



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE OYÓN, 2020.**

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

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

KETTY KELEN BLAS RAMOS

ASESOR:

M(o). Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

Huacho – Perú

2020

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. Timoteo Solano Armas

Presidente

Dr. Carlos Maximo Gonzales Añorga

Secretario

Dr. Abraham Cesar Neri Ayala

Vocal

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela

Narváez

Asesor

Título:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE OYÓN, 2020**

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento importante de mi carrera profesional. A mis padres Ana Ramos Rojas y Marciano Blas Estrella, por su esfuerzo y dedicación. Mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes mostrando su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que ilumina mi camino y a mi familia por el apoyo brindado para llegar a ser un buen profesional al servicio de la Sociedad. A mi Asesor por el apoyo recibido en el desarrollo de mi Tesis.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--------------------------|------|
| TITULO | i |
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE GENERAL | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | vi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT | ix |
| INTRODUCCIÓN | x |

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

| | |
|--|----|
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 01 |
| 1.2. Formulación del Problema | 03 |
| 1.2.1. Problema General | 03 |
| 1.2.2. Problemas Específicos | 03 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación | 04 |
| 1.3.1. Objetivo General | 04 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 04 |
| 1.4. Justificación de la investigación | 04 |
| 1.5. Delimitación del estudio | 05 |
| 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 | 30 |
| 2.4. Hipótesis de investigación | 32 |
| 2.4.1. Hipótesis General | 32 |

| | |
|--|----|
| 2.4.2. Hipótesis Específicas | 32 |
| 2.5. Operacionalización de las variables | 33 |

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

| | |
|---|----|
| 3.1. Diseño metodológico | 34 |
| 3.2. Población y muestra | 34 |
| 3.2.1. Población | 34 |
| 3.2.2. Muestra | 34 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos | 35 |
| 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información | 35 |

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

| | |
|--------------------------------|----|
| 4.1. Análisis de resultados | 36 |
| 4.2. Contratación de hipótesis | 48 |

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

| | |
|------------------------------|----|
| 5.1. Discusión de resultados | 54 |
|------------------------------|----|

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|----------------------|----|
| 6.1. Conclusiones | 56 |
| 6.2. Recomendaciones | 57 |

REFERENCIAS

| | |
|-----------------------------|----|
| 7.1. Fuentes bibliográficas | 58 |
| 7.2. Fuentes electrónicas | 59 |

ANEXO

| | |
|-----------------|----|
| A. Cuestionario | 61 |
|-----------------|----|

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón | 36 |
| Tabla 2. | Grado Académico de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón | 37 |
| Tabla 3. | Integración de personas | 38 |
| Tabla 4. | Organización de personas | 39 |
| Tabla 5. | Retención de personas | 40 |
| Tabla 6. | Desarrollo de personas | 41 |
| Tabla 7. | Evaluación de personas | 42 |
| Tabla 8. | Aspectos formales | 43 |
| Tabla 9. | Aspectos informales | 45 |
| Tabla 10. | Pruebas de normalidad | 47 |
| Tabla 11. | Correlación de Rho de la gestión de talento humano y cultura organizacional | 48 |
| Tabla 12. | Correlación de Rho de Spearman entre la integración de personas la integración de personas y cultura organizacional | 49 |
| Tabla 13. | Correlación de Rho de Spearman entre la organización de personas la integración de personas y cultura organizacional | 50 |
| Tabla 14. | Correlación de Rho de Spearman entre la retención de personas la integración de personas y cultura organizacional | 51 |
| Tabla 15. | Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de personas la integración de personas y cultura organizacional | 52 |
| Tabla 16. | Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de personas la evaluación de personas y cultura organizacional | 53 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1. | Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón | 36 |
| Figura 2. | Grado Académico de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón | 37 |
| Figura 3. | Integración de personas | 38 |
| Figura 4. | Organización de personas | 39 |
| Figura 5. | Retención de personas | 40 |
| Figura 6. | Desarrollo de personas | 41 |
| Figura 7. | Evaluación de personas | 42 |
| Figura 8. | Aspectos formales | 44 |
| Figura 9. | Aspectos informales | 46 |

RESUMEN

Objetivo: Establecer de que manera la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Métodos: La presente investigación es de tipo básico. El nivel es correlacional. Es de diseño no experimental. La tesis es de enfoque cuantitativo. La población fue 78 trabajadores, la muestra fue de 65 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: integración de personas, organización de personas, retención de personas, desarrollo de personas, evaluación de personas, aspectos formales, y aspectos informales. La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (0,986). Resultados: Respecto a la gestión del talento humano, el 7,7% mencionaron que la empresa nunca busca el mejoramiento continuo mediante un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, el 21,5% mencionaron que casi nunca, el 27,7% mencionó que a veces y el 43,1% mencionaron que casi siempre. Así mismo, respecto a la cultura organizacional el 9,2% mencionaron que no se aplica una cultura organizacional, el 24,6% mencionaron que casi nunca, el 58,7% mencionaron que a veces y el 7,7% mencionaron que casi siempre. Conclusión: La gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020; lo cual se verifica con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = 0,000 < 0,05; Rho = 0,700**).

Palabras clave: integración de personas, organización de personas, retención de personas, desarrollo de personas, evaluación de personas.

ABSTRACT

Objective: To establish how the management of human talent influences the organizational culture in the Provincial Municipality of Oyón, 2020. **Methods:** This research is of a basic type. The level is correlational. It is of non-experimental design. The thesis has a quantitative approach. The population was 78 workers, the sample was 65 workers. The dimensions were considered: integration of people, organization of people, retention of people, development of people, evaluation of people, formal aspects, and informal aspects. The reliability of the instrument was performed using Cronbach's alpha coefficient (0.986). **Results:** Regarding the management of human talent, 7.7% mentioned that the company never seeks continuous improvement through a set of decisions and directive actions in the organizational field, 21.5% mentioned that almost never, 27, 7% mentioned that sometimes and 43.1% mentioned that almost always. Likewise, with regard to organizational culture, 9.2% mentioned that an organizational culture is not applied, 24.6% mentioned that almost never, 58.7% mentioned that sometimes and 7.7% mentioned that almost always. **Conclusion:** The management of human talent significantly influences the organizational culture in the Provincial Municipality of Oyón, 2020; This is verified with the Spearman correlation coefficient (bilateral sig. or p_value = 0.000 <0.05; Rho = 0.700 **).

Keywords: people integration, people organization, people retention, people development, people evaluation.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los organismos públicos desempeñan un rol esencial en la sociedad, la función del talento humano y la cultura organizacional en el interior de una organización es vital para cumplir por lo propuesto. En diversas organizaciones de gran renombre, la gestión del talento humano se manifiesta si hay el trabajador logra identificarse con su organización y está contribuye a su desarrollo y crecimiento. Por tal motivo, las organizaciones apuestan por brindar capacitación y formación a su personal de tal forma que mejore y renueve su productividad, el desempeño laboral sus ganancias y, por consiguiente, su cultura organizacional.

Es necesario que la gestión del talento humano experimente un cambio cultural dentro de la organización, en el cual se establezcan estrategias que se orienten en el personal con sus propósitos que alienten al desarrollo de sus habilidades y talentos. El desarrollo del talento humano va estar sujeta de la cultura de la organización, en el ambiente en el cual se desenvuelve, el servicio que presta, los procedimientos que operan. Para ello es importante enfatizar que la incorporación de nuevo personal constante de todo un procedimiento de reclutamiento, seleccionar un nuevo integrante con el puesto requerido, experimenta una diversidad de evaluaciones, a todo se suma un periodo de prueba de un tiempo establecido, después de todo ello recién se contará con el nuevo personal.

La cultura organizacional en particular desempeña un rol esencial dentro de una organización, ya que está influye en la conducta, la eficiencia y las expectativas del personal y para el compromiso laboral de estos sean eficientes y continuos, es importante que estos se encuentren en un clima estimulante en el cual se le pueda delegar mayor mando.

Es por ello que tiene como objetivo general establecer de que manera la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Provincial de Oyón, tiene como principal finalidad, complacer las carencias de su ciudadanía y el cargo de llevar a cabo los objetivos propuestos en la Ley Orgánica de Municipalidades, en el dominio de su autoridad por medio de los órganos competentes que los integran.

Hoy en día los organismos públicos desempeñan un rol esencial en la sociedad, la función del talento humano y la cultura organizacional en el interior de una organización es vital para cumplir por lo propuesto. En diversas organizaciones de gran renombre, la gestión del talento humano se manifiesta si hay el trabajador logra identificarse con su organización y está contribuye a su desarrollo y crecimiento. Por tal motivo, las organizaciones apuestan por brindar capacitación y formación a su personal de tal forma que mejore y renueve su productividad, el desempeño laboral sus ganancias y, por consiguiente, su cultura organizacional.

Es necesario que la gestión del talento humano experimente un cambio cultural dentro de la organización, en el cual se establezcan estrategias que se orienten en el personal con sus propósitos que alienten al desarrollo de sus habilidades y talentos. El desarrollo del talento humano va estar sujeta de la cultura de la organización, en el ambiente en el cual se desenvuelve, el servicio que presta, los procedimientos que operan. Para ello es importante enfatizar que la incorporación de nuevo personal constante de todo un procedimiento de reclutamiento, seleccionar un nuevo integrante con el puesto requerido, experimenta una diversidad de evaluaciones, a todo se suma un periodo de prueba de un tiempo establecido, después de todo ello recién se contará con el nuevo personal.

La cultura organizacional en particular desempeña un rol esencial dentro de una organización, ya que está influye en la conducta, la eficiencia y las expectativas del personal y para el compromiso laboral de estos sean eficientes y continuos, es importante que estos se encuentren en un clima estimulante en el cual se le pueda delegar mayor mando.

A la hora de laborar con los trabajadores es necesario percibir su conducta, tener conocimiento de lo que sienten, se identifiquen y realicen sus funciones siendo parte de la organización, tengan una participación activa en el proceso de desarrollo a nivel profesional y organizacional y sean estos mismos actores sus avances y progresos.

La cultura organizacional necesita ser vista de manera holística para comprender sus símbolos, su relación con el ambiente hasta con las propias personas quienes las integran. Por ende, es de relevancia que los integrantes de una organización entiendan y sepan en clima laboral al que son partícipes con el objetivo de reflejar y poner en práctica la misión, visión, valores, metas y propósitos de la entidad.

La Municipalidad Provincial de Oyón se ha podido observar una cultura organizacional negativa provocado por diferentes aspectos puesto que la visión que otorga el alcalde discrepan con los intereses políticos muy particulares lo cual ha generado que los trabajadores no sientan el compromiso con su institución; es muy notorio observar conductas como la mayoría no cumple con los horarios establecidos puesto no hay pagos por horas extras optan por retirarse; en ciertas áreas los jefes no son remunerado como tal lo cual ha generado falta de motivación; el exceso del personal ha desencadenado dependencias muy reducidas; el poco equipamiento ocasiona retraso de entrega a tiempo el en la actividades que debe realizar el trabajador.

En el caso de la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Oyón se ha podido observa ciertas carencias tales como a la poca o inexistente medición de la gestión del personal de los responsables de las áreas; el sistema salarial impuesto es poco motivador; el personal no se encuentra alineado con la misión, visión y objetivos de la organización; área de recursos humanos tiene pocas técnicas novedosas de selección del personal; la falta de comunicación ha generado el retraso de lo propuesto.

Por tal motivo la Municipalidad Provincial de Oyón se verá perjudicada en el prestigio y la imagen de la institución, a causa de las diferentes quejas por parte de los usuarios por diferentes retrasos en sus solicitudes.

Es necesario que la Municipalidad Provincial de Oyón impulse permanentemente en el reforzamiento de las capacidades técnicas y blandas enfocadas en una buena gestión del talento humano con la finalidad de mejorar la cultura organizacional de la entidad.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la integración de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?
- b. ¿De qué manera la organización de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?
- c. ¿De qué manera la retención de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?
- d. ¿De qué manera el desarrollo de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?
- e. ¿De qué manera la evaluación de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que manera la gestión del talento humano influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera la integración de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- b. Establecer de que manera la organización de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- c. Establecer de que manera la retención de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- d. Establecer de que manera el desarrollo de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- e. Establecer de que manera la evaluación de personas influye en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

El estudio será de ayuda con datos en relación en la incidencia que hay entre estrés y compromiso laboral, datos que serán puesto en los resultados, conclusiones y recomendaciones; esto contribuirá a estudios posteriores.

Justificación metodológica

Su valía metódica se encuentra en la formulación de un instrumento científico de recolección de datos que será de apoyo para demás estudios a evaluar la gestión del talento humano, y de esta manera evaluar la cultura organizacional de la misma, el cual está apoyado por una teórica elegida de manera cuidadosa para que el estudio alcance los frutos deseados.

1.5. Delimitación del estudio

Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón, distrito de Oyón, provincia de Oyón, departamento de Lima.

Delimitación temporal: agosto del año 2019 a diciembre del año 2020.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Delimitación semántica: Gestión del talento humano y Cultura organizacional.

Ríos (2015) define la gestión de talento humano como aquel manejo que trata en captar, formar y conservar el talento a través del alineamiento sólido de los mecanismos, procesos y personas, en relación a las competencias y frutos demandados para un rendimiento óptimo.

Hitt, Duane y Hoskisson (2015) definen a cultura organizacional como un grupo variado de opiniones, representaciones y virtudes principales compartidos en toda la organización y que influyen en el modo en que desempeña sus negocios.

1.6. Viabilidad del estudio

La investigación es viable ya que se contó con los recursos financieros, humanos y materiales, que garantizan la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Coronel (2019) elaboró la investigación titulada “Cultura Organizacional y su intervención en la satisfacción laboral y vital de los profesionales de salud del Hospital Básico de Limones de Esmeraldas”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo analizar la intervención de la cultura organizacional en la satisfacción laboral. La investigación es de tipo descriptiva y de diseño no experimental del corte transversal. La población fue de unos 75 funcionarios. La investigación concluyó que “la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los profesionales de salud no tiene relación significativa, puesto que la hipótesis es rechaza, ya que la cultura existente en el hospital pasa por desapercibida para los profesionales de salud” (p.112), es decir “es estática o permanente puesto que los trabajadores de dicha institución se acostumbran a esa cultura y no resulta como factor importante para la satisfacción” (p.112).

Giraldo (2019) realizó la investigación titulada “Estructura de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira”, la cual fue aprobada por la Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. La investigación tuvo como objetivo estructurar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. La investigación es tipo descriptivo. La población fue de unas 48 personas. El trabajo de investigación concluyó en “diseñar el modelo, se recomienda su implementación, la cual debe iniciar durante el semestre 2019-2” (p.77). Una vez se implemente el modelo, “se

recomienda para dar objetividad a las evaluaciones del desempeño, la construcción de indicadores para la medición de las competencias y sus respectivos comportamientos” (p.77).

Cedeño y Vera (2016) elaboraron la investigación titulada “Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica de Guayaquil. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo evaluar la gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción laboral. La investigación es de tipo descriptiva. La población fue de unos 20 colaboradores de la empresa. La investigación concluyo que “existen factores que ocasionan baja compatibilidad entre el perfil del empleado y el puesto de trabajo, por lo cual se ha estado llevando el recurso humano de forma 97 empírica y con errores” (p.129) ... “Existen algunos trabajadores que no se sienten satisfechos en el cargo que ocupan; así como también por trabajar en la empresa, lo cual ocasiona alto riesgo de rotación laboral” (p. 129).

2.1.2. Investigaciones nacionales

Muñoz (2018) elaboró la investigación titulada “Influencia de cultura organizacional en la percepción del Mobbing de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Mariano Melgar - 2018”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de cultura organizacional en la percepción del mobbing. La investigación es de la población fue de unos 120 trabajadores. La investigación llevo a la conclusión que “la mayor parte de los trabajadores han sido víctimas de Mobbing (acoso laboral), por parte de sus jefes inmediatos con un énfasis en el control y también por otros compañeros de trabajo” (p.87) ... “Estas formas de acosos se han expresado en forma de burlas, de asignación de apodos, comentarios mal intencionados, aislamientos, minimizaciones delante de otros compañeros de trabajo, sobre carga laboral y restricción de información” (p.88) ... Ello ha conllevado “al ausentismo laboral (pidiendo vacaciones, permisos, descansos

médicos), bajo rendimiento y mal desempeño laboral, dado que no se les toma en cuenta en las decisiones y en la solución de problemas” (p.88).

Huamán (2016) realizó la investigación titulada “Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Peruana Unión. Perú. La investigación tuvo como objetivo evaluar la relación que existe entre cultura organizacional y motivación laboral. La investigación es de tipo correlacional y de diseño no experimental. La población fue de 100 trabajadores del Municipio. El trabajo de investigación concluyó que “respecto al objetivo general, se encuentra que la cultura organizacional se relaciona significativamente ($p_value=0.05$) con la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, 2016” (p.46).

Huamán (2015) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco provincia de Yauli año 2015”, la cual fue aprobada por la Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y desempeño laboral. La investigación es tipo básico y de diseño transversal. La población fue de unos 60 trabajadores. El trabajo de investigación concluyó si existe relación entre las variables.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Gestión del talento humano

A. Definiciones

Bohlander, Snell y Morris (2018) mencionan que es el procedimiento de gestionar al factor humano para conseguir lo propuesto.

Ríos (2015) define que la gestión de talento humano como aquel manejo que trata en captar, formar y conservar el talento a través del alineamiento sólido de los mecanismos, procesos y personas, en relación a las competencias y frutos demandados para un rendimiento óptimo.

Werther, Davis y Guzmán (2014) señalan que es el elemento básico que implica competencias y capacidades que los individuos adoptan a lo largo de su vida y comprende formaciones oficiales y no oficiales.

Cuesta (2010) señala que se conceptualiza como un grupo de determinaciones y actividades gerenciales a nivel corporativo que influyan en los individuos, tratando de buscar la optimización constante, durante la planificación, establecimiento y monitoreo de las tácticas corporativas, teniendo en cuenta las relaciones con el ambiente.

B. Procesos de gestión del talento humano

Chiavenato (2011) menciona que el área de recursos humanos posee una incidencia en los individuos y en las instituciones, menciona que sus dimensiones son:

a. Proceso de provisión de personas

Este comprende el reclutamiento, selección y planeación de del factor humano.

b. Proceso de organización de personas

Este proceso comprende el diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño.

c. Proceso de retención de personas

Este proceso comprende la remuneración, prestaciones, higiene, seguridad y relaciones sindicales.

d. Proceso de desarrollo de personas

Este proceso comprende la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional.

e. Proceso de evaluación de personas

Este proceso comprende la existencia de un banco de datos, controles de evaluación y sistemas de información que permitan la evaluación del personal.

C. Planificación del talento humano

Ríos (2015) menciona que planificar el talento humano es el proceso desarrollado para garantizar de que cuenta con la cantidad adecuada y la clase apropiada de individuos para alcanzar un cierto nivel de recursos o servicios a largo plazo. Cabe anotar que esta es una labor conjunta entre los líderes de procesos y la Dirección de gestión del talento humano de una empresa.

Conviene que las empresas planifiquen las carencias vigentes y a largo plazo, y aquellos que no lo prevén, corren el peligro de contar con un recurso humano en demasía que los conducirá a incurrir en sobre costos y tener que valerse de despidos.

En cambio, si se tiene menos personas de lo que requiere, posiblemente pierda la participación en el mercado al no contar con la capacidad de entregar la producción o prestar su servicio en el tiempo y forma contractualmente acordadas comprometiendo de hecho la imagen y confiabilidad de la empresa. Considero que la adecuada planificación debería incluir dos aspectos fundamentales:

Primeramente, la anticipación del recurso humano, es decir, la cantidad de personal que requiere la organización a largo plazo. Posiblemente se incremente la demanda del recurso humano conforme se incremente la demanda de recursos o servicios de la organización y se reduzca conforme incrementa la eficiencia del personal, puesto que puede acrecentar la prestación de servicios y la producción con una cantidad menor de personal y el ingreso de tecnología moderna.

En segundo lugar, las acciones de la planeación del talento humano comprenden el pronóstico de la oferta de trabajadores, o la disposición de personal con los talentos solicitados para complacer la demanda de personal de la organización.

Según lo anterior, es posible que la organización se pueda hallar en tres contextos:

- Se requieren mayor cantidad de personal de los que se dispone.

- Se espera que la disposición de personal excede la demanda; ello se traduce que tienen mayor número de personal de lo que requieren.
- Se espera exista un ajuste entre oferta y demanda de mano de obra.

De allí entonces que la necesidad de saber con exactitud hacia donde se enfocarán las actividades y tareas a realizar.

D. Dificultades básicas del Área de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2017), lo que diferencia al área de Gestión del Talento Humano con las demás áreas es un particular entorno de actividades. Gestionar recursos humanos es distinto a la gestión de cualquier otro recurso de una organización, ya que comprende ciertas barreras, las carencias esenciales el área de gestión de talento humano son:

- Se relaciona con vías, con medios intermedios, es una actividad de consultoría, la cual trata en planificar, brindar servicios particulares, orientar, sugerir y monitorear.
- Se relaciona con medios vivos e inteligentes, excepcionalmente difíciles, diferentes y diversos que son los individuos, dichos medios se introducen del clima de la organización, progresar, se forman, cambian de labor, de situación y de valor.
- Los talentos humanos no se hallan dentro de la potestad del área de gestión del talento humano, si no en todos en las áreas de la organización y en supervisión de los gerentes o superiores, aquellos que están a cargo del personal. Es un cargo de línea y una función de asesoramiento.
- Está al pendiente esencialmente de la productividad y la efectividad. No obstante, es imposible que controle todos las situaciones o escenarios. Sus funciones están en las diferentes áreas de la organización y el comportamiento diversos del personal.
- El área de gestión de talento humano trabaja en clima y situaciones que no establece. Por tal motivo, se direcciona a la subordinación, adecuación y apertura. Únicamente con una clara idea del objetivo de la empresa, con bastante energía y sutileza, el ejecutivo del área de gestión de talento

humano logra una lógica potestad sobre las direcciones de la organización.

- Los modelos de rendimiento y de calidad del factor humano es complicado y diferente, y cambian conforme con el nivel jerárquico, el área de función, la tecnología trazada y el tipo de función u responsabilidad. El control de calidad se lleva a cabo a partir del proceso primario de selección de personal y abarca en el transcurso del rendimiento a diario.
- El área de gestión de talento humano no se relaciona de forma directa con las fuentes monetarias. Por otra parte, hay la noción de que contar con trabajadores comprende egresos inevitables. La mayoría de las organizaciones acuerdan de manera restrictiva a su factor humano al reducirlo en trabajadores productivos y no productivos.
- Un elemento difícil de la gestión de talento humano es el difícil de conocer si realiza o no una buena labor. El área de gestión del talento humano tiene gran cantidad de retos y riesgos no contralados e incontrolados, no uniformizados e imprevisto. Es un entorno poco estable y con perspectiva poco clara donde es posible cometer errores críticos aun cuando se tiene la certeza que se está haciendo lo correcto.

E. Lo más importante del talento humano

Ríos (2015) menciona que el talento humano cumple la táctica y logran los frutos.

En la actualidad, las organizaciones se ven sometidos a diferentes situaciones cambiantes, estos cambios aparecen como fruto de la globalización e inciden de forma notoria en la actividad organización.

Debido a lo cual, todos los elementos que integran de la estructura organizacional deben adecuarse de forma óptima a dichas carencias.

Es un sitio donde no ingresa el talento humano, puesto que se puede ajustarse de igual forma el talento con los procedimientos y las tácticas.

En la actualidad, se reconoce globalmente al talento humano como un elemento crucial para la concepción de la abundancia en la época donde nos encontramos.

Es importante para la rentabilidad de la organización contar con talento humano preparado y que se encuentre exitosamente retenido. No obstante, los recortes de personal intensivo que las organizaciones se han visto reprimidas y las renunciaciones voluntarias de trabajadores esenciales. No han conllevado a enormes ganancias para aquellas organizaciones que lo han permitido.

Las grandes organizaciones han definido que existe una relación sólida entre la gestión del factor humano y la valencia de las funciones debido a la globalización, pero si yo cuando estoy contigo cuento con gran cantidad información permanente, lo que direcciona a implantar y concebir nuevas formas de laborar y de cumplir con los mecanismos y requerir competencias nuevas del factor humano y los recursos también deberán tenerlo frente a un entorno cada vez más exigente.

Según estos antecedentes es necesario que las organizaciones tengan una enorme capacidad de adaptación, de proyectar los cambios, ya que este elemento es crucial en el éxito es el que puede contribuir con tomar buenas decisiones adecuadas.

La gestión ya no se basa simplemente es la gestión de recursos en tecnología y de información, ya que ahora lo crucial de una buena gestión es la participación de las personas que están en ello.

- El talento humano como la principal ventaja competitiva. Es claro que los trabajadores con talento son la principal ventaja para toda organización, desde hace mucho tiempo, se ha escuchado que la tecnología era la principal herramienta, ¿pero si no se cuenta con personal que las emplee de manera correcta? Está aquí y como lo he venido recalando a través de este capítulo, es quien logra resultados, penetrar mercados, logra las utilidades, la rentabilidad, los retornos de inversión, etc.

Las tácticas enfocadas en el personal ya no deben direccionarse a imponer acciones disciplinarias con castigos duros como para que el personal brinde buenos frutos a un tiempo corto y muy malos en el futuro. Los directivos deberían conducir a las tácticas a lograr un clima positivo para todos y deben convencer a su equipo de trabajo, formarlo frente a cambios y apoyarlos en la adaptación a la nueva era globalizada.

F. Aspectos clave en la gestión del talento humano

Werther, Davis y Guzmán (2014) mencionan los aspectos esenciales en la gestión del talento humano:

- Enfoque estratégico: la gestión del talento humano es necesario que contribuya al éxito de la organización. Cuando las funciones de los gerentes de la gestión del talento humano con colaboran a que se logre las metas propuestas, es claro que los medios no se han ejecutado eficientemente.
- Enfoque del capital humano: la principal función de las divisiones de la gestión del talento humano es gestionar el trabajo de personas específicas. No es necesario sacrificar la importancia y dignidad de cada individuo por carencias mal comprendidas. Únicamente si se presta atención a ello posibilita tener un correcto y próspero crecimiento para la organización.
- Enfoque administrativo: está cargo de los gerentes de una organización. Está área tiene como función asesorar y apoyar con sus saberes y proceder al trabajo de los demás administradores. Para finalizar, el rendimiento y bienestar de cada individuo son responsabilidad compartida de supervisar y de esta área.
- Enfoque de sistemas: es parte de un mecanismo, la organización. Por tal motivo, las funciones de esta área es necesario ser evaluada en relación al apoyo que tiene en la eficiencia general de la organización. En las praxis, es necesario que los especialistas identifiquen los modelos de gestión que son parte de un sistema abierto donde cada parte incide, y al mismo tiempo es influida por entorno exterior.

- Enfoque productivo: los administradores de la gestión del talento de una organización es posible incrementar su apoyo a los trabajadores y a la organización pronosticando los retos que deben confrontar. Si las disposiciones ejecutadas como estimulantes, los problemas serán cada vez más frecuentes y en general no se podrán ejecutar acciones beneficiosas.

G. Organización del área encargada del talento humano

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), a base de lo comentado con anterioridad, evidentemente para que el área sea eficaz, es necesario que disponga con una estructura interna apropiada además de un compromiso sólido por parte de toda la organización. Aunque aún no se tienen reglas claras sobre el diseño interno, es posible indicar ciertos criterios para direccionar su estructuración.

La gestión del factor humano en la organización

Es necesario quede claro que la guía debe adecuar el área de gestión del talento de cualquier organización debe ser dinámica. Esto implica, pronosticar escenarios y ser los primeros en llevar a cabo actividades que posibiliten actuar frente a amenazas y sacar provecho de las oportunidades previo a la competencia. Sin embargo, es necesario tener algunos requisitos para poder desempeñar un buen rol:

- Proveer a los gerentes de recursos humanos de las habilidades requeridas.
- Poner en una sola dirección al factor humano en la administración general de la organización, en cualquier nivel que se encuentre.
- Emplear políticas de recursos humanos para un grupo de la organización.
- El área de gestión del talento cuente con las facultades para garantizar una adecuada aplicación de estas políticas sin discriminación y conforme a las normas legales.

Los elementos mencionados con anterioridad son a priori para establecer la estructura del área. Sin embargo, la función que tenga esta área se verá vinculada estrechamente con la percepción y valor que la gerencia

brinda a las acciones de recursos humanos. Una respuesta de la relevancia del área de gestión del talento será su posición dentro de la organización, donde, al mismo tiempo, especifica los roles asignados.

Para desarrollar plenamente los diversos roles que estarán bajo en cargo del área de la gestión del talento humano, quien tiene el mayor cargo es la alta dirección de la organización. Efectivamente, las investigaciones señalan que, en las grandes organizaciones, el área se relaciona de manera directa con la cúspide de la jerarquía de la organización, con un nivel igual a las demás áreas. Ya que, al estar en lo más alto permite al gerente de recursos humanos elaborar políticas que inciden a la organización en general, incorporándolas en la gestión total de la organización.

Y teniendo la suficiente potestad para ejecutarlas. Cuando la gestión del talento humano tiene un rol principal, posiblemente que concrete acciones operativas como de administración y tácticas. Aparte de lo mencionado, es indispensable tener una apropiada área de gestión del talento humano, con profesionales con la capacidad de adaptarse a las diversas funciones. Cambia en cada organización la posición asignada a las áreas de gestión del talento humano. En algunas organizaciones se halla como una unidad de staff y en otras lo podemos encontrar como una unidad de línea. Lo más relevante, sea cual fuese su posición debe ser considerada por el gerente o gerentes funcional como un área el cual integra todos los asuntos vinculados a recursos humanos. También el área de gestión del talento se ha visto como un elemento clave que contribuye a los beneficios de la organización. Es esencial que la organización se capte como el valor relevante por el factor humano.

H. Función del área de Gestión de Talento Humano

Chiavenato (2017) hace mención que debido al mundo globalizado donde vivimos con el ingreso constante de nueva tecnología, los cambios en el mercado, la intensa competencia entre empresas, los cambios frecuentes e intensos de los negocios y por las transformaciones en el ámbito demográfico, político y cultural, la organización requiere ser veloz,

principalmente ser eficaces en sus costos. Por ende, es necesario que las organizaciones tengan los medios, saberes, competencias y, sobre todo, individuos que tengan buenas competencias.

Ello necesita de novedosas prácticas administrativas y una constante redefinición y realimentación de esas prácticas de talentos humanos para aumentar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo y crear competencias para consolidar las ventajas competitivas y solidificar la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

De este modo, el papel del área de gestión de talento humano ya no es más una simple conservación de status sino para transformarse poco a poco a un área capaz de concebir organizaciones más dinámicas, competitivas y sostenidas y eso requiere un papel eminentemente innovador y estratégico en las organizaciones. Por otra parte, el área tiene que crear, añadir y captar valor, realizar la búsqueda de optimizar la competitividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. La gestión de talento humano puede ofrecer todo esto, dependiendo de cómo se planifica, organiza, direcciona y supervisa el rendimiento organizacional y garantizar que el factor humano lo realice.

2.2.2. Variable dependiente: Cultura organizacional

A. Definiciones

Hitt, Duane y Hoskisson (2015) definen a cultura organizacional como un grupo variado de opiniones, representaciones y virtudes principales compartidos en toda la organización y que influyen en el modo en que desempeña sus negocios.

Griffin (2011) menciona que es un grupo de valores, convicciones, comportamientos, costumbres y posturas que ayudan a los integrantes de una organización a comprender que significa, que realiza y lo que considera relevante.

Robbins y Coulter (2010) señalan que la cultura organizacional son los valores, bases, costumbres y maneras de realizar las actividades que inciden en el modo de proceder de los integrantes de la organización.

Beteman y Snell (2009) establecen que la cultura organizacional es un grupo de nociones relevantes sobre la organización y de sus objetivos, como también la experiencia que comparten sus integrantes.

B. Dimensiones de la cultura organizacional

Chiavenato (2014) manifiesta que el primer paso para conocer a una organización es conocer la cultura. La cultura no se halle claramente entendida ya que hay ciertos aspectos de la cultura organizacional que se pueden apreciar con facilidad y sin tantas dificultades los cuales se nombran aspectos formales, en tanto por otra parte hay otros que son difíciles de apreciar, las cuales se denominan aspectos no formales.

Por tal motivo, se va a considerar en la elaboración de esta tesis las siguientes dimensiones:

a. Aspectos formales y abiertos

Elementos observables, direccionados hacia temas funcionales y labores habituales.

b. Aspectos informales y ocultos

Elementos intangibles y escondidos, emotivos y sensibles, orientadas hacia aspectos sociales y psicológicos.

C. Niveles de la cultura organizacional

Schermerhorn (2010), por lo general se describen desde un enfoque el cual implica dos niveles: el nivel exterior denominada cultura “observable” y el nivel interior es la cultura “medular”.

La primera es perceptible, pues es lo que observamos y ponemos atención si nos dirigimos por los pasillos de la organización como visitantes, compradores o personal. La cultura observable se evidenciará en el modo

como los individuos se visten para trabajar y arreglan sus oficinas, en la manera como conversan, y su relación con los demás en la esencia de sus diálogos, en el modo en que manifiestan a sus compradores y como los tratan. También se encuentra en los siguientes elementos de la vida organizacional cotidiana:

- Relatos. Historias y tradiciones orales, que son contados en reiteradas ocasiones por los integrantes, sobre las hazañas y percances calamitosos en la vida en la organización.
- Héroe. Individuos que se diferencian y donde las metas son identificables con orgullo y admiración entre los participantes, estos comprenden a los líderes (jefes) como modelos a seguir.
- Ritos y rituales. Las ceremonias, planeados y espontáneos, que celebran ocasiones relevantes y logros en el rendimiento.
- Símbolos, el empleo particular del idioma y demás expresiones no verbales para expresar temas relevantes para la organización.

La cultura modular es donde se desarrolla los principales valores y convicciones principales y direccionan el comportamiento de los individuos y que, efectivamente, aportan a la cultura del nivel interior.

Las organizaciones de cultura fuerte tienen funciones que tejer en base a valores centrales. En las compañías altamente exitosas los valores centrales normalmente enfatizan los valores de servicio al cliente, excelencia en el desempeño, innovación, responsabilidad social, integridad, participación del trabajador y trabajo en equipo.

D. Identificación de las características clave de la cultura organizacional de una empresa

Gamble, Strickland, Thompson y Peteraf (2012), la cultura organizacional en una entidad se muestra en la identidad del ambiente de trabajo, las formas cómo la organización hace negocios, y los comportamientos que se valoran más, algunas formas se manifiestan otras son casi imperceptibles.

Entre estos elementos podemos observar los siguientes:

- Los valores, convicciones de comercio y reglas éticas que la gestión práctica. Hecho fundamental para la cultura de una organización, ya que estas prácticas tienen mayor peso que las palabras.
- La perspectiva de la organización en la gestión del talento humano y las normas, procesos y prácticas funcionales formales que restringen los modelos de conducta de los trabajadores de la organización.
- El ambiente y el aliento que rodea el clima laboral. ¿El clima laboral es alegre y emocionante, metodológica y normal, rígido y obligar o muy competitivo y político? ¿El personal siente emoción por su trabajo y guarda una conexión afectiva con la organización o laboran solo por una remuneración? ¿Se resalta la creatividad del personal o estos tienen pocas ganas de realizar su trabajo?
- La forma en que los administradores y el personal se vinculan ¿Existe una confianza única en el equipo de trabajo y la comunicación fluida?, ¿Qué medidas se están aplicando? ¿los compañeros pasan mucho o poco tiempo juntos? ¿Son aceptados los estilos de vestimenta?
- La vehemencia por parte de los colegas por realizar los trabajadores y acoplarse a las reglas esperadas, ¿las acciones y conductas son alentadores esencialmente por los compañeros?
- Procederes y comportamientos que la administración impulsa explícitamente y da incentivo en modo de ascensos y prestaciones.
- Costumbres acatadas y relatos que en reiteradas ocasiones se cuentan por los pasillos de la organización.
- El modo en cómo la organización se vincula a los destinatarios, especialmente a los abastecedores y los sitios donde hace negocios; si su trato hacia ellos es arrogante o acogedor, sea un compromiso con la organización y la sostenibilidad ambiental.

Las convicciones, nociones y prácticas que se rigen en una cultura organizacional nacen de cualquier nivel corporativo y, por lo general, reflejan la filosofía de la organización y el modo administrativo en que

influyen los gerentes, pero además los resultados de acciones específicas de los trabajadores de la organización y los consensos decididos sobre las reglas de conductas adoptadas. A menudo, los factores principales de la cultura son iniciados por el líder que tienen un grupo de bases sobre sus negocios, normas, mecanismos operativos y modos de relacionarse con el personal, clientes, proveedores, inversores y comunidades en la cual la organización tiene operaciones. A menudo, estos actores se añaden al comportamiento de la cultura y son aceptados por gerentes y empleados por igual; luego de persistir si se alienta al personal a adecuar y continuar con los valores, prácticas laborales y conductas profesionales.

E. Cultura organizacional positiva

Tewodros (2016) señala en su investigación que los gerentes de negocios pueden desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva para mejorar el desempeño organizacional y la productividad en la organización. Los hallazgos del estudio en el área de cultura organizacional mostraron que una cultura organizacional positiva como cultura funcional en la mejora del desempeño y la productividad en la organización.

Muchos gerentes comerciales confirmaron que una cultura organizacional positiva como factor primordial en el éxito de sus negocios. Por ejemplo, los fundadores de Walmart y Southwest Airlines confirmaron que su cultura organizacional es un factor primordial en el éxito de su negocio. Los fundadores de Google y Apple también identificaron su cultura organizacional positiva como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

Los gerentes comerciales con una cultura organizacional positiva pueden desarrollar un alto nivel de confianza en el liderazgo. En una cultura organizacional positiva, los gerentes de negocios utilizan un estilo de liderazgo transparente para desarrollar y mantener la confianza en la organización. El liderazgo transparente incluye un proceso de toma de decisiones coherente y una comunicación transparente en toda la organización. Cuando los gerentes comerciales muestran procesos de toma

de decisiones consistentes y una comunicación transparente en la organización, los empleados pueden desarrollar confianza en el liderazgo.

Los gerentes comerciales con una cultura organizacional positiva son responsables de aclarar y comunicar las metas y objetivos organizacionales a los empleados y otras partes interesadas de la organización. En una cultura organizacional positiva, los empleados pueden comprender claramente los objetivos y valores de su organización. Cuando los empleados comparten y comprenden los valores de la organización, pueden participar en actividades de valor agregado.

F. Las culturas organizacionales instaladas pueden ser fuertes o débiles

Gamble, Strickland, Thompson y Peteraf (2012), la fuerza y la incidencia de la cultura en la organización es contralada, otras están muy afianzada y poseen un enorme impacto en la practicas funcionales y las reglas que conducta de la organización; otros son deficiente y el poco impacto en la conducta de los individuos y en cómo direccionan las funciones de la organización.

- a. Empresa de cultura fuerte: son organizaciones donde existe una fuerte presencia de valores y mecanismo hondamente afianzadas que regulan la conducta de la organización y su clima laboral. Las culturas fuertes se cimientan a medida que transcurren los años y no ocurren de manera inmediata; en la organizaciones con este tipo de cultura, la administración plantea repetir los valores y convicciones a los integrantes de la organización y en explicar cómo se vinculan con el ambiente laboral, pero principalmente convicciones sobre sus propios actos y conductas: practican lo que dicen e dicen que los valores y convicciones de la organización se muestran en las determinaciones y acciones de todo los trabajadores. La expectativa errónea donde los trabajadores de la organización van a proceder y conducir en base a los valores adecuadas y la manera de realizar negocios conduce a los frutos relevantes:

- A medida que pasa el tiempo, el personal relacionado con los valores, al nivel de que las personas que no comparten dicha cultura tienen que marcharse.
 - Las personas tienen una presión interna de sus colegas para acatar las reglas y comportamientos aceptados. Por ende, una cultura organizacional estrechamente planteada termina por ser fuerte entre los comportamientos de los trabajadores y aceptan las tradiciones, ya que su aceptación se nutre tanto por las expectativas de la gestión como por la presión del grupo para adecuarse, está haciendo un buen esfuerzo por reflejar las reglas culturales. Dos elementos específicos a la formación de culturas fuertes:
 - o Un líder fuerte que determina valores fundamentales, convicciones y prácticas que se consideran que tienen éxito al éxito de la organización.
 - o Un compromiso verás y sólido de la organización por gestionar el negocio conforme a las costumbres y convicciones determinadas, lo que genera un clima interno que apoya la toma de decisiones y las tácticas en base a las reglas de la cultura. La constancia del liderazgo, poca rotación del trabajo, la proporción de grupos pequeños el enfoque claro conduce a una cultura fuerte. En las organizaciones de cultura fuerte, las convicciones y las reglas de comportamiento tienen cimientos tan fuertes que brindan una resistencia a los cambios de liderazgo en la gestión, aun cuando su fuerza disminuye a medida que transcurre el tiempo si los nuevos administradores de apoyo no proceden a ajustar la cultura. Las reglas de una cultura fuerte no cambian bastante a medida que la táctica evoluciona, ya sea porque la cultura restringe la selección de nuevas tácticas o porque los atributos principales de la cultura son algo imparciales y están acorde con las nuevas versiones de la táctica de la organización.
- b. Organizaciones de cultura débil: Es lo opuesto a lo descrito anteriormente, pues este tipo de cultura carecen de valores y

convicciones que se manifiestan consistentemente o no son compartidos por los integrantes ya que, en la organización, hay directores que tienen valores contratados y enfoques diversos sobre la forma de manejar los negocios. Por prácticas, la organización posee pocas costumbres respetadas y en las funciones no se practican las normas culturales. Una organización con cultura débil no sustentará la filosofía, no muestra un compromiso continuo con los valores específicos ni se fricciona a las prácticas de la organización y reglas de comportamiento específicos, las personas tienen una baja presión por los colegas para realizar actividades de cierto modo.

Una organización con una cultura débil no impulsa la fidelidad del personal que representa la organización ni con las actividades de modos bien establecidos, cuando el personal tiene ciertos lazos estrechos que los reconoce y son fieles con su área, colegas, jefe inmediato o sindicato, no existe esfuerzo hacia la organización ni compromiso afectivo con lo que quiere lograr, lo que genera que los trabajadores vean la organización como un lugar donde solo desempeñan sus funciones para sobrevivir.

Como efecto, las culturas débiles brindan poca o ninguna colaboración para llevar a cabo tácticas por qué no existen costumbres, convicciones, valores, vínculos estrechos y reglas de comportamiento que la gestión puede emplear para apalancar el compromiso de llevar a cabo la táctica seleccionada.

La cultura débil tiene como única ventaja que no genera un obstáculo fuerte en la realización de la táctica, pero la negativa de que existe apoyo que el desarrollo de una cultura debe ser prioridad en la agenda administrativa, sin un ambiente de labor que conduzca la energía de la organización hacia la táctica, los administradores solo pueden recurrir a los incentivos salariales y distintos recursos de motivación para incidir en el compromiso del personal, la supervisión de las funciones del personal o hacer intentos por generar razas culturales que con el paso del tiempo el mecanismo de ejecución de la táctica.

G. ¿La cultura es importante?

Griffin, Phillips y Gully (2017), ¿La cultura es importante?, experto considera que "la cultura de la organización es el principal elemento y la actividad del liderazgo es concebir y admirar la cultura", La investigación ha controlado que la administración activa de la cultura posibilita que la organización y su personal alcancen las metas tácticas en el futuro. Especialmente, la cultura organizacional aumenta el rendimiento si:

- Tiene una importancia táctica.
- Es severamente.
- Hace relevancia a la innovación y la transformación para un clima cambiante.

Los impactos de la cultura en la táctica de una organización se tornan más sólidas cuando los trabajadores tienen buenas actitudes. La cultura de una organización debe tener en cuenta su táctica de negocios y puede brindarle más ventajas.

Cuando la táctica y la cultura se dirigen hacia caminos distintos, la cultura vencerá, no importará la efectiva de la táctica.

La cultura representa una ventaja competitiva. La concepción de una cultura que motive al personal para compartir y apoyen a otros a tener buenos resultados.

La tecnología hace posible que se pueda compartir la cultura. La relevancia de concebir un clima laboral con una cultura e incentivos que impulsen el intercambio y cooperen a dicho ambiente con los mecanismos de labor mejorado y de fuerte tecnología.

Las culturas organizacionales pueden ser sólidas o débiles. Las sólidas aclaraciones son exactamente el comportamiento adecuado, son compartimientos compartidos y consistentemente internacionales. Pueden mejorar el rendimiento organizacional de dos maneras. En primer lugar, mejorando el rendimiento debido a la energía de los empleados, apelando a sus ideales y valores máximos y los reunidos en torno a un conjunto de

metas difíciles y unificadas. Estas culturas estimulan el compromiso y el esfuerzo, debido a que son participativas.

En segundo lugar, las culturas sólidas mejoran el desempeño por medio de la coordinación del transporte de los empleados. Los valores y normas compartidos centran la atención de los problemas en las prioridades y los objetivos que guían su comportamiento y la toma de decisiones sin afectar la autonomía de los empleados como los sistemas formales de control hacen que las culturas sólidas sean muy útiles para enfrentar entornos cambiantes.

Sin embargo, las culturas sólidas no son siempre mejores que las débiles y también se deben considerar si son positivas o negativas. Una cultura positiva fuertemente impulsa el compromiso de todos a través de los valores impuestos por la organización y motivan a la alineación de sus convicciones. Por ejemplo, el comportamiento del personal en una cultura con dichos atributos tendría esta reacción frente a la llegada de un gerente de planta: “Sentimos orgullo de tener un gerente que observe nuestra conducta ética, de elevado rendimiento y calidad. Realizamos nuestra función con empeño con supervisión o sin ella”. En cambio, una cultura negativa severamente, donde el personal, reglas y convicciones que no son consistentes con lo que la organización quiere o valora, el proceder del personal frente a la visita del gerente de planta fuese: “¡Aviso! El gerente de la planta se aproxima al área de producción. ¡Finjan que están ocupados!

Las culturas sólidas son difíciles de cambiar debido a que crean valores y conductas estables y consistentes. Una cultura sólida puede dificultar la capacidad de una empresa para evolucionar y potencialmente a la competencia o una nueva estrategia de negocios demasiado débil) se adapta con mayor rapidez a circunstancias diferentes. La cultura es como el adhesivo que une las cosas en una organización, por lo que, si es demasiado débil, no puede guiar de forma eficaz a los empleados. Diversas investigaciones han revelado que el rendimiento financiero a largo plazo es superior en las organizaciones con una cultura adaptativa receptiva al cambio y la innovación.

Cuando una cultura es compleja, alienta a los empleados a participar en comportamientos que fortalecen los valores y la cultura de la organización, ya sean buenas o malas.

Se sabe que las culturas éticas sólidas influyen en el comportamiento del personal y en la fortaleza del compromiso ético por medio de sistemas y estructuras organizacionales formales e informales.

Un entorno o ambiente ético general que incluye el liderazgo, la comunicación, los sistemas de recompensa y un código de conducta ético formal reducir la incidencia de conductas no éticas. ¿Qué fue lo que arruinó a Enron? La conducta no ética y la contabilidad engañosa son las respuestas fáciles. Pero detrás de muchos de sus problemas se encuentra una cultura que alentaba, principalmente, alcanzar los frutos visibles y rendimiento personal. Un enfoque en el crecimiento continuo de las utilidades y la iniciativa individual, combinado con la ausencia de controles corporativos y contratos habituales, afectado a la cultura a los ataques no éticos.

La cultura es importante para las organizaciones porque influye en los comportamientos discrecionales del personal, que se presenta en las situaciones donde las normas y expectativas no están claros y cuando no hay una directa supervisión. Dicha perspectiva es clave ya que las organizaciones no pueden concebir mecanismos o normas que cubran cada los contextos posibles. Una fuente de motivación del personal es la cultura de la organización. Entender la cultura corporativa puede crear en usted una ventaja competitiva personal, pues reducir las posibilidades de ofensor a sus superiores o cometer una torpeza social. Enunciar sus ideas de forma consistente con los valores reales de la empresa y con la forma en que la alta dirección percibe el mundo también aumenta su influencia.

H. ¿Cómo pueden los líderes crear y mantener una cultura?

Griffin, Phillips y Gully (2017), en parte, la cultura de una organización dependiente de su industria. Diferentes sectores industriales diferentes culturas. Por ejemplo, las plantas de energía nuclear tienen una cultura muy diferente a la de las empresas de internet o de biotecnología.

La cultura organizacional también depende de la cultura nacional en la que se desarrolla. Las empresas rusas, chinas y estatales estadounidenses varían según la función de las culturas nacionales en las que se encuentran. Los fundadores de las organizaciones y los líderes también influyen en sus culturas.

La capacitación de los directivos prepara la estrategia de negocios y establece que las capacidades de la empresa sean coherentes con ella. La configuración de la cultura de una organización es muy difícil de aprender en el aula y requiere de la participación personal. Los líderes deben definir una cultura que apoye la estrategia de negocios y comportarse de forma consistente para demostrar y explicar a los empleados para que puedan entender por qué es importante, y así haremos responsables de mantenerla. Crear y mantener la cultura organizacional es una tarea ardua. Sin embargo, el éxito de algunas organizaciones no se debe a que permitieron que sus culturas se desarrollen de forma accidental, sino todo lo contrario.

Al comienzo, el dueño de una organización y su equipo directivo dan modo a la cultura de la nueva organización, que a la vez se ve reforzada por su filosofía, valores, visión y metas. Estas opciones culturales inciden en la estructura de la organización, su sistema de compensación, los lineamientos de relaciones con los clientes, las políticas de recursos humanos y el comportamiento individual y la motivación, elementos que también refuerzan la cultura.

I. Dinámica de la cultura organizacional

Hellriegel y Slocum (2009), la cultura muestra los valores, convicciones y conductas que han instruido y que son compartidas por los integrantes. Las culturas organizaciones evolucionaron de forma lenta con el paso del tiempo. Distinto a lo hecho por la misión y la visión, a menudo las culturas no son están formadas y escritas, no obstante, son el alma de la organización. Ya que la cultura es un grupo de tradiciones y normas invisibles que se rigen a cada momento en la organización. La función de la cultura tiene un gran peso al establecer la calidad de vida que se halla en la

organización. Las raíces de la cultura se reflejan en los elementos de la vida de la organización y tiene un impacto en el personal que labora dentro de la misma.

La cultura organizacional incide en el individuo que lo promueve, en cómo lo realizan y en cómo se distribuyen los medios.

Cada decisión brinda un aspecto importante de la cultura de la organización. A pesar de que los gerentes tienen conciencia de la cultura de la organización, a menudo no cuentan con las capacidades para impactar en ella. Es necesario que las culturas sean creadas y administradas para que tengan un gran peso en la conducta. En específico, la cultura organizacional comprende:

- Los medios empleados a diario para comunicarse, como los ritos, las celebraciones o el lenguaje utilizado de forma habitual en la organización; las reglas que pertenecen a los individuos y los equipos en la organización en general.
- Las normas que pertenecen a los individuos y los equipos en la organización en general, como, por ejemplo, sitios reservados en los aparcamientos.
- Los valores que predominan en la organización como la atención al usuario o la calidad en el trabajo.
- La doctrina que dirige las políticas y las decisiones de las gerencias, inclusive la desregulación en los equipos que a quienes se tiene en cuenta a las decisiones o consultados sobre éstas.
- Las normas principales para tener una mejor relación con los demás dentro de la organización.
- El ambiente o la sensación que da en la logística y el modo en que los gerentes y el personal se relacionan con los usuarios, los distribuidores y los individuos ajenos a la organización.

Los individuos antes nombrados por separado no representan la cultura de la organización. No obstante, un grupo proyecta la definición de

la cultura organizacional y el sentido dan. estos seis atributos, ¿cómo describiría la cultura de TDI?

Existen varios niveles donde se halla a la cultura organizacional, los cuales tienen diferentes visibilidades y resistencia a cambio. Mejor dicho, en el nivel menos observable de cultura se halla la filosofía y los supuestos compartidos, donde se están las convicciones esenciales sobre la realidad, la esencia y el modo de realizar las funciones.

El nivel subsiguiente comprende valores culturales de la organización, donde están las convicciones, supuestos y afectos sociales sobre lo adecuado, lógico y valor. Cada organización tiene diferentes valores culturales. Ya que en algunas quizás el personal presta mayor atención al dinero, pero en otras estén interesados por la innovación tecnológica o el bienestar. Dichas convicciones a menudo permanecen con el transcurso del tiempo, pese a que los integrantes de la organización cambien.

El nivel subsiguiente comprende comportamientos donde implican reglas compartidas ya que son más observables, hay mayor facilidad su cambio que los valores.

El liderazgo servidor posibilita entender los valores compartidos por los integrantes de una organización.

El nivel más básico de una cultura comprende las representaciones. Las representaciones culturales son los vocablos, los gestos o las figuras u otros medios tangibles que tienen una acepción específica en el interior de una cultura.

2.3. Definición de términos básicos

Gestión del talento humano

Se define la gestión de talento humano como aquel manejo que trata en captar, formar y conservar el talento a través del alineamiento sólido de los mecanismos, procesos y personas, en relación a las competencias y frutos demandados para un rendimiento óptimo (Ríos, 2015).

Cultura organizacional

Como un grupo variado de opiniones, representaciones y virtudes principales compartidos en toda la organización y que influyen en el modo en que desempeña sus negocios (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015).

Proceso de provisión de personas

Este comprende el reclutamiento, selección y planeación de los recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Proceso de organización de personas

Este proceso comprende el diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2011).

Proceso de retención de personas

Este proceso comprende la remuneración, prestaciones, higiene, seguridad y relaciones sindicales (Chiavenato, 2011).

Proceso de desarrollo de personas

Este proceso comprende la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2011).

Proceso de evaluación de personas

Este proceso comprende la existencia de un banco de datos, controles de evaluación y sistemas de información que permitan la evaluación del personal (Chiavenato, 2011).

Aspectos formales y abiertos

Elementos observables, direccionados hacia temas funcionales y labores habituales (Chiavenato, 2014).

Aspectos informales y ocultos

Elementos intangibles y escondidos, emotivos y sensibles, orientadas hacia aspectos sociales y psicológicos (Chiavenato, 2014).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La integración de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- b. La organización de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- c. La retención de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- d. El desarrollo de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.
- e. La evaluación de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

2.5. Operacionalización de las variables

| Variable independiente | Dimensiones | Indicadores |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | <i>Integración de personas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Investigación del mercado de RH. - Reclutamiento de personas. - Selección de personas. |
| | <i>Organización de personas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Integración de las personas. - Diseño de puestos. - Descripción y análisis de puestos. - Evaluación del desempeño. |
| | <i>Retención de personas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración y retribuciones. - Prestaciones y servicios sociales. - Higiene y seguridad en el trabajo. - Relaciones sindicales. |
| | <i>Desarrollo de personas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Desarrollo organizacional. |
| | <i>Evaluación de personas</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Banco de datos/ sistemas de información. - Controles. - Constancia. - Productividad. - Equilibrio social. |

Fuente: Chiavenato (2011).

| Variable Dependiente | Dimensiones | Indicadores |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | <i>Aspectos formales</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Nombres y descripciones de puestos. - Objetivos organizacionales. - Estrategias. - Tecnologías utilizadas. - Métodos y procesos de trabajo. - Políticas y directrices. |
| | <i>Aspectos informales</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Estándares de influencia y de poder. - Percepciones y actitudes de las personas. - Sentimiento y normas de los grupos. - Valores y expectativas. - Patrones estándares de integración formales. |

Fuente: Chiavenato (2014).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo básico. El nivel es correlacional. Es de diseño no experimental. La tesis es de enfoque cuantitativo.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está representada por 78 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

3.2.2. Muestra

La fórmula que 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:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 78}{0.0025(78 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64.98$$

Está representada por 65 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son gestión del talento humano y cultura organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Validación del cuestionario

| Prueba de KMO y Bartlett | | |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | | ,870 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. Chi-cuadrado | 3660,965 |
| | gl | 528 |
| | Sig. | ,000 |

Confiabilidad del cuestionario

| Estadísticas de fiabilidad | |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,986 | 33 |

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

*Género de los trabajadores de la
Municipalidad Provincial de Oyón.*

| | | f | % |
|--------|-----------|----|-------|
| Válido | Masculino | 35 | 53,8 |
| | Femenino | 30 | 46,2 |
| | Total | 65 | 100,0 |

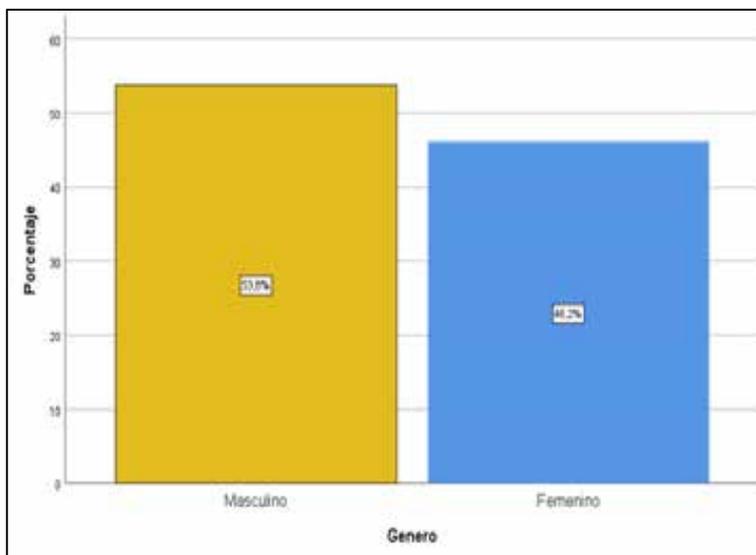


Figura 1. Género de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Se observa en la Tabla 1 que en el caso del género masculino está representado por el 53,8% y en el caso del género femenino está dado por el 46,2%.

Tabla 2

Grado Académico de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

| | | f | % |
|--------|-----------------------------|----|-------|
| Válido | Grado de Bachiller | 13 | 20,0 |
| | Título profesional | 12 | 18,5 |
| | Grado de Magister o Maestro | 36 | 55,4 |
| | Grado de Doctor | 4 | 6,2 |
| | Total | 65 | 100,0 |

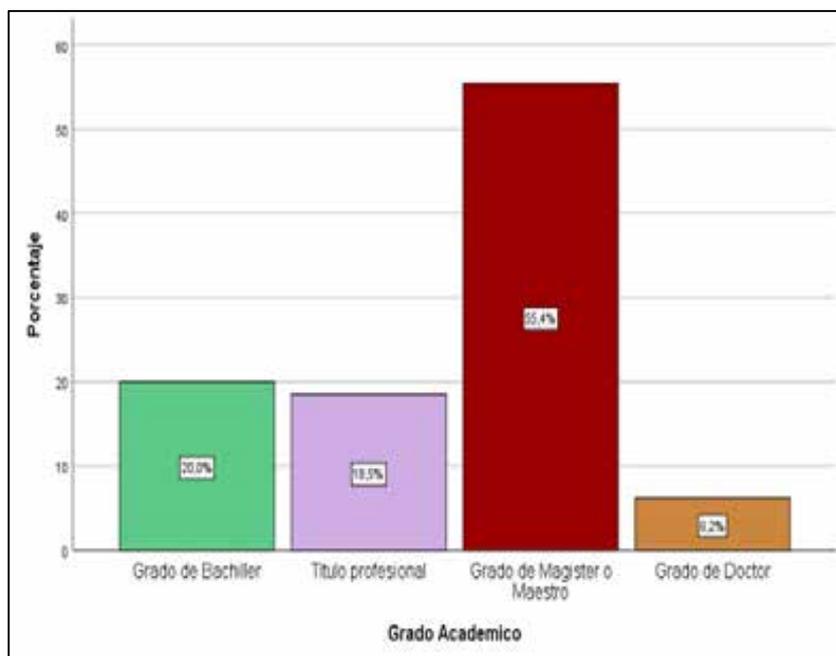


Figura 2. Grado académico de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

Se observa en la Tabla 2 que el 20% mencionó que tener grado de bachiller, en el caso del 18,5% mencionaron que poseen título profesional, en el caso del 55,4% mencionaron tener grado de magister o maestro y el 6,2% mencionaron tener grado de doctor.

B. Análisis descriptivo de la variable Gestión del talento humano

Tabla 3

Integración de personas

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|----|--------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. ¿La municipalidad realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal? | 8 | 12,30% | 0 | 0,00% | 10 | 15,40% | 31 | 47,70% | 16 | 24,60% |
| 2. ¿La municipalidad realiza un adecuado proceso de selección de personal? | 8 | 12,30% | 5 | 7,70% | 9 | 13,80% | 33 | 50,80% | 10 | 15,40% |
| 3. ¿La municipalidad maneja una eficiente planeación de los recursos humanos? | 24 | 36,90% | 1 | 1,50% | 9 | 13,80% | 24 | 36,90% | 7 | 10,80% |

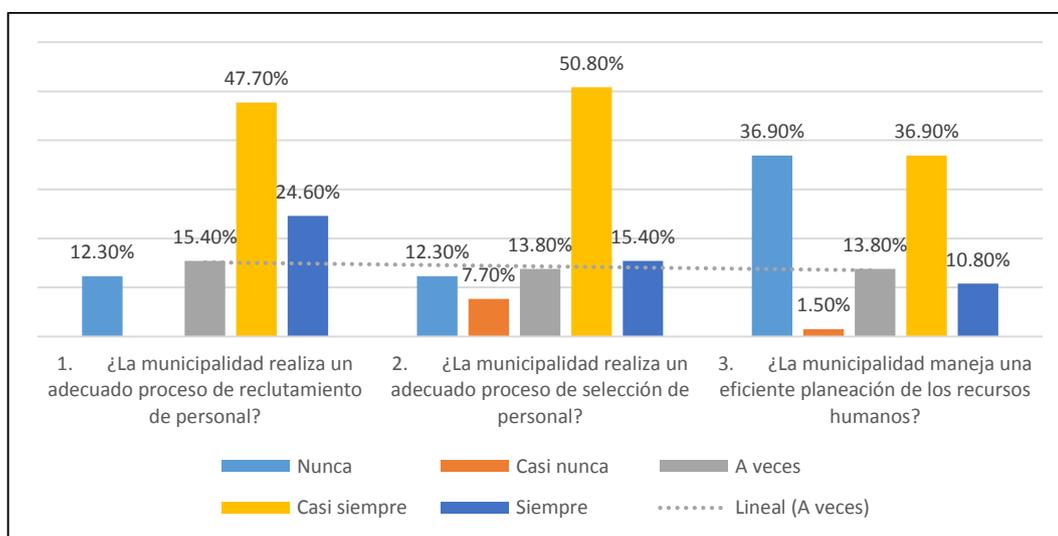


Figura 3. Integración de personas.

Se observa en la Tabla 3 que el 12,30% mencionaron que la municipalidad nunca realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal, el 20% mencionó que la municipalidad no realiza un adecuado proceso de selección de personal y el 38,4% mencionaron que la municipalidad no maneja una eficiente planeación de los recursos humanos.

Tabla 4
Organización de personas

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|----|--------|----|-------|----|--------|----|--------|---|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 4. ¿La municipalidad cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar sus funciones sin problemas ni demoras? | 20 | 30,80% | 1 | 1,50% | 11 | 16,90% | 25 | 38,50% | 8 | 12,30% |
| 5. ¿La municipalidad cuenta con un manual de organización y funciones? | 21 | 32,30% | 1 | 1,50% | 21 | 32,30% | 20 | 30,80% | 2 | 3,10% |
| 6. ¿La municipalidad evalúa el desempeño de sus trabajadores? | 34 | 52,30% | 0 | 0,00% | 16 | 24,60% | 7 | 10,80% | 8 | 12,30% |

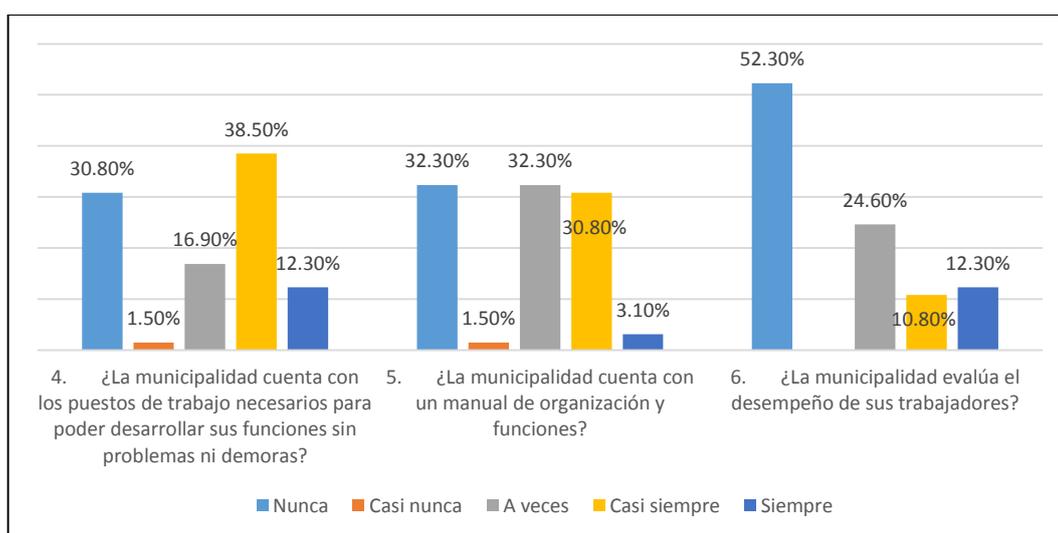


Figura 4. Organización de personas.

Se observa en la Tabla 4 que el 32,3% mencionaron que la municipalidad no cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar sus funciones sin problemas ni demoras, el 33,8% mencionó que la municipalidad no cuenta con un manual de organización y funciones y el 52,3% mencionó que la municipalidad nunca evalúa el desempeño de sus trabajadores.

Tabla 5
Retención de personas

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 7. ¿Las remuneraciones y retribuciones que otorga la municipalidad a su personal son las adecuadas? | 24 | 36,90% | 4 | 6,20% | 6 | 9,20% | 21 | 32,30% | 10 | 15,40% |
| 8. ¿La municipalidad realiza prestaciones a favor de la sociedad? | 26 | 40,00% | 6 | 9,20% | 8 | 12,30% | 22 | 33,80% | 3 | 4,60% |
| 9. ¿La municipalidad te brinda un ambiente de trabajo higiénico? | 26 | 40,00% | 5 | 7,70% | 15 | 23,10% | 13 | 20,00% | 6 | 9,20% |
| 10. ¿La municipalidad te brinda un ambiente de trabajo seguro? | 24 | 36,90% | 5 | 7,70% | 15 | 23,10% | 21 | 32,30% | 0 | 0,00% |
| 11. ¿La municipalidad lleva unas buenas relaciones sindicales? | 24 | 36,90% | 7 | 10,80% | 19 | 29,20% | 13 | 20,00% | 2 | 3,10% |

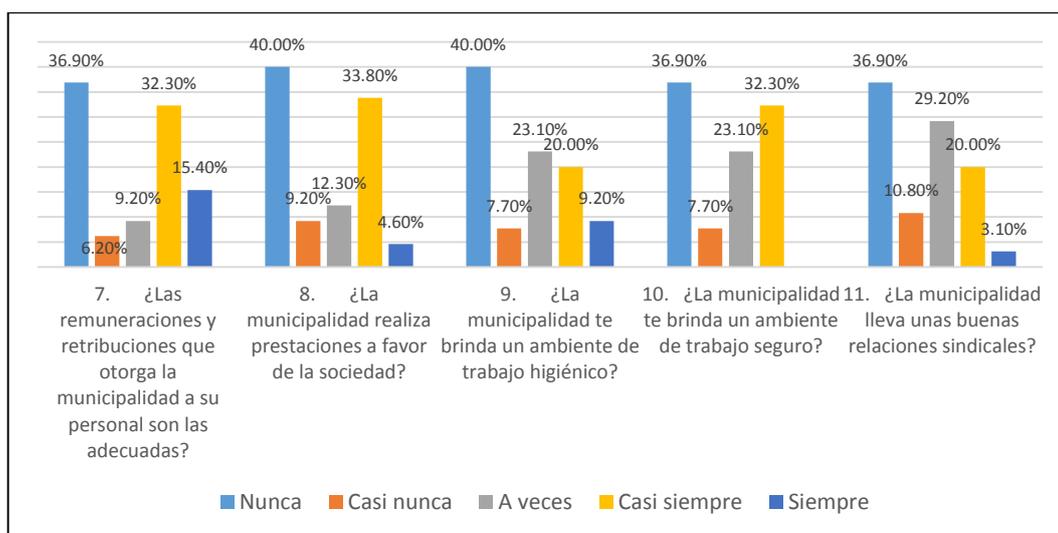


Figura 5. Retención de personas.

Se observa en la Tabla 5 que el 43,1% mencionaron que las remuneraciones y retribuciones que no otorga la municipalidad a su personal son las adecuadas, el 49,2% mencionaron que la municipalidad no realiza prestaciones a favor de la sociedad, el 47,7% mencionaron que la municipalidad no les brinda un ambiente de trabajo higiénico, el 44,6% mencionaron que la municipalidad no les brinda un ambiente de trabajo seguro y el 47,7% mencionaron que la municipalidad no lleva unas buenas relaciones sindicales.

Tabla 6

Desarrollo de personas

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 12. ¿La municipalidad capacita a su personal? | 6 | 9,20% | 2 | 3,10% | 6 | 9,20% | 33 | 50,80% | 18 | 27,70% |
| 13. ¿La municipalidad se preocupa por tu desarrollo profesional? | 6 | 9,20% | 7 | 10,80% | 7 | 10,80% | 29 | 44,60% | 16 | 24,60% |
| 14. ¿Las cabezas jerárquicas de la municipalidad se preocupan por que exista un eficiente desarrollo organizacional? | 22 | 33,80% | 0 | 0,00% | 10 | 15,40% | 25 | 38,50% | 8 | 12,30% |

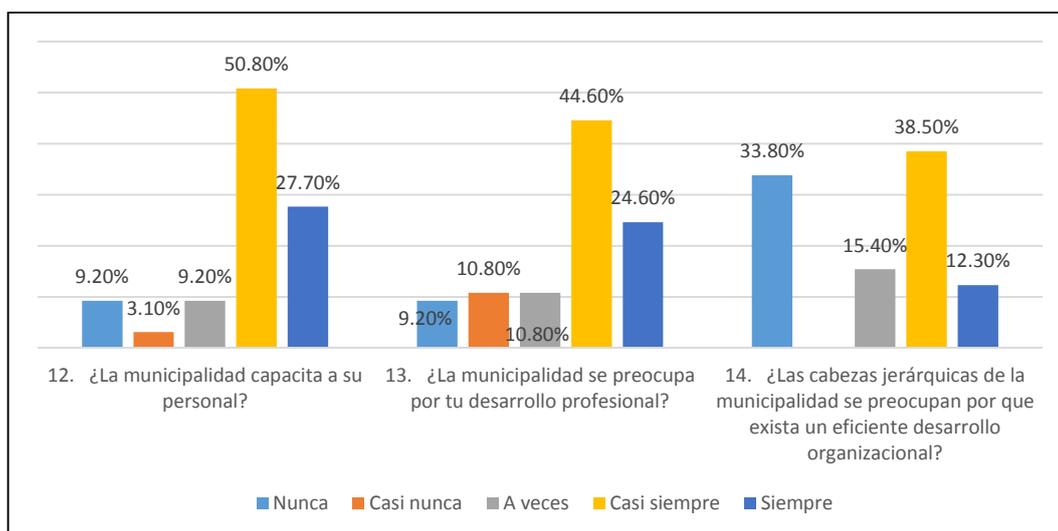


Figura 6. Desarrollo de personas.

Se observa en la Tabla 6 que el 12,3% mencionaron que la municipalidad no capacita a su personal, el 20% mencionaron que la municipalidad no se preocupa por su desarrollo profesional y el 33,8% determinaron que las cabezas jerárquicas de la municipalidad nunca se preocupan por que exista un eficiente desarrollo organizacional.

Tabla 7

Evaluación de personas

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|----|--------|----|-------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 15. ¿La municipalidad cuenta con un sistema donde contenga los datos sus trabajadores? | 8 | 12,30% | 0 | 0,00% | 7 | 10,80% | 37 | 56,90% | 13 | 20,00% |
| 16. ¿La municipalidad realiza controles de evaluación a su personal? | 8 | 12,30% | 3 | 4,60% | 6 | 9,20% | 26 | 40,00% | 22 | 33,80% |
| 17. ¿La municipalidad cuenta con sistemas de evaluación que faciliten la evaluación a su personal obteniendo datos más precisos? | 19 | 29,20% | 1 | 1,50% | 7 | 10,80% | 32 | 49,20% | 6 | 9,20% |

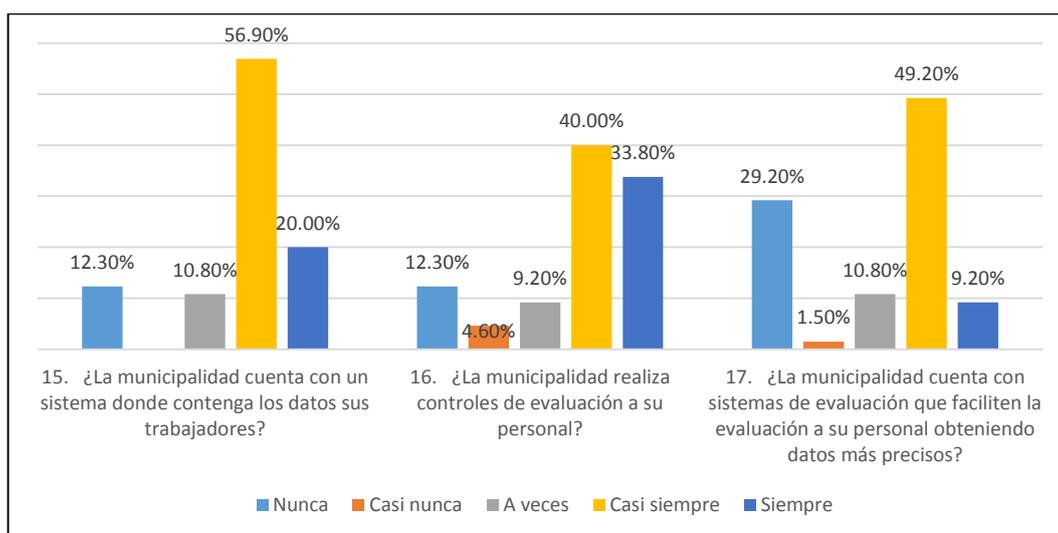


Figura 7. Evaluación de personas.

Se observa en la Tabla 7 que el 12,3% mencionaron que la municipalidad nunca cuenta con un sistema donde contenga los datos sus trabajadores, el 16,9% mencionaron que la municipalidad no realiza controles de evaluación a su personal y el 30,7% mencionaron que la municipalidad no cuenta con sistemas de evaluación que faciliten la evaluación a su personal obteniendo datos más precisos.

C. Análisis descriptivo de la variable Cultura organizacional

Tabla 8

Aspectos formales

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|---|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 18. ¿Estás de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad? | 2 | 33,80 | 1 | 15,40 | 2 | 33,80 | 5 | 7,70% | 6 | 9,20% |
| 19. ¿Estás de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad? | 2 | 38,50 | 2 | 3,10% | 1 | 29,20 | 1 | 15,40 | 9 | 13,80 |
| 20. ¿Estás de acuerdo con las descripciones del puesto en la municipalidad? | 2 | 36,90 | 6 | 9,20% | 1 | 21,50 | 2 | 32,30 | 0 | 0,00% |
| 21. ¿Estás de acuerdo con los objetivos organizacionales que maneja la municipalidad? | 2 | 35,40 | 4 | 6,20% | 1 | 15,40 | 1 | 26,20 | 1 | 16,90 |
| 22. ¿Estás de acuerdo con las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad? | 2 | 38,50 | 3 | 4,60% | 9 | 13,80 | 1 | 29,20 | 9 | 13,80 |
| 23. ¿Estás de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad? | 2 | 44,60 | 7 | 10,80 | 1 | 24,60 | 5 | 7,70% | 8 | 12,30 |
| 24. ¿Estás de acuerdo con los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad? | 3 | 47,70 | 0 | 0,00% | 1 | 23,10 | 6 | 9,20% | 1 | 20,00 |
| 25. ¿Estás de acuerdo con las políticas que maneja la municipalidad? | 2 | 44,60 | 2 | 3,10% | 8 | 12,30 | 2 | 40,00 | 0 | 0,00% |

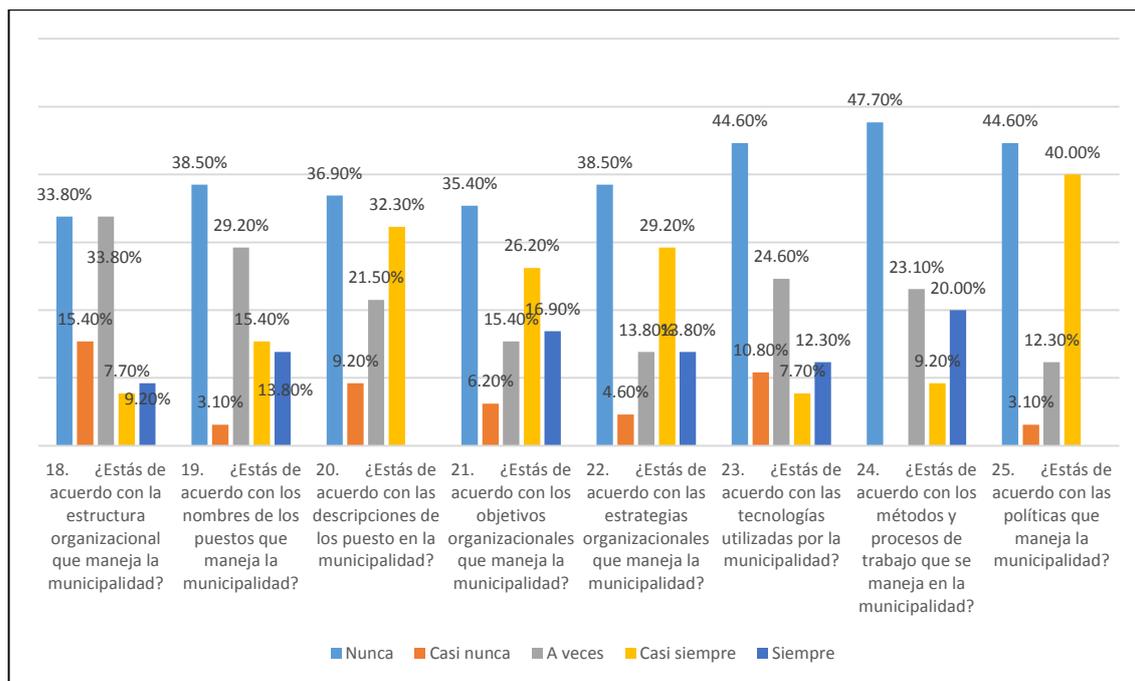


Figura 8. Aspectos formales.

Se observa en la Tabla 8 que el 49,2% de los encuestados no están de acuerdo con la estructura organizacional, el 41,6% mencionaron que no están de acuerdo con los nombres de los puestos, asimismo mencionaron no estar de acuerdo con las descripciones del puesto; también manifestaron que no están de acuerdo con los objetivos organizacionales. El 43,1% mencionaron que no están de acuerdo con las estrategias organizacionales, el 55,4% mencionaron que no están de acuerdo con las tecnologías utilizadas, el 47,7% mencionaron que nunca están de acuerdo con los métodos y procesos de trabajo. Finalmente, el 47,7% mencionaron que no están de acuerdo con las políticas.

Tabla 9
Aspectos informales

| | N | | CN | | AV | | CS | | S | |
|--|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 26. ¿Estás de acuerdo con los estándares de influencia que maneja la municipalidad? | 4 | 6,20% | 0 | 0,00% | 1 6 | 24,60 % | 2 8 | 43,10 % | 1 7 | 26,20 % |
| 27. ¿Estás de acuerdo con los estándares de poder que maneja la municipalidad? | 4 | 6,20% | 1 0 | 15,40 % | 8 | 12,30 % | 3 0 | 46,20 % | 1 3 | 20,00 % |
| 28. ¿Estás de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad? | 1 6 | 24,60 % | 8 | 12,30 % | 8 | 12,30 % | 2 5 | 38,50 % | 8 | 12,30 % |
| 29. ¿Estás de acuerdo con las actitudes de las demás personas que laboran en la municipalidad? | 2 8 | 43,10 % | 6 | 9,20% | 2 | 3,10% | 1 8 | 27,70 % | 1 1 | 16,90 % |
| 30. ¿Estás de acuerdo con las normas de los grupos de trabajo dentro de la municipalidad? | 3 1 | 47,70 % | 2 | 3,10% | 6 | 9,20% | 2 6 | 40,00 % | 0 | 0,00% |
| 31. ¿Estás de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad? | 3 1 | 47,70 % | 4 | 6,20% | 1 5 | 23,10 % | 1 0 | 15,40 % | 5 | 7,70% |
| 32. ¿Estás de acuerdo con las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal? | 2 8 | 43,10 % | 6 | 9,20% | 1 6 | 24,60 % | 1 5 | 23,10 % | 0 | 0,00% |
| 33. ¿Estás de acuerdo con los estándares de integración formales que maneja la municipalidad? | 2 8 | 43,10 % | 7 | 10,80 % | 1 7 | 26,20 % | 1 3 | 20,00 % | 0 | 0,00% |

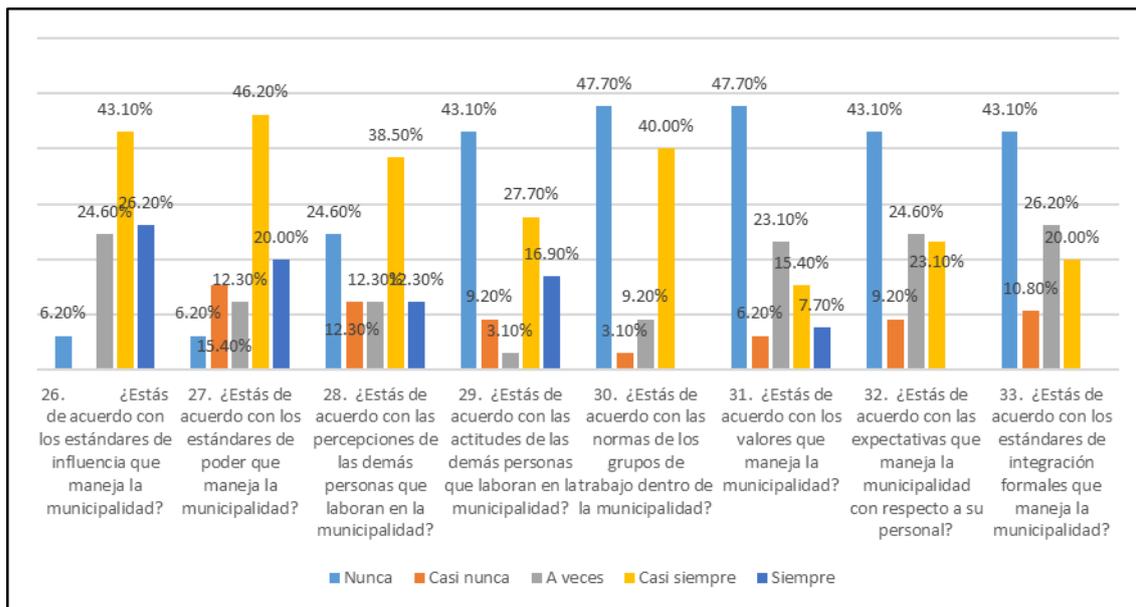


Figura 9. Aspectos informales.

Se observa en la Tabla 9 que el 326,9% mencionaron que no están de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad, 52,3% mencionaron que no están de acuerdo con las actitudes de los demás, asimismo mencionaron que no están de acuerdo con las expectativas respecto a al personal. El 50,8% mencionaron que no están de acuerdo con las normas de los grupos, el 53,9% determinaron que no están de acuerdo con los valores, asimismo mencionaron que no están de acuerdo con los estándares de integración formales que se maneja.

D. Prueba de normalidad

Por contar con una población mayor a 50 encuestados, se desarrolló la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov^a. Por lo expuesto en la Tabla 10, se optó por utilizar estadística no paramétrica, es decir la prueba de Rho Spearman.

Tabla 10

Pruebas de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|----|-------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 0,160 | 65 | 0,000 |
| DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN DE PERSONAS | 0,162 | 65 | 0,000 |
| DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DE PERSONAS | 0,121 | 65 | 0,019 |
| DIMENSIÓN: RETENCIÓN DE PERSONAS | 0,261 | 65 | 0,000 |
| DIMENSIÓN: DESARROLLO DE PERSONAS | 0,169 | 65 | 0,000 |
| DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE PERSONAS | 0,200 | 65 | 0,000 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | 0,115 | 65 | 0,033 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: La gestión del talento humano no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: La gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 11

Correlación de Rho de la gestión de talento humano y cultura organizacional

| | | | Gestión del talento humano | Cultura organizacional |
|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión del talento humano | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,700** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coeficiente de correlación | ,700** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 65 | 65 |

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

Se observa en la Tabla 11 que la gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Hipótesis específica 1

Ho: La integración de personas no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: La integración de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 12

Correlación de Rho de Spearman entre la integración de personas la integración de personas y cultura organizacional

| | | | | Dimensión: integración de personas | Cultura organizacional |
|--------------------|--|--------------------|------|--|---------------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: integración de personas | Coefficiente de | | 1,000 | ,636** |
| | | correlación | | | |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,000 |
| | | N | | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coefficiente de | | ,636** | 1,000 |
| | | correlación | | | |
| Sig. (bilateral) | | | ,000 | . | |
| | N | | 65 | 65 | |

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

Se observa en la Tabla 12 que la integración de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Hipótesis específica 2

Ho: La organización de personas no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: La organización de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre la organización de personas la integración de personas y cultura organizacional

| | | | Dimensión: organización de personas | Cultura organizacional |
|--------------------|---|--------------------------------|---|---------------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: organización de personas | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,527** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,527** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 65 | 65 |

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

Se observa en la Tabla 13 que la organización de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Hipótesis específica 3

Ho: La retención de personas no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: La retención de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre la retención de personas la integración de personas y cultura organizacional

| | | | Dimensión: retención de personas | Cultura organizacional |
|--------------------|--|--------------------------------|--|---------------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: retención de personas | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,606** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,606** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 65 | 65 |

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

Se observa en la Tabla 14 que la retención de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Hipótesis específica 4

Ho: El desarrollo de personas no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: El desarrollo de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de personas la integración de personas y cultura organizacional

| | | | Dimensión: desarrollo de personas | Cultura organizacional |
|--------------------|---|--------------------------------|---|---------------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: desarrollo de personas | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,526** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coefficiente de correlación | ,526** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 65 | 65 |

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

Se observa en la Tabla 15 que el desarrollo de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Hipótesis específica 5

Ho: La evaluación de personas no influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Ha: La evaluación de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre el desarrollo de personas la evaluación de personas y cultura organizacional

| | | | | Dimensión: evaluación de personas | Cultura organizacional |
|--------------------|---|------------------|----|---|---------------------------|
| Rho de Spearman | Dimensión: evaluación de personas | Coeficiente | de | 1,000 | ,538** |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,000 |
| | | N | | 65 | 65 |
| | Cultura organizacional | Coeficiente | de | ,538** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,000 | . |
| | | N | | 65 | 65 |

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

Se observa en la Tabla 16 que la evaluación de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

En relación a la hipótesis general, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que la gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Giraldo (2019), quien concluyó que “diseñar el modelo, se recomienda su implementación, la cual debe iniciar durante el semestre 2019-2” (p.77). Una vez se implemente el modelo, “se recomienda para dar objetividad a las evaluaciones del desempeño, la construcción de indicadores para la medición de las competencias y sus respectivos comportamientos” (p.77).

En relación a la hipótesis específica 1, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que la integración de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Cedeño y Vera (2016), quien concluyó que “existen factores que ocasionan baja compatibilidad entre el perfil del empleado y el puesto de trabajo, por lo cual se ha estado llevando el recurso humano de forma 97 empírica y con errores” (p.129) ... “Existen algunos trabajadores que no se sienten satisfechos en el cargo que ocupan; así como también por trabajar en la empresa, lo cual ocasiona alto riesgo de rotación laboral” (p. 129).

En relación a la hipótesis específica 2, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que la organización de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de

Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Huamán (2015), quien concluyó que si existe relación entre las variables.

En relación a la hipótesis específica 3, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que la retención de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Muñoz (2018), quien concluyó que “la mayor parte de los trabajadores han sido víctimas de Mobbing (acoso laboral), por parte de sus jefes inmediatos con un énfasis en el control y también por otros compañeros de trabajo” (p.87) ... “Estas formas de acosos se han expresado en forma de burlas, de asignación de apodos, comentarios mal intencionados, aislamientos, minimizaciones delante de otros compañeros de trabajo, sobre carga laboral y restricción de información” (p.88) ... Ello ha conllevado “al ausentismo laboral (pidiendo vacaciones, permisos, descansos médicos), bajo rendimiento y mal desempeño laboral, dado que no se les toma en cuenta en las decisiones y en la solución de problemas” (p.88).

En relación a la hipótesis específica 4, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que el desarrollo de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Coronel (2019), quien concluyó que “la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los profesionales de salud no tiene relación significativa, puesto que la hipótesis es rechaza, ya que la cultura existente en el hospital pasa por desapercibida para los profesionales de salud” (p.112), es decir “es estática o permanente puesto que los trabajadores de dicha institución se acostumbran a esa cultura y no resulta como factor importante para la satisfacción” (p.112).

En relación a la hipótesis específica 5, los resultados indican que la sig. bilateral o $p_valor = 0,000 < 0,05$, lo cual indica que la evaluación de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo mencionado anteriormente se contrasta con lo señalado por Huamán (2016) quien concluyó que “respecto al objetivo general, se encuentra que la cultura organizacional se relaciona significativamente ($p_value=0.05$) con la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, 2016” (p.46).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que la integración de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Es decir, a medida que la municipalidad realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal, mejorara las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad.
- Se concluye que la organización de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Es decir, a medida que la municipalidad evalúa el desempeño de sus trabajadores mejorara las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal.
- Se concluye que la retención de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Es decir, a medida que las remuneraciones y retribuciones que otorga la municipalidad a su personal sean las adecuadas mejorara las políticas que maneja la municipalidad.
- Se concluye que el desarrollo de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Es decir, a medida que la municipalidad se preocupe por el desarrollo profesional de su personal mejorara los estándares de integración formales que maneja la municipalidad.
- Se concluye que la evaluación de personas influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Es decir, a medida que la municipalidad cuente con sistemas de evaluación que faciliten la evaluación a su personal obteniendo datos más precisos mejorara los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad.

Por lo expuesto:

- Se concluye que la gestión del talento humano influye significativamente en la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2020. Lo cual se verifica con el coeficiente de correlación de Spearman (sig. bilateral o p_valor = $0,000 < 0,05$; Rho = $0,700^{**}$).

6.2. Recomendaciones

- Implementar mejoras en los instrumentos para realizar un adecuado proceso de reclutamiento de personal puesto que esto permitirá optimizar las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad.
- Revisar y actualizar periódicamente los niveles exigidos al evaluar el desempeño de sus trabajadores con la finalidad de determinar las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal.
- Diseñar las remuneraciones y retribuciones que otorga al personal en función a la naturaleza de las actividades dentro de la municipalidad con el fin de obtener buenos resultados en las políticas que maneja la municipalidad.
- Aplicar capacitaciones de manera constante para el desarrollo profesional a su personal con el objetivo de elevar los estándares de integración formales que maneja la municipalidad.
- Realizar un análisis exhaustivo sobre los sistemas de evaluación y obtener datos más precisos con el fin de que los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17 ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos* (10 ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (1 ed.). Bogotá: Ecoe.
- Gamble, J., Strickland , A., Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administracion estrategica* (18 ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional.Administracion de personas y organizaciones* (12 ed.). Mexido D.F.: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12 ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Ríos, R. (2015). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Bogotá: Incotec.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson. Recuperado el 26 de Abril de 2019
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). Mexico D.F.: Limusa.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos* (7 ed.). México: Mc Graw Hill.

7.2. Fuentes electrónicas

Cedeño, M., & Vera, D. (2016). *Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.* tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5680/1/T-UCSG-POS-MAE-124.pdf>

Coronel, G. (2019). *Cultura Organizacional y su intervención en la satisfacción laboral y vital de los profesionales de salud del Hospital Básico de Limones de Esmeraldas.* tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de GUayaquil, Guayaquil. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13168/1/T-UCSG-POS-MGSS-187.pdf>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3 ed.). Madrid: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW

Giraldo, A. (2019). *Estructura de un modelo de gestión de ltalento humano basado en competencias para la Corporación Instituto de Administración y Finanzas CIAF en la ciudad de Pereira.* tesis para maestría, Universdad Tecnológica de Pereira, Pereira. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/10677/T658.3%20G516.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huamán, A. (2016). *Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Morales, 2016.* tesis de licenciamiento, Universidad Peruana Unión, Morales. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de

<https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/875/Tesis%20de%20Albujar%20Giraldo%20Huam%c3%a1n%20Tocas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huaman, H. (2015). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Santa Rosa de Sacco provincia de Yauli año 2015*. tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Yauli. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23494/Huam%c3%a1n_THD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muñoz, A. (2018). *Influencia de Cultura Organizacional en la percepción del mobbing d elos trabajadores adminostrativos de la Municipalidad Distrital de Mariano Melgar-2018*. tesis de licenciamiento, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Mariano Melgar. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8499/ANmuroam1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ANEXOS

CUESTIONARIO

a. Género

| | |
|-----------|--|
| Masculino | |
| Femenino | |

b. Grado académico o título profesional

| | |
|-----------------------------|--|
| Grado de Bachiller | |
| Título profesional | |
| Grado de Magister o Maestro | |
| Grado de Doctor | |
| Otros: | |

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

| ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | | | |
| DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN DE PERSONAS | | | | | |
| 1. ¿La municipalidad realiza un adecuado proceso de reclutamiento de personal? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 2. ¿La municipalidad realiza un adecuado proceso de selección de personal? | | | | | |
| 3. ¿La municipalidad maneja una eficiente planeación de los recursos humanos? | | | | | |
| DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN DE PERSONAS | | | | | |
| 4. ¿La municipalidad cuenta con los puestos de trabajo necesarios para poder desarrollar sus funciones sin problemas ni demoras? | | | | | |
| 5. ¿La municipalidad cuenta con un manual de organización y funciones? | | | | | |
| 6. ¿La municipalidad evalúa el desempeño de sus trabajadores? | | | | | |
| DIMENSIÓN: RETENCIÓN DE PERSONAS | | | | | |
| 7. ¿Las remuneraciones y retribuciones que otorga la municipalidad a su personal son las adecuadas? | | | | | |
| 8. ¿La municipalidad realiza prestaciones a favor de la sociedad? | | | | | |
| 9. ¿La municipalidad te brinda un ambiente de trabajo higiénico? | | | | | |
| 10. ¿La municipalidad te brinda un ambiente de trabajo seguro? | | | | | |
| 11. ¿La municipalidad lleva unas buenas relaciones sindicales? | | | | | |
| DIMENSIÓN: DESARROLLO DE PERSONAS | | | | | |
| 12. ¿La municipalidad capacita a su personal? | | | | | |
| 13. ¿La municipalidad se preocupa por tu desarrollo profesional? | | | | | |
| 14. ¿Las cabezas jerárquicas de la municipalidad se preocupan por que exista un eficiente desarrollo organizacional? | | | | | |
| DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE PERSONAS | | | | | |
| 15. ¿La municipalidad cuenta con un sistema donde contenga los datos de sus trabajadores? | | | | | |
| 16. ¿La municipalidad realiza controles de evaluación a su personal? | | | | | |
| 17. ¿La municipalidad cuenta con sistemas de evaluación que faciliten la evaluación a su personal obteniendo datos más precisos? | | | | | |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | |
| DIMENSIÓN: aspectos formales | | | | | |
| 18. ¿Estás de acuerdo con la estructura organizacional que maneja la municipalidad? | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 19. ¿Estás de acuerdo con los nombres de los puestos que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 20. ¿Estás de acuerdo con las descripciones de los puestos en la municipalidad? | | | | | |
| 21. ¿Estás de acuerdo con los objetivos organizacionales que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 22. ¿Estás de acuerdo con las estrategias organizacionales que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 23. ¿Estás de acuerdo con las tecnologías utilizadas por la municipalidad? | | | | | |
| 24. ¿Estás de acuerdo con los métodos y procesos de trabajo que se maneja en la municipalidad? | | | | | |
| 25. ¿Estás de acuerdo con las políticas que maneja la municipalidad? | | | | | |
| DIMENSIÓN: aspectos informales | | | | | |
| 26. ¿Estás de acuerdo con los estándares de influencia que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 27. ¿Estás de acuerdo con los estándares de poder que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 28. ¿Estás de acuerdo con las percepciones de las demás personas que laboran en la municipalidad? | | | | | |
| 29. ¿Estás de acuerdo con las actitudes de las demás personas que laboran en la municipalidad? | | | | | |
| 30. ¿Estás de acuerdo con las normas de los grupos de trabajo dentro de la municipalidad? | | | | | |
| 31. ¿Estás de acuerdo con los valores que maneja la municipalidad? | | | | | |
| 32. ¿Estás de acuerdo con las expectativas que maneja la municipalidad con respecto a su personal? | | | | | |
| 33. ¿Estás de acuerdo con los estándares de integración formales que maneja la municipalidad? | | | | | |