



**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGRARIA  
AZUCARERA ANDAHUASI S.A.A, 2020.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**JESUS EDUARDO COBEÑAS VASQUEZ**

**ASESOR:**

**M(o). Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez**

**Huacho – Perú**

**2021**

## MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

---

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Iloverá  
Presidente

---

Dr. Félix Gil Caro Soto  
Secretario

---

Dr. Abrahán Cesar Neri Ayala  
Vocal

---

*Universidad Nacional  
"José Faustino Sánchez Carrión"*  


---

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela  
Asesor

**Titulo:**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA AGRARIA  
AZUCARERA ANDAHUASI S.A.A., 2020**

**DEDICATORIA**

Dedico con todo mi Corazón mi tesis a mi madre, mi hijo y mi abuelita por que sin ellos no lo habría logrado. su bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me le lleva por el camino del bien.

### **AGRADECIMIENTO**

- Agradezco a DIOS, ser divino por darme la vida y guiar mis pasos día a día
- Al Mg Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez.

## ÍNDICE GENERAL

<b>TITULO</b>	i
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	iv
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	vi
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	vii
<b>RESUMEN</b>	viii
<b>ABSTRACT</b>	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	x

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	02
1.2.1. Problema General	02
1.2.2. Problemas Específicos	02
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	05

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
---------------------------------------	----

2.1.1. Investigaciones internacionales	06
2.1.2. Investigaciones nacionales	07
2.2. Bases Teóricas	08
2.3. Definiciones de términos básicos	27
2.4. Hipótesis de investigación	29
2.4.1. Hipótesis General	29
2.4.2. Hipótesis Específicas	29
2.5. Operacionalización de las variables	30

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1. Diseño metodológico	32
3.2. Población y muestra	32
3.2.1. Población	32
3.2.2. Muestra	32
3.3. Técnicas de recolección de datos	33
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	33

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados	34
4.2. Contrastación de hipótesis	51

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1. Discusión de resultados	58
------------------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones	61
6.2. Recomendaciones	62

### **REFERENCIAS**

7.1. Fuentes bibliográficas	64
7.2. Fuentes electrónicas	64

## ANEXO

A.	Cuestionario	66
----	--------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Resultado del Género de los trabajadores de la empresa	34
Tabla 2.	Resultado de la edad de los trabajadores de la empresa	35
Tabla 3.	Resultado del Proceso para integrar personas de la empresa	36
Tabla 4.	Resultado del Proceso para organizar personas de la empresa	37
Tabla 5.	Resultado del Proceso para recompensar personas de la empresa	38
Tabla 6.	Resultado del Proceso para desarrollar personas de la empresa	39
Tabla 7.	Resultado del Proceso para retener personas de la empresa	40
Tabla 8.	Resultado del Proceso para retener personas de la empresa	41
Tabla 9.	Resultado de la estructura de la empresa	42
Tabla 10.	Resultado de la responsabilidad de la empresa	43
Tabla 11.	Resultado de la recompensa de la empresa	44
Tabla 12.	Resultado del desafío de la empresa	45
Tabla 13.	Resultado de las relaciones de la empresa	46
Tabla 14.	Resultado de la Cooperación estándares de la empresa	47
Tabla 15.	Resultado del conflicto de la empresa	48
Tabla 16.	Resultado de la identidad de la empresa	49
Tabla 17.	Pruebas de normalidad	50
Tabla 18.	Correlación de Rho entre la gestión del talento humano y clima organizacional	51
Tabla 19.	Correlación de Rho entre los Procesos para integrar personas y clima organizacional	52
Tabla 20.	Correlación de Rho entre los Procesos para organizar personas y clima organizacional	53

Tabla 21.	Correlación de Rho entre los Procesos para recompensar personas y clima organizacional	54
Tabla 22.	Correlación de Rho entre los Procesos para desarrollar personas y clima organizacional	55
Tabla 23.	Correlación de Rho entre los Procesos para retener personas y clima organizacional	56
Tabla 24.	Correlación de Rho entre los Procesos para auditar personas y clima organizacional	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Resultado del Género de los trabajadores de la empresa	34
Figura 2.	Resultado de la edad de los trabajadores de la empresa	35
Figura 3.	Resultado del Proceso para integrar personas de la empresa	36
Figura 4.	Resultado del Proceso para organizar personas de la empresa	37
Figura 5.	Resultado del Proceso para recompensar personas de la empresa	38
Figura 6.	Resultado del Proceso para desarrollar personas de la empresa	39
Figura 7.	Resultado del Proceso para retener personas de la empresa	40
Figura 8.	Resultado del Proceso para retener personas de la empresa	41
Figura 9.	Resultado de la estructura de la empresa	42
Figura 10.	Resultado de la responsabilidad de la empresa	43
Figura 11.	Resultado de la recompensa de la empresa	44
Figura 12.	Resultado del desafío de la empresa	45
Figura 13.	Resultado de las relaciones de la empresa	46
Figura 14.	Resultado de la Cooperación estándares de la empresa	47
Figura 15.	Resultado del conflicto de la empresa	48
Figura 16.	Resultado de la identidad de la empresa	49

## RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue 570 trabajadores, muestra de 230 trabajadores. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,954).

Resultados: Respecto a la Gestión de talento humano, el 17% mencionaron que están Totalmente en desacuerdo que exista una eficaz gestión de talento humano, el 26,1% mencionaron que están en desacuerdo, el 33,9% mencionaron que están más o menos de acuerdo, el 20,9% respondieron que están de acuerdo y el 2,2% mencionaron que están totalmente de acuerdo. Así mismo, respecto al Clima organizacional, el 6,1% mencionaron que están en desacuerdo que exista un adecuado clima organizacional, en el caso del 76,1% mencionaron que están más o menos de acuerdo y el 17,8% respondieron que están de acuerdo.

Conclusión: La gestión del talento humano influye significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

*Palabras clave: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones cooperación.*

## ABSTRACT

Objective: To establish how the management of human talent influences the organizational climate of the Agraria Azucarera Andahuasi SAA company, Sayán district, 2020. Methods: This research is basic, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach. The population was 570 workers, a sample of 230 workers. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.954). Results: Regarding Human Talent Management, 17% mentioned that they totally disagree that there is effective human talent management, 26.1% mentioned that they disagree, 33.9% mentioned that they are more or less agree, 20.9% answered that they agree and 2.2% mentioned that they totally agree. Likewise, regarding the organizational climate, 6.1% mentioned that they disagree that there is an adequate organizational climate, in the case of 76.1% they mentioned that they more or less agree and 17.8% responded that they are agree. Conclusion: The management of human talent significantly influences the organizational climate of the Agraria Azucarera Andahuasi SAA company, Sayán district, 2020.

*Keywords: structure, responsibility, reward, challenge, relationships cooperation.*

## INTRODUCCIÓN

En el mundo se ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con una buena gestión del talento humano (GTH), es así que, de acuerdo a estudios internacionales, realizados en el área de talento humano por Manpower Group y Deloitte (2018), se enfatiza el significado de la GTH debido a la escasez del talento a nivel mundial en la última década. En países como Brasil, Argentina y Perú, la implementación de la GTH enfatiza las políticas de compensación y retención de personas (Ramírez, Chacón y Kadi, 2018), sin estas políticas no se puede asegurar la estancia de los individuos en la organización, aún más complicado, cuando estas afectan en el clima organizacional.

En la actualidad, frente a los continuos cambios que se presentan en las empresas en el día a día, es importante que estas incluyan individuos con nuevos talentos, pero prestando atención para desarrollar y retener personal que viene sobresaliendo, elevando su potencial y desarrollando al máximo sus habilidades en sus puestos de trabajo, teniendo un óptimo clima organizacional. En este contexto, la empresa Agraria Azucarera Andahuasi Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.), situada en el distrito de Sayán, provincia de Huaura, dedicada principalmente a la producción de azúcar a partir del cultivo e industrialización de la caña de azúcar, y subproductos como azúcar rubia, alcohol y otros; viene realizando una GTH deficientemente al no tener políticas de recursos humanos que lamentablemente afecta en el clima organizacional. Diferentes estudios han demostrado la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional en las empresas. Si las empresas no dominan todo lo relacionado con la GTH, no podrán mejorar los vínculos entre jefes y personal para lograr un óptimo clima organizacional y en consecuencia una elevada productividad.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

En la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. se ha evidenciado un inapropiado clima organizacional debido a diferentes problemas como la falta de objetivos claros para los trabajadores por parte de la empresa; no existe pago por horas extras cuando se les exige a los trabajadores quedarse más horas de la jornada laboral establecida; existe demasiada rotación de puestos, creando una incertidumbre por parte de los trabajadores respecto a su futuro laboral; falta de espacios de confraternidad que genere integración entre los trabajadores; falta un buen sistema de solución de conflictos por parte de los superiores; no se realiza actividades de feedback para mejorar el rendimiento de los trabajadores; falta de apoyo mutuo pues los trabajadores sienten que no se integran con facilidad a sus equipos de trabajo; la compañía no reconoce de manera pública el rendimiento eficaz y productivo de un trabajador.

En la empresa también se ha podido identificar problemas en relación a la GTH como la falta de incentivos para el personal; la inexistencia de una política clara de sueldos; falta de estrategias de reclutamiento del personal; falta de criterio de proceso de selección pues no va conforme a lo demandado del perfil de puesto; la empresa no cuenta con un buen plan de capacitación; así como también carece de una línea de carrera profesional para sus trabajadores; no se tiene con las herramientas de trabajo necesarias para optimizar el rendimiento laboral del personal ocasionado que se retrase las actividades programadas.

Si la empresa continúa presentando los problemas antes mencionados tendrá una baja considerable en la productividad, así como una elevada tasa de rotación de personas producto del inadecuado clima organizacional.

Por ende, la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A. debe tener en cuenta lo importante que es identificar las dimensiones de la GTH que viene presentando deficiencias y que afectan en el clima organizacional, es así que la investigación caracterizará los hechos respecto a las variables de estudio, para ello se formula el problema que refiere a la incidencia de la GTH en el clima organizacional.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿De qué manera los procesos para integrar personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?
- b. ¿De qué manera los procesos para organizar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?
- c. ¿De qué manera los procesos para recompensar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?
- d. ¿De qué manera los procesos para desarrollar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?
- e. ¿De qué manera los procesos para retener a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?

- f. ¿De qué manera los procesos para auditar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Determinar de qué manera los procesos para integrar personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- b. Establecer de qué manera los procesos para organizar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- c. Determinar de qué manera los procesos para recompensar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- d. Establecer de qué manera los procesos para desarrollar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- e. Determinar de qué manera los procesos para retener a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- f. Establecer de qué manera los procesos para auditar a las personas influyen en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### Conveniencia

El estudio servirá para conocer las deficiencias que presenta la gestión del talento humano y que están incidiendo en el clima organizacional, de este modo se podrá direccionar esfuerzos para la mejora de la GTH y así asegurar un mejor clima en la empresa.

##### Valor Teórico

El estudio aportará con datos en relación la influencia de las dos variables en estudio, datos que serán puestos en los resultados los cuáles caracterizarán a las dimensiones de ambas variables, y que ayudará a próximas investigaciones.

##### Implicaciones prácticas

El estudio tiene por objeto plantear recomendaciones con el fin de solucionar los problemas puestos de la realidad problemática, problemas tales como la falta de reconocimiento, falta de apoyo mutuo para diferentes áreas y situaciones, entre otros problemas.

##### Utilidad metodológica

La investigación creará un instrumento, en este caso, un cuestionario que podrá ser útil en estudios similares en otras compañías del mismo sector y actividad empresarial.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

Delimitación temática o semántica: gestión del talento humano y clima organizacional.

Vallejo (2015) conceptualiza a la gestión del talento humano como “la doctrina que busca satisfacer los blancos puestos por la organización, por tal motivo es importante contar una estructura organizacional así como la participación de los colaboradores” (p.17).

Chiavenato (2015) conceptualiza clima organizacional como “los atributos o cualidades ambientales captadas o experimentadas por el personal de la empresa, que incide fuertemente en su conducta” (p. 261).

Delimitación espacial: empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, departamento de Lima.

Delimitación poblacional o social: trabajadores de la empresa.

Delimitación temporal: abril del año 2020 – abril del año 2021.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

El estudio es realizable por qué se cuenta con los medios monetarios, humanos y tangibles, que aseguran la realización del estudio. También, se cuenta con el tiempo y permiso de la empresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Cardona, Lamadrid y Brito (2018), “La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de Caso”. Colombia. El estudio fue de carácter explicativo, descriptivo y correlacional. La muestra fue 34 personas. Se estudió el clima organizacional en las subdimensiones como son las relaciones entre las personas, estado de ánimo y otros, como componentes de una adecuada gestión del talento humano. Los resultados indican que “el 52% de los encuestados señalan que se desarrolla la socialización, un 45% no logran una alta motivación; respecto a la gestión del talento humano un 66,6% manifiesta que los aspectos mencionados anteriormente están asociados con el crecimiento profesional” (p.87).

Sánchez (2014), “Modelo de gestión de talento humano y clima organizacional para la empresa de exportación Expofruth en la ciudad de Santo Domingo 2014”, Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador. Su objetivo fue diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima organizacional. Es una investigación descriptiva y de campo. La población fue 24 colaboradores. Utilizó la observación directa, la entrevista y la encuesta. Concluyó que la carencia de los subsistemas de gestión del recurso humano, “ha dificultado la capacidad para detectar necesidades y problemas, de modo que impide la toma de planes de acción oportunos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales propuestos cada año por la gerencia general” (p.101).

Escobar (2017), “La gestión del talento humano y la productividad de la agroempresa Unión Libre”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Su objetivo fue evaluar la gestión del talento humano GTH y la productividad. Es una investigación de tipo descriptiva correlacional. La población fue 24 personas. Utilizó la encuesta. Concluyó que el personal de la planta “posee limitadas habilidades y destrezas en campo de gestión del talento humano y la productividad, puesto que al no tener la capacitación adecuada no se puede hablar estándares y metas a cumplir limitando su crecimiento social, laboral y económico” (p.46).

Chávez (2017), “El clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en la Empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. El objetivo fue conocer el nivel de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es una investigación relacional Utilizó el cuestionario. La población fue 64 trabajadores. Concluyó que “existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por lo cual se planteó como propuesta diseñar estrategias relacionadas con el Clima Organizacional que permitan mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa” (p.77).

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Requejo (2019), “Gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017”, Universidad Señor de Sipán. El objetivo fue proponer estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional. Es una investigación descriptiva y propositiva no experimental – transaccional o transversal. La población fue 20 colaboradores. Utilizó la entrevista. Concluyó que “la gestión del talento humano incide en el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017” (p.142).

Moreyra (2017), “Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017”, Universidad César Vallejo. El objetivo fue establecer la relación que existe entre gestión del talento humano y clima organizacional. Es una investigación de básico, correlacional

no experimental. La población fue 500 trabajadores. La muestra fue 222 trabajadores. Utilizó la encuesta. Concluyó que “existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017” (p.101).

Castañeda (2019), “Gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado”, Universidad Nacional Federico Villarreal. El objetivo fue determinar si la relación entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos. Es una investigación de tipo descriptiva, correlacional de corte transversal. La población fue 500 empresas. La muestra fue 103 empresas. Utilizó la encuesta. Concluyó que “existe una relación positiva y significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado” (p. 46).

## 2.2. Bases teóricas

### **Variable independiente: Gestión del talento humano**

#### *A. Definiciones*

Vallejo (2015) conceptualiza a la gestión del talento humano como “la doctrina que busca satisfacer los blancos puestos por la organización, por tal motivo es importante contar una estructura organización así como la participación de los colaboradores” (p.17).

Flores (2014) son las acciones básicas de los individuos para concretar los blancos propuestos por la empresa, tratar en contratar sus servicios, mejorar destrezas e incentivarlas para lograr niveles de rendimiento muy altos, asimismo asegurar que su compromiso continuo con la empresa.

Alles (2014) conceptualiza como la doctrina que investiga todo lo referente a la conducta de los individuos en la organización, se emplea para nombrar a la dirección, gerencia o división a cargo de cada función de la organización vinculada con los individuos.

Liquidano (2012) se refiere a los cargos o actividades que está a cargo del ARH en la administración del personal, vinculadas con esta y el responsable de concretarlas en las empresas y organizaciones.

### ***B. Dimensiones de la gestión del talento humano***

Chiavenato (2018) menciona que los seis procesos que implica la GTH es un grupo compuesto de procesos activos participativas.

- Procesos para integrar personas. Son aquellos utilizados para incorporar a individuos nuevos a las organizaciones.
- Procesos para organizar a las personas. Son aquellos empleados para el diseño de funciones que los individuos desempeñarán en la organización, para guiar y unirse a su actividad.
- Procesos para recompensar a las personas. Son aquellos para motivar a los individuos y dar satisfacción a sus necesidades personales más altas.
- Procesos para desarrollar a las personas. Son aquellos que se emplean para capacitar y aumentar el desarrollo individual y profesional.
- Procesos para retener a las personas. Son aquellos empleados para diseñar condiciones ambientales y psíquicas beneficiosas para las funciones del individuo.
- Procesos para auditar a las personas. Son aquellos empleados para seguir y monitorear las funciones de los individuos y verificar los frutos.

### ***C. Principios de la gestión del talento humano***

Liquidano (2012), la gestión de recursos humanos, comenzó con la necesidad de “administrar” al personal parte del área productiva y a medida que pasó el tiempo se ha convertido es una actividad esencial en las organizaciones. Frederick Taylor es quién introdujo la definición de funcionalismo, como el principio de la división del trabajo. No obstante, fue Henry Fayol en 1916 las nombró como “actividades esenciales” junto con la teoría del proceso administrativo, en esos años se tuvo en cuenta las funciones comerciales, monetarias, técnicas, de seguridad, contable y administrativos; no obstante, Chiavenato (2006, p.70), expuso que han sido superables y que ahora se conoce como áreas de la administración, “actividades de la administración son denominadas administración general; los métodos son nombrados áreas de producción (operaciones); actividades comerciales son nombradas como áreas

de ventas (marketing). Las actividades de seguridad están puestas ahora en un nivel inferior, las actividades contables están bajo el control de las financieras y apareció el área de recursos humanos. Incluso se presentan cambios; las áreas mencionadas son gestionadas por grupos y particularmente por áreas como anteriormente se hacían.

En la medida que en el entorno fue experimentando cambios, se enriqueciendo las diversas disciplinas que han brindado saberes en la administración de personal, como el derecho laboral, ingeniería industrial, psicología, sociología, entre otras. En la actualidad la economía comprende los datos de perspectiva monetaria del saber, en el entorno globalizado que están las naciones y es posible observar los cambios monetarios que inciden a una nación influyen a nivel mundial.

#### ***D. Objetivos de la gestión del talento humano***

Vallejo (2015), son necesarios ya que aporten a que una organización sea eficaz; y estas son:

- Colaborar con la organización a cumplir con lo propuesto y concretar su misión. Hace referencia a concretar estos.
- Brindar a la organización competitividad. Mejor dicho, ser capaz de concebir, desarrollar y emplear destrezas y habilidades de los trabajadores; tener una mayor productividad.
- Brindar a la organización individuos preparados y adecuados. – Incorporar y seleccionar a los trabajadores adecuados para retenerlos y conservarlos motivados.
- Aumentar la satisfacción laboral. Los individuos con satisfacción generan mayor productividad, sin embargo, los no satisfechos ya no se relacionan con la organización, a menudo no asisten a su labor. El personal interno feliz es un éxito de la organización.
- Mejorar y conservar la calidad de vida laboral. Con el fin de mejorarla y mantenerla, es relevante por los siguientes elementos: el tipo de gestión, el

poder, la independencia en la toma de decisiones, un buen clima laboral, la confraternidad, la seguridad del trabajo, horas laborales adecuadas.

- Gestionar y proporcionar cambios. Ser flexible a los cambios colectivos, en tecnología, monetario, cultural y político. Los cambios brindan perspectivas nueva y ágil, los mismos que brindan tácticas, filosofía, programas, procesos y dar solución a los problemas vigentes y tendencias.
- Crear la labor personal y en equipo. La creación de la labor personal y grupal es necesario que sea importante, cómodo e incentivador, brindando buenas condiciones laborales, optimizando condiciones de vida en el interior de la organización.
- Brindar recompensas a los talentos. – Es relevante recompensar llevar a cabo los blancos del personal y recompensar, incentivar su proceder en el interior de la organización.
- Medir su rendimiento. Ello posibilita optimizar de forma continua aspectos del personal y de su parte intelectual en la empresa.

### ***E. Importancia de la gestión del talento humano***

Vallejo (2015), hay colaboradores que no sienten satisfacción en su centro laboral, sea por el trabajo o el ambiente, ello se traduce en una inquietud para el gerente; estas dificultades, si no son solucionadas en el momento, se pueden convertir en urgencias para solucionarse. En las organizaciones, pueden evidenciarse una cantidad enorme de dificultades y conflictos que es necesarios que los individuos que laboran dentro de las mismas lo resuelvan, por ello es importante contar con personal idóneo, con las habilidades necesarias para dar respuestas rápidas y resolución de conflictos.

Pese a que a los activos financieros y los equipos de la empresa son medios importantes para la misma, el personal tiene un papel crucial, pues el talento humano aporta iniciativa como también creatividad. No obstante, si no se cuenta con personas idóneas, no es posible cumplir con lo propuesto.

### ***F. Planear el talento humano***

Armas, Llanos y Traverso (2017), el proceso de planeación de talento humano es una secuencia de eventos por medios del cual la gerencia garantiza una cantidad correcta de personas calificadas para la organización, personas aptas para las necesidades de la organización así como sus objetivos planteados.

Planear a las personas es considerar el entorno, ello comienza con el estudio y la incorporación en relación a la planificación estratégica de toda la empresa, sin embargo, necesita tener en cuenta los datos financieros, sociales y políticos de los sucesos locales e internacionales que inciden en la comunidad, en general y específicamente en la empresa, ya que las personas son parte de un todo. Asimismo, un cambio en la realidad puede generar cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la empresa.

No obstante, de la misma forma con son considerados el entorno y los blancos corporativos, es necesario también considerar las políticas o cualquier aspecto que ayude al desarrollo de los procesos internos en la empresa. Por ende, planear a las personas en una empresa comprende una visión externa e interna después de ello, es importante determinar los modos y tácticas más relevantes en la administración de personas en la organización. Realizarlo de un modo diferentes implicaría mucho tiempo y medios y un aspecto crucial de inestabilidad organizacional.

Con respecto a la admisión de individuos, la planificación, es un aspecto importante. Ya que solo ello permite, tener en cuenta cambios evolutivos y considerar las medidas para mejorar las estrategias.

### ***G. Factores que intervienen en la planificación del talento humano***

Vallejo (2015), hay una serie de factores que importante ser estudiados ya que son poarte de la planificación de la GTH.

- Ausentismo

Son aquellas ausencias en el puesto laboral. La presencia es el antónimo del ausentismo. Este es la regularidad o duración del tiempo de

trabajo que se pierde si el personal no asiste; es una adición de tiempos donde el personal se hallan ausente en el centro laboral.

- Rotación del personal

Es aquel fruto de la salida de cierto personal e ingreso de otros para reemplazarlos en el trabajo. La rotación hace referencia a la secuencia de ingreso y salida de individuos en una empresa; las entradas contrarrestar las salidas de individuos. A menudo a cada separación se le atribuye una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Ello se traduce en la secuencia de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) y se reemplaza con la secuencia similar de ingresos o contrataciones de individuos.

### ***H. Talento humano***

Vallejo (2015) menciona que administrar el talento humano conforme al pasado el tiempo se ha convertido es una recurso esencial para que una organización logre el éxito. Contar con individuos no se traduce en que se cuenta con talentos. Siendo así, ¿qué distingue a los individuos de los talentos? Un talento es un individual particular y a menudo todo individuo es un talento. La que un individuo tenga talento, debe contar con características distintas y competitivas que la valoren. Hay 4 factores básicos en el talento de los individuos que muestran la competencia personal.

1. Saber. – Hace referencia al conocimiento, fruto del continuo aprendizaje.
2. Destreza. – Consiste en tener la capacidad de hacer. Comprende la capacidad para solucionar deficiencias y contextos, es diseñar e innovar. Es cambiar el saber en fruto.
3. Juicio. – Consiste en tener la capacidad de estudiar el contexto, contar con un estudio minucioso, juzgar los hechos, determinar un equilibrio y establecer prioridades.
4. Actitud. – Consiste en tener la capacidad de hacer que las cosas ocurran. “Una buena actitud emprendedora, permite lograr y exceder blancos, asumir riesgos, proceder como un agente de cambio, proporcionar valor agregado,

llegar a la excelencia y centrar en los frutos, ello conduce al individuo a lograr a la propia realización” (p.56).

### ***I. El desarrollo de la gestión por competencias en la gestión del talento humano***

Vallejo (2015), “la gestión por competencias distingue ante un curso de capacitación, con una estructura que engloba entrenamiento, capacitación y experiencia, que requiere establecer la demanda del puesto o reconocer las habilidades del personal” (p.57).

La GTH tiene por finalidad formalizar una alianza estratégica organización – personal al proporcionar talentos con adaptabilidad, cambio, desarrollo de carrera y mayor empleabilidad; la oportunidad de ganar . ganar, tanto para la organización como para el trabajador.

### ***J. El gestor del talento humano***

Liquidano (2012), la persona encargada del talento humano cumple un papel crucial en la organizaciones, ya que su gestión, identifica a los trabajadores idóneos para los puesto de la empresa, buscar desarrollar sus habilidades y destrezas para proporcionar ventaja competitiva. Asimismo, es un vínculo entre los trabajadores en cada nivel organizacional.

El vínculo de las destrezas y competencias necesarias por el administrador de recursos humanos son: gestión del cambio, trabajo en equipo, instrumentos tradicionales de ARH, asesoría y comunicación, negocios y gestión global.

Las actuales tendencias y los nuevos desafíos en la economía global y de mercado, han cambiado el paradigma “práctico” del gestor de RH a “táctico”.

Por tal motivo, es necesario definir un perfil del gestor de RH como un grupo o mezcla de cualidades generales, aptitudes, habilidades cognitivas, de conducta y técnicas, características personas y demográficos que diferencian para lograr un desempeño exitoso y proporcionen solución de contextos y dificultades del área que dirige, vinculadas con los trabajadores en una organización.

El perfil de posea el gestor de RH influye en distintos factores de las organizaciones, donde se tenga un mejor desarrollo y crecimiento a nivel organizacional, contar con la capacidad de adaptarse a personas diferentes, otros de los más importantes desafíos de los gestores de la empresa. Las empresas requieren dar espacios donde acomodar a los diferentes grupos, con la atención a sus diversos estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo, para ello los gerentes deben buscar y brindar valor a los diferentes factores que existen en dichos grupos de trabajo.

Es de suma importante que el gestor cambie la filosofía de tener un mismo trato a todos, se requiere ser susceptible a identificar las distinciones y en tal sentido replicar a esta de tal forma que asegure la permanencia del personal y logre una elevada eficiencia, sin necesidad de discriminar. El ingreso nuevos mercados, proporciona el reto que el gestor del talento humano no se encuentre limitado por fronteras locales, hace importante, mejorar y cambiar competencias para tratar a las personas, al realizar ello se encontrará muy hondas distinciones como identificar lo que motiva al personal de diversas culturas, también comunicarse con estos, ya que es un modo claro de expresarse, puede proporcionar comodidad e inclusive, los trabajadores pueden sentirse amenazados.

#### ***K. La gestión humana en el marco de la calidad***

Armas, Llanos y Traverso (2017), toda organización habla de calidad donde implementa proyectos para incorporar patrones, donde puedan o no ser estructurados. Muy aparte de la actividad a la que se dedique la organización, la calidad es un bien bastante valorados por todos, para dueños como compradores. Se tiene por filosofía que calidad es brindar al comprador la razón y proporcionarle satisfacción en cuanto a sus necesidades y expectativas.

Por ende, en la actualidad la calidad es algo extrínseco de las empresas y son los individuos son responsables que implantar la calidad en cada de sus actividades.

Es necesario que la gestión humana cree calidad para todos sus procedimientos, pero para esto es importante que los individuos integrantes de

las empresas tengan los conocimientos y la voluntad de realizar la cosas con excelencia.

En relación la calidad implica términos muy conocidos: eficacia, eficiencia y efectividad, las cuales comprende calidad.

La primera hace referencia a concretar los blancos (por tal es relevante que los blancos se delimiten de manera clara, sean comprensibles y que sean de conocimiento de cada participante dentro de la empresa), el segundo consiste en tener la capacidad de hacer las cosas bien; a través del mejoramiento de los medios (liquidez, medios, tiempo, individuos); la suma de estos dos términos da como resultado, la efectividad. Asimismo, podrá ser excelente si se cumple metas mejorando medios y se agrega un valor agregado, mejor dicho, el elemento extra diferenciador.

Lo mandatorio que será lo mínimo esperado en relación a las carencias y necesidades de los compradores, la conformidad si el cliente se siente satisfecho por el bien o servicio prestado, es un nivel superior la calidad esperada, donde el cliente refleja lo que quiere que a menudo son cualidades extras del producto o servicio; por lo general, dicho nivel se halla en centrarse en los detalles, la conducta y la postventa, sin embargo se precisa en el último nivel en “atractivo” donde se halla la calidad diferenciadora, donde recibe el valor agregado, es algo que conlleva a que el cliente retorne y se fidelice.

Comprendiendo la dinámica de calidad dentro de las empresas, no se trata solamente de vínculos interpersonales sino además y particularmente en la gestión humana, entonces los participantes podrán sentirse cómodos, bien tratados, sus necesidades cubiertas y una sensación de apego y bienestar mutuo crea una sinergia en los vínculos laborales.

#### ***L. Lo esencial en materia de gestión de personas versus lo urgente***

Alles (2014) señala que algunos momentos o contextos, hay disconformidad por parte de los trabajadores de una empresa, no con la gestión de RH sino indirectamente con los frutos que esta gestión debe evidenciar como en el caso del papel de los jefes y los instrumentos que se emplean con respecto

a las evaluaciones de rendimiento, ascensos y temas vinculados, los cuales son algunos de los más sobresalientes.

Dichos contextos son resultado de diferentes causantes. Sin embargo, más allá de un análisis y establecimiento de las causas, en ocasiones es importante solucionarlos urgentemente. Donde, sin embargo, es importante realizar un análisis de las causantes de los problemas. La supresión de los aspectos causales comprende en el mayor de los casos, cambios en donde no se realiza de manera inmediata.

Un número 1, un directivo/jefe de cualquier área o especialidad y los responsables de Recursos Humanos deberán tener en claro lo esencial de una situación problemática, aunque no pueda ser resuelto en un plazo breve. Al mismo tiempo, se deberá considerar lo urgente y darle solución.

Cuando se presentan los denominados "temas urgentes" en relación con las personas, también debe considerarse que -con frecuencia- pueden observarse situaciones emergentes que enmascaran el verdadero problema. Un ejemplo: un grupo de personas presenta una queja sobre ciertos aspectos edilicios, iluminación y otros detalles de un sector de las oficinas. Se soluciona el problema, pero las situaciones de queja persisten. Cuando el tema se analiza en profundidad, se descubre que en realidad ese grupo de personas tenía quejas sobre el estilo de conducción del jefe de ese sector, aunque no las expresaba verbalmente. Desde ya, no siempre los responsables de los problemas son los jefes. Sin embargo, analizar las verdaderas causas de un problema podrá abrir un camino para que en un plazo corto, mediano o largo, según sea el tipo de circunstancia, el conflicto sea solucionado.

En resumen, desde la mirada de los responsables siempre hay que dar solución a los temas urgentes y/o a los derivados de otros, como en el ejemplo del párrafo precedente. Sin embargo, una buena gestión de personas, ya sea desde el número 1 de la organización, desde el rol del número 1 del área de Recursos Humanos y, también, desde las funciones de un conductor de grandes grupos, como un gerente de fábrica, de ventas, etc., implicará considerar a las personas como el factor clave para lograr los blancos planteados.

Para alcanzar los blancos organizacionales se deberá tener en cuenta que las personas que integran dicha organización deberán contar con las capacidades necesarias para alcanzar la visión y la estrategia. Con frecuencia se valoran las características de las personas que hicieron que las empresas hayan llegado a ser lo que son, las capacidades de los directivos y colaboradores que las llevaron al éxito actual. Es valioso considerar estas características y no olvidarlas. No obstante, no siempre estas capacidades que llevaron a una organización al éxito actual serán las necesarias para enfrentar los cambios y necesidades del futuro.

## **Variable dependiente: Clima organizacional**

### ***A. Definiciones***

Chiavenato (2015) conceptualiza clima organizacional como “los atributos o cualidades ambientales captadas o experimentadas por el personal de la empresa, que incide fuertemente en su conducta” (p. 2611).

Huisa (2013) “es un evento participante que regula cada elemento de un sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se refieren en conductas que tiene efectos en la empresa” (p.113).

Chiang y Nuñez (2010) establecen al clima organizacional “como atributos o conjunto del ambiente de trabajo” (p.27).

Matute, Becerra y Muñoz (2008) hacen referencia a las cualidades o atributos situados en el ambiente laboral y puede ser considerado como la personalidad de la empresa, de esta manera es vista por sus integrantes y que, presumiblemente, se relaciona con los atributos personales e incide en su conducta.

### ***B. Dimensiones del clima organizacional***

Requejo (2019) citando a Litwin y Striger (1968), hacen mención a las dimensiones que influyen de manera directa en la motivación y su efecto en el comportamiento del personal de la empresa. Entonces, estas son:

- Estructura

Es aquella que refleja la percepción del personal sobre su organización en relación a los formalismos, normas, deberes, políticas, procesos y demás que son parte del trabajo.

- Responsabilidad

Es la sensación del personal sobre tensión y la conducta en su lugar de trabajo, al tener propias decisiones, al concebir exigencias y roles autónomos.

- Recompensa

Es aquella que refleja la sensación del personal sobre la recompensa obtenida por la labor hecha.

- Desafío

Es aquella donde la organización incentiva la aceptación de riesgos para alcanzar los blancos propuestos, lo cual es de suma importancia, puesto que, si no se asumen riesgos, siendo así, no existirá innovación en la organización y sobrevivirá en el tiempo.

- Relaciones

Los vínculos entre persona en la organización son de suma importancia pues es la percepción sobre el clima de trabajo sano y de vínculos positivos entre jefes y trabajadores, con el fin de lograr lo propuesto por la empresa.

- Cooperación

Es aquella donde la organización viene desarrollando un apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, de todos los niveles para tener confianza entre los mismos y mejoren sus actividades dentro de su puesto laboral.

- Estándares de desempeño

Es aquella que muestra la percepción del personal acerca de los modelos o medidas de rendimiento que hacen posible evaluar su labora para lograr lo propuesto. Es relevante ya que en muchas ocasiones los individuos con afiliación alta que cumplen con las expectativas, usualmente lo desarrollan con el fin de satisfacer a sus superiores, de manera ganan su aceptación y aprecio de ellos.

- Conflictos

Se refieren a que los integrantes de la organización discuten o solucionan ciertas discrepancias producidas en la labor, escuchando y respetando las opiniones de las otras partes, también del respeto del orden jerárquico a donde son y de esta manera dar solución de diversos problemas que surjan para satisfacer a las dos partes.

- Identidad

Refleja el nivel de reconocimiento y el nivel de lealtad del personal hacia su organización, mejor dicho, hace referencia al afecto de pertenencia que los individuos tienen a su organización, sintiendo un gran compromiso por la misma y dando lo mejor de sí para sí mismo y para la organización.

### ***C. Evaluación del clima organizacional***

Matute, Becerra y Muñoz (2008), la medición del clima organizacional es un instrumento esencial de diagnóstico que tiene por finalidad localizar las variables más importantes de la organización, para desarrollar su funcionamiento interno, en relación a alcanzar los blancos y de su flexibilidad con el propio medio; haciendo posible ingresar cambios establecidos referente a actitudes y comportamientos que condicionen a niveles de motivación laboral y de desempeño profesional.

Los cuestionarios son los instrumentos de medida más usuales, pues hacen posible estudiar la esencia multidimensional y perceptiva de clima organizacional. Cada empresa diseña sus propios cuestionarios, para obtener opinión y percepción de la problemática y aciertos percibidos por los trabajadores. Asimismo, realizar un análisis de su clima laboral, donde se establece el comportamiento empresarial.

Existen 3 modos distintos de estudio de clima organizacional, que a continuación de detallarán:

- Medida múltiple de atributos organizacionales. El cual se mide por medio del espacio tangible, ruido, calor, equipos, proporción de la empresa, estructura oficial, tipo de dirección, etc. Teniendo en cuenta al clima con un

grupo de cualidades que tiene una organización y la diferencia de otras. Tales características son equilibradas a medida que pasa el tiempo e inciden en la conducta del personal dentro de la organización.

En base a este enfoque, las variables limitan por lo general la investigación del vínculo existente entre la proporción de la organización y el desempeño del personal. Por otra parte, no es posible que muestre el vínculo de sus características unas a otras.

- Medida perceptiva de las características personales. Es aquella donde las personas perciben el clima organización solamente en relación a las carencias de la empresa les puede dar satisfacción como compañerismo, comunicación, conductas, conflictos, aptitudes, etcétera. Entonces el clima se traduce en opiniones individuales y el clima percibido por el personal es más una función de cualidades individuales que de los elementos organizacionales.
- Medida perceptiva de las cualidades corporativas. Es empleada en su mayoría entre los investigadores.

#### ***D. Ventajas del diagnóstico del clima organizacional***

Matute, Becerra y Muñoz (2008) mencionan las más importantes ventajas de un diagnóstico de clima organizacional son:

- Reconoce las firmezas y flaquezas personales, grupales de la organización; dirigiendo y mejorando esfuerzos hacia ciertos puntos que no ayuden a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Establece la dirección donde guiar los programas de capacitación para optimizar las áreas de oportunidad y mejorar habilidades.
- Hace posible conocer la imagen que la organización proyecta de manera externa (proveedores, compradores, etc.) y es posible que exista un feedback de su propia percepción con el resto de la competencia.
- Implica a los trabajadores para reconocer los causales que vienen propiciando problemas de conducta captados en la organización.

- Establece la conducta más resaltante que podría provocar el problema y su incidencia en la organización.
- Genera un efecto de aprendizaje, ya que los trabajadores no únicamente descubren toda la verdad sobre la organización, sino asimismo adquiere una herramienta para reconocer deficiencias por sí mismos. La gran capacidad para solucionar problemas aumenta de modo considerable en el transcurso del diagnóstico.

En función a ello se determinan prioridades para emprender un proceso de transformación cultural. Por ende, el clima organizacional es la personalidad de la empresa y aporta a la imagen que proyecta a su personal y al exterior.

No obstante, es necesario asegurarse que las características que contenga algún instrumento se encuentren conforme a las carencias de la actualidad en la que se encuentra la institución y a las cualidades de los integrantes de la misma; para asegurar una delimitación precisa del clima organizacional. A través del cuestionario se puede medir de forma ideal el clima organizacional de la empresa.

### ***E. Modelos de clima organizacional***

Chiang y Nuñez (2010) señalan que existen tres clases de modelos de clima que a continuación se detallarán.

1. *Modelos aditivos*: es el modelo más sencillo, de empleo fácil y de bastante información. Se encargan por separado a cada variable, pero directamente de los frutos. Su delimitación esencial consiste en tratar independientemente lo que verdaderamente se relaciona, imposibilitando captar vínculos multinivel de nivel cruzado.

2. *Modelos mediadores*: en estos se encargan de ciertas variables que influyen de manera indirecta, incidiendo en un comienzo a las demás variables que se están relacionadas de manera directa en los frutos. Es posible considerar que el clima, actúa fundamentalmente sobre las condiciones que propician variables que inciden de forma directa en las conductas. El clima, así conceptualizada, vendría hacer un catalizador.

3. *Modelos interactivos*: son los más recomendados ya que interpelan a cada variable con las otras. Se encargan que el clima no únicamente sea influido por el grupo de variables en un proceso diversos, de forma directa. Es posible que las variables de estos climas sean empleados por estos modelos como variables dependientes e independientes.

La reciprocidad de vínculos entre las variables es reconocida en su mayoría por autores que investigan el clima. El principal problema que tienen estos climas reside en que necesitan gran conocimiento de los efectos mutuos entre las variables del clima, de la estructura organizacional, de los procedimientos y de fruto.

En la medida en que casos los modelos pretenden ser comprensivos y poner en relieve los efectos de la retroalimentación entre las variables, en ellos consiste en determinar un modelo organizacional de la relación del personal con la empresa, de tal forma que se señalen los vínculos y conductas de las personas de la empresa, y el clima que surge de dicha interacción.

#### ***F. Moral y clima organizacional***

Chiavenato (2014) menciona que la motivación es el empuje para hacer un esfuerzo para lograr lo propuesto por la organización, si también se satisfaga algunas necesidades individuales, de ahí parte la definición de moral es decir la moral del personal se inició con la tesis de los vínculos humanos. La moral es una definición invisible, pero captable. Es una ramificación de la condición de incentivo de los individuos provocados por la satisfacción no de las carencias individuales. En la medida en que la organización satisfaga las carencias del personal, se elevará la moral, pero decaerá si la empresa frustra dicha satisfacción. Por lo general, la moral se eleva si las carencias personales se hallan recursos u condiciones de satisfacción, y se reduce si surgen obstáculos que impiden la satisfacción y genera frustración. Se deriva porque es un clima psicológico y social que hay en una empresa condiciona los comportamientos de sus integrantes. Cuando una moral es elevada existirá un clima positivo en tanto un clima bajo conducirá a menudo a un clima negativo.

La actitud de las personas depende de su moral. Esas conductas frente a los objetivos, individuos o contextos son suposiciones que generan ciertos comportamientos. Una moral alta se acompaña de una actitud de interés, reconocimiento, aceptación y esfuerzo positivo en el trabajo, además que reduce las deficiencias de supervisión y de disciplina. La moral alta estimula la cooperación ya que se apoya a un sustento psicológico en la que predomina las ganas de continuar en el equipo y la satisfacción laboral.

La moral alta esta sujeta del clima de vinculos humanos que prevalece en la organización, especialmente cuando la organización formal se acopla a la organización no formal, en cuanto a la comunicación y el nivel satisfactorio de supervisión. Por otro lado, la moral, baja va sujeta a las actitudes de desinterés, negación rechazo en relación con la labor por lo general provoca incidencia de supervisión y de disciplina. La moral es fruto del nivel de satisfacción de las carencias personales.

### ***G. Diferencia entre clima y cultura organizacional***

Huisa (2013) señala que el debate sobre cultura y clima organizacional se refiere a las distinciones metodológicas. La disputa surge en la forma de cómo estudiarla.

- Clima organizacional

Hace referencia a una sensación común de las personas frente a un evento. Por tal puede existir un clima satisfactorio, fortaleza, intervención denominada “salubridad”.

- Cultura organizacional

Hace referencia a un grupo de creencias, conjetura, valores o reglas que tienen los miembros de una empresa en común. Asimismo, concibe un clima personal donde los trabajadores realizan su labor. De este modo, es posible que exista en la totalidad de una organización o puede hacer referenci al clima de un área, filial o planta.

### ***H. Mejora de la calidad de vida laboral mediante la participación del empleado***

Werther, Davis y Guzmán (2014), hacen mención que, se establece por la manera como las personas realizan un juicio sobre su trabajo en la empresa. Aun cuando, los trabajadores generan resultados cambiantes si toman la decisión de prestar sus servicios, los estudios sobre el tema en los últimos años han mostrado dos grandes aspectos. Primeramente, para incrementar a futuro la productividad es importante desarrollar la calidad del clima laboral.

A corto plazo, es posible que la administración autocrática logre este blanco, inclusive a costa de las condiciones laborales. No obstante, dichos logros no son posibles de sostener a futuro, situación que el deterioro del clima organizacional incide que los trabajadores pierdan sus ganas por trabajo, lo que provoca niveles altos de absentismo y tasas de rotación, sino además en la lentitud y la indiferencia que son características de las organizaciones sin éxito. Los trabajadores se alejan psicológicamente de sus trabajadores y se dedica a llevar a cabo lo mínimo requerido.

“La segunda conclusión de los estudios es que la mayoría de los individuos tiene en cuenta su gozo en un clima organizacional positivo contribuye al éxito de la organización de manera significativa” (p.165). Con frecuencia, con solo cumplir su labor es poco si el trabajo no le permite incidir en las decisiones que le afectan.

Como efecto, es importante que los ejecutivos y los profesionales de la organización se unan para crear un clima organizacional donde se trate a los individuos como tales y como principales encargados de sus puestos de trabajo.

Si los directivos de capital humano proceden efectos directos e indirectos en los grados de motivación y satisfacción laboral.

Si los directivos de una organización lograr descubrir que sus miembros quieren contribuir con el éxito de la misma y hacen esfuerzos por realizar la búsqueda y emplear instrumento que posibilitan dicha contribución, posiblemente es que se tomen mejores decisiones, se aumente la eficiencia y obtenga un clima organizacional muy bueno.

Un aspecto importante que recalcar es establecer cuando la satisfacción en el trabajo aumenta el rendimiento, en cambio es el mejor rendimiento lo que

direcciona a altos niveles de satisfacción. Elevar el nivel de satisfacción está sujeta a los incentivos que se adecuen a las expectativas del personal.

Cuando un buen rendimiento orienta a buenos incentivos, cuando la opinión del personal es justa y lógica, se elevará la satisfacción. Por otro lado, una política no adecuada de incentivos genera la no satisfacción. En cualquiera de los casos, la satisfacción se convierte en un feedback que incide en la propia imagen y el incentivo para seguir con un buen rendimiento. El vínculo total entre el rendimiento y satisfacción en un sistema continuo, es decir, complica evaluar los efectos de un elemento sobre otro.

Por medio de dichos mecanismos, el personal adquiere un sentido de responsabilidad, inclusive, sobre las decisiones en las cuales han participado. Sin embargo, para lograr el éxito, las aisladas oportunidades de intervenir en ciertas decisiones no son suficientes, se debe emplear una práctica participativa se incorpore como parte importante de la filosofía de la organización.

El desafío que enfrente hoy en día la alta gerencia trata en la concepción de una cultura corporativa de alto rendimiento que, de manera eficaz, confiera poder y rol a los integrantes de la organización. Esta tendencia a distribuir de manera equitativa el poder que se ha tomado en el mundo actual,

Cuando finalmente se lleva a cabo en una empresa un sistema eficaz de distribución de las decisiones y responsabilidades, posiblemente se presente un evento denominado Pigmalión.

En cual asegura que los individuos tienden a corresponder a las expectativas que sus jefes tienen de estas.

A una expectativa de resultados deficientes y un inadecuado rendimiento, a menudo, genera una conducta inadecuada y resultados deficientes.

En cambio, en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un alto rendimiento por lograr elevados niveles de excelencia que se le atribuyan a un persona o equipo.

La época de los capataces ha concluido, los “capitanes de industria” y los líderes que no aceptan los errores, en este siglo, se asiste a la democracia laboral.

### 2.3. Definición de términos básicos

#### *Gestión del talento humano*

Es la doctrina que busca satisfacer los blancos puestos por la organización, por tal motivo es importante contar una estructura organización, así como la participación de los colaboradores (Vallejo, 2015).

#### *Clima organizacional*

Son los atributos o cualidades ambientales captadas o experimentadas por el personal de la empresa, que incide fuertemente en su conducta (Chiavenato, 2015).

#### *Procesos para integrar a personas*

Son aquellos utilizados para incorporar a individuos nuevos a las organizaciones (Chiavenato, 2018).

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

Son aquellos empleados para el diseño de funciones que los individuos desempeñarán en la organización, para guiar y unir a su actividad (Chiavenato, 2018).

#### *Procesos para recompensar personas*

Son aquellos para motivar a los individuos y dar satisfacción a sus necesidades personales más altas (Chiavenato, 2018).

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

Son aquellos que se emplean para capacitar y aumentar el desarrollo individual y profesional (Chiavenato, 2018).

#### *Procesos para retener a las personas*

Son aquellos empleados para diseñar condiciones ambientales y psíquicas beneficiosas para las funciones de los individuos (Chiavenato, 2018).

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

Son aquellos empleados para seguir y monitorear las funciones de los individuos y verificar los frutos (Chiavenato, 2018).

### *Estructura*

Es aquella que refleja la percepción del personal sobre su organización en relación a los formalismos, normas, deberes, políticas, procesos y demás que son parte del trabajo (Requejo, 2019).

### *Responsabilidad*

Es la sensación del personal sobre tensión y la conducta en su lugar de trabajo, al tener propias decisiones, al concebir exigencias y roles autónomos (Requejo, 2019).

### *Recompensa*

Es aquella que refleja la sensación del personal sobre la recompensa obtenida por la labor hecha (Requejo, 2019).

### *Desafío*

Es aquella donde “la organización incentiva la aceptación de riesgos para alcanzar los blancos propuestos, lo cual es de suma importancia, puesto que, si no se asumen riesgos, siendo así, no existirá innovación en la organización y sobrevivirá en el tiempo” (Requejo, 2019).

### *Relaciones*

Los vínculos entre persona en la organización son de suma importancia pues es la percepción sobre el clima de trabajo sano y de vínculos positivos entre jefes y trabajadores, con el fin de lograr lo propuesto por la empresa (Requejo, 2019).

### *Cooperación*

Es aquella donde la organización viene desarrollando un apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, de todos los niveles para tener confianza entre los mismos y mejoren sus actividades dentro de su puesto laboral (Requejo, 2019).

### *Estándares de desempeño*

Es aquella que muestra la percepción del personal acerca de los modelos o medidas de rendimiento que hacen posible evaluar su labora para lograr lo propuesto (Requejo, 2019).

### *Conflictos*

Se refieren a que los integrantes de la organización discuten o solucionan ciertas discrepancias producidas en la labor, escuchando y respetando las opiniones de las otras partes, también del respeto del orden jerárquico a donde son y de esta manera dar solución de diversos problemas que surjan para satisfacer a las dos partes (Requejo, 2019).

### *Identidad*

Refleja el nivel de reconocimiento y el nivel de lealtad del personal hacia su organización, mejor dicho, hace referencia al afecto de pertenencia que los individuos tienen a su organización, sintiendo un gran compromiso por la misma y dando lo mejor de sí para sí mismo y para la organización (Requejo, 2019).

## **2.4. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La gestión del talento humano influye significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Los procesos para integrar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- b. Los procesos para organizar a las personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- c. Los procesos para recompensar a las personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

- d. Los procesos para desarrollar a las personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- e. Los procesos para retener a las personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.
- f. Los procesos para auditar a las personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

## 2.5. Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<i>Procesos para integrar personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento interno</li> <li>- Reclutamiento externo</li> <li>- Selección.</li> </ul>
	<i>Procesos para organizar a las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de puestos.</li> <li>- Evaluación del desempeño.</li> </ul>
	<i>Procesos para recompensar a las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración.</li> <li>- Prestaciones.</li> <li>- Incentivos</li> </ul>
	<i>Procesos para desarrollar las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación.</li> <li>- Desarrollo.</li> <li>- Aprendizaje.</li> <li>- Administración del conocimiento.</li> </ul>
	<i>Procesos para retener a las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Higiene y seguridad.</li> <li>- Calidad de vida.</li> <li>- Relaciones con los empleados.</li> </ul>
	<i>Procesos para auditar a las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de datos.</li> <li>- Sistemas de información administrativa.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2018).

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización.</li> <li>- Reglamentos y obligaciones.</li> </ul>
	<i>Responsabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso.</li> <li>- Puntualidad.</li> </ul>
	<i>Recompensa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Premio.</li> </ul>
	<i>Desafío</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación de riesgos.</li> <li>- Logro del objetivo</li> </ul>
	<i>Relaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de trabajo.</li> <li>- Relaciones entre jefe y subordinados</li> </ul>
	<i>Cooperación estándares</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo mutuo.</li> <li>- Cumplimiento de metas.</li> <li>- Retroalimentación.</li> </ul>
	<i>Conflicto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto.</li> <li>- Solución de problemas.</li> </ul>
	<i>Identidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de identificación.</li> <li>- Lealtad con la empresa</li> </ul>

Fuente: Requejo (2019) citando a Litwin y Striger (1968).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

Es de tipo básico. El nivel es explicativo. Es de diseño no experimental. La tesis es de enfoque cuantitativo.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

Son 570 trabajadores de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., siendo estos, 400 trabajadores de campo, 48 trabajadores en fábrica y 120 administrativos.

##### 3.2.2. Muestra

Se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

*Donde:*

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

**Reemplazando:**

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 570}{0.0025(570 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 230$$

Está representada por 230 trabajadores de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

**3.3. Técnicas de recolección de datos**

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son gestión del talento humano y clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.

**Validación del cuestionario**

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,783
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2196,646
	gl	561
	Sig.	,000

**Confiabilidad del cuestionario**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	34

**3.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Datos generales

Tabla 1  
*Resultado del género de los trabajadores de la empresa*

		f	%
Válido	M	138	60,0
	F	92	40,0
	Total	230	100,0

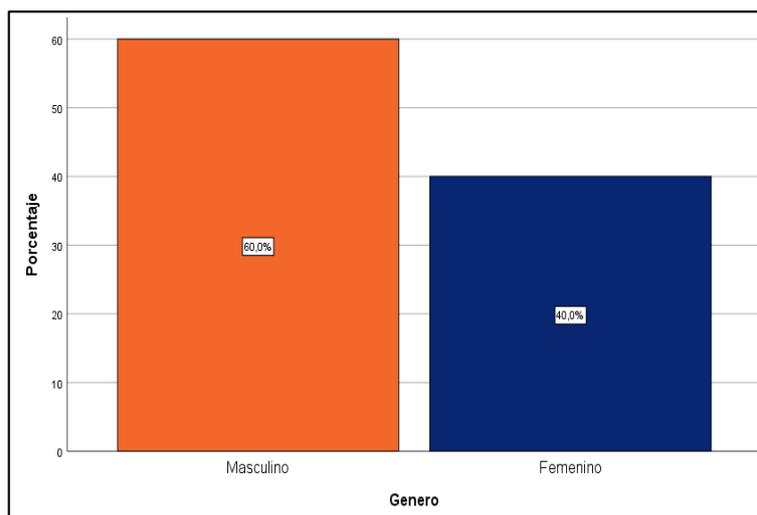


Figura 1. Género de los trabajadores de la empresa

Tabla 1, el 60% son del género masculino y el 40% corresponde al género femenino.

Tabla 2

*Resultado de la edad de los trabajadores de la empresa*

		f	%
Válido	Entre 18 años a 24 años	113	49,1
	Entre 25 años a 31 años	76	33,0
	Entre 32 años a 45 años	41	17,8
	Total	230	100,0

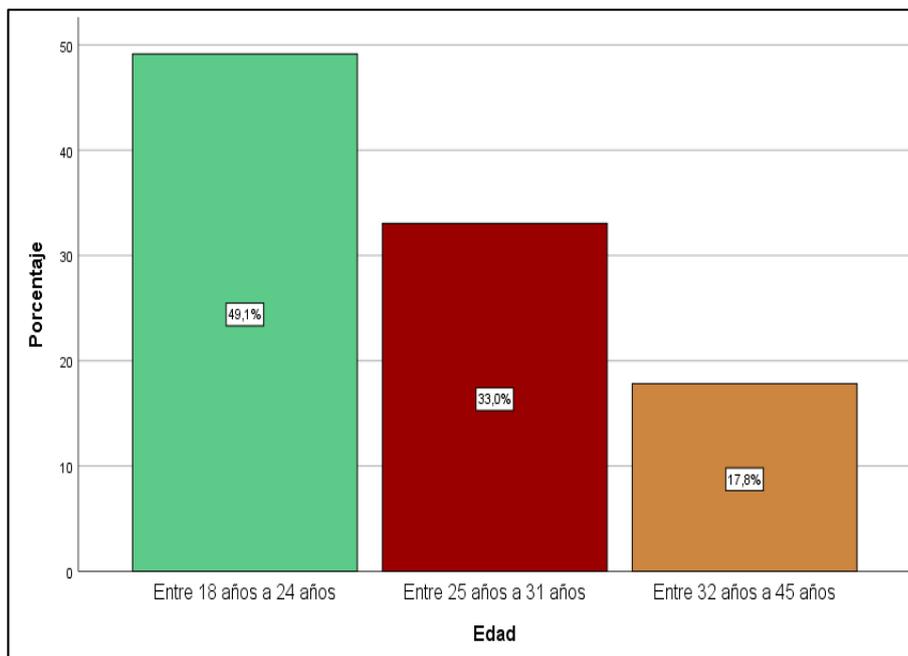


Figura 2. Edad de los trabajadores de la empresa

Tabla 2, el 49,1% está entre 18 años a 24 años, el 33% se encuentra entre 25 años a 31 años y el 17,8% se encuentran entre 32 años a 45 años.

## B. Análisis descriptivo de la variable Gestión del talento humano

Tabla 3

*Resultado del Proceso para integrar personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Considera que la empresa realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento interno.	114	49.6%	23	10.0%	37	16.1%	39	17.0%	17	7.4%
2. Considera que la empresa realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento externo.	82	35.7%	25	10.9%	74	32.2%	24	10.4%	25	10.9%
3. Considera que la empresa realiza con criterio el proceso de selección de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto.	93	40.4%	6	2.6%	66	28.7%	32	13.9%	33	14.3%

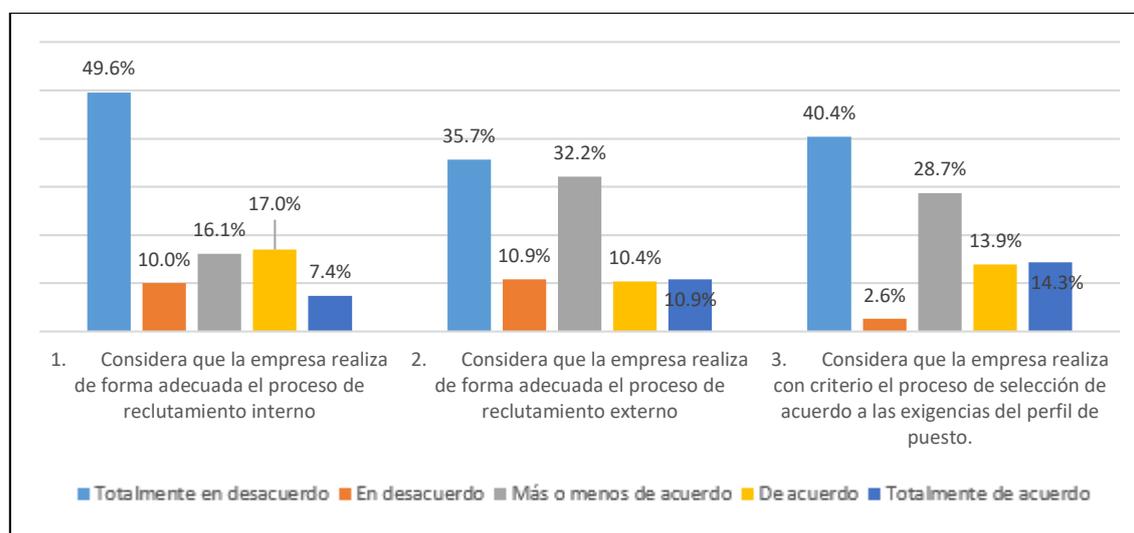


Figura 3. Proceso para integrar personas de la empresa

Tabla 3, el 59,6% mencionó que que la empresa no realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento interno, por otra parte, el 46,6% respondió que la empresa no realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento externo y por último el 43% mencionó que la empresa no realiza con criterio el proceso de selección de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto.

Tabla 4

*Resultado del Proceso para organizar personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. Considera que el diseño de los puestos va de acuerdo a las competencias que exige la empresa.	10	4.3%	72	31.3%	30	13.0%	46	20.0%	72	31.3%
5. Siente que se evalúa de manera justa y correcta su desempeño en la empresa.	54	23.5%	20	8.7%	40	17.4%	59	25.7%	57	24.8%

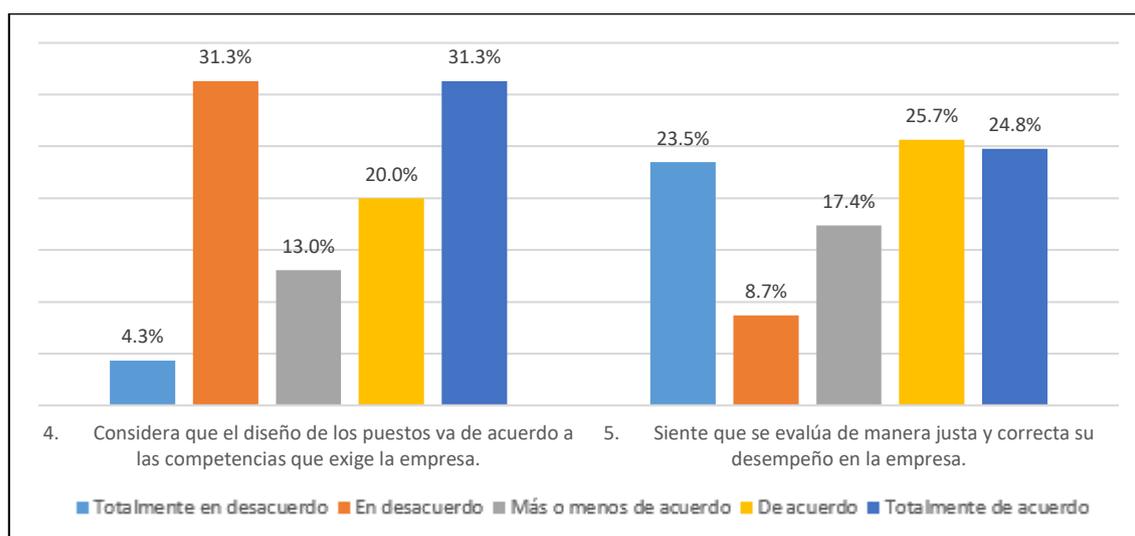


Figura 4. Proceso para integrar personas de la empresa

Tabla 4, el 35,6% opinó que el diseño de los puestos no va de acuerdo a las competencias que exige la empresa y el 32.2% mencionaron que no sienten que se evalúa de manera justa y correcta su desempeño en la empresa.

Tabla 5

*Resultado del Proceso para recompensar personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. Siente que su remuneración va conforme al desempeño que realiza en la empresa.	117	50.9%	27	11.7%	18	7.8%	48	20.9%	20	8.7%
7. Considera que las prestaciones que brinda la empresa son justas.	85	37.0%	28	12.2%	61	26.5%	33	14.3%	23	10.0%
8. La empresa brinda incentivos con frecuencia a sus trabajadores.	94	40.9%	15	6.5%	62	27.0%	26	11.3%	33	14.3%

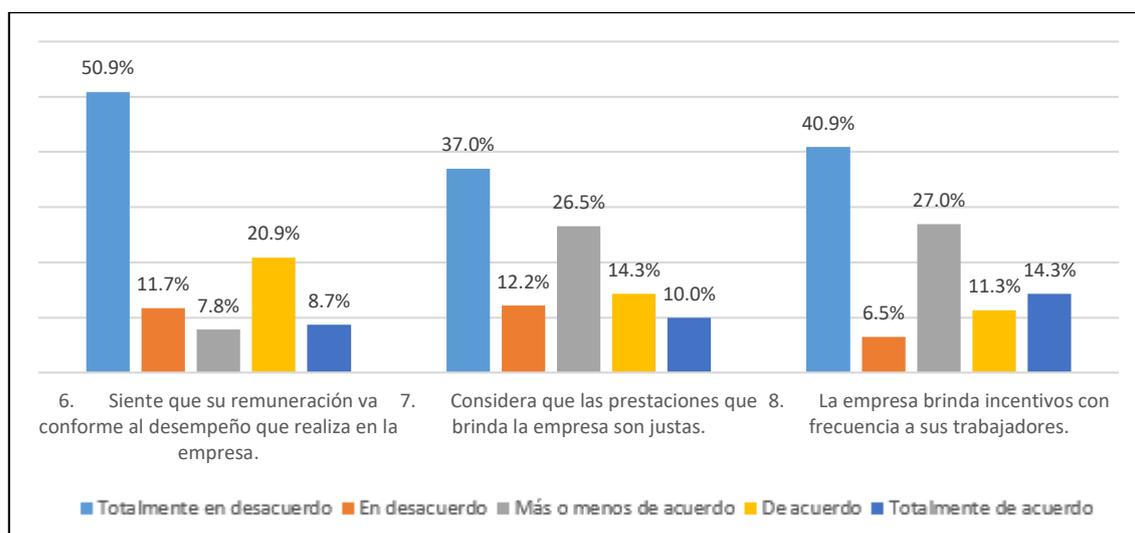


Figura 5. Proceso para recompensar personas de la empresa

Tabla 5, el 62.6% mencionaron que su remuneración no va conforme al desempeño que realiza en la empresa, por otra parte, el 49,2% indicaron que las prestaciones que brinda la empresa no son justas. Por último, el 47,4% indicaron que la empresa no brinda incentivos con frecuencia a sus trabajadores.

Tabla 6

*Resultado del Proceso para desarrollar personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. Considera que las capacitaciones que brinda la empresa ha sido fuente para su formación.	103	44.8%	17	44.8%	17	7.4%	56	24.3%	37	16.1%
10. La empresa brinda una línea de carrera profesional que va de acuerdo al desarrollo y perspectiva de cada trabajador.	40	17.4%	82	17.4%	19	8.3%	65	28.3%	24	10.4%
11. Siente que en el tiempo que viene laborando en la empresa le ha proporcionado enormes aprendizajes.	37	16.1%	80	16.1%	55	23.9%	36	15.7%	22	9.6%
12. Considera que la gestión de conocimiento con los productos, procesos, proveedores, entre otros., que utiliza la empresa se desarrolla con efectividad.	103	44.8%	21	44.8%	55	23.9%	40	17.4%	11	4.8%

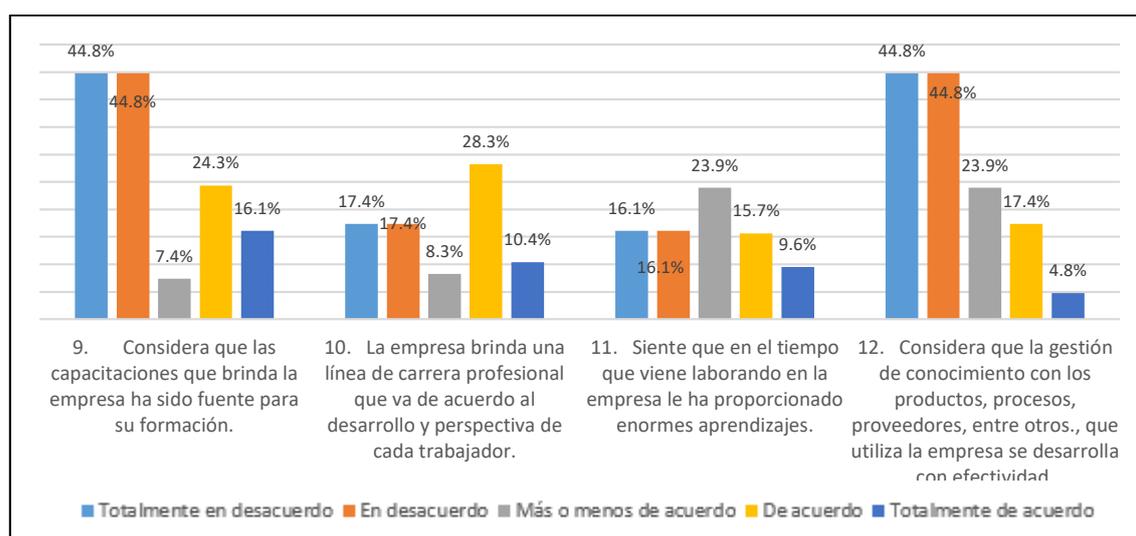


Figura 6. Proceso para desarrollar personas de la empresa

Tabla 6, el 89,6% mencionaron que las capacitaciones que brinda la empresa no ha sido fuente para su formación. En el caso del 34,8% respondieron que la empresa no brinda una línea de carrera profesional que va de acuerdo al desarrollo y perspectiva de cada trabajador. Consiguientemente, el 32,2% respondieron que en el tiempo que viene laborando en la empresa no les ha proporcionado enormes aprendizajes. Finalmente, el 89,6% mencionaron

que la gestión de conocimiento con los productos, procesos, proveedores, entre otros., que utiliza la empresa no se desarrolla con efectividad.

Tabla 7

*Resultado del Proceso para retener personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13. Considera que la empresa le brinda óptimas condiciones de higiene y seguridad.	118	51.3%	21	9.1%	28	12.2%	31	13.5%	32	13.9%
14. Considera que la empresa un ambiente adecuado y las herramientas necesarias para mejorar su desempeño.	65	28.3%	62	27.0%	41	17.8%	47	20.4%	15	6.5%
15. Considera que el trato que recibe de su superior es la más idónea.	108	47.0%	5	2.2%	61	26.5%	37	16.1%	19	8.3%

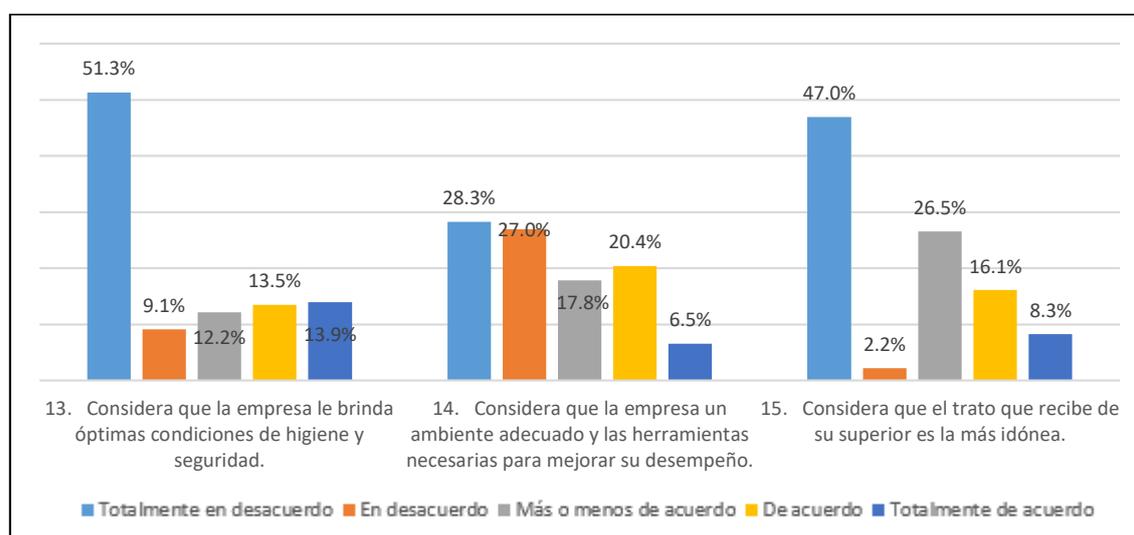


Figura 7. Proceso para retener personas de la empresa

Tabla 7, el 60.4% mencionaron que la empresa no les brinda óptimas condiciones de higiene y seguridad. Consecuentemente, el 55.3% respondieron que la empresa propicia un ambiente adecuado y las herramientas necesarias para mejorar su desempeño. Finalmente, el 49,2% mencionaron que el trato que recibe de su superior no es la más idónea.

Tabla 8

*Resultado del Proceso para retener personas de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16. Considera que la empresa posee información clara y fidedigna en su banco de datos.	10	4.3%	72	31.3%	31	13.5%	48	20.9%	69	30.0%
17. Considera que la empresa cuenta con adecuados sistemas de información administrativa.	53	23.0%	23	10.0%	42	18.3%	54	23.5%	58	25.2%

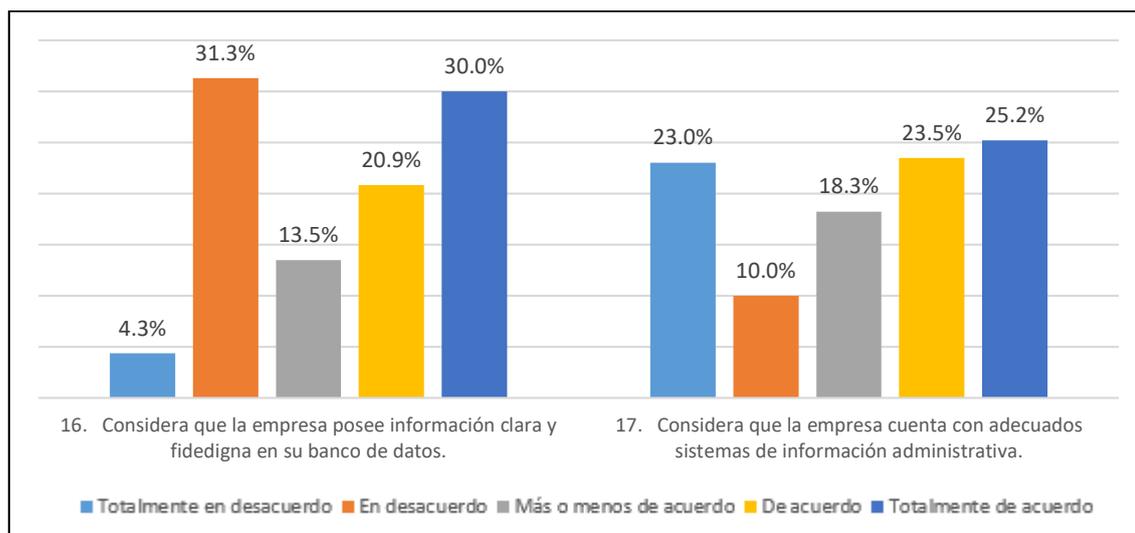


Figura 8. Proceso para auditar personas de la empresa

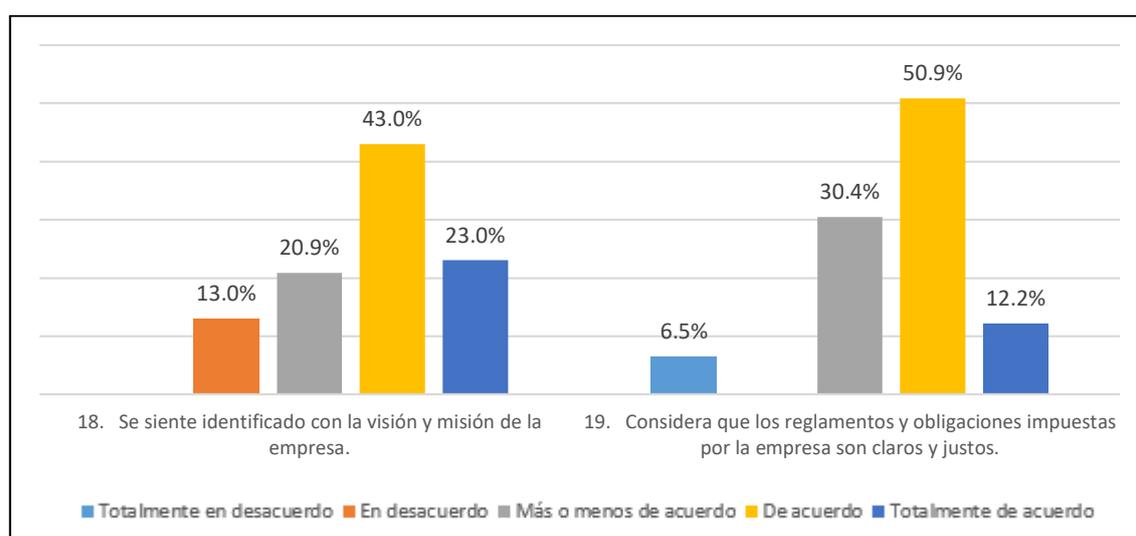
Tabla 8, el 35.6% mencionaron que la empresa no posee información clara y fidedigna en su banco de datos y el 33% mencionaron que la empresa no cuenta con adecuados sistemas de información administrativa.

### C. Análisis descriptivo de la variable Clima organizacional

Tabla 9

*Resultado de la estructura de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Se siente identificado con la visión y misión de la empresa.	0	0.0%	30	13.0%	48	20.9%	99	43.0%	53	23.0%
19. Considera que los reglamentos y obligaciones impuestas por la empresa son claros y justos.	15	6.5%	0	0.0%	70	30.4%	117	50.9%	28	12.2%



*Figura 9. Estructura de la empresa*

Tabla 9, el 13% mencionó que están en desacuerdo se siente identificado con la visión y misión de la empresa y en el caso del 6.5% respondieron que nunca consideran que los reglamentos y obligaciones impuestas por la empresa son claros y justos.

Tabla 10  
*Resultado de la responsabilidad de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. Se siente comprometido con la empresa.	9	3.9%	8	3.5%	20	8.7%	142	61.7%	51	22.2%
21. Cumple oportunamente con las actividades encomendadas.	4	1.7%	8	3.5%	18	7.8%	97	42.2%	103	44.8%

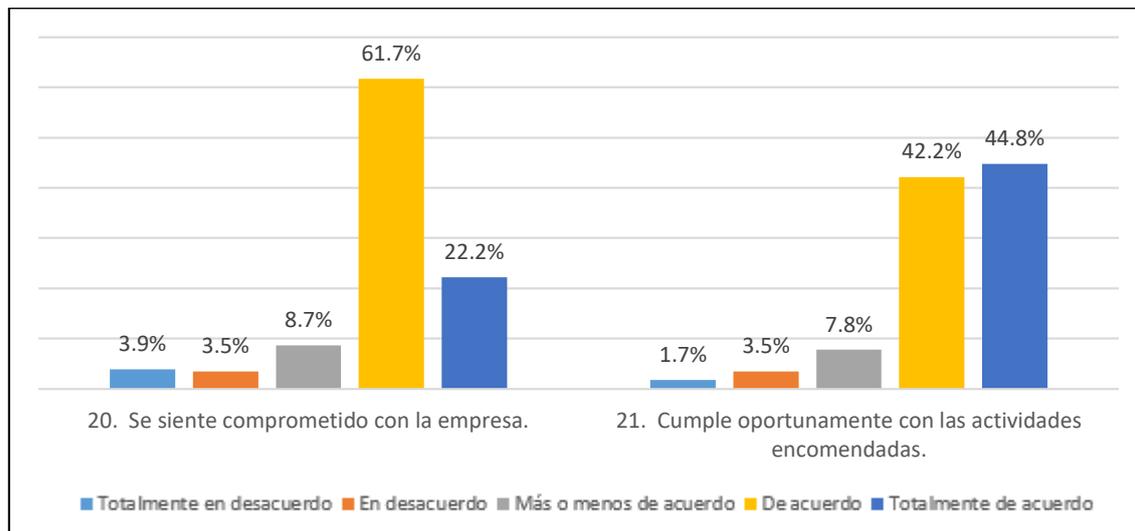


Figura 10. Responsabilidad de la empresa

Tabla 10, el 7.4% mencionaron que no se sienten comprometido con la empresa y, por consiguiente, el 5.2% respondieron que no cumplen oportunamente con las actividades encomendadas.

Tabla 11

*Resultado de la recompensa de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22. Siente que la empresa reconoce de forma continua el buen rendimiento y productividad del trabajador.	24	10.4%	44	19.1%	114	49.6%	14	6.1%	34	14.8%
23. La empresa brinda premios a los trabajadores más destacados.	36	15.7%	12	5.2%	109	47.4%	25	10.9%	48	20.9%

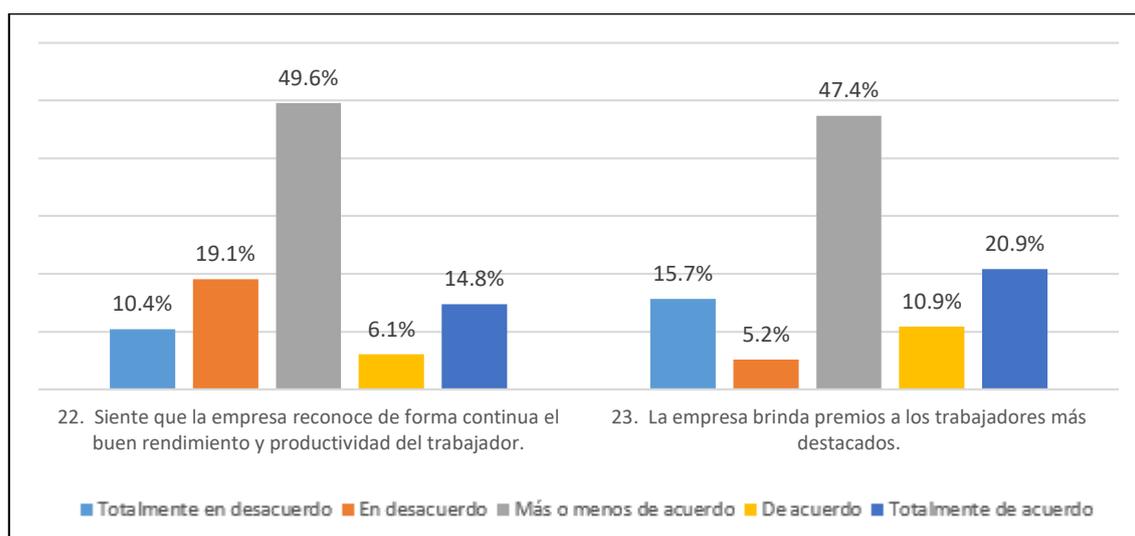


Figura 11. Recompensa de la empresa

Tabla 11, el 29.5% mencionaron que no sienten que la empresa reconoce de forma continua el buen rendimiento y productividad del trabajador y el 20.9% respondieron que la empresa no brinda premios a los trabajadores más destacados.

Tabla 12  
*Resultado del desafío de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. Siente que asume con compromiso y responsabilidad los desafíos que el impone la empresa.	33	14.3%	35	15.2%	59	25.7%	95	41.3%	8	3.5%
25. Siente que asume con esmero las actividades para lograr el objetivo encomendado.	29	12.6%	8	3.5%	44	19.1%	81	35.2%	68	29.6%

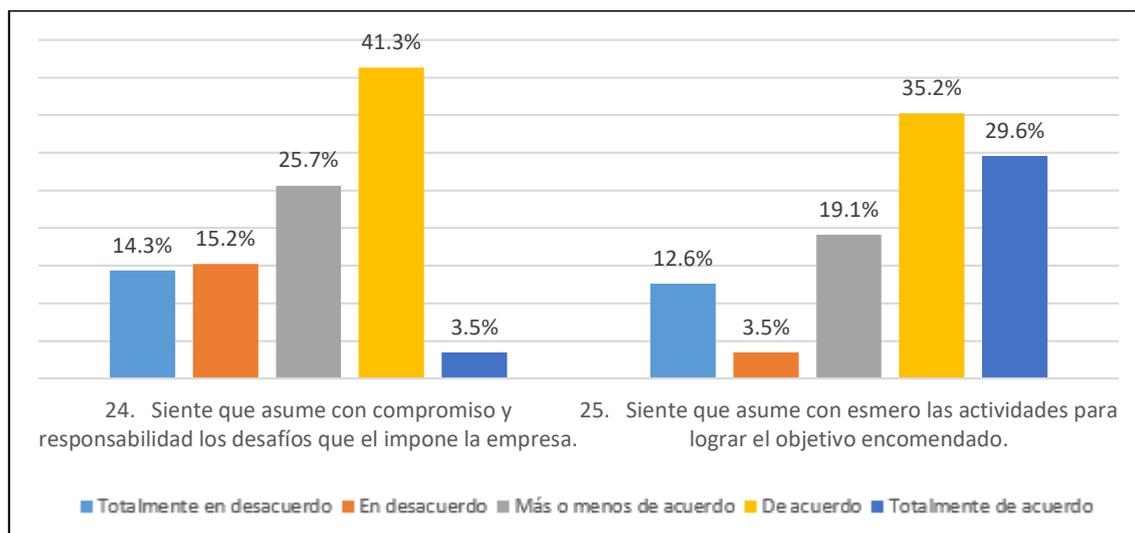


Figura 12. Desafío de la empresa

Tabla 12, el 29.5% respondieron que no sienten que asume con compromiso y responsabilidad los desafíos que el impone la empresa y el 16.1% manifestaron que no sienten que asumen con esmero las actividades para lograr el objetivo encomendado

Tabla 13

*Resultado de las relaciones de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26. La empresa brinda espacios de confraternidad para promover la integración entre sus trabajadores.	120	52.2%	12	5.2%	40	17.4%	46	20.0%	12	5.2%
27. La relación entre jefe y subordinados son buenas	119	51.7%	27	11.7%	17	7.4%	47	20.4%	20	8.7%

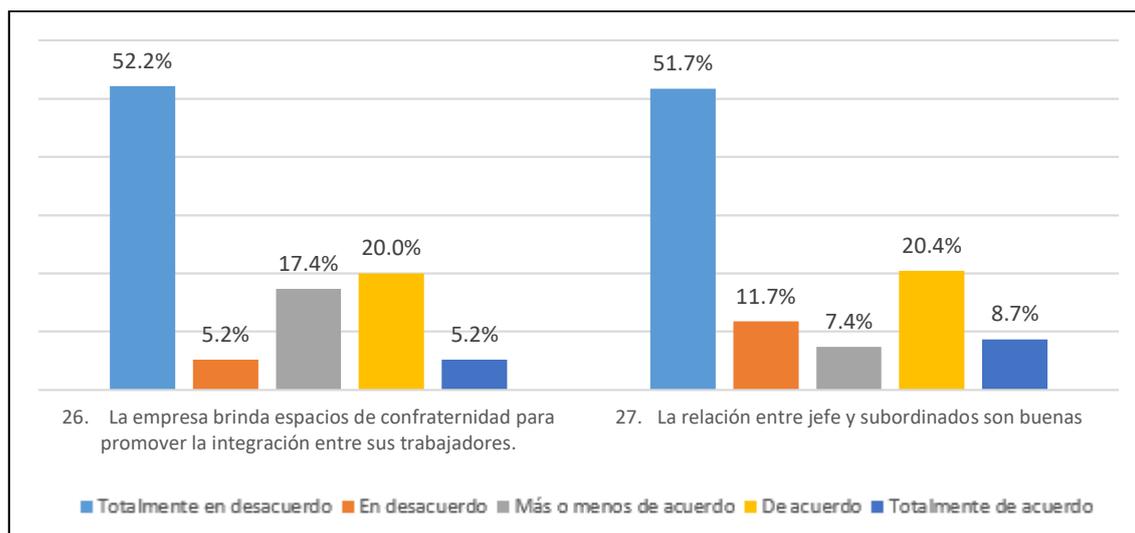


Figura 13. Relaciones de la empresa

Tabla 13, el 57.4% mencionaron que la empresa no brinda espacios de confraternidad para promover la integración entre sus trabajadores y el 63.4% respondieron que la relación entre jefe y subordinados no son buenas.

Tabla 14

*Resultado de la Cooperación estándares de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28. Sientes apoyo de tus colegas cuando se presenta alguna dificultad.	119	51.7%	25	10.9%	12	5.2%	52	22.6%	22	9.6%
29. Sientes que desarrollas adecuadamente las actividades de acuerdo a lo exigido por el puesto laboral.	84	36.5%	30	13.0%	60	26.1%	33	14.3%	23	10.0%
30. Consideras que la empresa desarrolla actividades de retroalimentación necesarias para incrementar el desempeño de los trabajadores.	96	41.7%	16	7.0%	60	26.1%	26	11.3%	32	13.9%

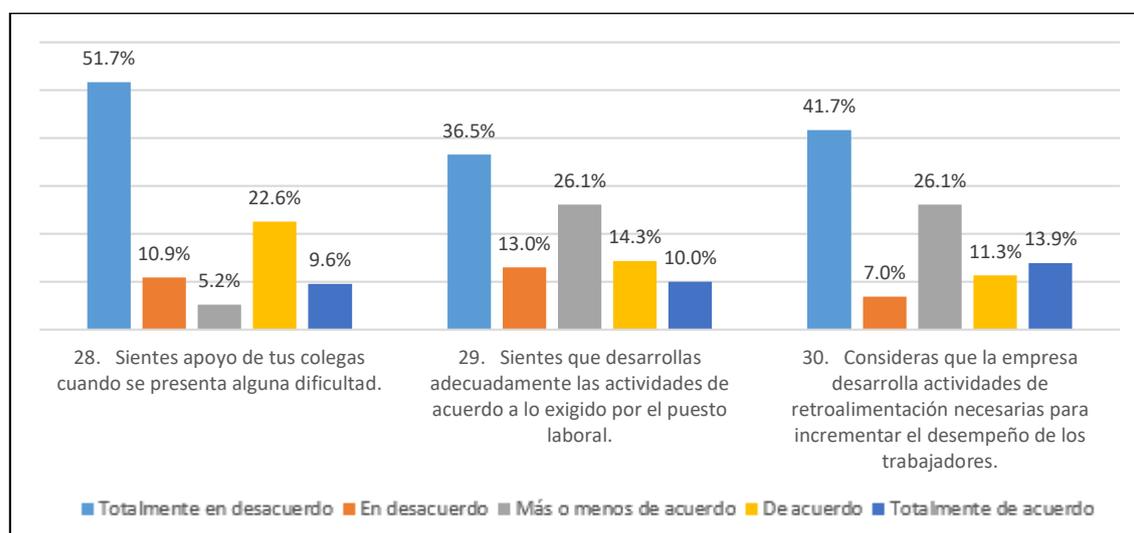


Figura 14. Cooperación de estándares de la empresa

Tabla 14, el 62.6% mencionaron que no sienten apoyo de tus colegas cuando se presenta alguna dificultad, en el caso del 49,5% respondieron que no sienten que desarrollan adecuadamente las actividades de acuerdo a lo exigido por el puesto laboral y el 48,7% respondieron que la empresa no desarrolla actividades de retroalimentación necesarias para incrementar el desempeño de los trabajadores.

Tabla 15  
*Resultado del conflicto de la empresa*

	TDS		ED		MN		DA		TDA	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31. Sientes que dentro de la empresa los trabajadores respetan sus diferencias contribuyendo de esta manera a un buen clima organizacional.	90	39.1%	36	15.7%	65	28.3%	18	7.8%	21	9.1%
32. Siente que la empresa ayuda a contribuir que permiten solucionar conflictos.	98	42.6%	20	8.7%	61	26.5%	21	9.1%	30	13.0%

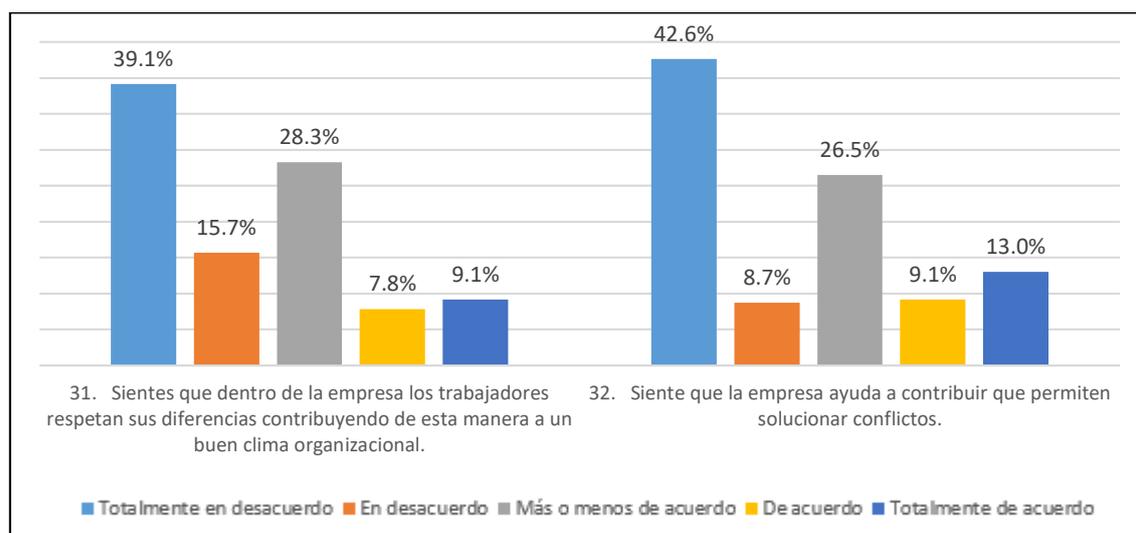


Figura 15. Conflicto de la empresa

Tabla 15, el 54.8% manifestaron que no sienten que dentro de la empresa los trabajadores respetan sus diferencias contribuyendo de esta manera a un buen clima organizacional y en el caso del 51.3% mencionaron que no sienten que dentro de la empresa los trabajadores respetan sus diferencias contribuyendo de esta manera a un buen clima organizacional.

Tabla 16  
*Resultado de la identidad de la empresa*

			TDS		ED		MN		DA		TDA	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33. Se siente parte de la empresa												
Agraria	Azucarera	Andahuasi	0	0.0%	22	9.6%	52	22.6%	96	41.7%	60	26.1%
S.A.A.												
34. Siente lealtad con la empresa.												
0	0.0%	22	9.6%	52	22.6%	34	14.8%	122	53.0%			

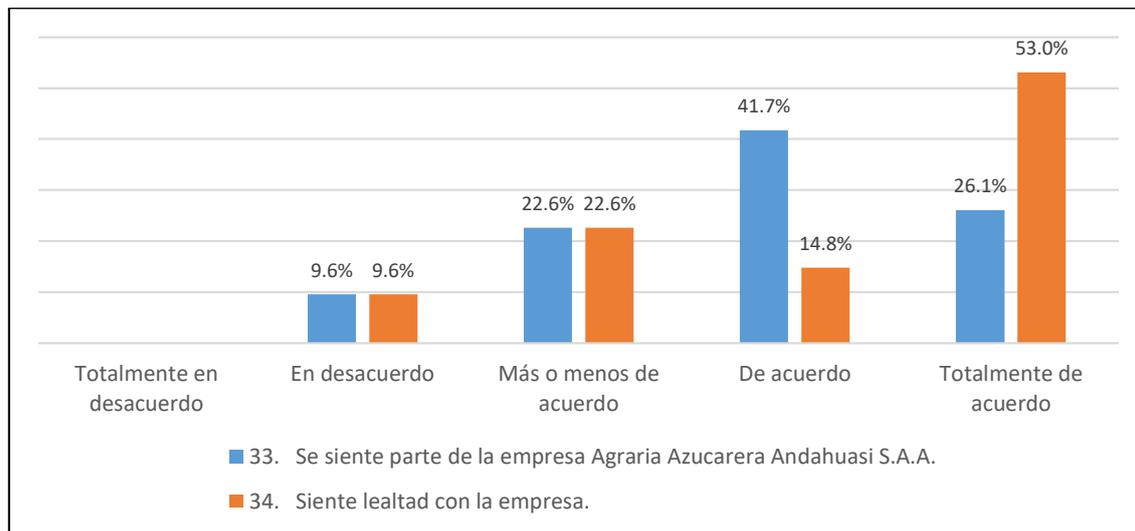


Figura 16. Identidad de la empresa

Tabla 16, el 9,6% mencionaron que están en desacuerdo que se sienten parte de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A, asimismo, el otro 9,6% respondieron que están en desacuerdo que sientan lealtad con la empresa.

#### D. Prueba de normalidad

Se utilizó la prueba de normalidad Kolmogorov - Smirnov. Por lo mostrado en la Tabla 17, se optó por utilizar la prueba de Rho Spearman.

Tabla 17

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	0.072	230	0.006
Procesos para integrar personas	0.182	230	0.000
Procesos para organizar a las personas	0.147	230	0.000
Procesos para recompensar a las personas	0.185	230	0.000
Procesos para desarrollar las personas	0.255	230	0.000
Procesos para retener a las personas	0.249	230	0.000
Procesos para auditar a las personas	0.155	230	0.000
Clima organizacional	0.068	230	0.011

a. Corrección de significación de Lilliefors

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Hipótesis General

Tabla 18

*Correlación de Rho entre la gestión del talento humano y clima organizacional*

			Gestión del talento humano	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,610**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	230	230

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

La Tabla 18 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La gestión del talento humano influye significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

### Hipótesis específica 1

Tabla 19

*Correlación de Rho entre los Procesos para integrar personas y clima organizacional*

			Procesos para integrar personas	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Procesos para integrar personas	Coefficiente de correlación	1,000	,519**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	,519**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	230	230

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

La Tabla 19 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para integrar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

## Hipótesis específica 2

Tabla 20

*Correlación de Rho entre los Procesos para organizar personas y clima organizacional*

			Procesos para organizar a las personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para organizar a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,418**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,418**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		230	230	

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

La Tabla 20 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para organizar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

### Hipótesis específica 3

Tabla 21

*Correlación de Rho entre los Procesos para recompensar personas y clima organizacional*

			Procesos para recompensar a las personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para recompensar a las personas	Coeficiente de correlación	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	230	230

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

La Tabla 21 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para recompensar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

#### Hipótesis específica 4

Tabla 22

*Correlación de Rho entre los Procesos para desarrollar personas y clima organizacional*

			Procesos para desarrollar las personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para desarrollar las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,411**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,411**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		230	230	

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

La Tabla 22 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para desarrollar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

### Hipótesis específica 5

Tabla 23

*Correlación de Rho entre los Procesos para retener personas y clima organizacional*

			Procesos para retener a las personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para retener a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,419**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		230	230	

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

La Tabla 23 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para retener personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

### Hipótesis específica 6

Tabla 24

*Correlación de Rho entre los Procesos para auditar personas y clima organizacional*

			Procesos para auditar a las personas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Procesos para auditar a las personas	Coefficiente de correlación	1,000	,455**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	230	230
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,455**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	230	230

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

La Tabla 24 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

Los procesos para auditar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. Discusión de resultados**

En relación a la hipótesis general, al tener una significancia de 0,00 indica que la gestión del talento humano influye significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Cardona, Lamadrid y Brito (2018) en su investigación “La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de Caso”. En la cual sus resultados indican que “el 52% de los encuestados señalan que se desarrolla la socialización, un 45% no logran una alta motivación; respecto a la gestión del talento humano un 66,6% manifiesta que los aspectos mencionados anteriormente están asociados con el crecimiento profesional” (p.87).

En relación a la hipótesis específica 1, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para integrar personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Sánchez (2014) en su investigación titulada “Modelo de gestión de talento humano y clima organizacional para la empresa de exportación Expofruth en la ciudad de Santo Domingo 2014”, quien concluyó que la carencia de los subsistemas de “gestión del recurso humano, ha dificultado la capacidad para detectar necesidades y problemas, de modo que impide la toma de planes de acción oportunos que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales propuestos cada año por la gerencia general” (p.101).

En relación a la hipótesis específica 2, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para organizar a las personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán,

2020. Se contrasta con lo señalado por Castañeda (2019) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado”, quien concluyó que “existe una relación positiva y significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado” (p. 46).

En relación a la hipótesis específica 3, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para recompensar a las personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Escobar (2017) en su investigación titulada “La gestión del talento humano y la productividad de la agroempresa Unión Libre”, quien concluyó que el personal de la planta “posee limitadas habilidades y destrezas en campo de gestión del talento humano y la productividad, puesto que al no tener la capacitación adecuada no se puede hablar estándares y metas a cumplir limitando su crecimiento social, laboral y económico” (p.46).

En relación a la hipótesis específica 4, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para recompensar a las personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Chávez (2017) en su investigación titulada “El clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en la Empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda”, concluyó que “existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Por lo cual se planteó como propuesta diseñar estrategias relacionadas con el Clima Organizacional que permitan mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa” (p.77).

En relación a la hipótesis específica 5, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para retener a las personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Requejo (2019) en su investigación titulada “Gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017”, quien concluyó que “la gestión del talento humano incide en el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017” (p.142).

En relación a la hipótesis específica 6, al tener una significancia de 0,00 indica que los procesos para retener a las personas influyen significativamente en el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Se contrasta con lo señalado por Moreyra (2017) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017”, quien concluyó que “existe relación significativa entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017” (p.101).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Se llega a concluir que los procesos para integrar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que la empresa realice de forma adecuada el proceso de reclutamiento interno mejorara el cumplimiento oportuno del personal con las actividades encomendadas
- Se concluye que los procesos para organizar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que el personal sienta que se evalúa de manera justa y correcta su desempeño en la empresa aumentará su compromiso y responsabilidad con los desafíos que el impone la empresa
- Se concluye que los procesos para recompensar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que la empresa brinde incentivos con frecuencia a sus trabajadores mejorara que el buen rendimiento y productividad del trabajador.
- Se concluye que los procesos para desarrollar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que la empresa brinda una línea de carrera profesional que va de acuerdo al desarrollo y perspectiva de cada trabajador incrementara el desarrollo adecuado las actividades de acuerdo a lo exigido por el puesto laboral.

- Se concluye que los procesos para retener personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que la empresa maneje un ambiente adecuado y las herramientas necesarias para mejorar su desempeño permitirá solucionar conflictos en los trabajadores.
- Se concluye que los procesos para auditar personas influyen significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020. Es decir, a medida que la empresa cuente con adecuados sistemas de información administrativa mejorara los reglamentos y obligaciones impuestas por la empresa son claros y justos

Por lo expuesto

- Se concluye que la gestión del talento humano influye significativamente el clima organizacional de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A., distrito de Sayán, 2020.

## **6.2. Recomendaciones**

- Implementar una actualización de los perfiles en el proceso de reclutamiento interno con el objetivo de asegurar que los colaboradores cumplan oportunamente del personal con las actividades encomendadas.
- Desarrollar adecuadamente un modelo de evaluación de manera justa y correcta sobre el desempeño de los trabajadores con el fin de garantizar el compromiso y la responsabilidad del personal con los desafíos que el impone la empresa.
- Evaluar las políticas de incentivos para establecer que sea de forma y lograr un buen rendimiento y productividad del trabajador.
- Realizar capacitaciones de forma constante en base a la línea de carrera profesional que va de acuerdo al desarrollo y perspectiva de cada trabajador, ya que es necesario tomar en cuenta el desarrollo adecuado de las actividades de acuerdo a lo exigido por el puesto laboral.

- Aplicar estudios de micro climas en cada área de la empresa para evaluar el tipo de ambiente y las herramientas que se manejan para mejorar el desempeño para permitir solucionar conflictos en los trabajadores.
- Definir un adecuado sistema de información administrativa con el fin de integrar de manera eficaz los reglamentos y obligaciones impuestas por la empresa.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos Como lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Armas, Y., Llanos, M. y Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Ecuador: Universidad de Ecotec.
- Chiang, M. y Nuñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gesstion del talento humano* (4 ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Universidad del Tercer Milenio.
- Huisa, T. (2013). *Dirección y organización*. Lima: UAP.
- Liquidano, M. (2012). *Gestión del talento humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento*. México: Instituto Tecnológico de Nuevo México.
- Matute, G., Becerra, M. y Muñoz, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: caso Orcopampa*. Lima: Universidad Esan.
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Aval ESPOCH.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México : Mc Graw Hill .

### 7.2. Fuentes electrónicas

- Castañeda, B. (2019). *Gestión del talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. Tesis de maestría, Universidad

Nacional Federico Villarreal, Lima. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3724/CASTA%C3%91EDA%20GIRON%20BERTHA%20DEL%20ROSARIO%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chávez, E. (2017). *El clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en la Empresa L&M de Seguridad Privada Cía. Ltda.* Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27021/1/13%20GTH.pdf>

Escobar, J. (2017). *La gestión del talento humano y la productividad de la Agroempresa Unión Libre.* Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25315/1/25%20GPA.g.pdf>

Moreyra, E. (2017). *Gestión del talento humano y clima organizacional en la empresa National Cleaning S.A., Lima, 2017.* Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/15069>

Requejo, L. (2019). *Gestión del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys SAC Chiclayo 2017.* Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 27 de abril de 2020, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5902/Requejo%20Julca%20Luz%20Gladys.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, V. (2014). *Modelo de gestión de talento humano y clima organizacional para la empresa de exportación Expofruth en la ciudad de Santo Domingo 2014.* Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja. Recuperado el 27 de abril de 2020, de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11204/1/Sanchez\\_Ramirez\\_Veronica\\_Beatriz.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11204/1/Sanchez_Ramirez_Veronica_Beatriz.pdf)

## ANEXOS

### CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como propósito recabar información con fines académicos, se agradece su participación.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 a 28 años	
Entre 29 a 39 años	
Entre 40 a 59 años	
Más de 60 años	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Más o menos de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
Procesos para integrar personas					
1. Considera que la empresa realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento interno					
2. Considera que la empresa realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento externo					
3. Considera que la empresa realiza con criterio el proceso de selección de acuerdo a las exigencias del perfil de puesto.					
Procesos para organizar a las personas					
4. Considera que el diseño de los puestos va de acuerdo a las competencias que exige la empresa.					
5. Siente que se evalúa de manera justa y correcta su desempeño en la empresa.					
Procesos para recompensar a las personas					

6. Siente que su remuneración va conforme al desempeño que realiza en la empresa.					
7. Considera que las prestaciones que brinda la empresa son justas.					
8. La empresa brinda incentivos con frecuencia a sus trabajadores.					
<b>Procesos para desarrollar las personas</b>					
9. Considera que las capacitaciones que brinda la empresa ha sido fuente para su formación.					
10. La empresa brinda una línea de carrera profesional que va de acuerdo al desarrollo y perspectiva de cada trabajador.					
11. Siente que en el tiempo que viene laborando en la empresa le ha proporcionado enormes aprendizajes.					
12. Considera que la gestión de conocimiento con los productos, procesos, proveedores, entre otros., que utiliza la empresa se desarrolla con efectividad.					
<b>Procesos para retener a las personas</b>					
13. Considera que la empresa le brinda óptimas condiciones de higiene y seguridad.					
14. Considera que la empresa un ambiente adecuado y las herramientas necesarias para mejorar su desempeño.					
15. Considera que el trato que recibe de su superior es la más idónea.					
<b>Procesos para auditar a las personas</b>					
16. Considera que la empresa posee información clara y fidedigna en su banco de datos.					
17. Considera que la empresa cuenta con adecuados sistemas de información administrativa.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Estructura</b>					
18. Se siente identificado con la visión y misión de la empresa.					
19. Considera que los reglamentos y obligaciones impuestas por la empresa son claros y justos.					
<b>Responsabilidad</b>					
20. Se siente comprometido con la empresa.					
21. Cumple oportunamente con las actividades encomendadas.					
<b>Recompensa</b>					
22. Siente que la empresa reconoce de forma continua el buen rendimiento y productividad del trabajador.					
23. La empresa brinda premios a los trabajadores más destacados.					
<b>Desafío</b>					

24. Siente que asume con compromiso y responsabilidad los desafíos que el impone la empresa.					
25. Siente que asume con esmero las actividades para lograr el objetivo encomendado.					
Relaciones					
26. La empresa brinda espacios de confraternidad para promover la integración entre sus trabajadores.					
27. La relación entre jefe y subordinados son buenas					
Cooperación estándares					
28. Sientes apoyo de tus colegas cuando se presenta alguna dificultad.					
29. Sientes que desarrollas adecuadamente las actividades de acuerdo a lo exigido por el puesto laboral.					
30. Consideras que la empresa desarrolla actividades de retroalimentación necesarias para incrementar el desempeño de los trabajadores.					
Conflicto					
31. Sientes que dentro de la empresa los trabajadores respetan sus diferencias contribuyendo de esta manera a un buen clima organizacional.					
32. Siente que la empresa ayuda a contribuir que permiten solucionar conflictos.					
Identidad					
33. Se siente parte de la empresa Agraria Azucarera Andahuasi S.A.A.					
34. Siente lealtad con la empresa.					