regular	35	60	35	45	35	15	40	40	30
Bueno	0	0	5	0	0	0	0	0	15
Muy bueno	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

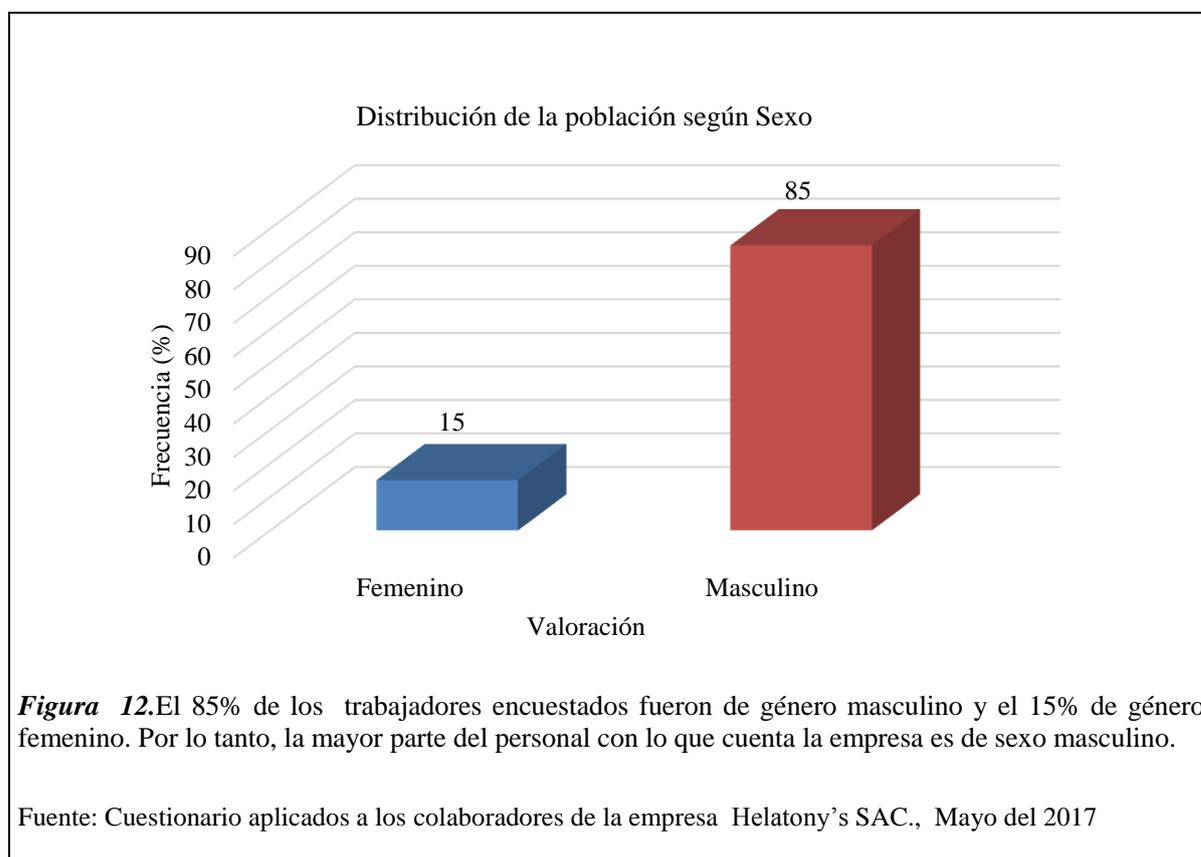
## Análisis del nivel de los indicadores de la variable Clima Organizacional en la empresa Helatony's S.A.C- Chiclayo

**Tabla 17**

*Distribución de la población según Sexo*

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	3	15	15	15
Mujer	17	85	85	100
Total	20	100	100	

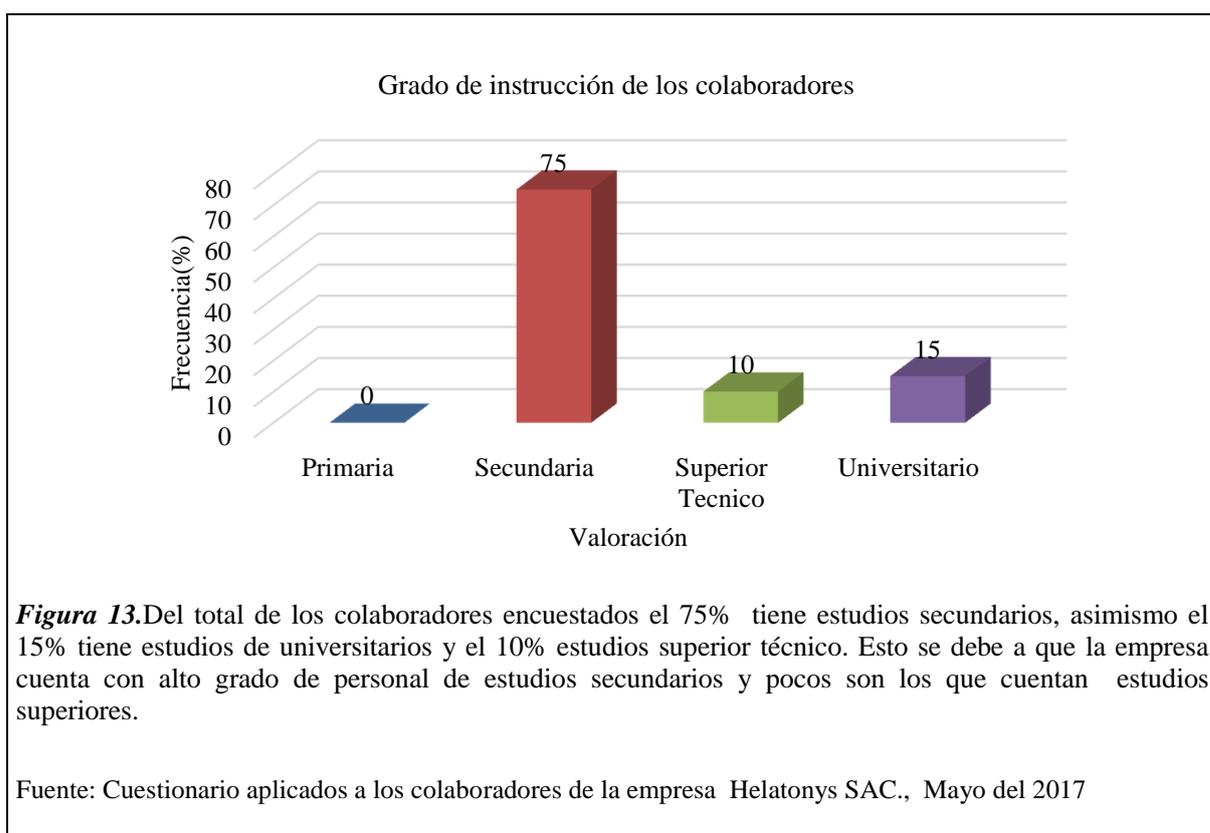


**Tabla 18**

*Grado de instrucción de los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	0	0	0	0
Secundaria	15	75	75	75
Superior Técnico	2	10	10	85
Universitario	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 13.** Del total de los colaboradores encuestados el 75% tiene estudios secundarios, asimismo el 15% tiene estudios de universitarios y el 10% estudios superior técnico. Esto se debe a que la empresa cuenta con alto grado de personal de estudios secundarios y pocos son los que cuentan estudios superiores.

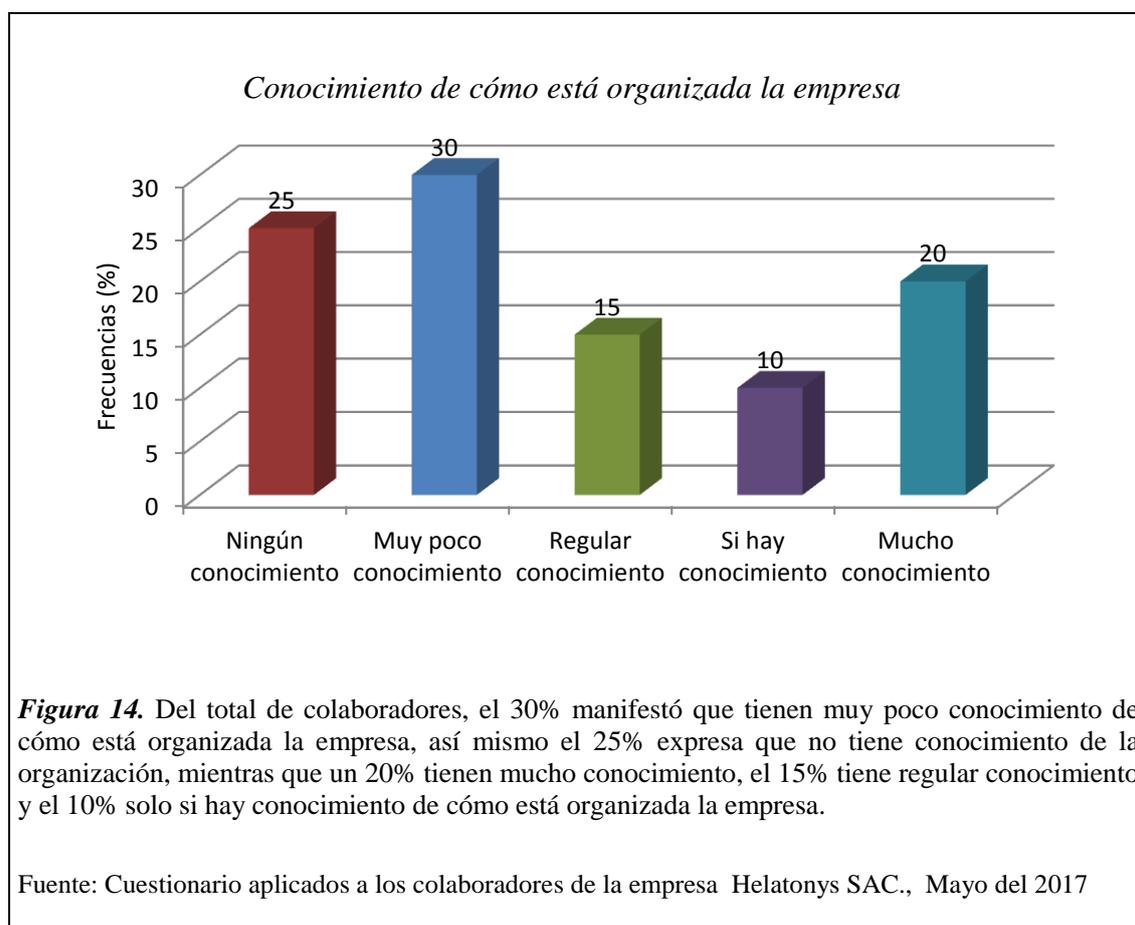
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 19**

*Conocimiento de cómo está organizada la empresa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ningún conocimiento	5	25	25	25
Muy poco conocimiento	6	30	30	55
Regular conocimiento	3	15	15	70
Si hay conocimiento	2	10	10	80
Mucho conocimiento	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

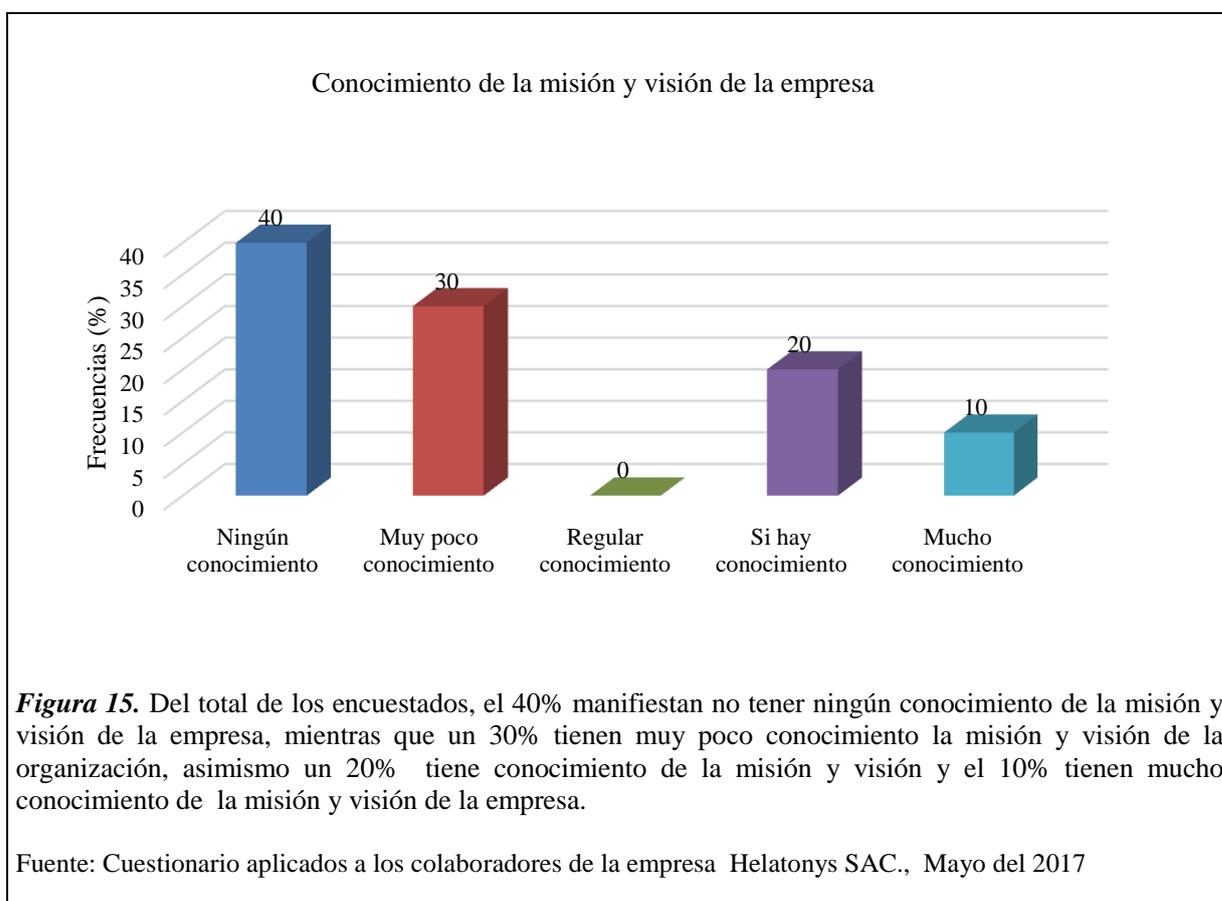


**Tabla 20**

*Conocimiento de la misión y visión de la empresa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ningún conocimiento	8	40	40	40
Muy poco conocimiento	6	30	30	70
Regular conocimiento	0	0	0	70
Si hay conocimiento	4	20	20	90
Mucho conocimiento	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 15.** Del total de los encuestados, el 40% manifiestan no tener ningún conocimiento de la misión y visión de la empresa, mientras que un 30% tienen muy poco conocimiento la misión y visión de la organización, asimismo un 20% tiene conocimiento de la misión y visión y el 10% tienen mucho conocimiento de la misión y visión de la empresa.

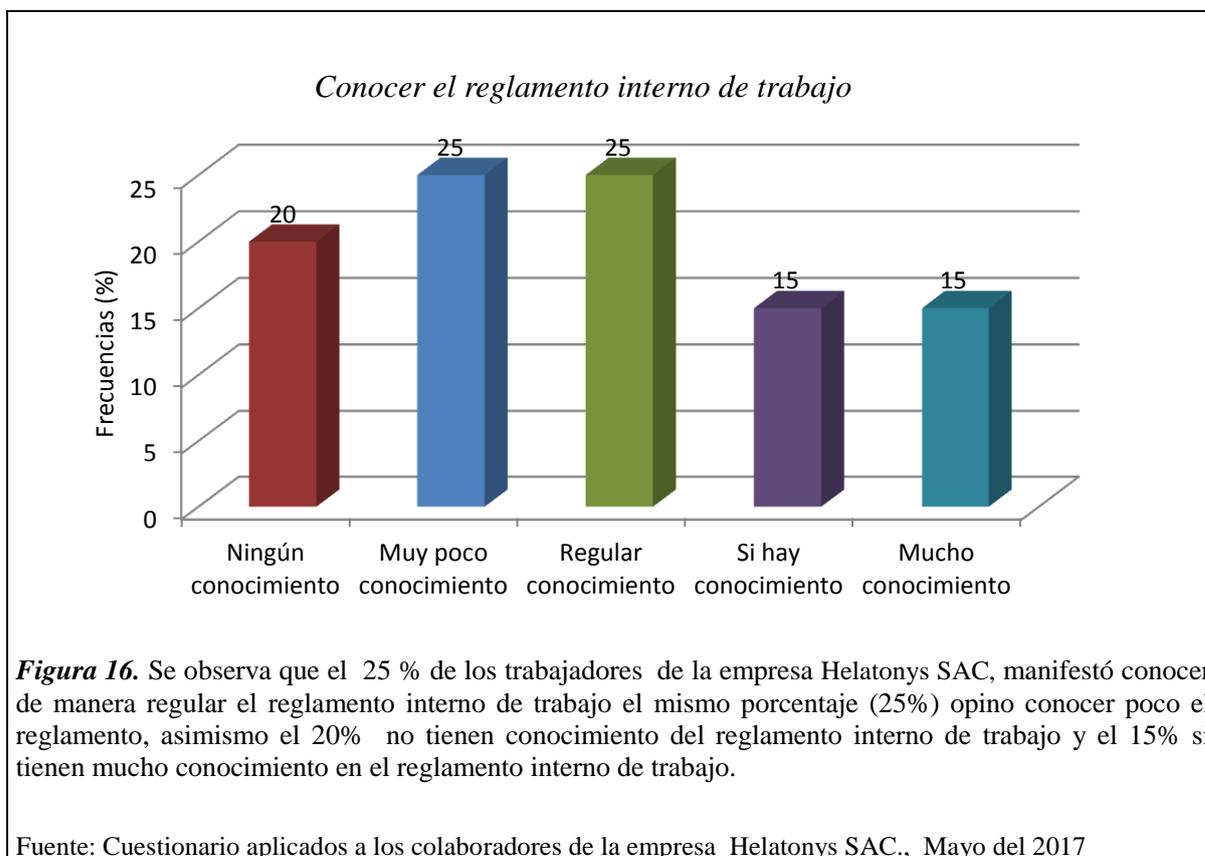
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 21**

*Conocer el reglamento interno de trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ningún conocimiento	4	20	20	20
Muy poco conocimiento	5	25	25	45
Regular conocimiento	5	25	25	70
Si hay conocimiento	3	15	15	85
Mucho conocimiento	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 16.** Se observa que el 25 % de los trabajadores de la empresa Helatonys SAC, manifestó conocer de manera regular el reglamento interno de trabajo el mismo porcentaje (25%) opino conocer poco el reglamento, asimismo el 20% no tienen conocimiento del reglamento interno de trabajo y el 15% si tienen mucho conocimiento en el reglamento interno de trabajo.

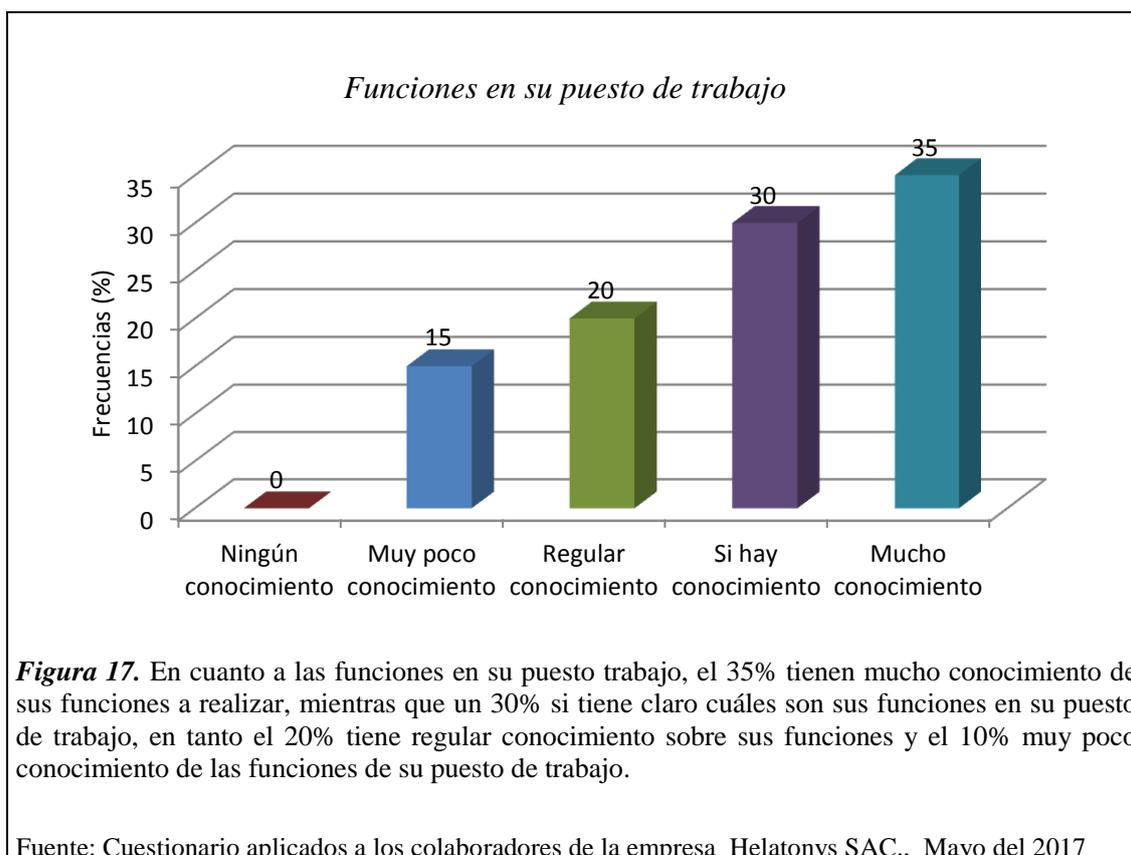
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 22**

*Funciones en su puesto de trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ningún conocimiento	0	0	0	0
Muy poco conocimiento	3	15	15	15
Regular conocimiento	4	20	20	35
Si hay conocimiento	6	30	30	65
Mucho conocimiento	7	35	35	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

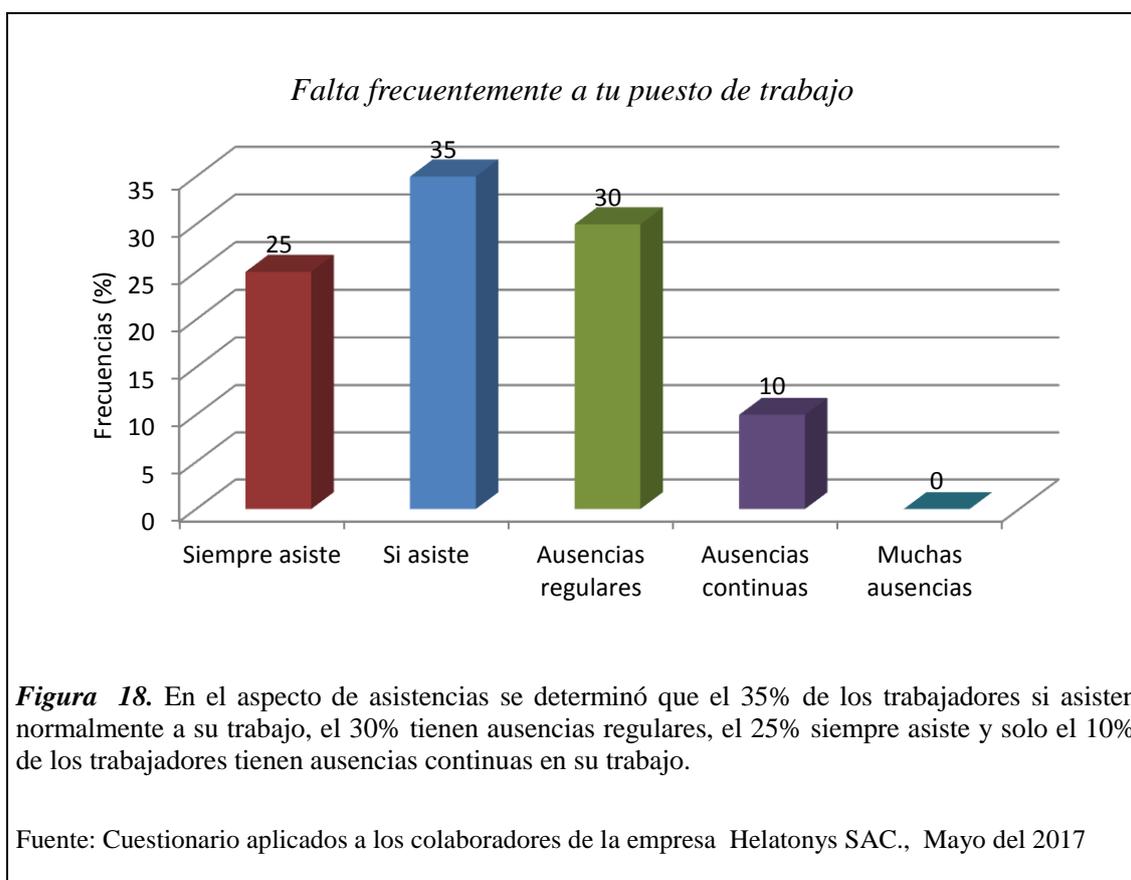


**Tabla 23**

*Faltas frecuentemente a tu puesto de trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre asiste	5	25	25	25
Si asiste	7	35	35	60
Ausencias regulares	6	30	30	90
Ausencias continuas	2	10	10	100
Muchas ausencias	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 18.** En el aspecto de asistencias se determinó que el 35% de los trabajadores si asisten normalmente a su trabajo, el 30% tienen ausencias regulares, el 25% siempre asiste y solo el 10% de los trabajadores tienen ausencias continuas en su trabajo.

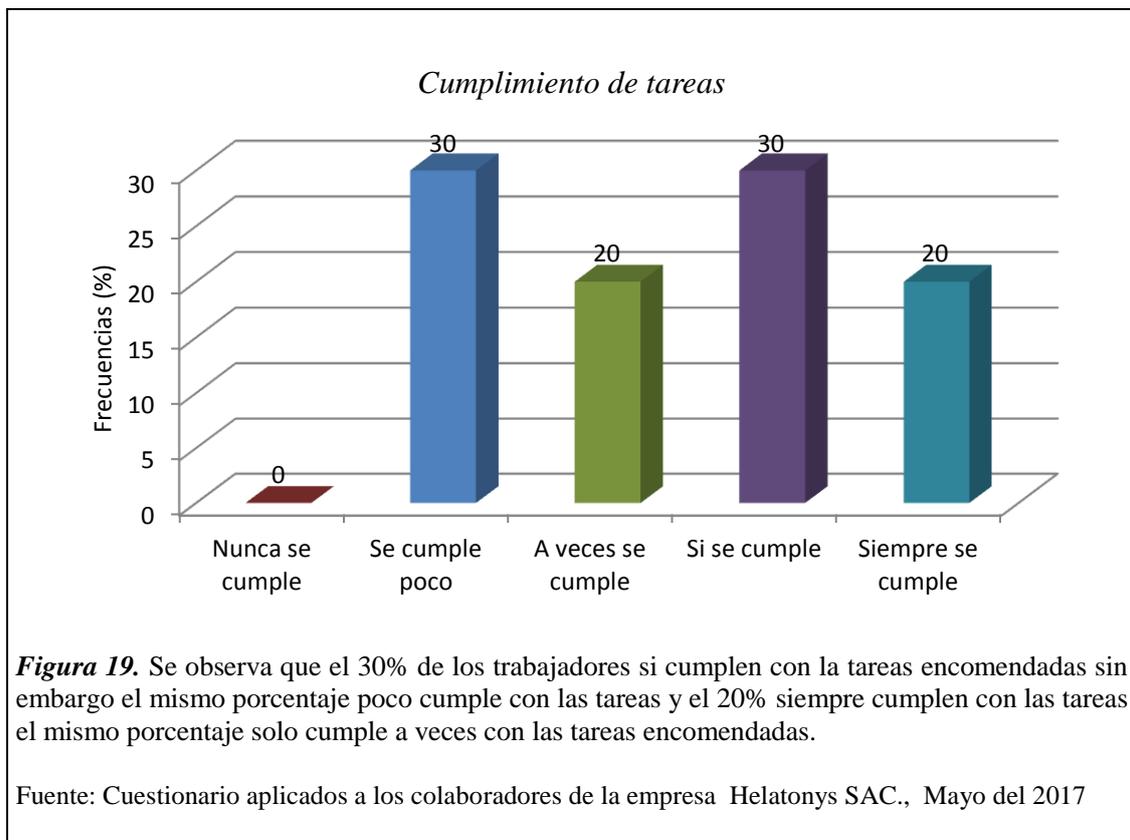
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 24**

*Cumplimiento de tareas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca se cumple	0	0	0	0
Se cumple poco	6	30	30	30
A veces se cumple	4	20	20	50
Si se cumple	6	30	30	80
Siempre se cumple	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys S.A.C., Mayo del 2017



**Figura 19.** Se observa que el 30% de los trabajadores si cumplen con la tareas encomendadas sin embargo el mismo porcentaje poco cumple con las tareas y el 20% siempre cumplen con las tareas el mismo porcentaje solo cumple a veces con las tareas encomendadas.

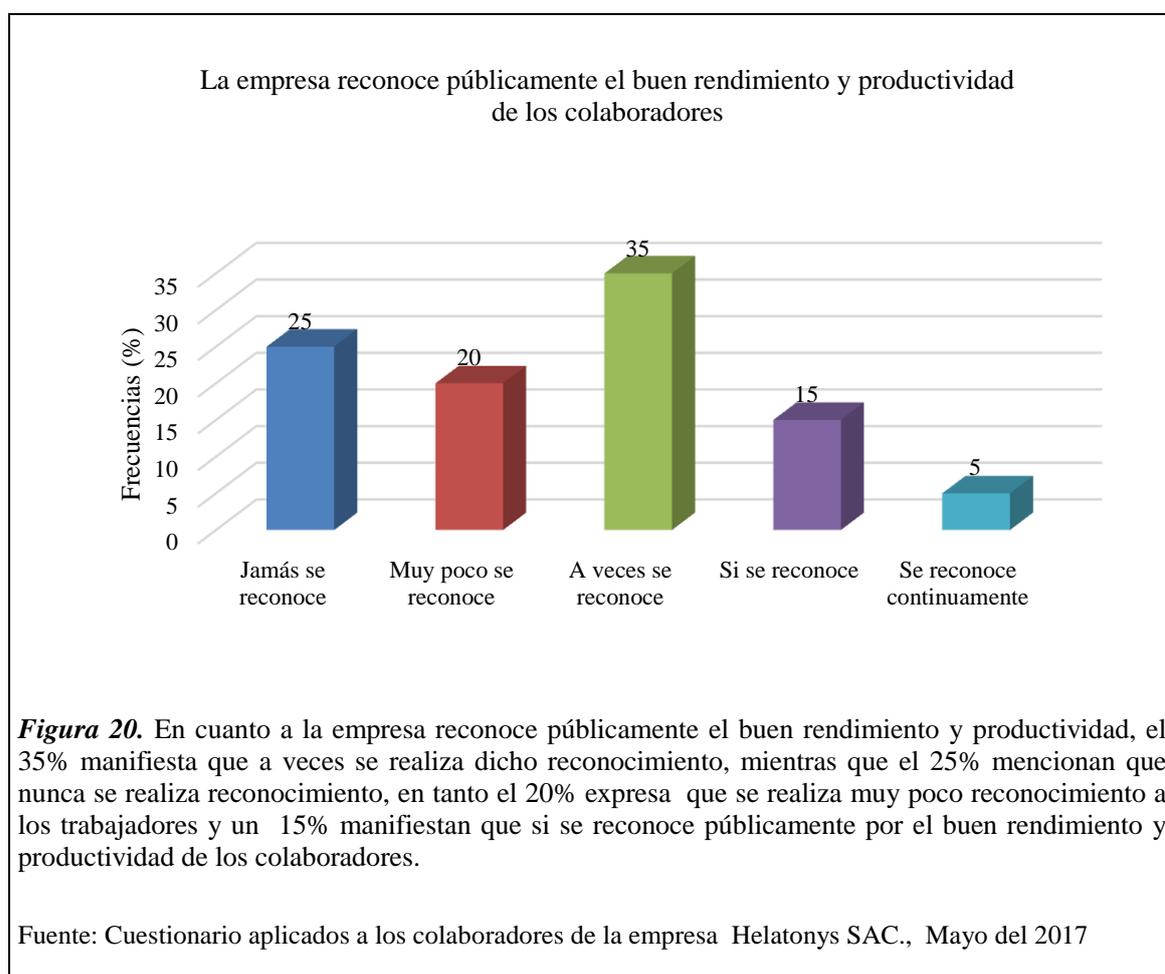
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 25**

*La empresa reconoce públicamente el buen rendimiento y productividad de los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás se reconoce	5	25	25	25
Muy poco se reconoce	4	20	20	45
A veces se reconoce	7	35	35	80
Si se reconoce	3	15	15	95
Se reconoce continuamente	1	5	5	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

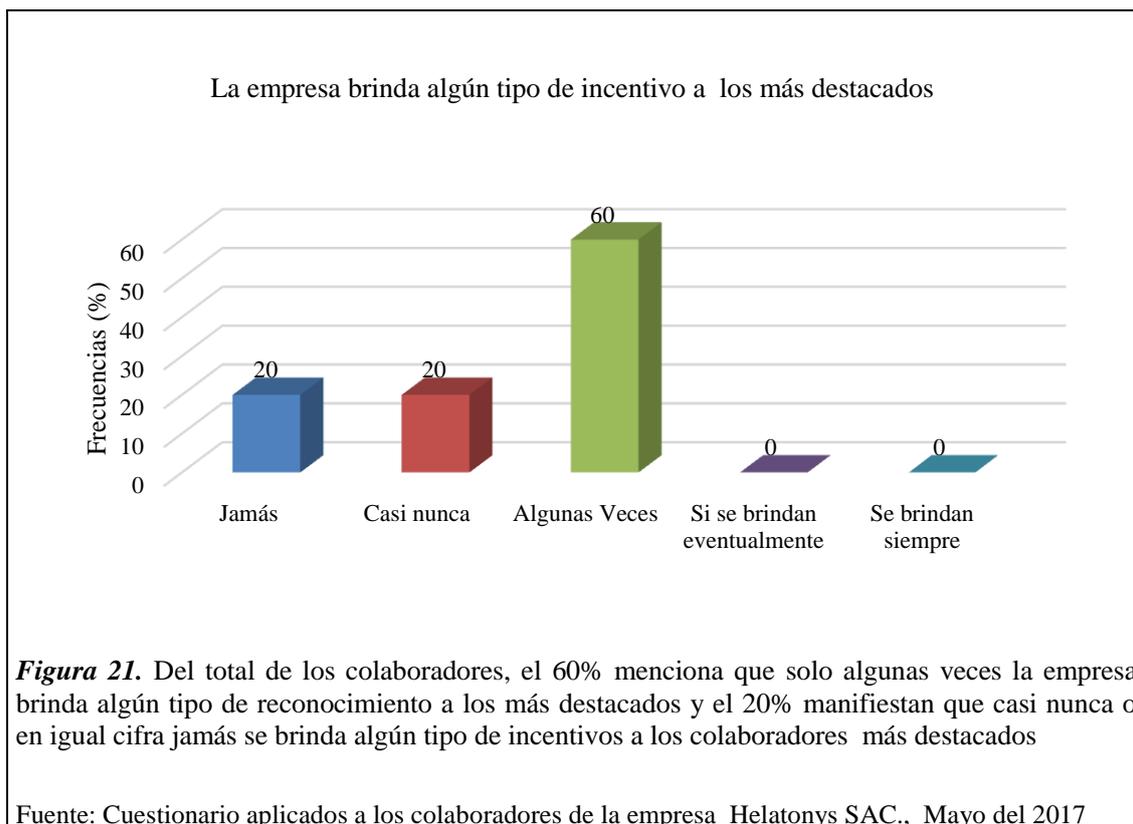


**Tabla 26**

*La empresa brinda algún tipo de incentivo a los más destacados*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	4	20	20	20
Casi nunca	4	20	20	40
Algunas Veces	12	60	60	100
Si se brindan eventualmente	0	0	0	
Se brindan siempre	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 21.** Del total de los colaboradores, el 60% menciona que solo algunas veces la empresa brinda algún tipo de reconocimiento a los más destacados y el 20% manifiestan que casi nunca o en igual cifra jamás se brinda algún tipo de incentivos a los colaboradores más destacados

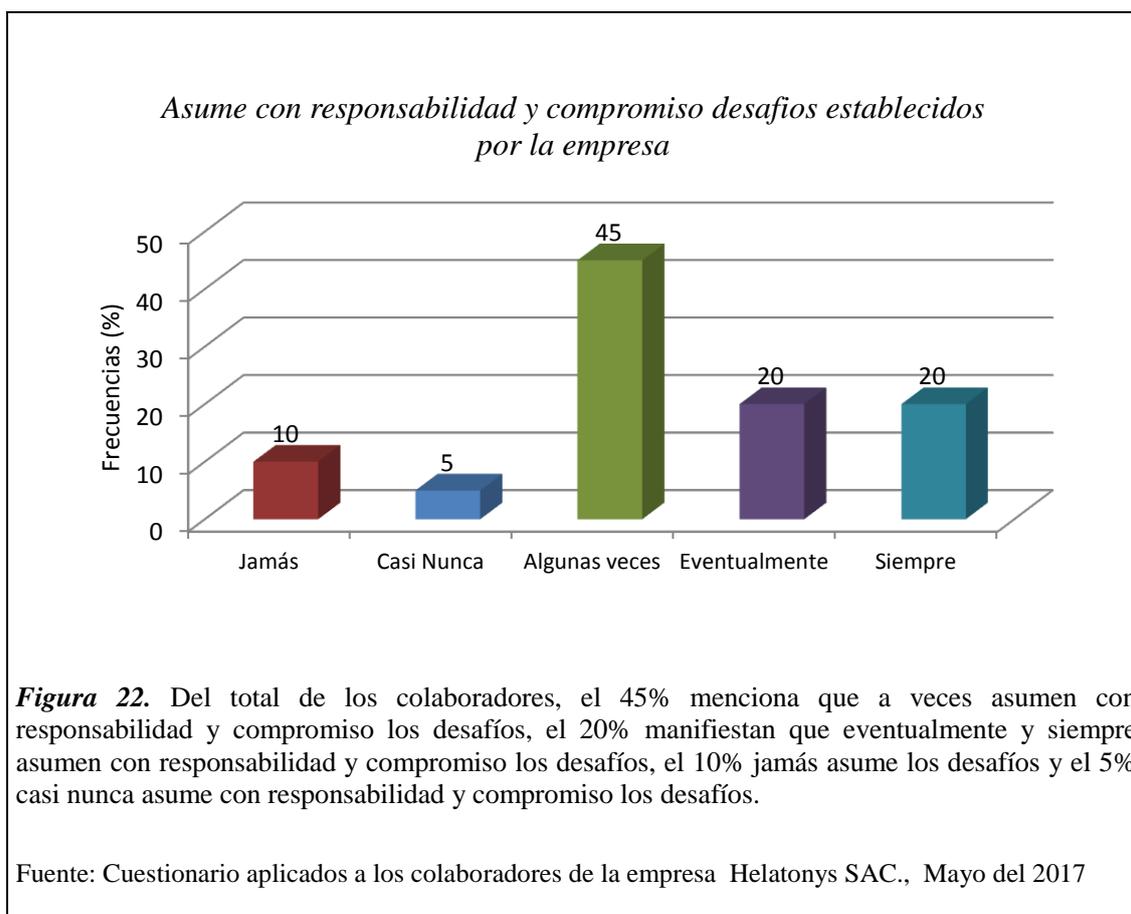
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 27**

*Asume con responsabilidad y compromiso desafíos establecidos por la empresa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	2	10	10	10
Casi Nunca	1	5	5	15
Algunas veces	9	45	45	60
Eventualmente	4	20	20	80
Siempre	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys S.A.C., Mayo del 2017

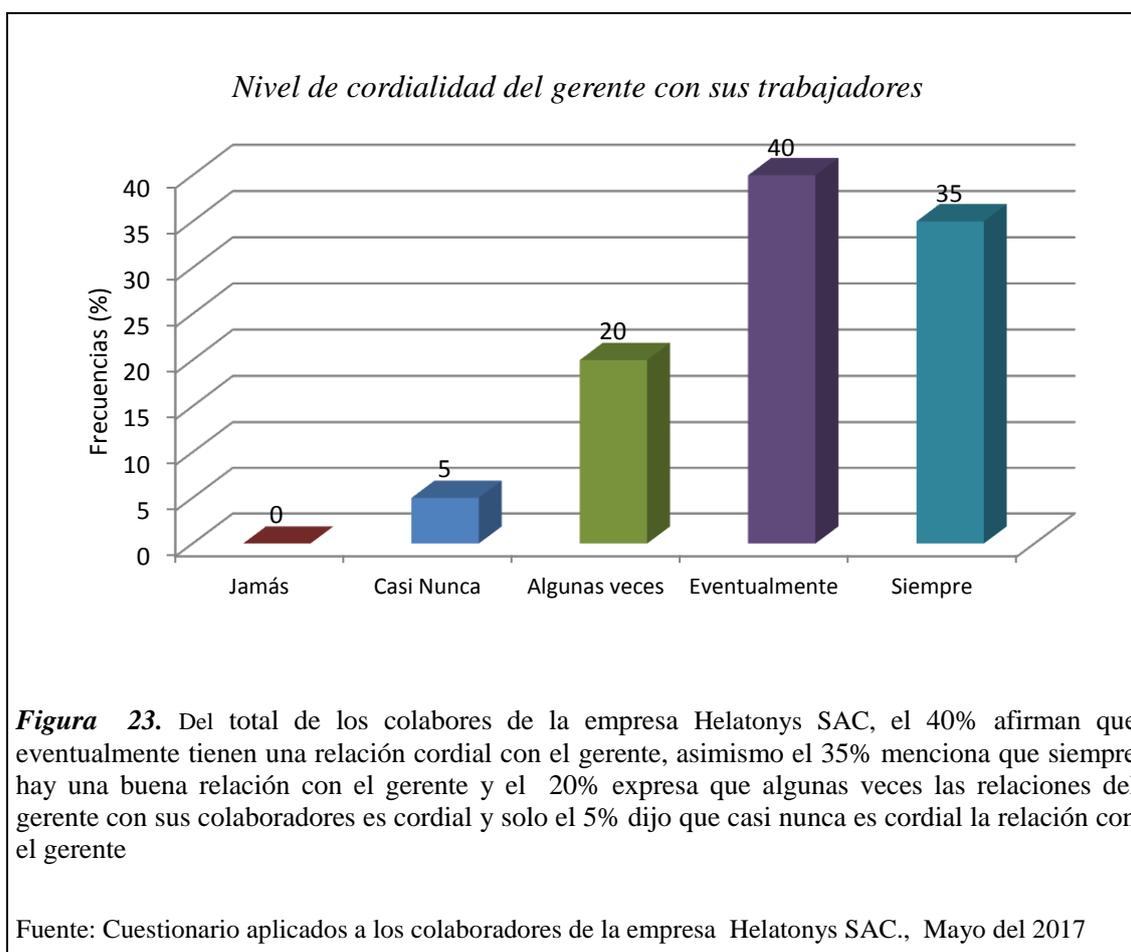


**Tabla 28**

*Nivel de cordialidad del gerente (administrador) con sus colaboradores en la empresa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	1	5	5	5
Algunas veces	4	20	20	25
Eventualmente	8	40	40	65
Siempre	7	35	35	100
Total	20	100	100	100

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

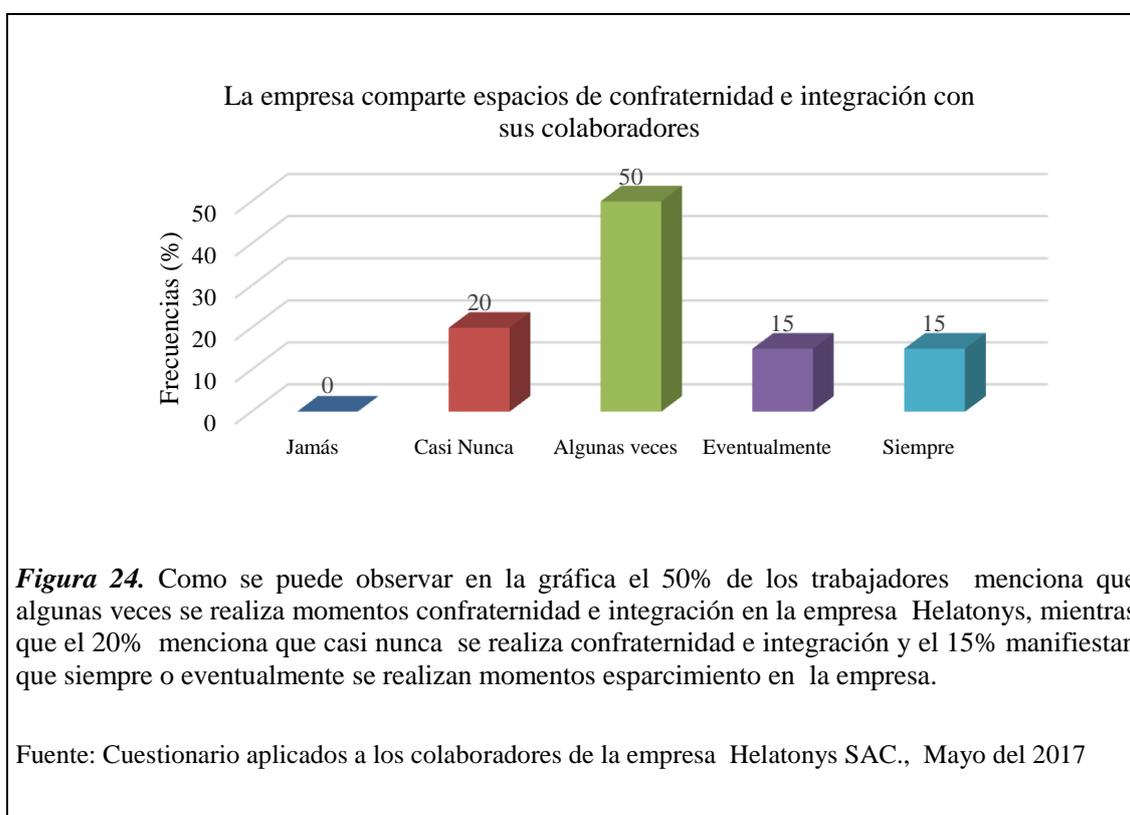


**Tabla 29**

*La empresa comparte espacios de confraternidad e integración con sus colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	4	20	20	20
Algunas veces	10	50	50	70
Eventualmente	3	15	15	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

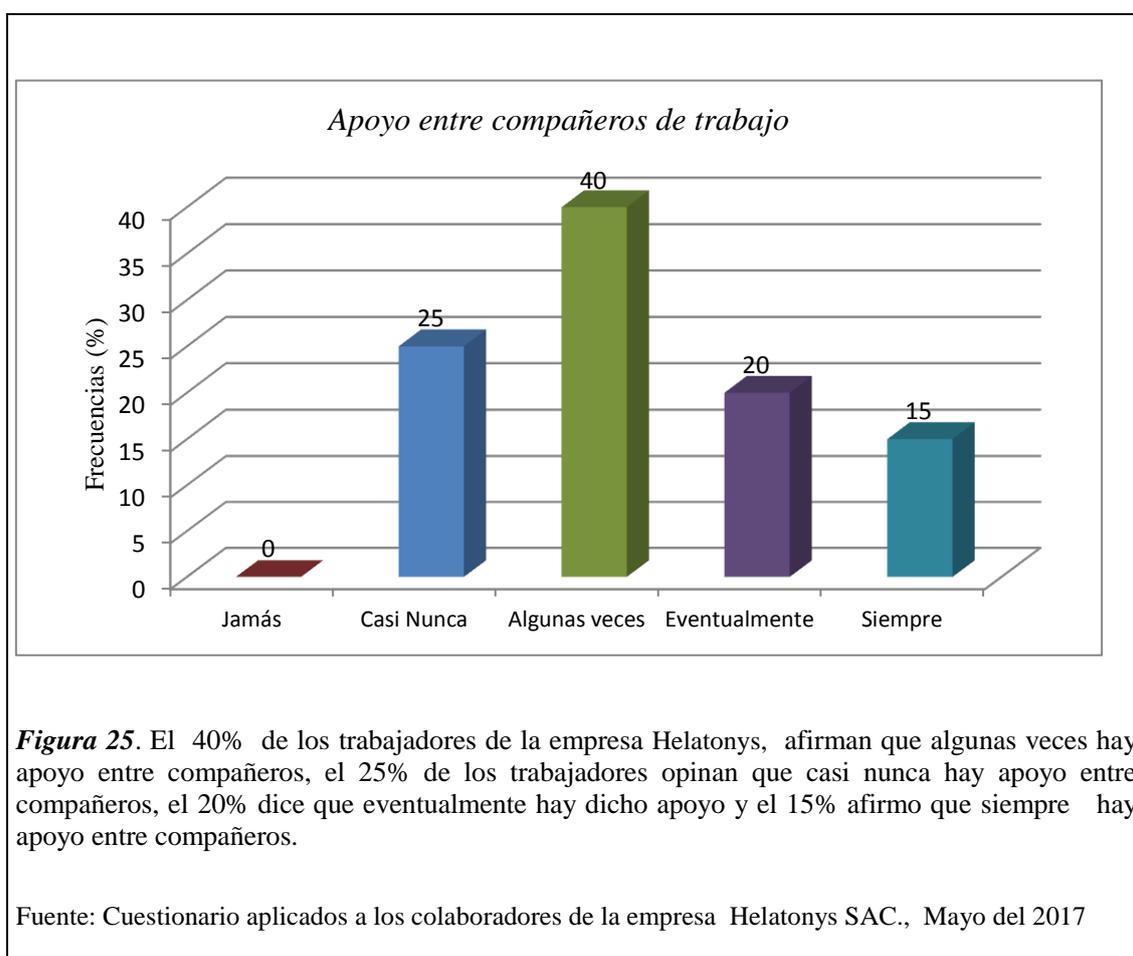


**Tabla 30**

*Apoyo entre compañeros de trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	5	25	25	25
Algunas veces	8	40	40	65
Eventualmente	4	20	20	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 25.** El 40% de los trabajadores de la empresa Helatonys, afirman que algunas veces hay apoyo entre compañeros, el 25% de los trabajadores opinan que casi nunca hay apoyo entre compañeros, el 20% dice que eventualmente hay dicho apoyo y el 15% afirmó que siempre hay apoyo entre compañeros.

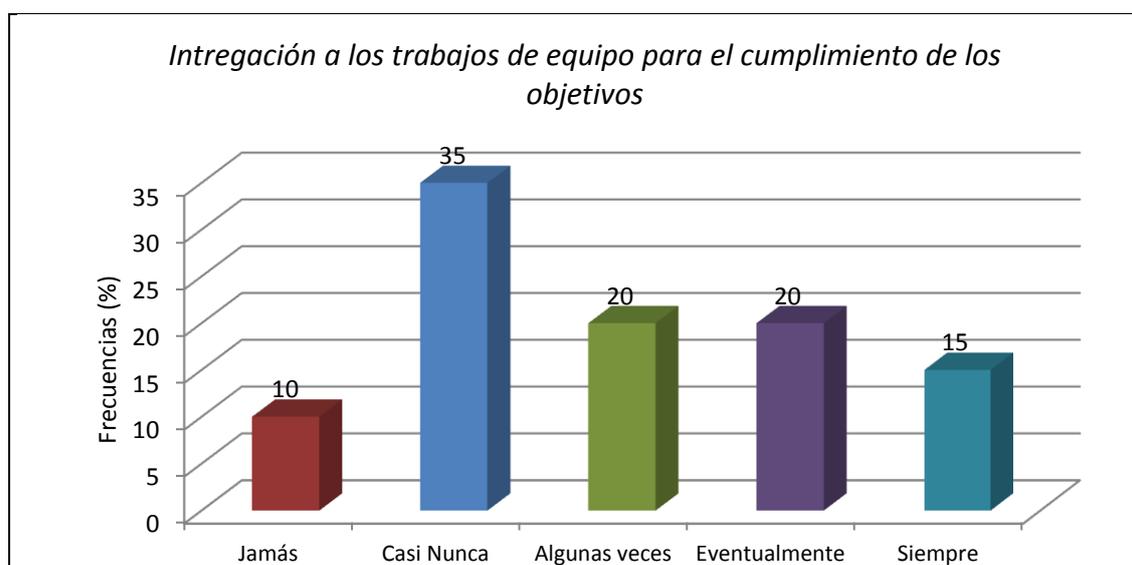
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 31**

*Integración a los trabajos de equipo para el cumplimiento de los objetivos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	2	10	10	10
Casi Nunca	7	35	35	45
Algunas veces	4	20	20	65
Eventualmente	4	20	20	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatony's SAC., Mayo del 2017



**Figura 26.** Como se puede apreciar en la gráfica 35% de los colaboradores de la empresa Helatonys, casi nunca sienten satisfacción al trabajar en equipo para el logro de los objetivos, el 20 % mencionan que algunas veces y eventualmente sienten satisfacción al trabajar en equipo, el 15 % expresan que siempre hay integración a los trabajos de equipo y el 10% manifiestan que jamás hay integración a los trabajos de equipo para el cumplimiento de objetivos.

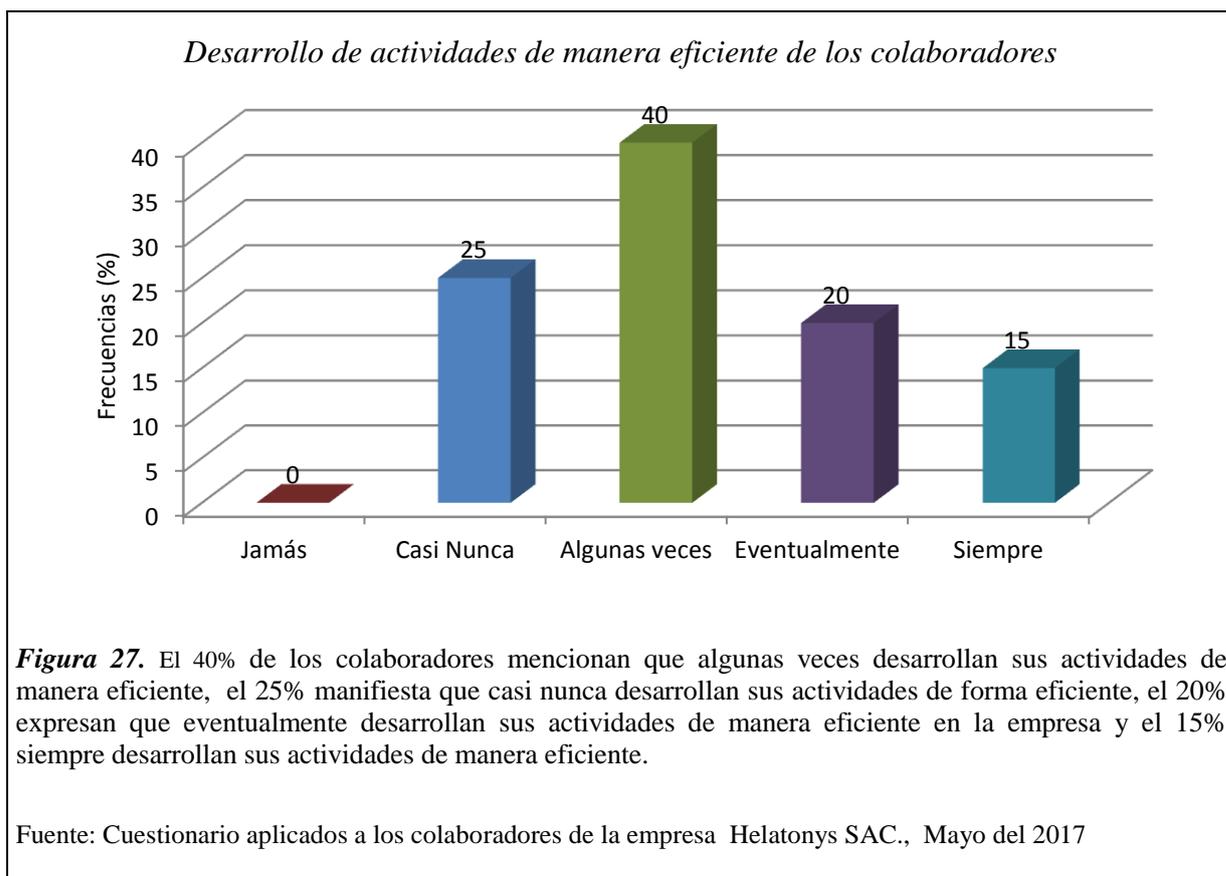
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 32**

*Desarrollo de actividades de manera eficiente de los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	5	25	25	25
Algunas veces	8	40	40	65
Eventualmente	4	20	20	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

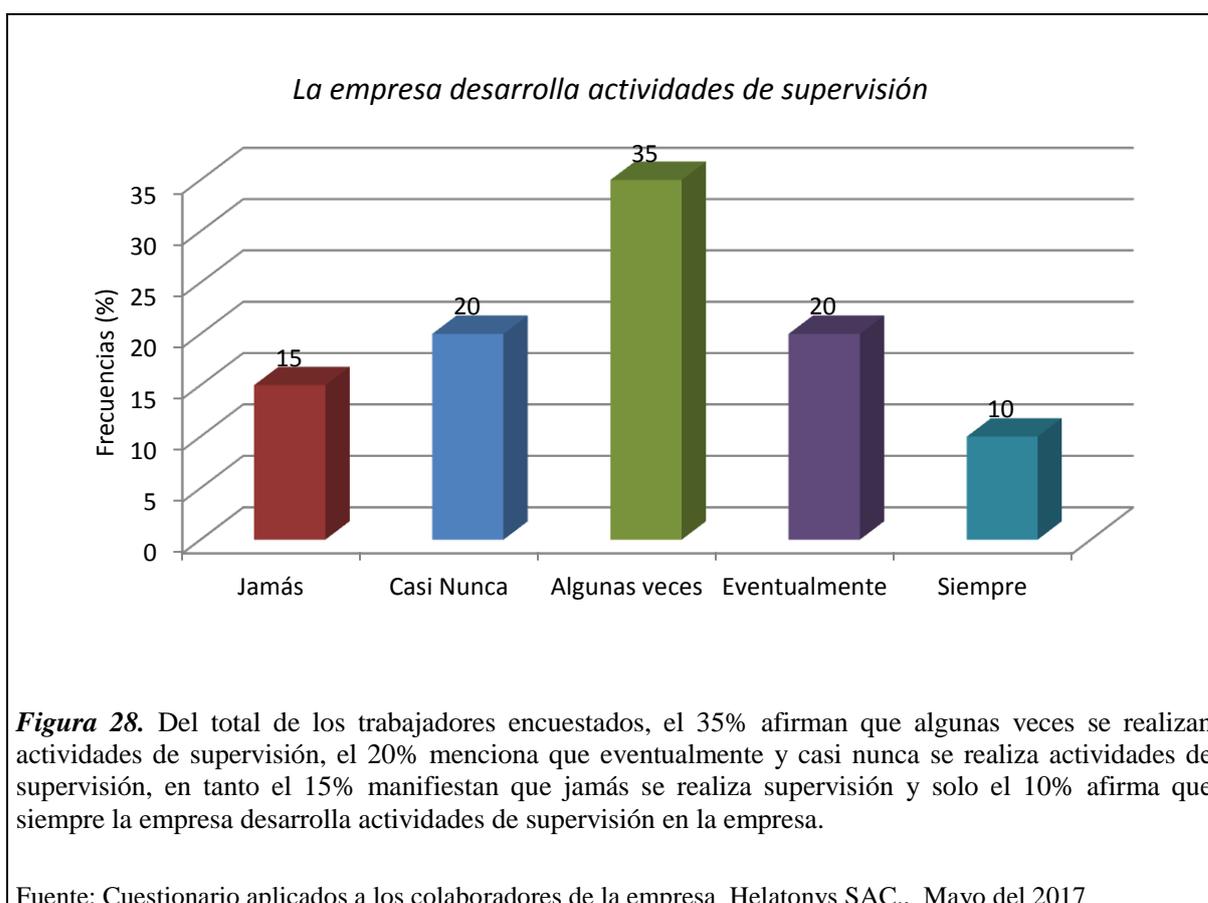


**Tabla 33**

*La empresa desarrolla actividades de supervisión*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	3	15	15	10
Casi Nunca	4	20	25	35
Algunas veces	7	35	35	70
Eventualmente	4	20	20	90
Siempre	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

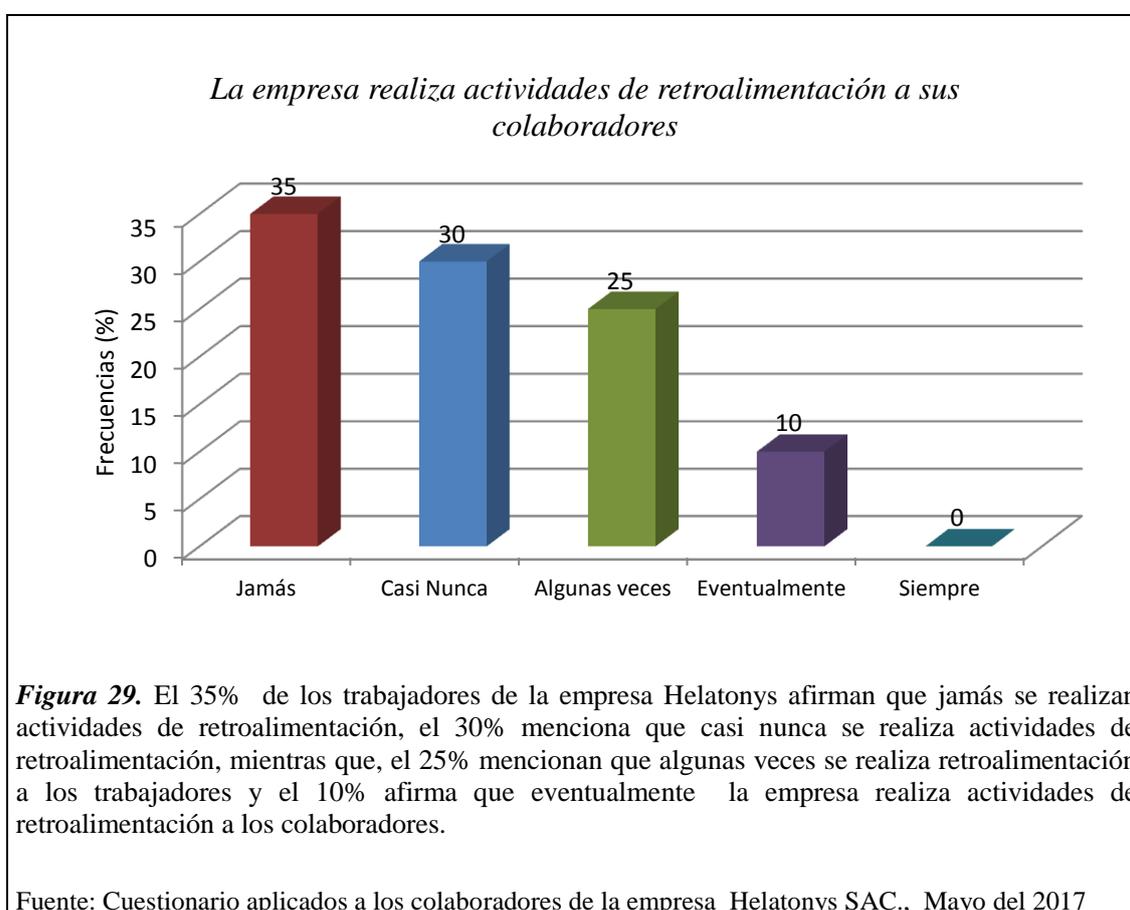


**Tabla 34**

*La empresa realiza actividades de retroalimentación a sus colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	7	35	35	35
Casi Nunca	6	30	30	65
Algunas veces	5	25	25	90
Eventualmente	2	10	10	100
Siempre	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys S.A.C., Mayo del 2017

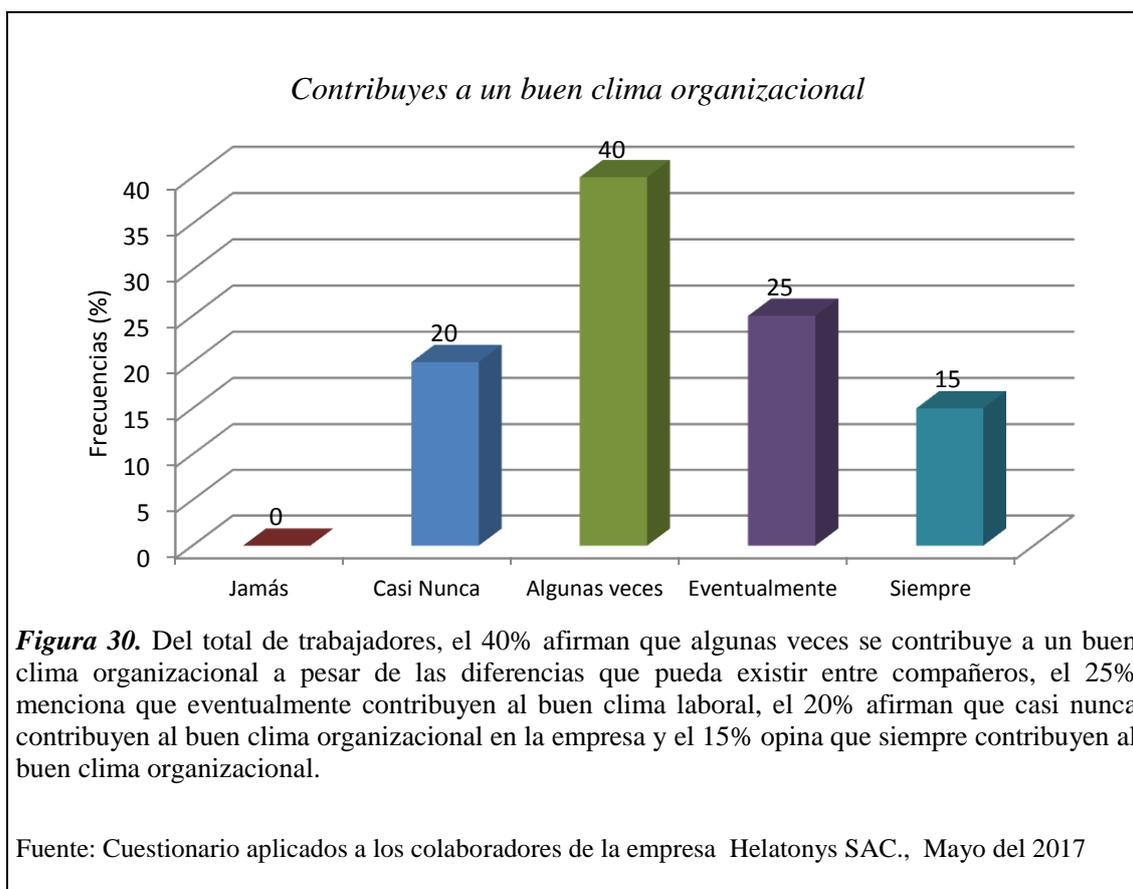


**Tabla 35**

*Contribuyes a un buen clima organizacional*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	4	20	20	20
Algunas veces	8	40	40	60
Eventualmente	5	25	25	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

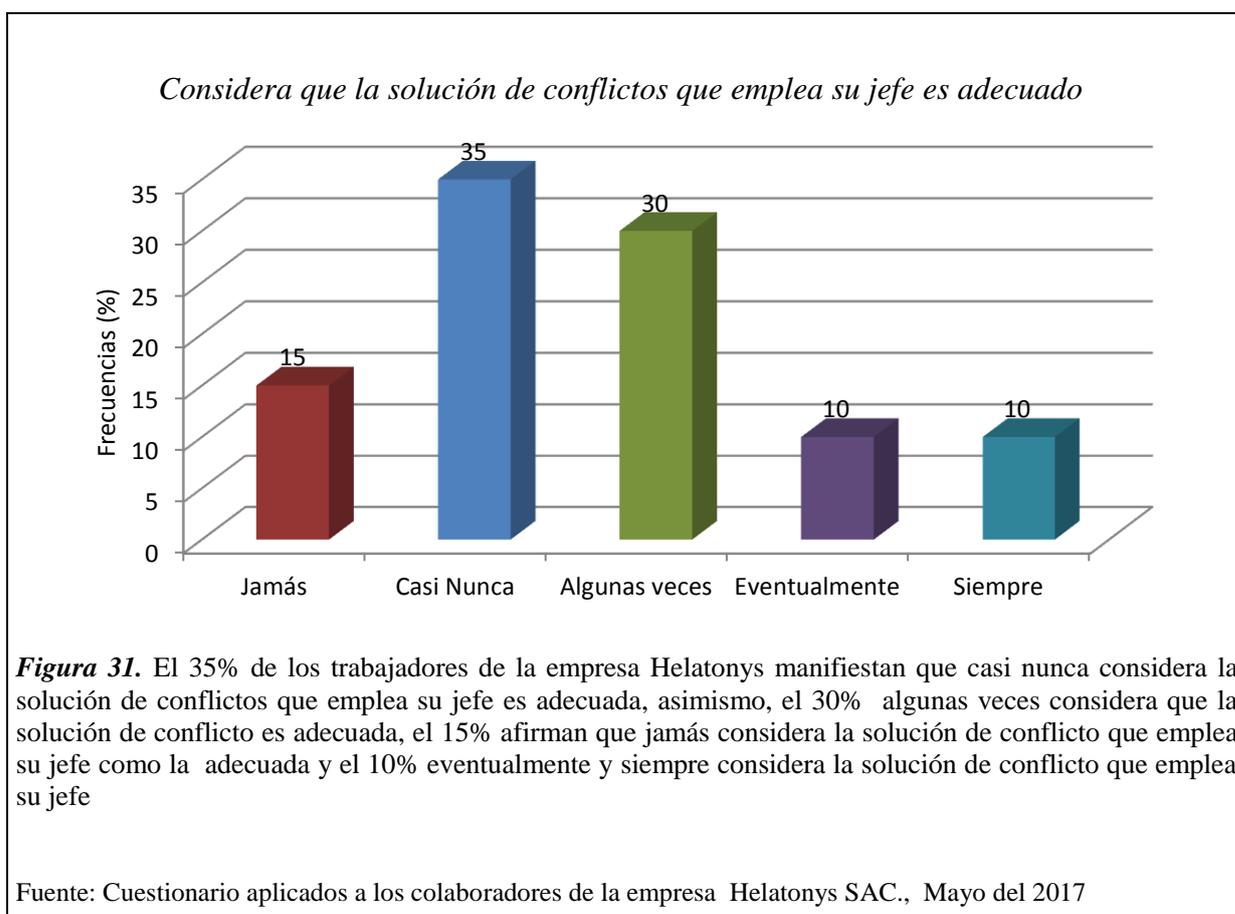


**Tabla 36**

*Considera que la solución de conflictos que emplea su jefe es adecuada*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	3	15	15	15
Casi Nunca	7	35	35	50
Algunas veces	6	30	30	80
Eventualmente	2	10	10	90
Siempre	2	10	10	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

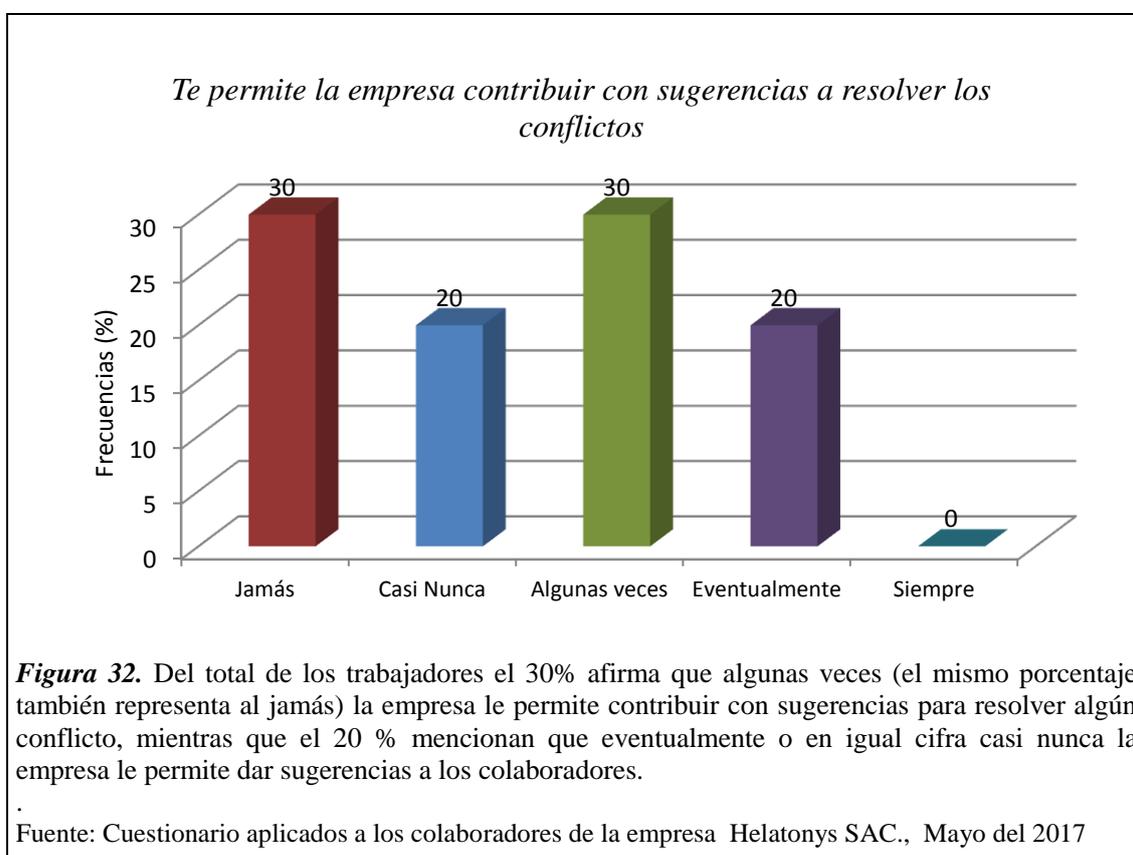


**Tabla 37**

*Te permite la empresa contribuir con sugerencias a resolver los conflictos*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	6	30	30	30
Casi Nunca	4	20	20	50
Algunas veces	6	30	30	80
Eventualmente	4	20	20	100
Siempre	0	0	0	
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



**Figura 32.** Del total de los trabajadores el 30% afirma que algunas veces (el mismo porcentaje también representa al jamás) la empresa le permite contribuir con sugerencias para resolver algún conflicto, mientras que el 20 % mencionan que eventualmente o en igual cifra casi nunca la empresa le permite dar sugerencias a los colaboradores.

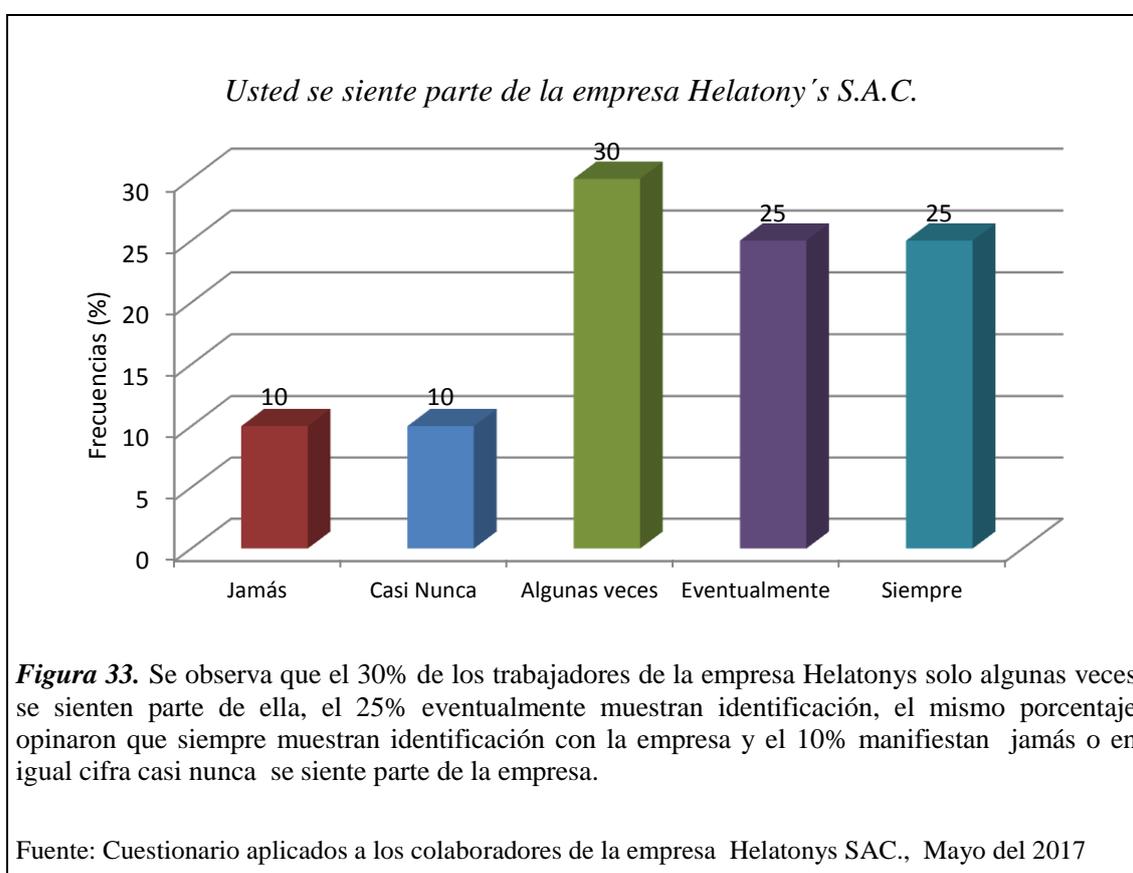
Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

**Tabla 38**

*Usted se siente parte de la empresa Helaton's SAC*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	2	10	10	10
Casi Nunca	2	10	10	20
Algunas veces	6	30	30	50
Eventualmente	5	25	25	75
Siempre	5	25	25	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

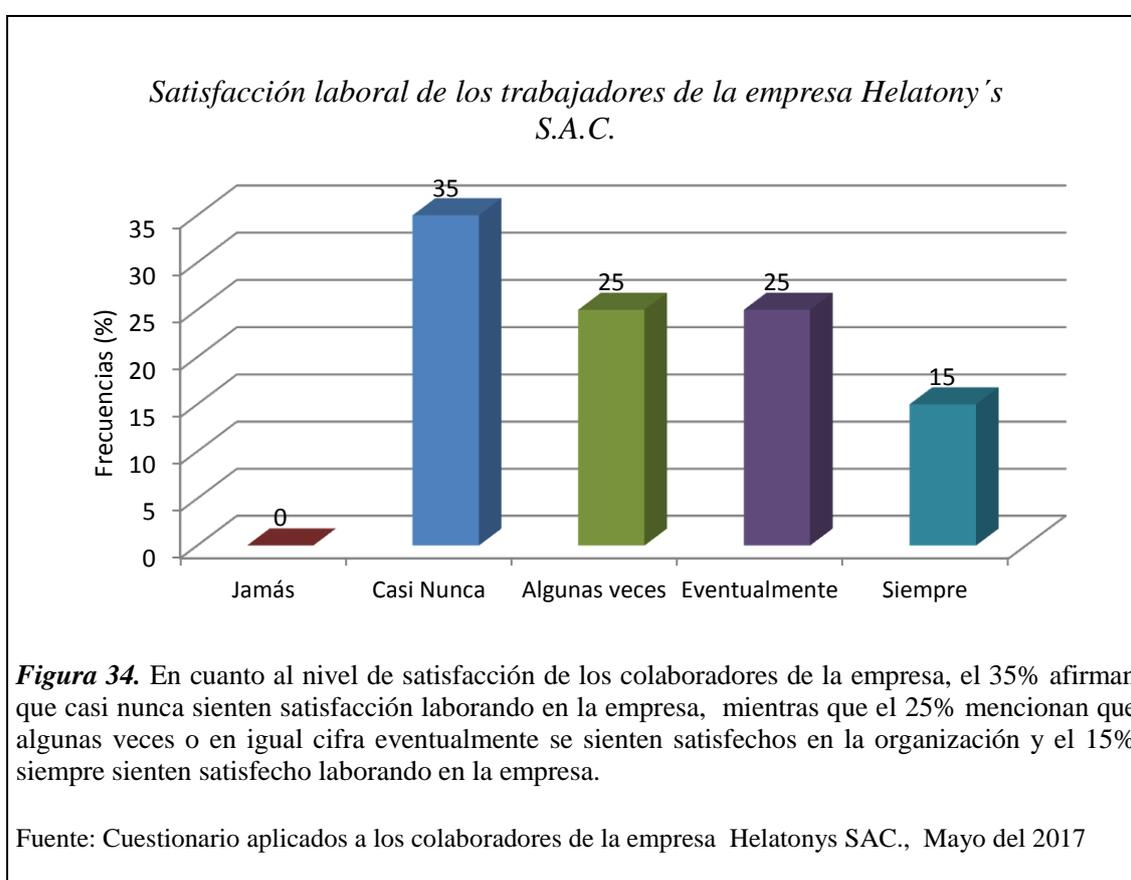


**Tabla 39**

*Satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Helatonys SAC*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	0	0	0	0
Casi Nunca	7	35	35	35
Algunas veces	5	25	25	60
Eventualmente	5	25	25	85
Siempre	3	15	15	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017

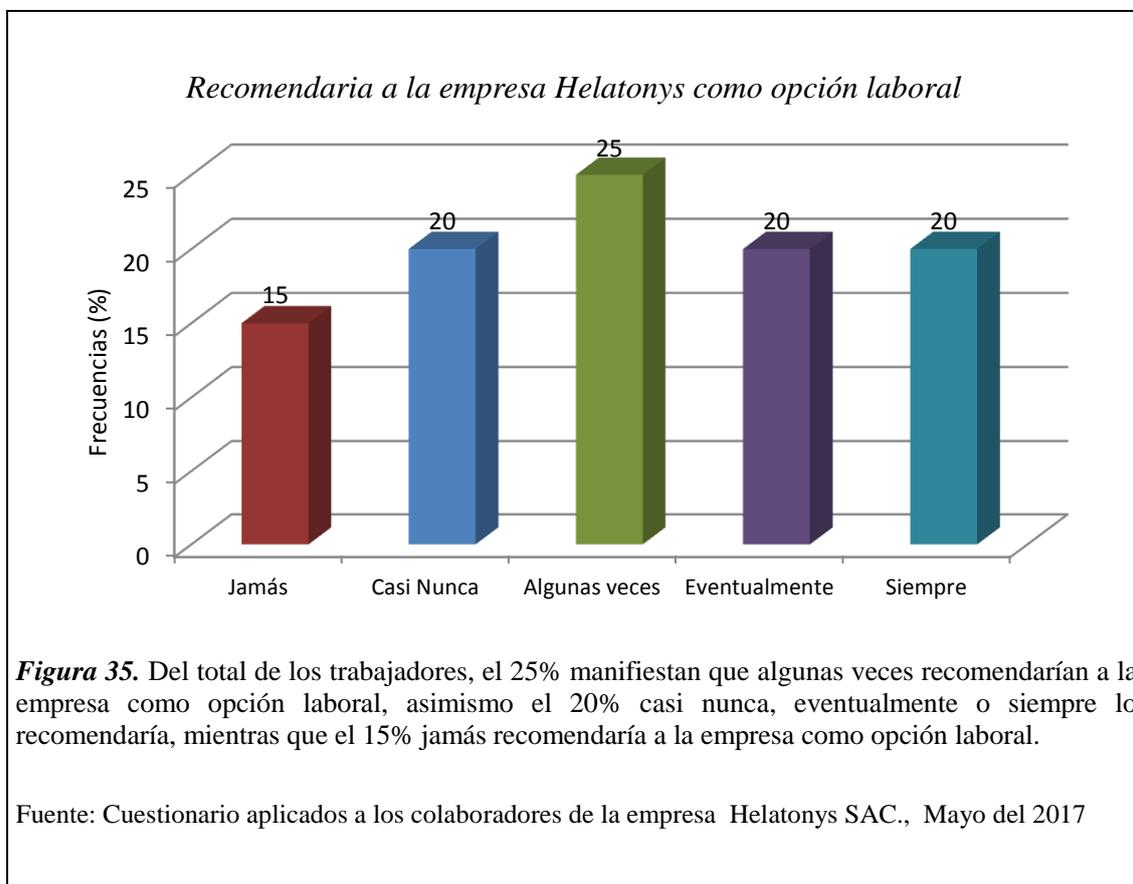


**Tabla 40**

*Recomendaría a la empresa como opción laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jamás	3	15	15	15
Casi Nunca	4	20	20	35
Algunas veces	5	25	25	60
Eventualmente	4	20	20	80
Siempre	4	20	20	100
Total	20	100	100	

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores de la empresa Helatonys SAC., Mayo del 2017



### **3.2. Discusión de los resultados**

Después de analizar los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada a la administradora y el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa HELATONYS SAC. CHICLAYO, se puede manifestar lo siguiente:

Uno de los resultados encontrados en la gestión de recursos que la empresa Helatonys SAC Chiclayo, es que la persona encargada de realizar los procesos: Reclutamiento, selección del personal, orientación de personas, evaluación del desempeño los realiza la administradora con ciertas deficiencias debido a que ella también es la encargada de gestionar todos los procesos administrativos y en el caso del reclutamiento por referencias o parentescos familiares no se realiza una evaluación de desempeño adecuada ya que solo se les contratan según las experiencias que tienen en otros centros laborales y logros obtenidos. Coinciden con los resultados encontrados por Solórzano (2015) quien de la misma forma sugiere incorporar en la empresa estudiada una mejor gestión del talento humano puesto que la motivación laboral se encuentra deficiente por motivos de falta de capacitación, reconocimientos y recompensas. Esta base es apoyada por Vásquez y Núñez (2015) quienes hacen mención que la falta de un área de recursos humanos en la empresa hace que los jefes sean los encargados de realizar estos procesos, pues lo hacen sin un esquema ideal o parámetros a seguir que puedan garantizar una correcta toma de decisiones. A pesar de que la organización se encuentra comprometida en brindar a sus colaboradores todos los beneficios estipulados por ley, se resalta la necesidad de una política salarial que permita motivar a los colaboradores y brinde una remuneración justa y equitativa, además existe un manual de reglamento de organizaciones y funciones o formato pero no de una forma correcta debido a que al momento de reclutar, seleccionar e inducir el personal no se encuentran los requerimientos de cada puesto de trabajo y tampoco están claras las funciones que debe realizar el trabajador es por ello que a veces ante cualquier duda se consulta con la administradora o jefe superior. Por ello citamos a Chiavenato (2009) que nos hace mención que en el procedimiento de reclutamiento se capta a los postulantes para el proceso de selección de forma que la organización pueda seleccionar aquellas personas que reúna ciertas cualidades, capacidades y competencias que exige el puesto, por lo que se pretende aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En cuanto a orientación

a las personas es colocar o indicarle sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos, en la evaluación del desempeño es el proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización.

De igual modo en la tabla N° 6 se encontró que el clima organizacional de la empresa es valorada como muy deficiente solo por el 15% de los colaboradores y deficiente con un 50%, si bien es cierto estos resultados demuestran que la empresa ha logrado mantener un clima laboral desfavorable para sus colaboradores, lo cual evidencia que existe un espacio para mejorar en busca de los trabajadores para que ellos perciban un ambiente de trabajo satisfactorio. Este comentario se relaciona con lo dicho por Lizano (2014) que menciona en su investigación Gestión del talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro se llegó a la siguiente conclusión: que el 50% de los colaboradores afirmaron que la cooperativa debe realizar mejora en algunos aspectos ya que el clima laboral no es del todo adecuado es por ello que aún quedaba un espacio para reforzar y lograr la motivación de todos los colaboradores, lo cual sería favorable para la organización. En tanto Manzano (2014) manifiesta que existe una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, además los colaboradores no son eficientes debido a la falta de capacitación y reconocimientos por sus labores, así mismo no tienen claro sus funciones. Con respecto al nivel de desempeño de los colaboradores se encontró que tienen un mal desempeño es decir, el ambiente laboral no es el adecuado, por lo que se ha generado malestares e incomodidades, llevando a la organización a convertirse en un ambiente desfavorable. Sin embargo Davis y Newstrom (2000) define que el clima laboral está relacionado con las percepciones de las personas que forman parte de una organización con respecto al trabajo, al ambiente físico, las relaciones interpersonales y las diversas regulaciones formales que afectan el entorno. A su vez, se relaciona con la salud mental de los individuos, entendido esto como la capacidad de las personas de sentirse bien consigo mismas respecto a los demás.

Según los resultados de la entrevista y la encuesta podemos concluir que la gestión del talento humano incide en el clima organizacional, ya que según la tabla N° 6 el nivel de clima organizacional es valorado como regular por el 35 % de los colaboradores, como deficiente por el 50% y solo como muy deficiente por el 15%, lo cual es favorable para la empresa, pero no la ideal, además con respecto a la gestión

del talento humano hemos identificado que la empresa presenta ciertas dificultades en la contratación de su personal, capacitación, incentivos, y no emplean de la forma adecuada el plan de higiene, seguridad y calidad de vida. Por lo tanto coinciden con los resultados encontrados por Lizano (2014) en su tesis sobre la Gestión del talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía, donde concluyo que los colaboradores consideran que el ambiente en el trabajo es bueno, ya que el 50% afirmaron que no tienen problemas, pero el otro 50% afirmo que la cooperativa debe realizar mejoras en algunos aspectos. Así mismo concluyo que los colaboradores se encontraban motivados en gran parte, pues un 46% afirmaron que es buena, si bien es cierto la cifra era positiva, pero aún quedaba un espacio para reforzar y lograr la motivación de todos los colaboradores, lo cual sería favorable para la organización. Otro resultado que difiere con nuestros resultados fue de Soto (2014) quien en su investigación sobre Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo en Huancayo, encontró que no existe relación entre las variables de manejo del talento humano y clima laboral, porque la mayoría de los encuestados afirmaron que el manejo del talento humano se da como adecuado, pero con respecto al clima laboral se da medianamente adecuando, esto demuestra que en las instituciones educativas el buen manejo del talento humano no influye en el mejoramiento del clima laboral.

### **3.3. Aporte científico**

**ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA HELATONYS SAC -  
CHICLAYO 2017**



**AUTOR (A):**

Bach. Requejo Julca Luz Gladys

**ASESORA METODOLÓGICA**

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## **PRESENTACIÓN**

Todas las organizaciones tienen la finalidad de generar rentabilidad y maximizar los beneficios que se obtengan del ejercicio fiscal. Las empresas se esfuerzan por aplicar estrategias de marketing y ventas bien elaboradas para poder colocar sus productos o servicios en el mercado. Sin embargo muchas dejan de lado el interior de la institución por solo satisfacer las necesidades del público; así se llega a perder el enfoque completo de competitividad que deben alcanzar.

El área de recursos humanos es muy importante dado que se encarga del reclutamiento, selección e inducción del personal con la finalidad de adquirir a los profesionales mejor calificados para los puestos que se desean cubrir. No obstante es necesario indicar que a pesar de poseer el personal necesario se pueden presentar problemas de comunicación, relaciones interpersonales, estrés, insatisfacción con las estructuras organizacionales, lo que a corto plazo causaría problemas con el clima organizacional.

Por lo mencionado en el presente documento se desarrollan estrategias para poder generar un clima organizacional adecuado con la finalidad de darle al colaborador un ambiente que le permita desempeñarse eficientemente con buenas relaciones entre los compañeros.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las estrategias que se plantean mejorarán la motivación, capacitación, y relaciones interpersonales de los colaboradores, lo que ayudará a que se desempeñen eficientemente y puedan realizar sus labores optimizando recursos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar las estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional en la empresa Helatonys SAC

### **Objetivos Específicos**

Diseñar el nuevo organigrama para la empresa Helatonys SAC

Elaborar el manual de organización y funciones para la empresa Helatonys SAC

Elaborar un programa de capacitación para la empresa Helatonys SAC

Elaborar un programa de mejoramiento de las relaciones interpersonales para la empresa Helatonys SAC

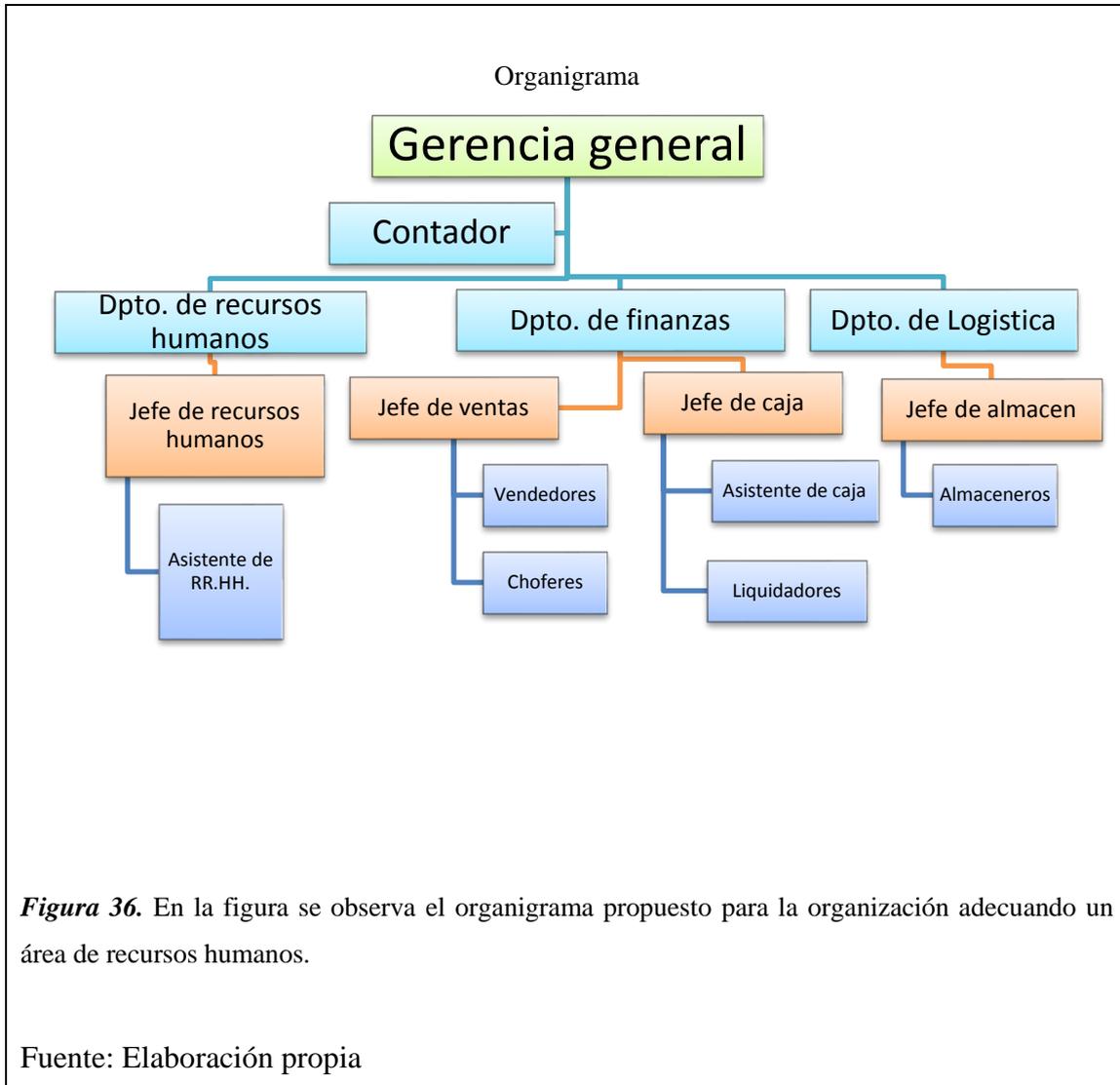
## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)**

A continuación se presenta el manual de organización y funciones (MOF) el cual deberá ser evaluado y aprobado por la dirección de Helatonys SAC, con la finalidad de utilizarlo como una herramienta que le permita seleccionar al mejor perfil para cubrir con los puestos que se necesitan en la organización y así dirigir las actividades y tareas adecuadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

En el manual se presentan todas las funciones generales que deberán ejecutarse en cada unidad orgánica, muestra la estructura organizacional y el número de cargos de cada órgano. De la misma manera se presentan las funciones específicas que deben cumplirse. Todas las funciones buscan garantizar la ejecución del trabajo con la mejor coordinación y armonía, con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos planteados.

Las funciones que se plantean están sujetas a variaciones por las diferentes necesidades que se puedan generar en el mercado y al interior de la empresa.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



**Tabla 41****Manual de organización y funciones Gerencia General**

---

<b>Unidad organica:</b>	Gerencia general
<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente general
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones****Funciones especificas**

Planea, organiza, dirige, controla y monitorea todas las actividades de la organización  
Elabora el plan estrategico y de marketing de la organización  
Coordina con los jefes de área la fijación de objetivos para los planes estrategicos y de marketing  
Emite normas, reglas y politicas organizacionales  
Firmar contratos con distribuidores  
Cotiza presupuestos  
Autoriza el desenvolso de dinero  
Realiza el pago a proveedores  
Solicita abastecimiento de mercadería  
Solicita informes mensuales a las demas áreas

**Atribuciones**

Representar a la organización frente a los proveedores y distribuidores  
Representa a la organización en frente a las autoridades

**Requisitos**

Perfil profesional  
Titulo profesional Universitario de Administrador  
Administrador Colegiado  
Experiencia  
5 años de experiencia en cargos similares  
3 años de experiencia en el rubro comercial

**Habilidades tecnicas**

Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

Análisis y organización  
Solución de problemas  
Trabajo en equipo  
Comunicación efectiva y asertiva  
Liderazgo  
Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 42****Manual de organización y funciones Contador**

---

<b>Unidad organica:</b>	Gerencia general
<b>Nombre del cargo:</b>	Contador
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones****Funciones especificas**

Diseñar, gestionar y ejecutar la estrategias y financieras de Helatony´s S.A.C.

Interpretar la informacion contable para el planeamiento, control y la toma de desiciones.

Formar parte de las desiciones gerenciales en base a la interpretacion de la informacion contable y financiera .

Administrar e identificar los riesgos financieros en la empresa Helatony´s S.A.C.

Administrar y supervisar los estado contables, historios y proyectados; presupuestos y sistemas de costos de la empresa Helatonys.

**Atribuciones**

Elaborar el plan contable de la empresa Helatonys S.A.C.

**Requisitos**

Perfil profesional

Titulo profesional Universitario de Contabilidad

Contador Colegiado

Experiencia

5 años de experiencia en cargos similares

**Habilidades tecnicas**

Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

Análisis y organización

Solución de problemas

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva y asertiva

Liderazgo

Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 43****Manual de organización y funciones Jefe de Almacén**

---

<b>Unidad organica:</b>	Almacén
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de almacén
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones****Funciones específicas**

Supervisión de calidad de las mercancías que ingresen a almacén

Recepción y expedición de mercadería

Control en la preparación de pedidos y carga en vehículos

Controlar la circulación de vehículos de transporte de mercancía

Verificación de ordenes de pedido

Planificar el mantenimiento de almacén

Realizar el control de inventarios

Realizar la gestión del almacén

**Atribuciones**

Generar el plan de gestión de almacén

**Requisitos**

Perfil profesional

Tecnico en Administración

**Experiencia**

3 años de experiencia como jefe de almacén

**Habilidades técnicas**

Ofimática avanzada

**Competencias referentes al puesto**

Análisis y organización

Solución de problemas

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva y asertiva

Liderazgo

Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 44****Manual de organización y funciones Almacenero**

---

<b>Unidad organica:</b>	Almacén
<b>Nombre del cargo:</b>	Almacenero
<b>N° Puestos</b>	3

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones específicas**

- Registrar las mercancías que entran al almacén
- Apoyar al jefe almacén a realizar la inspección de calidad
- Organizar los productos en el almacén
- Mantener el almacén en óptimas condiciones
- Colocar los productos en sus respectivas ubicaciones
- Controlar la temperatura del almacén

**Requisitos**

- Perfil profesional
- Secundaria completa

**Experiencia**

- 2años de experiencia como almacenero

**Habilidades tecnicas**

- Ofimatica intermedia

**Competencias referentes al puesto**

- Análisis y organización
- Solución de problemas
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva y asertiva
- Liderazgo
- Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45**

Manual de organización y funciones Jefe de RR.HH

---

<b>Unidad organica:</b>	Recursos Humanos
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de RR.HH
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones especificas**

Planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de recursos humanos

Reclutar personal para el area de recursos humanos

Seleccionar al personal para el cargo requerido

Inducir al personal al nuevo cargo que ocupen

Identificar las necesidades de capacitación del personal

Gestionar la capacitación del personal

Evaluar el desempeño del personal

Elaborar el perfil de puestos

Elaborar el Mapro de la organización

Elaborar el MOF de la organización

**Atribuciones**

Elaborar el plan de gestión de personal

Elaborar el plan de capacitación y desarrollo de personal

**Requisitos**

Perfil profesional

Título profesional de Psicologo

Psicologo colegiado

**Experiencia**

2 años de experiencia como jefe de Recursos Humanos

**Habilidades tecnicas**

Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

Análisis y organización

Solución de problemas

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva y asertiva

Liderazgo

Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 46**

Manual de organización y funciones Asistente de RR.HH

---

<b>Unidad organica:</b>	Recursos Humanos
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de RR.HH
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones especificas**

- Apoyar en el mapeo de puestos
- Apoyar en la elaboración del perfil de puesto
- Apoyar en el reclutamiento y selección de personal
- Apoyar en la elaboración del Mapro
- Coordinar las reuniones con el gerente y jefes de área

**Atribuciones**

Facilitar la documentación que la gerencia le solicite cuando sea necesario

**Requisitos**

- Perfil profesional
- Título profesional tecnico o universitario de administrador

**Experiencia**

1 años de experiencia como jefe de Recursos Humanos

**Habilidades tecnicas**

Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

- Análisis y organización
- Solución de problemas
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva y asertiva
- Liderazgo
- Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 47****Manual de organización y funciones Jefe de Caja**

<b>Unidad organica:</b>	Caja
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de Caja
<b>N° Puestos</b>	1
<b>Descripcion de las funciones</b>	
<b>Funciones especificas</b>	
Administrar los recursos economicos de la organización	
Registrar la entrada de dinero en el sistema	
Llevar el control de los documentos contables	
Llevar la contabilidad de la empresa	
Registrar la salida de dinero en el sistema	
Generar pago a proveedores	
Cobrar a distribuidores	
Asignar funciones a asistentes y liquidadores	
Elaborar libros diarios	
Elaborar estados de comprobación	
Elaborar estado de resultados	
Elaborar estado de situacion financiera	
Elaborar el estado de flujo de efectivo	
Elaborar el flujo de caja	
Realizar el analisis economico financiero de la empresa	
<b>Atribuciones</b>	
Manejar el recurso económico financiero de la empresa	
<b>Requisitos</b>	
Perfil profesional	
Titulo profesional de contador	
Contador colegiado	
<b>Experiencia</b>	
2 años de experiencia como contador	
<b>Habilidades tecnicas</b>	
Ofimatica avanzada	
<b>Competencias referentes al puesto</b>	
Análisis y organización	
Solución de problemas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva y asertiva	
Liderazgo	
Empatía	

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 48****Manual de organización y funciones de asistente de Caja**

---

<b>Unidad organica:</b>	Caja
<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de Caja
<b>N° Puestos</b>	1

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones especificas**

- Apertura y cierre de caja
- Asegurar el orden y limpieza dentro del área de caja
- Verificar y retroalimentar a los liquidadores acerca del cumplimiento de metas comerciales
- Realizar en colaboración con el jefe de caja la anulación de las ventas y compras en el sistema
- Contactar con proveedores y distribuidores
- Registrar las fechas de venta y compra en el sistema

**Atribuciones**

- Manejar el sistema de caja
- Ejercer autoridad sobre los liquidadores

**Requisitos**

- Técnico en administración

**Experiencia**

- 1 año de experiencia en puestos similares

**Habilidades tecnicas**

- Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

- Análisis y organización
- Solución de problemas
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva y asertiva
- Liderazgo
- Empatía

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 49**

Manual de organización y funciones de liquidador

---

<b>Unidad organica:</b>	Caja
<b>Nombre del cargo:</b>	liquidador
<b>N° Puestos</b>	2

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones especificas**

- Realizar la cobranza respectiva a las tiendas
- Entregar el dinero al asistente de caja
- Cuadrar registros con el asistente de caja

**Atribuciones**

- Realizar los cobros a las tiendas

**Requisitos**

- Secundaria completa

**Experiencia**

- 2 años de experiencia como cobrador

**Habilidades tecnicas**

- Ofimatica avanzada

**Competencias referentes al puesto**

- Análisis y organización
  - Solución de problemas
  - Trabajo en equipo
  - Comunicación efectiva y asertiva
  - Liderazgo
  - Empatía
- 

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 50****Manual de organización y funciones de jefe de ventas**

<b>Unidad organica:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Jefe de ventas
<b>N° Puestos</b>	1
<b>Descripcion de las funciones</b>	
<b>Funciones específicas</b>	
Planificar la demanda y el presupuesto de venta	
Establecer metas y objetivos de ventas	
Determinar el tamaño de la fuerza de ventas	
Generar los pedidos de ventas	
Determinar stocks mínimos y máximos de mercancías	
Seleccionar a los vendedores	
Seleccionar a los choferes	
Determinar el presupuesto del departamento de ventas	
Llevar el control técnico de los vehículos	
Monitorear al departamento de ventas	
Verificar las ordenes de pedidos	
Pasar los pedidos al sistema	
Generar la solicitud de recepción y cambio de mercadería	
Llevar el control del personal de ventas	
Coordinar con los choferes el transporte de las mercaderías	
<b>Requisitos</b>	
Título profesional de administrador	
<b>Experiencia</b>	
2 años de experiencia como jefe de ventas	
<b>Habilidades técnicas</b>	
Ofimática avanzada	
<b>Competencias referentes al puesto</b>	
Análisis y organización	
Solución de problemas	
Trabajo en equipo	
Comunicación efectiva y asertiva	
Liderazgo	
Empatía	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 51**

Manual de organización y funciones de vendedores

---

<b>Unidad organica:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Vendedor
<b>N° Puestos</b>	2w

---

**Descripcion de las funciones****Funciones especificas**

Vender los productos de la empresa  
Mantener limpia su unidad de trabajo  
Rendir cuentas al jefe de ventas

**Requisitos**

Secundaria completa

**Experiencia**

6 meses de experiencia como vendedor

**Habilidades tecnicas**

Buen estado fisico

**Competencias referentes al puesto**

Empatía  
Capacidad de venta  
Buenas relaciones interpersonales

---

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 52**

Manual de organización y funciones de choferes

---

<b>Unidad organica:</b>	Ventas
<b>Nombre del cargo:</b>	Choferes
<b>N° Puestos</b>	3

---

**Descripcion de las funciones**

**Funciones especificas**

Estibar la mercadería dentro de las unidades  
Transportar la mercadería al distribuidor  
Realizar el cobro de la mercadería al distribuidor  
Entregar cuentas al jefe ventas  
Mantener el perfecto estado el vehículo asignado

**Requisitos**

Secundaria completa  
Brevete A II B

**Experiencia**

6 meses de experiencia como vendedor

**Habilidades tecnicas**

Buen estado fisico

**Competencias referentes al puesto**

Empatía  
Capacidad de venta  
Buenas relaciones interpersonales

---

Fuente: Elaboración propia

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Una estrategia necesaria para poder mejorar el clima organizacional de las empresas es darles a los trabajadores el conocimiento necesario que les ayude a entender la importancia de tener un clima laboral estable que afectará a su rendimiento y su salud. Además con las capacitaciones se dotará a los colaboradores de aprendizajes que mejorarán sus competencias básicas y no cognitivas con la finalidad de generarles crecimiento profesional.

### **Objetivo**

Crear un clima de colaboración al interior de la empresa con la finalidad de incrementar la productividad de los empleados.

### **Objetivos Específicos**

Mejorar la comunicación interpersonal de los colaboradores de la empresa HELATONYS SAC.

Optimizar la inteligencia emocional de los colaboradores de la empresa HELATONYS SAC.

Desarrollar las habilidades no cognitivas enfocadas a mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa HELATONYS SAC.

### **Beneficiarios**

El programa de capacitación está destinado a todos los trabajadores de la organización, tanto como gerente, jefes de área, asistentes, de vendedores y choferes.

**Tabla 53**

Programa de capacitación

ACTIVIDADES	TEMA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO (por mes)	FECHA	FACILITADOR
Comunicación Interpersonal	Información y canales de comunicación en la organización Comunicación asertiva y efectiva Nuevos esquemas jerárquicos para promover la comunicación a todo nivel	Gerencia		S/.400.00	90 minutos 1 semana – cada mes	ESIEP (Escuela integral de especialización profesional)
Inteligencia Emocional	Tipos de emociones Identificación y gestión de las emociones Estrategias emocionales	Gerencia	Proyector Laptop Bocaditos Bebidas	S/. 400.00	90 minutos 2 semana – cada mes	ESIEP (Escuela integral de especialización profesional)
Habilidades no Cognitivas	Trabajo en equipo Manejo de situaciones difíciles Solución de problema	Gerencia		S/.400.00	90 minutos 3 semana – cada mes	ESIEP (Escuela integral de especialización profesional)

Fuente: Elaboración propia

## **MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y MOTIVACION**

Para que las organizaciones mantengan un clima organizacional adecuado donde se promueva el trabajo en equipo y la empatía es necesario que las relaciones interpersonales sean de buena calidad. Toda organización será tan eficiente tal cual lo permitan las relaciones entre compañeros y jefes, pues al poseer interrelaciones negativas el personal no puede interactuar efectivamente.

### **Objetivo**

Crear un clima de colaboración entre el personal con la finalidad de mejorar la productividad de la organización.

### **Dirigido a**

A todos los trabajadores de la empresa Helatonys SAC.

**Tabla 54***Programa de relaciones interpersonales y motivación*

<b>PROGRAMA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>PERIODO</b>
PROGRAMA DE INTEGRACIÓN	Actividades por fechas especiales	Parrillada por el día del trabajador	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	Mayo
		Cena por el día del helado	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	Marzo
	Actividades deportivas	Futbol	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	Agosto
		Vóley	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	
PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	Motivación monetaria	Empleado más eficiente del año	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	Diciembre
		Por superar expectativas	Gerente general – Jefe de Recursos Humanos	Todos los meses

Fuente: Elaboración propia

## Ficha de Evaluación

Los expertos indican que se debe medir el desempeño de los colaboradores a partir de la aplicación de las capacitaciones que se han aplicado. Esta medición servirá para poder optimizar o generar otras estrategias que ayuden al mejoramiento del clima organizacional.

La experta Marta Alles en su obra *Gestión por competencias: La evaluación 360* indica que existen diversos métodos para medir el desempeño, entre los que se encuentran la evaluación de 90 grados, de 180°, de 270° y 360°, este último consiste en la evaluación del jefe, compañeros, el mismo empleado y los clientes o proveedores.

### Medición

El personal será evaluado por su respectivo jefe y de la misma manera cada jefe por el gerente general. Para poder medir el desempeño se plantean ciertos puntajes que van desde 0.25 hasta 1, los cuales representan el desarrollo de la competencia que se evalúa.

**Tabla 55**

*Escalas de medición*

A	B	C	D
0.25	0.5	0.75	1

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 56***Ficha de evaluación jefes de área*

INDICADORES	VALORES			
	A	B	C	D
Liderazgo				
Resolución de conflictos				
Manejo de equipos de trabajo				
Comunicación efectiva				
Manejo de la información				
Capacidad analítica				
Capacidad organizativa				
Capacidad de negociación				
Eficiencia				
Relaciones interpersonales				
Gestión de las emociones				
Conocimientos duros				
Conocimientos técnicos				

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación subordinados****Tabla 57***Ficha de evaluación subordinados*

INDICADORES	VALORES			
	A	B	C	D
Liderazgo personal				
Iniciativa propia				
Trabajo en equipo				
Comunicación efectiva y asertiva				
Divulgación de la información				
Capacidad analítica				
Capacidad organizativa				
Capacidad de negociación				
Eficiencia				
Relaciones interpersonales				
Empatía				
Colaboración entre compañeros				
Trato amable				
Responsabilidad				
Honestidad				
Gestión de las emociones				
Conocimientos duros				
Conocimientos técnicos				

Fuente: Elaboración propia

## DETALLE ECONOMICO

### Capacitaciones

**Tabla 58**

*Costo de las capacitaciones por mes*

CURSO	CANTIDAD	COSTO
Comunicación interpersonal	1	400
Inteligencia emocional	1	400
Habilidades no cognitivas	1	400
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1,200</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 59**

*Costo de las capacitaciones por año*

CURSO	COSTO POR MES	CANTIDAD DE MESES	COSTO TOTAL
Comunicación interpersonal	400	12	4800
Inteligencia emocional	400	12	4800
Habilidades no cognitivas	400	12	4800
<b>TOTAL</b>	<b>1200</b>		<b>14,400</b>

Fuente: Elaboración propia

### Programa de integración

#### Actividades por fechas especiales

Estas actividades poseen la finalidad de generar buenas relaciones interpersonales en los colaboradores con motivo de mejorar su eficiencia. Las parrilladas serán financiadas por los mismos trabajadores quienes deberán aportar con 8 soles en la parrillada del día del trabajador y 10 soles en la cena por el día del helado.

**Tabla 60***Actividades especiales*

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
Parrillada día del trabajador	25	8	200
Cena día del helado	25	10	250
<b>TOTAL</b>			<b>450</b>

Fuente: Elaboración propia

**Actividades deportivas**

Las actividades deportivas se realizan en el día de aniversario de la empresa y serán financiadas por los propios trabajadores quienes deberán aportar con 30 soles. Dichos 30 soles consta de un cuarto de pollo a la brasa aparte de las olimpiadas deportivas para así poder confraternizar toda una tarde campestre.

**Tabla 61***Actividades deportivas*

DETALLE	Precio	N° de trabajadores	APORTE
Tarde campestre	30	23	690
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>690</b>

Fuente: Elaboración propia

**Motivación monetaria**

Para este tipo de motivación se asignará mensualmente 100 soles para premiar al empleado que supere sus expectativas y al empleado eficiente del año se dará una bonificación de 200 soles.

**Tabla 62***Incentivos monetarios*

DETALLE	Premio	Cantidad	Sub Total
Empleado más eficiente del año	200	1	200
Superación de expectativas	100	12	1200
<b>TOTAL</b>			<b>1,400</b>

Fuente: Elaboración propia

## Cronograma de actividades

**Tabla 63**

### *Cronograma de actividades*

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación en comunicación interpersonal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitación en inteligencia emocional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitación en habilidades no cognitivas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Parrillada por el día del trabajador					x							
Cena por el día del helado			x									
Futbol								x				
Vóley								x				
Empleado más eficiente del año												x
Incentivo por superar expectativas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

### **Presupuesto de la aplicación de la propuesta**

**Tabla 64***Presupuesto total*

<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sub Total</b>
Capacitaciones al año	1200	12 veces al año	14400
Actividades por fechas especiales	18	25 trabajadores	450
Actividades deportivas	30	23 trabajadores	690
Incentivos monetarios	100	12 veces al año	1200
	200	1 vez al año	200
<b>Total</b>			<b>16,940</b>

Fuente: Elaboración propia

El programa requiere de un presupuesto aproximado de S/16,940.00, el cual será cubierto en por la empresa y también por los trabajadores, es decir, la empresa cubrirá un 93.27% del costo total es decir 15,800 soles los cuales servirán para las capacitaciones y los incentivos; mientras que los trabajadores cubrirán un 6.73% que equivale a S/1,140 soles que se utilizaran para las actividades por fechas especiales y deportivas.

**Costo/beneficio de la propuesta**

De acuerdo a los antecedentes estudiados, en anteriores trabajos, la aplicación de este programa genera un crecimiento de 10% mensual con respecto a las ventas. A continuación, se presenta las ventas con respecto a los meses del año 2016 en la empresa de estudio.

**Tabla 65***Ventas anuales en la empresa de estudio*

<b>VENTAS EN LOS MESES DEL AÑO 2016</b>								
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
S/.130,000	S/.140,000	S/.140,700	S/.130,700	S/.130,500	S/.130,800	S/.120,700	S/.130,600	S/.120,900

Fuente: Datos obtenidos de la empresa en estudio.

En el siguiente cuadro se presenta las estimaciones de ventas con el 10% de crecimiento con respecto a los meses del año 2017, si la propuesta de gestión de talento es aplicada en el negocio, los resultados mensuales serían:

## Tabla 68

## Estimación

**Tabla 66**

*Estimación de crecimiento de las ventas con la aplicación del programa*

PROYECCIÓN DE VENTAS EN LOS MESES DEL AÑO 2017								
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre
S/.143,000	S/.154,000	S/.154,770	S/.143,770	S/.143,550	S/.143,880	S/.132,770	S/.143,660	S/.132,990

Fuente: Elaboración propia

Es una inversión que trae beneficios a la organización y a los colaboradores, además del aumento de ventas, que está reflejado en la mejora de la productividad, calidad en el trabajo, beneficios financieros y reducción de costos, crea una mejor imagen de la empresa, también se estima que luego de la aplicación del programa se logrará mejoras en los colaboradores en el clima organizacional tales como:

Su satisfacción laboral.

Estarán más comprometidos con la empresa.

Estarán más motivados para realizar sus funciones.

Mejora las relaciones de jefe – subordinados.

Ayuda a prevenir riesgos en el trabajo.

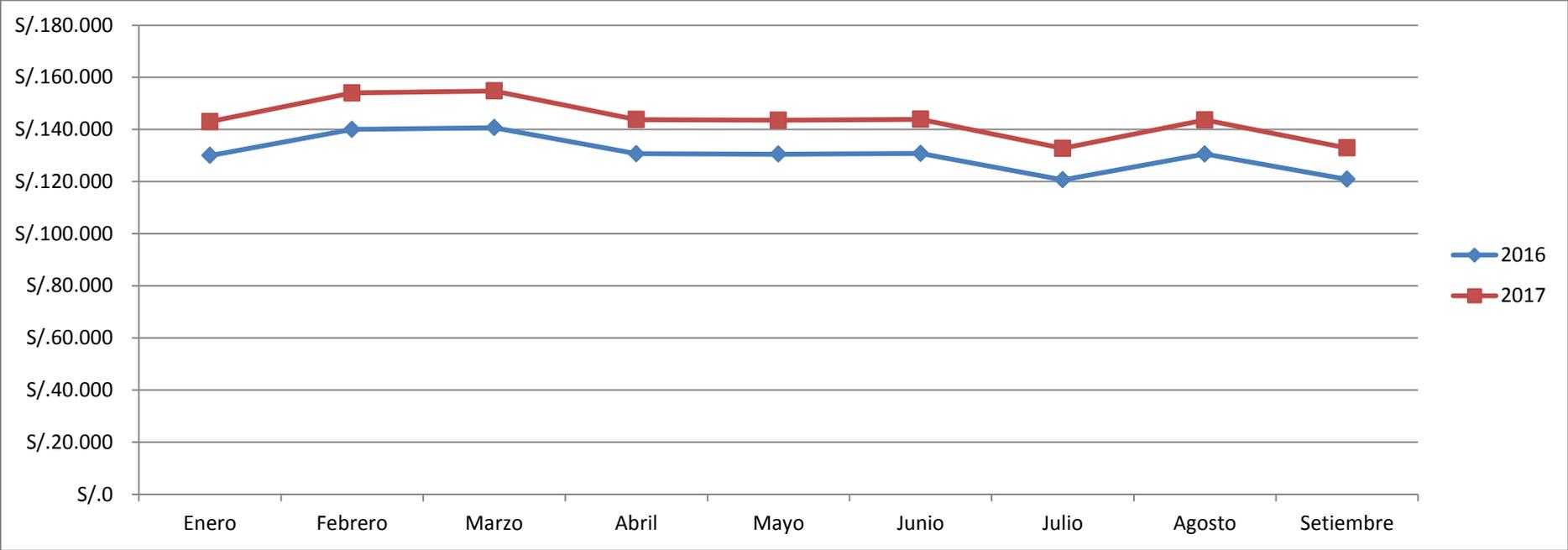
Aumenta la rentabilidad de la empresa

Mejoras en sus relaciones de trabajo con sus compañeros.

Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.

Mejora de sus competencias como sus conocimientos, habilidades y actitudes, esto a través de la buena toma de decisiones, adecuado comportamiento dentro del equipo, buena comunicación y cada uno aplicando un liderazgo transformacional.

**PRONOSTICO DE VENTAS**



**Figura 37.** Se puede observar el incremento de las ventas mes por mes de la empresa Helatonys SAC.

Fuente: Elaboración propia

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

A lo largo de la investigación se llegó a la conclusión que actualmente la empresa HELATONYS SAC Chiclayo cuenta con el MOF pero no se encuentra bien estructurado por lo tanto se viene empleando los procesos con ciertas deficiencias: Reclutamiento, selección del personal, orientación de personas, evaluación del desempeño, como es el caso del reclutamiento, ya que algunas veces los colaboradores son contratados por referencias o parentescos familiares, en el proceso de selección del personal, no se cumple todos los procesos y la selección es rápida y simple, y la evaluación de desempeño, es realizada en base a los logros obtenidos.

Según la tabla N° 16 se encontró que el clima organizacional por dimensiones de la empresa es valorada como promedios malos, si bien es cierto que estos resultados demuestran que la empresa ha logrado mantener un clima laboral desfavorable para sus colaboradores, lo cual evidencia que existe un espacio para mejora en búsqueda de que los colaboradores perciban un ambiente de trabajo muy satisfactorio.

Según los resultados de la entrevista y la encuesta podemos concluir que la gestión del talento humano incide en el clima organizacional, ya que según la tabla N° 6 el nivel de clima organizacional es valorado como deficiente por el 50 % de los colaboradores, como regular por el 35% y solo como muy deficiente por el 15%, lo cual no es ideal para la empresa, además con respecto a la gestión del talento humano hemos identificado que la empresa presenta ciertas dificultades en la contratación de su personal, capacitación, incentivos, y no emplean de la forma adecuada el plan de higiene, seguridad y calidad de vida.

## **4.2. Recomendaciones**

Se sugiere a la empresa Helatony's SAC., debe contratar a un jefe de Talento Humano que cumpla con los requisitos planteados en este documento y que se encargue de realizar minuciosamente todos los procesos de gestión en dicha área, de esta manera la administradora quien era la que se encargaba del personal, se concentre más en los temas administrativos, y se eviten descuidos en las otras áreas.

Se recomienda a la administradora que para mejorar el clima organizacional, se debe ofrecer los programas de capacitación en las diferentes áreas a fin de mejorar su rendimiento y desempeño en su puesto de trabajo, aun mas con el programa de habilidades blandes puesto que es un factor clave de éxito entre ellos tenemos liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y asertiva entre otros factores.

Los colaboradores deben tener una actitud positiva ante la implementación de los procesos de la gestión del talento humano, porque sin su apoyo, los esfuerzos por mejorar serán en vano, además podrán obtener todos los conocimientos necesarios para la ejecución de sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación*. 3ª Edición. Colombia. Editorial Pearson Educación.
- Bartra, L.F. (2008). Método deductivo e inductivo. Universidad Nacional de Ingenieros: Recuperado de <http://fillerbartra.blogspot.pe/2008/04/metodo-deductivo-e-inductivo.html>
- Burbano, (2012). Modelo de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional en la hostería “la andaluz” cantón guano de la provincia de Chimborazo. (Tesis de grado). Universidad de Nacional de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/527/1/UNACH-EC-IG.TUR-2011-0001.pdf>
- Brunet, L. (2002). El Clima de Trabajo en la Organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª Edición. Colombia: Mc Graw - Hill.
- Davis, K y Newstrom, J (2000). *Comportamiento humano en las organizaciones, Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw – Hill
- Flores, V. L, y Núñez, S.S. (2015). Propuesta de creación del área de recursos humanos, para la mejora del clima organizacional en quetzal S.A.C de la ciudad de Chiclayo: Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/264/1/TL\\_FloresVasquezLuz\\_NunezSaldanaSandy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/264/1/TL_FloresVasquezLuz_NunezSaldanaSandy.pdf)
- Gallardo, F. (2014). Factores latentes asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hospital Belen de Trujillo - año 2014. Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe>

- Guevara, C. F. y Tafur, CH.A. (2015). Influencia del Clima Laboral en el desempeño de los trabajadores de la Empresa Kentucky FriedChicken sede Real Plaza en la ciudad de Trujillo. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1438/1/Guevara\\_Franklin\\_Influencia\\_Clima%20\\_Laboral.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1438/1/Guevara_Franklin_Influencia_Clima%20_Laboral.pdf)
- Guillen, C y Guil, R (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España. Editorial McGraw – Hill/ Interamericana.
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L (2014). Metodología de la investigación. (6ta Edición). México, D.F: McGraw-Hill
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L (2010). *Metodología de la Investigación*. 5 Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H (1999). *Administración una perspectiva global*. 11 Edición. MacGraw-Hill.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). Motivación y clima organizacional. Boston:Harvard Business SchoolPress.
- Lizano, G.J. (2014). La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Cía. Ltda. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambo, Ecuador: Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7729/1/163%20o.e.pdf>
- Medina, A. (2017). Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzman - Quito. Tesis Maestría, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec>
- Noreña, Rojas y Revoledo (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

- Ñaupas, P., Mejía, M., Novoa, R. y Villagómez, P. (2013) Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. (3ra edición). Perú: Editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Nieves, J., Nieves, Y., & Ruiz, N. (2013). El desempeño laboral del personal adscrito al centro de estudios administrativo y políticas públicas (CEAPP). Cabimas. Obtenido de <https://es.scribd.com>
- Perez, T. (2016). Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal administrativo de la Agencia Central de la Francesa S.A. Tesis Pregrado, Bolivia. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo>
- Quispe, N. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Andahuaylas. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/>
- Rodríguez, D (1999) Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Solórzano, L (2015) *Diagnóstico del Clima Organizacional en la gasolinera CVGAS, Estación Talpetate*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Solorzano-Lucia.pdf>
- Soto, C (2014) Manejo del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” distrito el Tambo en Huancayo. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Unidad de posgrado). Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5035/1/Soto\\_co.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5035/1/Soto_co.pdf)
- Urbina, S y Monteza, I (2014) Diagnóstico y propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa NY INGENIERIA S.A.C de la ciudad de Chiclayo: Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/628/1/TL\\_UrbinaSanchezNoemy\\_MontezaIbanezLuz.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/628/1/TL_UrbinaSanchezNoemy_MontezaIbanezLuz.pdf)

- Vargas, M. (2017). Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de ingles de una Universidad Privada en Lima. Tesis Pregrado, Piura. Obtenido de <https://pirhua.udep.edu.pe>
- Welch, S., & Comer, J. (1998). Quantitative Methods for Public Administration: Techniques and Applications. EEUU: Editorial Dorsey Press
- Wherter, W y Davis, K (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas.6° edición. México: Mc Graw – Hill/interamericana

# ANEXOS

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_ **Lugar:** \_\_\_\_\_

La presente entrevista es elaborada por los estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Señor de Sipán, con el fin de recabar información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación titulada "Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional de la empresa Helatony's SAC Chiclayo 2017"

Por favor lea las preguntas y responda de acuerdo a su criterio

1. ¿cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?
2. ¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto?
3. ¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones?
4. ¿La empresa cuenta con un programa de inducción?
5. ¿Cómo mide la productividad de los colaboradores?
6. ¿Se paga puntual las remuneraciones y comisiones al personal?

7. ¿Se le otorga algún tipo de incentivos al personal?
8. ¿El tipo de incentivo que se le otorga al personal es económico y/o material?
9. ¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?
10. ¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?
11. ¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?
12. ¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?
13. ¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?
14. ¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas necesarias de trabajo para mejorar su desempeño laboral?
15. ¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?
16. ¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?

**CUESTIONARIO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
HELATONYS SAC CHICLAYO 2017**

**GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO 2017**

**Instrucciones:**

A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados al clima de trabajo que usted realiza en la empresa. Cada una de las preguntas tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

- Sexo:

Femenino

Masculino

- Grado de instrucción:

Primaria  Secundaria  Superior técnico  Universitario

ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
	1	2	3	4	5
1. ¿Conoce como está organizada la empresa?					
2. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?					
3. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo de la empresa?					
4. ¿Conoce cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?					
5. ¿Faltas frecuentemente a tu puesto de trabajo?					
6. ¿Cumples oportunamente las tareas encomendadas?					
7. ¿La empresa reconoce públicamente el buen rendimiento y productividad del colaborador?					
8. ¿La empresa brinda algún tipo de incentivo económico y/o material a los más destacados?					

9. ¿Usted asume con responsabilidad y compromiso los desafíos establecidos por la empresa?					
10. ¿Las relaciones del gerente con sus colaboradores tiende a ser cordial?					
11. ¿La empresa comparte espacios de confraternidad para generar integración entre todos sus colaboradores?					
12. ¿Usted proporciona apoyo a sus compañeros cuando se lo solicitan?					
13. ¿Te integras con facilidad a los equipos de trabajo para cumplir los objetivos de la organización?					
14. ¿Desarrollas tus actividades de manera eficiente?					
15. ¿En la empresa se desarrollan actividades de supervisión?					
16. ¿La empresa programa actividades de retroalimentación para mejorar el desempeño de los colaboradores?					
17. ¿Respetas las diferencias entre colaboradores y contribuyes a un buen clima organizacional?					
18. ¿Considera que el sistema de solución de conflictos que su jefe emplea es la adecuada?					
19. ¿La empresa te permite contribuir con sugerencias orientadas a resolver los conflictos?					
20. ¿Usted se siente parte de la empresa Helatony's SAC?					
21. ¿Usted se siente satisfecho laborando en la empresa?					
22. ¿Usted recomendaría a la empresa como una buena opción de trabajo?					

## Formato T1



### FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 30 de octubre de 2018

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

Los suscritos:  
REQUEJO JULCA LUZ GLADYS con DNI 47175155

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la investigación titulada:  
GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
HELATONYS SAC CHICLAYO 2017

Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Académico Profesional de Administración.

Por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web de la Universidad Señor de Sipán, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

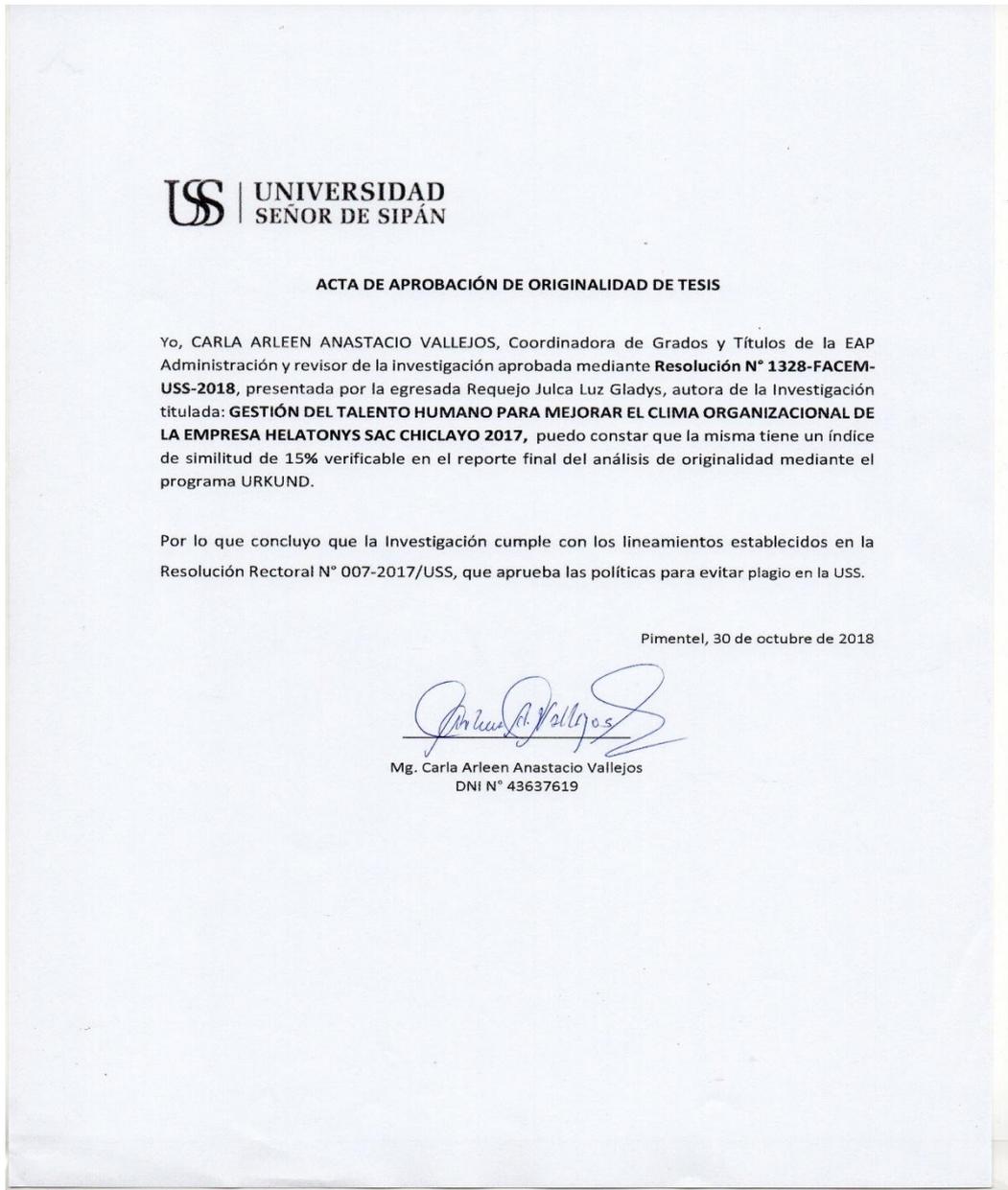
De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
REQUEJO JULCA LUZ GLADYS	47175155	

**Figura 37.** En la figura se observa el Formato T1.

Fuente: Elaboración propia

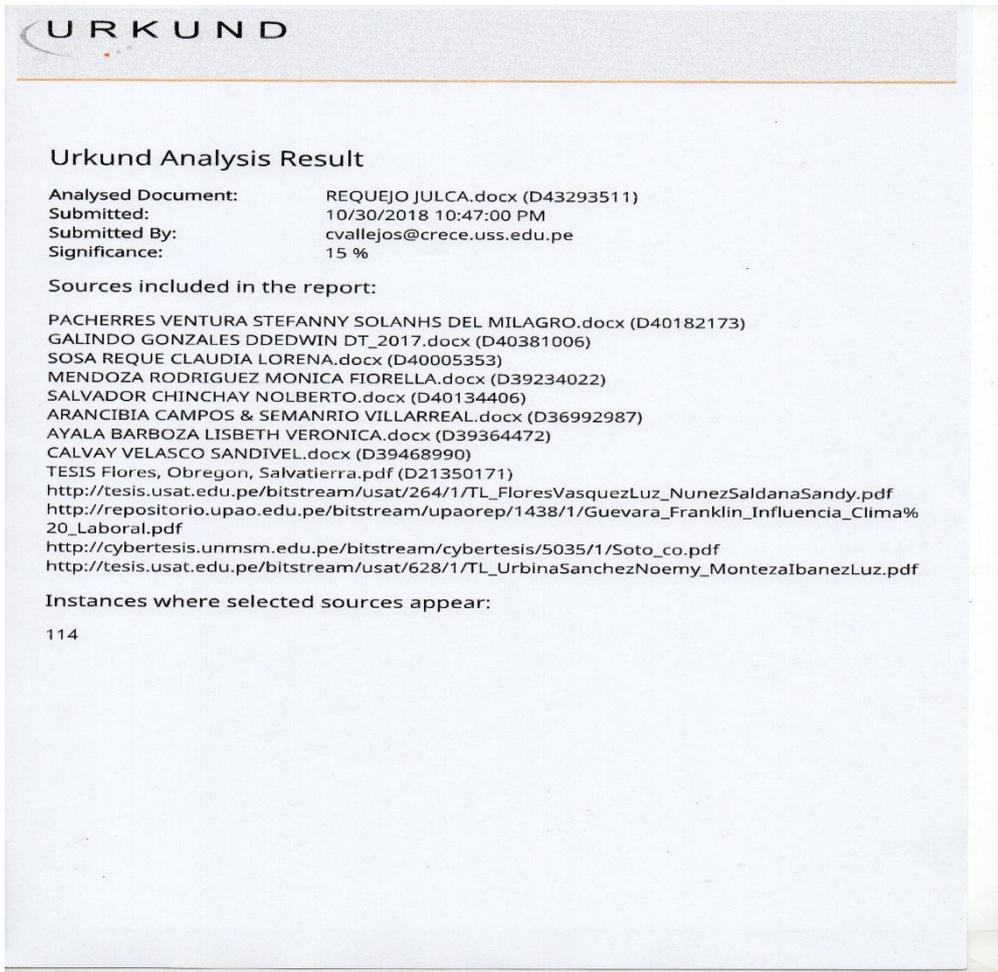
## Acta de originalidad



**Figura 39.** En la figura se observa el acta de originalidad

Fuente: Elaboración propia

## Reporte de Urkund



**URKUND**

---

### Urkund Analysis Result

Analysed Document: REQUEJO JULCA.docx (D43293511)  
Submitted: 10/30/2018 10:47:00 PM  
Submitted By: cvallejos@crece.uss.edu.pe  
Significance: 15 %

Sources included in the report:

- PACHERRES VENTURA STEFANNY SOLANHS DEL MILAGRO.docx (D40182173)
- GALINDO GONZALES DDEDWIN DT\_2017.docx (D40381006)
- SOSA REQUE CLAUDIA LORENA.docx (D40005353)
- MENDOZA RODRIGUEZ MONICA FIORELLA.docx (D39234022)
- SALVADOR CHINCHAY NOLBERTO.docx (D40134406)
- ARANCIBIA CAMPOS & SEMANRIO VILLARREAL.docx (D36992987)
- AYALA BARBOZA LISBETH VERONICA.docx (D39364472)
- CALVAY VELASCO SANDIVEL.docx (D39468990)
- TESIS Flores, Obregon, Salvatierra.pdf (D21350171)
- [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/264/1/TL\\_FloresVasquezLuz\\_NunezSaldanaSandy.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/264/1/TL_FloresVasquezLuz_NunezSaldanaSandy.pdf)
- [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1438/1/Guevara\\_Franklin\\_Influencia\\_Clima%20Laboral.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1438/1/Guevara_Franklin_Influencia_Clima%20Laboral.pdf)
- [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5035/1/Soto\\_co.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5035/1/Soto_co.pdf)
- [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/628/1/TL\\_UrbinaSanchezNoemy\\_MontezaIbanezLuz.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/628/1/TL_UrbinaSanchezNoemy_MontezaIbanezLuz.pdf)

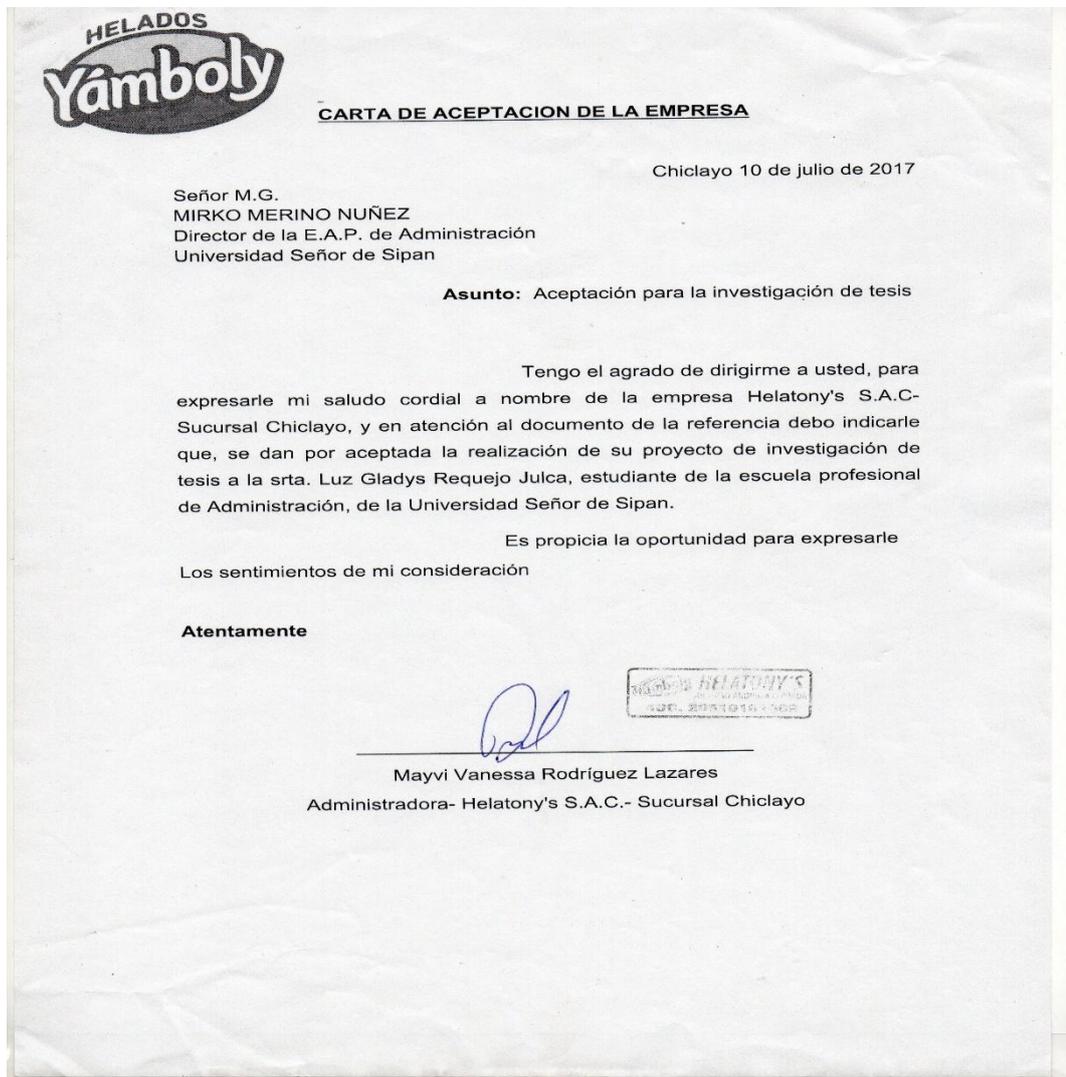
Instances where selected sources appear:

114

**Figura 40.** En la figura se observa el reporte de urkund.

Fuente: Elaboración propia

Carta de aceptación de la empresa



**Figura 41.** En la figura se observa la carta de aceptación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

## VALIDACIÓN POR EXPERTOS

### Instrumento de validación n°1

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS	
NOMBRE DEL JUEZ	Rafael Angel Olayo León
PROFESIÓN	Administración
ESPECIALIDAD	Administración
EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)	22 años
CARGO	Docente dependiente
GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONY'S S.A.C CHICLAYO 2017	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>	
AUTORES	Requejo Julca Luz Gladys
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACION
INSTRUMENTO EVALUADO	Guía de entrevista
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<b>GENERAL:</b> Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C Chiclayo- 2017
	<b>ESPECÍFICOS</b>  Identificar los procesos de gestión del talento humano que emplea actualmente la empresa Helatony's S.A.C  Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Helatony's S.A.C  Determinar qué factores de la gestión del talento humano inciden en el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C

**Figura 42.** En la figura se observa el instrumento de validación n°1.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°1

"TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 16 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con un programa de inducción?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cómo mide la productividad de los colaboradores?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Se paga puntual las remuneraciones y comisiones al personal?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

Figura 43. En la figura se observa el instrumento de validación n°1.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°1

¿Se le otorga algún tipo de incentivos al personal?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿El tipo de incentivos que se le otorga al personal es económico y/o material?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad apropiados para evitar cualquier tipo de accidente o riesgo en el trabajo?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas necesarias de trabajo para mejorar su desempeño laboral?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

**Figura 44.** En la figura se observa el instrumento de validación n°1.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°1

¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>	N° TA <u>16</u> N° TD <u>0</u>
<b>2. COMENTARIO GENERALES</b>	
<b>3. OBSERVACIONES</b>	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

**Figura 45.** En la figura se observa el instrumento de validación n°1.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°2

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		Karla Yvonne Rojas Jimenez
	<b>PROFESIÓN</b>	Administradora
	<b>ESPECIALIDAD</b>	Marketing y Talento Humano
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)</b>	15 años
	<b>CARGO</b>	Docente Tiempo Completo.
GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONY'S S.A.C CHICLAYO 2017		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>		
<b>AUTORES</b>	Requejo Julca Luz Gladys	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Guía de entrevista	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL:</b> Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C Chiclayo- 2017	
	<b>ESPECÍFICOS</b>  Identificar los procesos de gestión del talento humano que emplea actualmente la empresa Helatony's S.A.C  Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Helatony's S.A.C  Determinar qué factores de la gestión del talento humano inciden en el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C	

**Figura 46.** En la figura se observa el instrumento de validación n°2.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°2

<p>“TA” SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O “TD” SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p><b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b></p>	<p>El instrumento consta de 16 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>¿La empresa cuenta con un programa de inducción?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>¿Cómo mide la productividad de los colaboradores?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>¿Se paga puntual las remuneraciones y comisiones al personal?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

**Figura 47.** En la figura se observa el instrumento de validación n°2.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°2

¿Se le otorga algún tipo de incentivos al personal?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿El tipo de incentivos que se le otorga al personal es económico y/o material?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad apropiados para evitar cualquier tipo de accidente o riesgo en el trabajo?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas necesarias de trabajo para mejorar su desempeño laboral?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD ( ) SUGERENCIAS: _____ _____

**Figura 48.** En la figura se observa el instrumento de validación n°2.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°2

¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> )	TD( )
	SUGERENCIAS: _____ _____ _____	
1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____	
2. COMENTARIO GENERALES		
3. OBSERVACIONES		

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

**Figura 49.** En la figura se observa el instrumento de validación n°2.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°3

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	LUIS C. VALDIVIESO HERINO
<b>PROFESIÓN</b>	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
<b>ESPECIALIDAD</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>	30 AÑOS
<b>CARGO</b>	DOCENTE CONTRATADO
GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONY'S S.A.C CHICLAYO 2017	
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS:</b>	
<b>AUTORES</b>	Requejo Julca Luz Gladys
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Guía de entrevista
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<p><b>GENERAL:</b> Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C Chiclayo- 2017</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>Identificar los procesos de gestión del talento humano que emplea actualmente la empresa Helatony's S.A.C</p> <p>Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Helatony's S.A.C</p> <p>Determinar qué factores de la gestión del talento humano inciden en el clima organizacional de la empresa Helatony's S.A.C</p>

**Figura 50.** En la figura se observa el instrumento de validación n°3.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n°3

"TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 16 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Considera usted que el proceso de selección debe estar de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con manual y reglamento de organización y funciones?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con un programa de inducción?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cómo mide la productividad de los colaboradores?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Se paga puntual las remuneraciones y comisiones al personal?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

Figura 51. En la figura se observa el instrumento de validación n°3.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n° 3

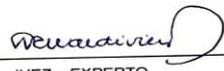
¿Se le otorga algún tipo de incentivos al personal?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿El tipo de incentivos que se le otorga al personal es económico y/o material?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con un plan de capacitación?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Con que frecuencia se brinda capacitaciones al personal?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cuenta con línea de carrera profesional para sus colaboradores?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Se reúne frecuentemente con los colaboradores para analizar el trabajo desarrollado y plantearse nuevas metas?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿Cuenta la empresa con implementos de seguridad apropiados para evitar cualquier tipo de accidente o riesgo en el trabajo?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La empresa cumple en brindar al colaborador el ambiente adecuado y las herramientas necesarias de trabajo para mejorar su desempeño laboral?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
¿La comunicación es horizontal o vertical entre todos los colaboradores de la empresa?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

**Figura 52.** En la figura se observa el instrumento de validación n°3.

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de validación n° 3

¿Cuentan con algún programa de base de datos del personal de la empresa?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( )
	SUGERENCIAS: _____ _____
1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

**Figura 53.** En la figura se observa el instrumento de validación n°3.

Fuente: Elaboración propia

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HELATONYS SAC CHICLAYO 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS	VARIABLE	TIPO Y DISEÑO
	Proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatony's SAC Chiclayo- 2017			Tipo: Cuantitativa - Descriptiva Diseño: no experimental - Transversal
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>
¿Cómo la gestión del talento humano contribuye a la mejora del clima organizacional en la empresa Helatony's SAC Chiclayo 2017?	Identificar los procesos de gestión del talento humano que emplea actualmente la empresa Helatony's SAC	H1: La gestión del talento humano contribuye a la mejora del clima organizacional de la empresa Helatony's SAC.	Variable independiente: Gestión del talento humano	20 Trabajadores
	Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en la empresa Helatony's SAC	Ho: La gestión del talento humano no contribuye a la mejora del clima organizacional de la empresa Helatony's SAC	Variable dependiente: Clima organizacional	
	Determinar qué factores de la gestión del talento humano inciden en el clima organizacional de la empresa Helatony's SAC			

Fuente: Elaboración propia

## EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS

Aplicación de la encuesta



**Figura 54.** En la figura se observa la aplicación de la encuesta a dos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

## Aplicación de la encuesta



**Figura 55.** En la figura se observa la aplicación de la encuesta a dos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia