



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano y cultura organizacional en el  
área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte,  
2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Alberto Reynoldi Angeles Macavilca

**ASESORA:**

Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales


**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

P/P   
-----  
Dr. Sebastián Sánchez Díaz  
Presidente

P/P   
-----  
Dr. Wilfredo Gamarra Villanueva  
Secretario

P/P   
-----  
Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo  
Vocal

**Dedicatoria**

A mis hijos Carlos y Sayda, por su tolerancia, comprensión y apoyo; por permitirme consolidar en hacer realidad el presente trabajo de investigación.

### **Agradecimiento**

A los docentes de la Universidad César Vallejo por su orientación y apoyo en el presente trabajo de investigación y a todos los maestros del Perú.

## Declaración de autenticidad

Yo, Alberto Reynoldi Angeles Macavilca; estudiante del Programa de maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 07054303 con la tesis titulada "Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016".

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 agosto de 2017

  
\_\_\_\_\_  
Br. Alberto Reynoldi Angeles Macavilca

DNI N° 07054303

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de magister en Gestión pública, presentó el trabajo de investigación denominado: Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. La investigación tiene la finalidad de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

La presente investigación está dividida en siete capítulos: El capítulo I, se consideró la introducción que contiene los antecedentes, fundamentación científica, justificación, problema, hipótesis y objetivos; el capítulo II, referido a las variables de estudio, la operacionalización de las variables, tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos; el capítulo III, lo conforma los resultados de la investigación; el capítulo IV la discusión de los resultados; el capítulo V las conclusiones de la investigación, el capítulo VI las recomendaciones , el capítulo VII las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

	Página.
<b>Carátula</b>	
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	24
1.3 Justificación	43
1.4 Problema	45
1.5 Hipótesis	52
1.6 Objetivos	53
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1. Variables	55
2.2 Operacionalización de variables	56
2.3. Metodología	57
2.4. Tipos de estudios	58
2.5. Diseño	59
2.6 Población, muestra	60

2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
2.8.	Métodos de análisis de datos	66
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>67</b>
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>84</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>89</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>93</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1:	Matriz de consistencia	100
Anexo 2:	Operacionalización de las variables	102
Anexo 3:	Instrumentos de medición	104
Anexo 4:	Base de datos	106
Anexo 5:	Confiabilidad de los instrumentos	111
Anexo 6:	Validaciones	113
Anexo 7:	Constancia de autorizaciones	125
Anexo 8:	Artículo científico	126



## Lista de tablas

	<b>Páginas</b>
Tabla 1 : Operacionalización de la variable1: Gestión del talento humano	56
Tabla 2 : Operacionalización de la variable2: Cultura organizacional	57
Tabla 3 : Distribución de la población del área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte	60
Tabla 4 : Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento gestión del talento humano	63
Tabla 5 : Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento cultura organizacional.	64
Tabla 6 : Resultados de la confiabilidad de los instrumentos	65
Tabla 7 : Niveles de confiabilidad	65
Tabla 8 : Descripción de los niveles de la variable Gestión del Talento Humano	68
Tabla 9 : Descripción de los niveles de la variable Cultura organizacional	69
Tabla 10 : Descripción de los niveles de la dimensión : Procesos para integrar personas	70
Tabla 11 : Descripción de los niveles de la dimensión : Procesos para organizar personas	71
Tabla 12 : Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para recompensar personas.	72
Tabla 13 : Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para desarrollar personas.	73
Tabla 14 : Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para retener personas	74
Tabla 15 : Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para auditar personas.	75
Tabla 16 : Descripción de los niveles de la dimensión: Producciones	76

Tabla 17 : Descripción de los niveles de la dimensión: Valores	77
Tabla 18 : Descripción de los niveles de la dimensión: Presunciones subyacentes básicas	78

## Lista de figuras

		<b>Páginas</b>
Figura 1	Descripción de los niveles de la variable 1: Gestión del talento humano	68
Figura 2	Descripción de los niveles de la variable 2: Cultura organizacional	69
Figura 3	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para integrar personas	70
Figura 4	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para organizar personas	71
Figura 5	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para recompensar personas.	72
Figura 6	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para desarrollar personas.	73
Figura 7	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para retener personas	74
Figura 8	Descripción de los niveles de la dimensión: Procesos para auditar personas.	75
Figura 9	Descripción de los niveles de la dimensión: Producciones	76
Figura 10	Descripción de los niveles de la dimensión: Valores	77
Figura 11	Descripción de los niveles de la dimensión: Presunciones subyacentes básicas	78

## Resumen

La investigación titulada “Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016”, tuvo como objetivo general de establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo con un tipo de investigación básica y nivel descriptivo correlacional. El diseño de investigación fue no experimental; de corte transversal, el muestreo fue no probabilístico y la muestra censal estuvo constituida por 40 servidores. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para medir las variables Gestión del talento humano y cultura organizacional, las cuales fueron sometidas a validez y confiabilidad.

Se aplicó el estadístico Rho de Spearman para establecer la correlación entre las variables, donde se halló que existen una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016, con una correlación moderada de 0,645 y un nivel de significancia menor a 0,05.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, cultura organizacional

## Abstract

The research entitled "Management of human talent and organizational culture in the area of human resources of UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016", had as general objective to establish the relationship between the management of human talent and organizational culture in the area of Human resources of the UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016.

The research was conducted under the quantitative approach and deductive hypothetical method with a type of basic research and correlational descriptive level. The research design was non-experimental; Cross - sectional, the sampling was non - probabilistic and the census sample consisted of 40 servers. A Likert scale questionnaire was applied to measure the variables Management of human talent and organizational culture, which were submitted to validity and reliability.

Spearman's Rho statistic was applied to establish the correlation between the variables, where it was found that there is a positive and significant relationship between human talent management and organizational culture in the UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016, With a moderate correlation of 0.645 and a level of significance lower than 0.05.

***Key words:*** *Human talent management, organizational culture*

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Antecedentes.**

### **Antecedentes internacionales**

Arambulet (2014) realizó una investigación titulada “diseño de un modelo del sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad de empresas de manufactura y servicio”, en la ciudad de Caracas Venezuela. En lo referente a la variable de gestión del talento humano, considera en su marco teórico lo planteado por Gumucio (citado por Pérez, Marion y Franco 2009) quienes proponen que el papel actual de la Gestión del Talento Humano es aprovechar las habilidades, la agilidad, el aprendizaje y las competencias de los trabajadores. Esta investigación señala que es necesario gerenciar el talento humano basado en las habilidades y las competencias de los trabajadores; esto coincide con la dimensión procesos para desarrollar a las personas de la variable gestión del talento humano de la presente investigación. Tuvo como objetivo diseñar un prototipo de sistema en donde la gestión del talento humano fortalezca la gestión de la calidad en las empresas de manufacturas y servicios. La investigación es de tipo descriptivo documental. La muestra estuvo conformada por 65 personas. Los resultados estadísticos de investigación señalan que el 85% del personal afirma que la capacidad en la gestión del talento humano y los estilos de aprendizajes influyen en la calidad de los procesos organizacionales. Asimismo el 74% sostiene que la planificación estratégicas, normas, políticas, contexto históricos, social influyen en la gestión del talento humano. Concluyó que el desarrollo de capacidades en la gestión del talento humano y los estilos de liderazgo influye en mayor porcentaje en la calidad de los procesos organizacionales y por ende, en sus resultados. A más comunicación mayor será la intervención e identificación de los recursos humanos en el progreso de invenciones y en la capacidad de respuestas de mejoras; de esta forma se declara la vital y necesaria las relaciones interpersonales que debe de existir entre gerentes y empleados para el desarrollo de las empresas de manufacturas y de servicios. Una relación transparente leal entre todos los trabajadores de una organización, permitirá la consolidación de las relaciones interpersonales de la entidad.

Prieto (2013) realizó la investigación titulada “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal”, en la ciudad de Medellín Colombia. En cuanto a la variable gestión del talento humano toma en cuenta en su marco teórico lo propuesto por Fernández (2004) quien señala que la motivación de los trabajadores propicia un mejor rendimiento en sus labores. El objetivo fue establecer un modelo de gestión del talento humano para retener al personal. Considera que para evitar la fuga de talento es necesario que haya un liderazgo que propicie la autonomía en la administración y en la toma de decisiones del personal, permitiéndoles la capacidad de resolución de problemas, con políticas justas y una buena organización. Esto coincide con la dimensión de producciones de la variable de cultura organizacional de la presente investigación, en lo referente al estilo de liderazgo. La investigación fue descriptiva de enfoque cualitativo. La población está conformada por 128 sujetos. Los resultados señalan que el 68% del personal afirma que la gestión del talento humano está asociado a la retención de personas con la finalidad de ocupar cargos gerenciales en el futuro. Asimismo el 71% sostiene que la gestión del talento humano son importantes para logra la competitividad en las organizaciones. Concluye que el talento humano es lo que motiva ideas innovadoras y únicas en la organización empresarial, que se traduce en una cultura que se diferencia entre una empresa y otra. Asimismo, en la concepción de mejoras competitivas, los procesos de reclutamiento, retención y capacitación del talento, son primordiales para el desarrollo de las organizaciones empresariales

Arrieche (2013) realizó la investigación titulada: “Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica”, en la ciudad de Caracas Venezuela. En el presente trabajo coincide entre la variable de gestión del talento humano y la variable evaluación de desempeño del talento humano, porque considera en su marco teórico la propuesta de Chiavenato, I (2009), quien describe la evaluación del desempeño del talento humano como “como una valoración sistemática de la actuación de



cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. Tiene como objetivo determinar el uso de herramientas de gestión tecnológica, para la evaluación de las actividades del talento humano de la Universidad Fermín Toro. Sus resultados obtenidos conllevan a realizar recomendaciones orientados a los gerentes en la cual estos deben tomar conciencia de su papel como gestores de la tecnología y la influencia determinante de ésta para generar ventaja competitiva para la empresa; esto coincide con la dimensión de producciones de la variable cultura organizacional de la presente investigación en lo referente a capacidad tecnológica. La investigación es de carácter descriptiva. Los resultados señalan que el 73% del personal afirman que el instrumento de evaluación de desempeño del talento humano debe ser manejado directamente por la dirección de recursos humanos, fundamentado en los criterios de trabajo grupal, esmero y disposición en colaborar con el personal relacionado con su trabajo. Asimismo el 76% sostiene que el uso de herramientas en la gestión tecnológica potencializará las actitudes en la gestión del talento humano. Concluye que los gerentes cumplen el papel de gestor de la tecnología y su influencia genera superioridad competitiva para la organización mediante la apreciación de las actividades del talento humano.

Terán y Leal (2012) realizaron la investigación titulada “gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras”, en la ciudad de Caracas Venezuela. Referente a la variable de gestión del talento humano, en la tesis citada en su marco teórico parte del planteamiento de Chiavenato (2004) quien precisa que la gestión del talento humano refiere el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Su objetivo de estudio fue establecer la reciprocidad entre las variables de gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Metodológicamente esta investigación es de tipo descriptiva-correlacional, con diseño de campo, no experimental, transaccional. La población

estuvo conformada por 18 gerentes y 175 empleados. En cuanto a la variable gestión de talento humano, se evidencia en sus subdimensiones un promedio para el personal gerencial de 4.42, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.64; ubicándose dentro de la categoría muy alta: señalando que se desarrolla la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas, las cuales son fundamentales para que se puedan aprovechar las potencialidades de su personal, logrando que los mismos desarrollen sus actividades de acuerdo a lo establecido. Para los empleados, se alcanzó un promedio de 3.25, con una muy baja dispersión de 0.59; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando los encuestados que con este mismo nivel, se desarrollan acciones dirigidas al desarrollo de una gestión adecuada del talento humano; sin embargo, se presentan deficiencias en la admisión del personal; específicamente al momento de reclutar, seleccionar y orientar al personal. Concluye que existe una reciprocidad moderada para ambas variables de información, proyectándose que la variable de cultura organizacional puede consolidarse en la medida que se elabore una gestión del talento humano real, determinándose obligatoriamente las reglas de un método de recepción (admisión), en donde se debe de aplicar necesariamente el proceso de reclutamiento de personal, a ello se le debe de garantizar un proceso de inducción, de desarrollo, de compensación, de mantenimiento y de supervisión periódicas del personal. De toda esta acción previa se logra la adaptación del personal en los requerimientos de los objetivos de la organización.

Coronel y Fárez (2012) realizó una investigación titulada “la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas y aplicadas en DURAMAS CIA LTDA”, en la ciudad de Cuenca Ecuador. En cuanto a la variable gestión del talento humano toma en cuenta en su marco teórico lo propuesto por Chuquisengo, R. (2010) quien define así: “El talento humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y

que lo hacen potencialmente productivo”. Cuyo objetivo fue conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo de las competencias laborales en DURAMAS CIA LTDA. Considera en esta investigación que en la gestión del talento humano de las empresas, es necesario tomar en cuenta las habilidades, destrezas, conocimientos del personal, orientados a dar solución a los problemas que se presentan cotidianamente. La investigación es de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 58 personas. Los resultados señalan que el 88 % del personal afirman que las organizaciones deben dar mayor importancia al talento humano que poseen, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos planteados. De la misma forma el 82% del personal sostienen que la gestión del talento humano de las empresas, en la actualidad se realiza en forma tradicional. Concluyó que las competencias laborales de un modelo de gestión del talento humano va a determinar a la empresa a comparar con las capacidades laborales, esta acción va a permitir considerar perfiles (términos de referencia) de los trabajadores de una entidad empresarial según los cargos o puestos que desempeñan, desembocando en la obligación de elaborar un plan de desarrollo de personal y con esta propuesta obtener mayor rendimiento laboral de sus trabajadores por lo tanto más beneficio para la empresa.

Guerrero (2012) realizó la tesis titulada “gestión del talento humano y cultura organizacional en la educación básica Primaria”, en la ciudad de Maracaibo Venezuela. Referente a la variable de gestión del talento humano considera en su marco teórico el aporte de Martínez, W; Zepeda, L y Zamora. F (2007) quienes sostienen que la gestión del talento humano “es una estrategia que tiene como objetivo, darle valor al trabajador como persona, para poder llevar a la empresa a un estado de la calidad total”. Cuyo objetivo de estudio fue establecer el nivel de correlación entre gestión del talento Humano y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Escolar San Francisco N° 2. La investigación fue descriptiva, de campo, correlacional, con un diseño no experimental, transaccional. La población conformada por 81 sujetos separados de la siguiente manera: once (11) directivos

y 85 docentes, por lo que se consideró un censo poblacional. En el análisis de la dimensión tipos, dirigida a identificar la toma de decisiones, solución de conflictos y liderazgo, como los componentes de la gestión del talento humano, se observa que el 26.6% de los directivos y docentes encuestados manifestaron que siempre identifican los componentes, el 23.4% manifestó nunca son identificados estos indicadores, el 20.2% casi nunca. 16.1% casi siempre y por último el 13.1% se pronunció por la alternativa de algunas veces. El indicador que mayor porcentaje relativa fue el referente a la solución de conflictos, con un (30.3) para el directivo, mientras los docentes le confieren mayor porcentaje (28.6) al indicador liderazgo. El indicador que muestra una marcada debilidad es el liderazgo con un (18.2) para los directivos en contraposición a la opinión de los docentes que seleccionaron al indicador solución de conflictos con un (21.9), significando con ello que los directores no ejercen su liderazgo para solucionar los conflictos en la instituciones. Concluye que existe una correlación media y significativa entre las dos variables de investigación, estableciendo que a medida que aumentan los valores de la variable Gestión del Talento Humano aumentan de los valores de la variable Cultura Organizacional en las instituciones educativas objeto de estudio y viceversa. En este sentido, la investigación realizada por Guerrero, determina que los responsables de dirigir la institución educativa objeto de estudio, presentan un dominio medio de la gestión del talento Humano para la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Primaria del Municipio Escolar San Francisco N° 2. El autor demostró que si existe una correlación entre ambos variables, lo demuestra estadísticamente, esclareciendo que a medida que una de las variables aumenta o disminuye sus valores en la misma proporción la otra variable se aumentara o disminuirían sus valores, por lo que sí existe una relación estadísticamente significativa entre ambos variables.

#### **Antecedentes nacionales:**

De Lama (2016) realizó una investigación titulada: “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura”. En cuanto a la variable de cultura organizacional, el autor toma en cuenta en su marco teórico lo propuesto por Chiavenato (1989), quien presenta la cultura

organizacional como: un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de Interacción y relaciones típicas de determinada organización. Siendo su objetivo demostrar la cultura organizacional incide y está relacionada con el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura. Utilizó 867 servidores entre funcionarios, profesionales técnicos y auxiliares, como muestra. El tipo de estudio es descriptivo. En los resultados estadísticos podemos observar que los trabajadores en un 47.79% regular y 37% muy poco este dato indica que la mayoría de trabajadores percibe que la institución no se identifica con ellos. Asimismo se puede observar de los 1019 trabajadores se ha identificado con ellos los cuales 22 que representa el 2.16% es nunca, 377 que representan 37.00% es poco, 421 que representan 41.32% es regular, 133 que representan el 13.05 es mucho, 66 que representan el 6.48% es siempre. Se corrobora la información en los niveles de desempeño no son valorados por la institución, muchas veces los funcionarios que conducen la gestión del Gobierno Regional de Piura - Sede Central tienen la creencia de que solamente el aspecto remunerativo visto como incentivo de trabajo equivocan y obvian otros aspectos como reconocimiento o escala de puestos en base de competencia, oportunidades para seguir en su crecimiento profesional. Uno de los aspectos que poco es tomado en cuenta en la administración pública es la definición y el seguimiento de metas las cuales siempre son fijadas en sus planes operativos los mismo que al no cumplir con la claridad en la definición no hacen un seguimiento de las mismas para evaluar los resultados obtenidos. Lo que se percibe en los trabajadores de la entidad que a pesar de un gasto considerable en capacitación este no son aceptados por dichos trabajadores en la mejora de la capacidad para hacer el trabajo de una manera eficiente y/o eficaz. Concluye que los trabajadores constituyen un factor muy valioso para toda organización. De la misma forma, el comportamiento humano que constituye un patrón cultural, va a ser determinado por los propios actos de las personas, por la forma de pensamiento, por el estilo de lenguaje, por los instrumentos de trabajos y/o artefactos producidos en un tiempo y una época. A ello se suma las capacitaciones, selección de personal, desempeño, evaluación, remuneración entre otros, pero en función al régimen laboral en que pertenecen.

Tinoco (2014) en su investigación titulada: "Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria", en la ciudad de Lima Perú. En cuanto a la variable cultura organizacional toma en cuenta en su marco teórico lo propuesto por Cavedon (2003), quien entiende la cultura organizacional como una red de significaciones circulando dentro y fuera del espacio organizacional, siendo simultáneamente ambiguas, contradictorias, complementarias, dispares, análoga, lo que conlleva a considerar tanto homogeneidades como heterogeneidades en una organización. Tuvo como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Tuvo como muestra de 60 docentes nombrado de la facultad de ingeniería industrial. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. Con la finalidad de analizar la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral, en los docentes de la facultad de Ingeniería Industrial, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, a partir de los puntajes totales obtenidos para cada variable. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido fue de 0.545, que denota una relación positiva débil entre ambas variables. Concluye que ambos variables: cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes presentan una relación admisible. Asimismo, se ha confirmado que preexiste una correlación objetiva y significativa, entre ambas variables (cultura organizacional y la satisfacción laboral) en docentes de la facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM, relación que permite aseverar que, si se mejoran todos los postulados que envuelven la cultura organizacional, es decir: identificación institucional, la motivación, comunicación y se fortalecerán los valores, se conseguirán excelentes niveles de satisfacción laboral.

Roca (2012) realizó la investigación titulada "relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho". En lo referente a la variable cultura organizacional, considero la propuesta de Contreras (2007), quien precisa que la cultura organizacional no es tangible, tampoco muestra una realidad objetiva, pero se puede llegar a su descripción mediante la observación y

estudio de algunos de sus elementos; por lo tanto, la cultura organizacional no puede decretarse y esperar una misma reacción de quienes conforman el sistema. El estudio de la percepción siempre variará en resultados precisamente por el alto grado de subjetividad que lo caracteriza. El objetivo de la investigación fue establecer el grado de relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal. La muestra fue de 240 estudiantes y de 100 docentes. Los instrumentos aprobados para la recolección de datos fueron mediante la técnica de la encuesta, sustentados entre las variables de investigación de la escala de cultura organizacional y escala de comunicación interna. En examen estadístico de los datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson, que definió la correlación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ). Concluye que existe relación altamente significativa entre las variables de comunicación interna y la variable cultura organizacional, determinándose que a mayor comunicación entre los estudiantes y docentes de la facultad de educación dicha casa de estudio, objeto de investigación, mayor significancia se obtendrá en la variable de cultura organizacional.

Sánchez (2012) realizó una investigación titulada: "Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo". En cuanto a la cultura organizacional consideró a Chiavenato (1989), quien define como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Asimismo Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura de las instituciones académicas representan los patrones. Su objetivo fue establecer la relación entre la cultura organizacional y a gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia arriba citada. Su muestra fue 102 sujetos de dichos institutos tecnológicos. El método utilizado fue el descriptivo correlacional. Los resultados se presentan mediante tablas cruzadas de

frecuencias, gráficos de perfiles y medidas de resumen. Para la comprobación de hipótesis se emplearon la prueba Z de Gauss para una proporción, para la diferencia de medias de dos muestras independientes y para el coeficiente de correlación de Pearson, la prueba T de Student, el análisis de varianza (ANOVA) y la prueba de comparaciones múltiples de Duncan, al 95% de confianza estadística. Dichas correlaciones son directas, medias, significativas ( $p < 0,05$ ) o altamente significativas ( $p < 0,01$ ) entre la mayoría de las áreas de cultura organizacional y las dimensiones de gestión de recursos humanos (67,5%). Concluyendo que la relación es significativa. Concluye que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia objeto de estudio. Asimismo, el nivel de la cultura organizacional que más predomina es el burocrático. De igual forma los directivos y administrativos tienen mejores niveles de cultura organizacional. Finalmente existe un nivel bajo de la gestión de recursos humano.

Morocho (2012) realizó una investigación titulada: "Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel Primaria Red N° 7 Callao". En cuanto a la variable cultura organizacional consideró la propuesta de Parera (1999), quien define como un conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Su objetivo fue relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red N° 7 Región Callao. La investigación es de tipo descriptivo correlacional. La muestra lo conformaron 184 docentes. Establece que existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docentes. En la prueba estadística se comprobó que existe correlación entre las variables cultura organizacional en su dimensión comunicación y la variable autopercepción del desempeño docente. Al procesar la prueba estadística y se encontró un valor r de .407(\*\*) y un nivel de significación p



= .000. Para dicho nivel de significación,  $p$  menor que .05, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis 2 de relación entre ellas. Se concluye que existe una correlación positiva moderada significativa entre la variable cultura organizacional en su dimensión comunicación y la variable autopercepción del desempeño docente, siendo esta de  $r = .407(**)$ . Concluye que la cultura organizacional educativa es un instrumento eficaz para el desempeño docente, así como también, una guía de acción para el progreso de sus actividades pedagógicas, una línea que le permite cohesionar con sus objetivos trazados.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística.**

### **Gestión del talento humano - Bases teóricas**

#### **Variable 1: Gestión del talento humano**

##### **Definición de la gestión del talento humano.**

Chiavenato (2009) sostiene que es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (p. 18)

El autor del párrafo precedente nos plantea la gestión del talento humano como un conjunto de políticas y a su vez debe de ser practicadas por los gerentes de una organización, todo ello relacionado con las actividades de la personas, es decir las acciones de los gerentes recaerán en la práctica de un conjunto de ideas que permitan tratar a los servidores según su capacidad en relación a sus talentos; todo estos lineamientos generales está orientado a las acciones que deberán de cumplir los responsables de una organización y deberán de trazar lineamientos que garanticen, desde el reclutamiento de nuevas personas hasta su integración a la organización, y no solamente eso, deberán de garantizar capacitación, perfeccionamiento en las actividades que realizan, así como la evaluación del desempeño del servidor. Para ello, la organización deberá de contar con un plan de desarrollo personal y otras reglas estratégicas que permitan

el trato oportuno al servidor. Entonces la gestión del talento humano según el autor, se configura en la política que practican los gerentes en cuanto se orientan al trato del servidor, desde su ingreso hasta su consolidación al servicio de la organización.

Chiavenato (2009) mencionó también que:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.6)

Se puede afirmar que el desarrollo de la gestión del talento humano va a depender de la cultura de cada organización, del contexto en el que se desarrolla, del servicio que presta, de los procesos internos de la organización (desarrollo de capacidades, bienestar social, trato, identificación y compromisos), y además de la capacidad que tenga para la inserción de nuevas personas. Debemos dejar constancia que la inserción de nuevas personas obedece a todo un proceso de reclutamiento, elegir al nuevo integrante con el perfil requerido, pasa por el tema de una serie de evaluaciones, entrevistas ligado en algunos casos a prácticas pre y pos profesionales del nuevo integrante, a ello se suma el proceso de inducción que la organización ofrece por un periodo de prueba por un tiempo determinado, después de ese proceso recién se contará con un nuevo integrante a la organización.

Chiavenato (2009) referente a la Gestión del talento humano precisa que son los siguientes:

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la Antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar,

desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones.

¿Y quién debe hacerlo? Ése es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de ARH. Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. (p.50)

Frente a la pregunta ¿quién debe de trabajar en la organización? , es decir quienes deben de ingresar a la organización. Para que ingresen nuevas personas a la organización se debe de cumplir necesariamente con ciertos presupuestos; en primer lugar, la alta gerencia o los responsables de la conducción de la entidad deben de elegir a las personas que tenga el perfil necesario para evaluar a las nuevas personas que deberán ingresar a la organización, generalmente los conforman sociólogos, psicólogos y las personas de mayor experiencia, todos ellos integran en otras palabras la comisión de selección de personal en las diferentes modalidades; en segundo lugar tiene que ver con el presupuesto, es decir se debe de contar con certificación presupuestal aprobada por el área de presupuesto, de lo contrario no tendrá sentido que se haga una convocatoria cuando no se cuenta con el presupuesto para la remuneración de los nuevos integrantes de la organización; en tercer lugar, se debe de requerir a las áreas usuarias o equipos para que presenten sus cuadros de necesidades de personal, en razón de la carga laboral que tenga, en esta fase, los responsables de presentar el cuadro de necesidades de las áreas usuarias o requerimientos, la responsabilidad debe de estar en profesionales comprendidas en el desempeño ligados al trabajo que realizan, entonces su requerimiento será la designación de tal o cual profesional. Con los tres presupuestos cumplidos la comisión de selección elaborará el perfil del nuevo profesional requerido, para lanzar la convocatoria; la convocatoria lo realiza dentro de los parámetros de la normatividad vigente, en caso de incumplimiento son sancionados por la autoridad competente.

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

Para esta investigación vamos a considerar como dimensiones de la variable a los procesos establecidos por Chiavenato (2009, p.9), procesos para integrar personas, para organizar a las personas, para recompensar a las personas, para desarrollar a las personas, para retener a las personas y para auditar a las personas.

### **Dimensión 1: Procesos para integrar personas**

Para Chiavenato (2009) cuando explica los procesos para integrar personas demostró lo siguiente “Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal”. (p. 15)

En el área de recursos humanos generalmente está conformada por varios equipos de trabajo, entre ellos el equipo de reclutamiento y selección del talento humano, son quienes evalúan según el perfil requerido a los futuros integrantes de la organización, esto generalmente sucede a solicitud de las áreas usuarias bajo un término de referencia exigidos a cumplir tareas específicas en la organización. El área usuaria debe de presentar sus cuadros de necesidades con anterioridad a los requerimientos de personal u otros, para ello un equipo especializado deberá de plantear desde el plan de trabajo anual que es aprobado a nivel institucional, sus necesidades requeridas en relación de sus metas, con la finalidad de generar los presupuestos para el cumplimiento del requerimiento.

### **Dimensión 2: Procesos para organizar a las personas**

Chiavenato (2009) referente a organizar personas propone:

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño. (p. 15)

Seleccionado el nuevo integrante, mediante un concurso riguroso y normativo según la modalidad de empleo, considerando que en nuestro medio existen diferentes modalidades de empleo con sus respectivas normas (CAP, CAS, Terceros), el equipo de desarrollo y bienestar del talento humano del área de recursos humanos debe de realizar un proceso de inducción, hacer de conocimiento del reglamento interno, de la filosofía de la organización (cultura organizacional), de la política y otros aspectos que necesariamente todo servidor debe de conocer, al mismo tiempo en el periodo de prueba del servidor, debe de hacerle conocer el puesto en donde se va a desempeñar; los responsables del área o equipo deben de acompañarlos en su proceso de integración a ello se suma la evaluación de su desempeño, en el caso del proceso CAS, si en tres meses el servidor no cumple con las expectativas de la organización, lamentablemente ya no lo renuevan su contrato, en el caso del servidor CAP, mediante un proceso es dado por concluido su contrato. Entonces entre las funciones del equipo de desarrollo y bienestar del talento humano, en esta primera parte radica: en el proceso de inducción, periodo de prueba y evaluación de desempeño.

### **Dimensión 3: Procesos para recompensar a las personas**

Para Chiavenato (2009) Procesos para recompensar a las personas es: “Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales”. (p. 15)

El área de recursos humanos a través del equipo de desarrollo y bienestar del talento humano, también encargadas directamente del bienestar de los servidores, de la seguridad y salud en el trabajo, de la capacitación de los servidores. En el caso de bienestar social de las personas, deben de presentar un proyecto estructurado de las diferentes actividades que la entidad celebra durante el año, así como el aniversario, día del servidor público, fiestas patrias, navidad entre otras actividades sociales, afín de que en estas fechas, los servidores sean reconocidos públicamente con incentivos y/o resoluciones de felicitación por la

labor que cumplen. Cuando nos referimos a la satisfacción de sus necesidades más elevadas del servidor, en esta parte el equipo de desarrollo y bienestar del talento humano ayuda a gestionar ante las entidades competentes para que el servidor sea atendido oportunamente, gestiones ante ESALUD, en caso de enfermedad y otros.

#### **Dimensión 4: Procesos para desarrollar a las personas**

Chiavenato (2009) referente a desarrollar personas propone:

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad. (p. 15)

Ahora en lo referente a las capacitaciones de los servidores, en primer lugar se debe de aprobar el proyecto de desarrollo de personal (PDP), afín de contar con el presupuesto respectivo; el (PDP) es trabajado por una comisión reconocido mediante resolución directoral, lo integra el responsable del equipo de desarrollo y bienestar del talento humano, un responsable del equipo de logística y representante de los trabajadores, el proyecto es elaborado de acuerdo a las necesidades de la entidad y de los servidores, con la finalidad de cumplir con los compromisos de la organización y por ende el desarrollo profesional de los servidores. De ello se concluye que a mayor profesionalismo mayor remuneración.

#### **Dimensión 5: Procesos para retener a las personas**

En cuanto al procesos para retener a las personas es esencial considerar lo siguiente “Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales”. (p. 16)

Una organización consolidada garantiza a sus servidores buena calidad de vida y por ende, está garantizado los beneficios sociales que les corresponde, en este sentido los servidores son reconocidos a través de sus sindicatos, participan organizativamente y activamente en las diferentes comisiones de trabajo, en donde deben decidir las retribuciones tanto en el aspecto logístico (uniforme para verano e invierno) así como también en la parte remunerativa (aumento de salarios de acuerdo a la canasta familiar); velan por la seguridad del servidor (trabajador), para que sus actividades lo realicen en buenas condiciones higiénicas y con la debida protección personal de ser el caso, de la misma forman, cultivan que las relaciones sociales fluyan armoniosamente entre los miembros de la organización, garantizando un buen clima laboral favorable a todos los integrantes de la organización (entidad). En el presente caso recae la responsabilidad en el área de recursos humanos, específicamente en el equipo de administración de personal (otorgamiento de beneficios y gratificaciones) y en el equipo de desarrollo y bienestar del talento humano que garantiza la seguridad y salud en el trabajo de los miembros de la organización.

#### **Dimensión 6: Procesos para auditar a las personas**

Los procesos para auditar a las personas se deben de tener en cuenta lo siguiente: “Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”. (p. 16)

La era de la globalización exige a las organizaciones (entidad) que sus diferentes áreas y/o equipos realicen sus actividades en forma interconectadas y sus actividades los resuelvan de la misma forma, que la responsabilidad no sea individualizado sino que sea social, que las innovaciones y compromisos permita el posicionamiento de la organización en el mercado actual, toda vez que los cambios en la actualidad son exigentes y si una organización no se actualiza, lamentablemente pasan a la historia, entonces la auditoria de las personas pasa por la capacidad de una buena administración de persona, de cultivar una buena cultura organizacional, por motivar que los servidores se encuentren capacitados

para enfrentar óptimamente los nuevos cambios, por el trabajo en equipo y esta responsabilidad recae en el cumplimiento de todos los compromisos en forma eficiente y eficaz trazadas anualmente y los mismos que serán controlado por los órganos competentes y de control de la organización.

**Otros autores que definen a la gestión del talento humano entre ellos tenemos:**

De acuerdo a Benavides (2007) se proyectan tres tipos de competencias de la gestión de talento humano que son:

Competencias gerenciales, cognitivas y laborales. Estas se desarrollan dentro del campo laboral por cuanto están relacionadas con la estrategia y el negocio, como también es fundamental que sean reforzadas y orientadas hacia la consecución de un producto de orden superior en una serie de roles empresariales, técnicos y profesionales. (p. 56)

Los tipos de competencias de gestión de talento humano, han sido desarrollados por diferentes investigadores, coincidiendo en sus definiciones en algunos casos y en otros implementando lo propuesto por Benavides; en cuanto a competencia gerenciales argumentó que consiste en la capacidad de actuar con eficiencia, eficacia, orientado a la satisfacción personal; en cuanto a la competencia cognitiva fue desarrollado por Benavides, quien sostiene que las personas cuenten con la capacidad de entendimiento de las instrucciones tanto escritas y verbales, que le permitirá analizar cualquier requerimiento y dar respuestas oportunas; referente a las competencias laborales, desarrollado por el propio Benavides, está relacionado con el talento humano, con el conjunto de atributos y capacidades que cada trabajador va adquiriendo en el tiempo, a mayor experiencia y capacitación se adquiere mayor competencia laboral; en los siguientes párrafos adjuntamos citas textuales que permite esclarecer aún más sobre el tema de competencias propuesto:



**Competencias gerenciales**

“Es la capacidad para actuar con eficiencia, eficacia y satisfacción sobre algún aspecto de la realidad personal social, natural o simbólica”. (Pinto, 2006, p. 96)

**Competencias cognitivas**

“Las competencias cognitivas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas”. (Benavides, 2007, p.145)

**Competencias laborales**

“Se entiende como el conjunto de atributos personales visible que son propias del trabajo o comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente”. (Benavides 2007, p.145)

Mondy (2005) afirmó que la “gestión o administración del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”. (p.58)

Es muy importante resaltar la propuesta del autor del párrafo precedente, una organización que no administra a sus servidores, difícilmente cumplirán con sus objetivos, se requiere necesariamente que los servidores de una organización deberán estar designados estratégicamente en las actividades que realizan y cada una de estas actividades orientados al cumplimiento de las metas de la organización; en cierto grado se requiere que el servidor este comprometido con la organización, de lo contrario va ser bien difícil que se cumpla con las metas trazadas, aunándonos a la propuesta del autor, solo nos queda afirmar que es muy importante y determinante la correcta administración del personal de una organización.

Vásquez (2008) afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la

importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional. (p.34)

La propuesta de del autor pasa por el hecho de trabajar con la capacidad del servidor en relación a los objetivos de la organización, es decir que cada servidor asuma un compromiso con las actividades que realiza, entienda que la organización es parte de él, que a medida que su aporte sea mayor, lógicamente aumentará su remuneración y por ende, los beneficios sociales o de bienestar social al talento humano estará acorde con sus necesidades; entonces en este grado de entendimiento entre el servidor y la organización, las reglas expuestas en los diferentes documentos de gestión (reglamento interno), prácticamente quedan en segundo lugar, el servidor ya no solo irá a cumplir sus actividades a la organización, sino, irá a asumir un compromiso motivado a llegar a las metas trazadas por la organización.

Mora (1989) afirmó que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. (p.34)

Dentro de la estructura de una organización la propuesta del autor del párrafo precedente, es oportuno y estratégico considerar a la gestión del talento humano como una herramienta; teniendo en cuenta que, para enfrentar los nuevos retos que se presentan en la actualidad en el progreso y desarrollo de las organizaciones; siempre se deberá de tener en cuenta el talento de cada servidor en las actividades que realizan, se debe de capacitarlos para desarrollar sus talentos, se debe incluso de motivarlos para que el trabajador aporte en beneficio

y progreso de la organización, entonces todas estas acciones será considerado como la buena administración del potencial de las personas.

García, Sánchez y Zapata (2008) consideran a la gestión del talento humano como: La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. (p.18)

Los autores proponen que la organización (empresa) deberá de contar con políticas, programas y planes estratégicas con la intención de garantizar las motivaciones y retribuciones de los servidores que realizan diferentes actividades en la organización, con la finalidad de desarrollarnos en las diferentes estructuras de las mismas. En ese sentido la organización ya planifica un conjunto de estrategias, de políticas de trabajo, orientado a desarrollar el talento de cada servidor y ello en relación a las actividades que cada uno de los servidores van a realizar en las diferentes estructuras de la organización.

Maristany (2008) opinó, que la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todos los niveles. (p.15)

Al afirmar que la administración del talento humano, cuenta con el objetivo de reconocer las técnicas y métodos del área del trabajo y que además forma parte de las estrategias generales de la organización (empresa), que al final van a lograr la confianza de los servidores (empleados) en todos los niveles, permite una vez más esclarecer el papel fundamental que cumple la administración de la gestión del talento humano en todo tipo de organizaciones empresariales, van a

depender mucho de la capacidad de administrar a los servidores para lograr desarrollo y éxito en las organizaciones empresariales.

## **Cultura organizacional – Bases teóricas**

### **Variable 2: Cultura organizacional**

#### **Definición de la cultura organizacional**

Para Robbins (2009) La cultura organizacional es:

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. (p. 548)

Definir la cultura organizacional como un sistema de significados permite que los integrantes de una organización (empresa) se comprometen con los ideales generales, reflejándose en su modo de vida en sus creencias, costumbres y en hábitos con valores que la empresa impregna en cada uno de sus integrantes. Al referirse al hábito esto se va fortaleciendo en el proceso de integración del trabajador con la empresa. También se refiere que la cultura organizacional se transmite constructivamente donde se puede lograr los buenos valores en la visión de la organización destacando e involucrándose a su vez todos sus integrantes en el cumplimiento de compromisos y/o metas de la empresa.

Cuando se profundiza la investigación sobre lo que se entiende por sistemas de significados de la cultura organizacional, se deberá partir de como se ha sistematizado en el concepto en nuestros tiempos, para ello deberemos dar un mirado de como lo define o entiende la real academia española, hoy por hoy la autoridad en cuando se trata de disciplinar nuestro idioma. Entonces encontramos entre otras cosas que el autor se refiere a un conjunto de normas y

procedimientos ordenados que va a contribuir a una meta a un fin, que va impulsar el funcionamiento de un sistema que pueda ser político, administrativo, económico en nuestra caso un sistema educativo; para ello deberá de estar organizado dentro de su propia estructura dentro de su propia organización que reflejan en sus tratos a través de un determinada sistema de signos; también se entiende que el autor citado, nos hace entrever que el sistema de significado compartido deberá de reflejar en última instancia sobre el modo de actuar, sobre el modo de hacer sus actividades laborales, manera de producir, la forma de como la organización financia sus propios requerimientos, sus técnicas y estrategias de sus actividades, en síntesis, se trata de ver todo el funcionamiento estructural de la organización.

Es la que impulsa de manera coordinada entre los miembros de la organización a través de un estudio minucioso de las características del sistema que reconoce la organización. Es la filosofía, guía forma intrínseca de la organización que todos los miembros deben asumir y hacerles propios, de ello dependerá que la organización destaque una característica diferenciada de otros. La filosofía que asuma la organización debe de estar en relación a los principios y teorías que forma todo el sistema de la organización.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

Las dimensiones para la variable cultura organizacional se han trabajado con la propuesta de investigador Schein, que en su obra *Cultura empresarial y el liderazgo*, una visión dinámica, define la variable de la siguiente forma.

De acuerdo a Shein (1984) la cultura organizacional es:

A un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externo e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p.25)

El autor nos muestra de manera muy didáctica y literal la importancia y el papel preponderante que juega dentro de una organización empresarial el factor de cultura organizacional, nos hace entender, que si en una empresa este factor no es considerado, más aun, no es trabajado como corresponde, pueda que la organización empresarial quiebre y no cumpla con sus objetivos anhelados. Cuando nos plantea que la cultura organizacional asumidas por los miembros son capaces de resolver problemas externas que recae en la organización empresarial, nos trasmite la idea que todo depende de cómo se encuentren integradas internamente los servidores, es decir si están cohesionado con la filosofía y características de la organización, que estén ligadas a la forma de producir, de sus valores y de dar respuesta a sus percepciones adyacentes (entorno), en ese sentido, todos los miembros de la organización son capaces de asumir un rol protagónico en aras de enfrentar un problema, pero en forma organizada, cada quien en el lugar que mayor se desempeñe y en forma interconectada como un solo hombre y con un solo pensamiento un solo ideal.

A lo largo y extenso de su trabajo el autor concluye en determina tres formas de dimensionar la cultura organizacional es decir a nivel de producciones, a nivel de los propios valores que viene intrínseco en el proceso de formación de la personas y a nivel de presunciones.

### **Dimensión 1: producciones**

Schein (1988, citado por Pedraza, Álvarez, Obispo y Vásquez, 2015, p.19), definió la producción como:

“Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros”.

Cuando se enfoca la dimensión de producciones, se debe de considerar los necesariamente algunos aspectos de mucha relevancia que envuelve en si parte de la cultura organizacional, entre los cuales se deberá de considerar: Si el ambiente físico se mantiene limpio, ordenado y permita realizar el trabajo con

comodidad, si los medios tecnológicos están a su disposición para realizar un buen trabajo, si la red informática funciona adecuadamente, si se mantiene una posición de apertura al diálogo por parte de los jefes y de los propios trabajadores, si existe predisposición para atender con prontitud y cordialidad al usuario, si en el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar, si existe una comunicación fluida y asertiva entre sus superiores y compañeros de trabajo. Todo las comodidades logísticas que debe de contar los trabajadores hasta la forma de comunicarse tanto escrito y oral, es determinante en esta aspecto el espacio de trabajo y las tecnologías adecuadas para su propio desempeño.

### **Dimensión 2: valores**

Schein (1988, citado por Pedraza, et al., 2015, p.19), definió a los valores como: “Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad”.

Sobre los valores se debe de precisar dos cosas, primero no se trata de los valores que el personal se adapta en el proceso de su formación académica, se trata de los valores que la propia organización jurídica ha asumido como empresa, entonces los valores deben estar en razón de la misión y visión propiamente de la organización y todos sus integrantes deben sumarse para su consolidación; en donde se deberá de tener en cuenta los siguiente: que en las relaciones interpersonales prima la cordialidad y el respeto mutuo, que en el ambiente se percibe compañerismo y lealtad ante la institución entre sus miembros, que la atención al usuario se realiza con empatía y cordialidad, que se cumplan estrictamente las normas de convivencia, que los trabajos se realiza en equipo, que se cumplen los trabajos de acuerdo a las fechas previstas y necesariamente por resultados.

### **Dimensión 3: presunciones subyacentes básicas**

Schein (1988, citado por Pedraza, et al., 2015, p.19), definió a las presunciones subyacentes básicas como:

“Presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...”.

Está relacionado a la capacidad de respuesta que se encuentra en cada uno de los servidores frente a un problema, pero el tema no pasa porque a uno de ellos se le ocurre tal o cual cosa, el tema pasa en que deben de solucionarlo esta actividad rutinaria que ya no da resultados pero en conjunto es decir en equipo, considerando principalmente las siguientes premisas: frente a un problema se generan alternativas de resolución de inmediato, que se dé un manejo adecuado de conflictos respetándose entre sí, que exista un adecuado grado de adaptabilidad a las formas o propuestas nuevas, que se practica la escucha activa entre sus miembros, que se propician soluciones rápidas y equitativas y que en las soluciones priman los principios éticos.

**Existen diferentes autores que definen cultura organizacional entre ellos tenemos:**

De acuerdo a Chiavenato (2009)

La cultura organizacional es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a sus problemas (p. 177).

La cultura organizacional es entonces la forma de hacer las cosas por costumbre, por el buen hábito o tradición; el cual es asumido y compartido por todos los miembros de la organización; es decir es un sistema de significados que son compartidos por los miembros de la organización y que lo diferencian de los demás. Hablar de sistema de significados en otras palabras se refiere a las formas de entendimiento propias de la organización, es decir asumir una forma de actuar que ayude a cohesionar los intereses de la organización, que entre



palabras se puede decir, es la ideología impresa de la organización que es asumida por todos los servidores, desde la forma de vestir, trato, hasta la forma de producir y desarrollarse profesionalmente.

Hellriegel y Slocum (2004) describió cuatro tipos de cultura organizacional de acuerdo con ciertas características comunes: burocráticas, de clan, emprendedora y de mercadeo.

“Cultura Burocrática. Son aquellas organizaciones que valoran la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma. Se sobrepone la formalidad ante la informalidad. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados (Hellriegel y Slocum”. 2004, p.45)

El autor indicó que en una organización las reglas deben de ser claras y se deben de cumplir, aquel servidor que no cumple lamentablemente no está asumiendo las conductas formales que la organización exige y por lo tanto dentro de la formalidad, el servidor deberá ser acompañado por un especialista durante un tiempo establecido y asume el comportamiento formal de la organización, de lo contrario el servidor será separado. Teniendo en cuenta que la organización si le otorgo una oportunidad para que asuma la filosofía de la organización. En este tipo de organización la formalidad es la regla de oro y por lo tanto, todo servidor lo tiene que acatar sin miramientos ni quejas.

Cultura de Clan. En estas organizaciones prevalece la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. En este tipo de cultura los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentido de identificación y reconocen su destino común en la organización. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración. (Hellriegel y Slocum, 2004, p.45)

En la cultura Clan, los servidores asumen las conductas generales de la organización, se identifican con la organización, frente a un problema se organizan y lo resuelven en conjunto, todos participan en pro de la organización en cumplimiento de las metas trazadas, se debe dejar constancia que en esta propuesta del autor citado en párrafo anterior, la preponderancia radica en que el servidor se compromete con los ideales de la organización, asumen su responsabilidad no solamente para cumplir las actividades designadas, sino que su compromiso con la organización hace que lo cumpla sus actividades muchas veces fuera de horario sin esperar un reconocimiento formal de la organización o pago extra. El cumplimiento de las actividades designadas llega en el extremo de una satisfacción indescriptible del trabajador comprometido.

Cultura Emprendedora. En las organizaciones con cultura emprendedora existen altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Existe un alto compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento. (Hellriegel y Slocum, 2004, p.45)

En esta propuesta se debe de resaltar la capacidad innovador del servidor, frente a una actividad designada el servidor trata de plantearse nuevas estrategias, nuevas formas para resolver una tarea determinada, la organización en estos casos deberán de contar con profesionales a fin de rescatar las innovaciones propuesta por el servidor, analizarlo si es bueno o no para el desarrollo de la organización, muchas veces si el servidor propone una nueva estrategia innovadora puede de una u otra formar perjudicar a la organización, por eso resaltamos en este tipo de organización no está limitada la capacidad innovadora del servidor talentoso, sino que siempre deberá de estar aprobado por los especialista de mayor rango, afín de aprovechar la propuesta en cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Cultura de Mercadeo. La cultura de mercadeo se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son

financieros y se basan en el mercadeo. Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercadeo las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneración en recompensa. (Hellriegel y Slocum, 2004, p.45)

En estas organizaciones, su objetivo es el dinero, es decir con tal de que se negocie los productos en el mercado, la organización seguirá existiendo, de lo contrario la misma ley de la oferta y la demanda lo sacarán del mercado y la organización quebrará; para el cumplimiento de sus metas, generalmente las organizaciones contratan personas por terceros, es decir contratan profesionales para que cumplan ciertas actividades y su remuneración se sustenta en un contrato contractual, es decir si no cumple con las reglas acordadas habrá penalidades y terminarán en los ámbitos judiciales. En el presente caso generalmente se dan en organización que prestan servicios y los servidores no cuentan con un seguro laboral, su responsabilidad es temporal, no cuentan con los beneficios sociales que la autoridad competente exige a las empresas (organizaciones).

Molocho (2012) definió, que la cultura organizacional es “Es un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora”. (p. 49)

Es un actuar de los miembros de una organización compartido de manera eficaz marcando la diferencia con las otras organizaciones, este actuar en el proceso y desarrollo de la empresa se va diferenciar por sus propios resultados y cumplimiento de sus objetivos. Este sistema reúne las características de un todo y con responsabilidad compartida.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se justificó:

#### **Justificación teórica**

En cuanto a la justificación desde la óptica teórica, esta investigación permitirá generar reflexión y debate en tanto corresponde a la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06. El progreso de vida de las personas está ligado generalmente al desarrollo del trabajo; en ese sentido la gestión del talento humano se convierte en algo decisivo para toda organización; considerando que depende de las personas en gran medida de lo que hacen y como lo hacen; es por ello necesario invertir en las personas para generar beneficios; esto se sustenta por lo afirmado por Csikszentmihaly (citado por Cubeiro, 2008) quien afirma que el talento no proviene del coeficiente intelectual, ni de la calidad de centros educativos, ni del nivel de vida de la persona, sino de otra serie de requisitos, tales como la motivación, las herramientas del conocimiento y la generación de nuevos hábitos. De igual forma Chiavenato (2009) sostiene que la gestión del talento humano es “La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes”. En cuanto a la cultura organizacional es importante puesto que ayuda a detectar los problemas en la organización y ofrece posibles soluciones a estos; así también permite apoyar la integración del personal bajo los objetivos que persigue la organización; esto se sustenta por lo afirmado por Robbins (2009) quien afirma que la cultura organizacional como la percepción común que comparten los miembros de la organización como un sistema de significado compartido. Es así que la teoría nos permite afirmar que una mejor gestión del talento humano permitirá fortalecer la cultura organizacional, propiciando un mejor servicio a los usuarios de la UGEL N°06.

#### **Justificación práctica**

Desde la óptica práctica, se propone que se tomen en cuenta las sugerencias que la investigación aporta para ser aplicadas en el área de recursos humanos de la UGEL 06, objeto de estudio, considerando también, que los aportes prácticos

pueden ser aplicados en otras UGELes o adoptados en cualquier instancia de la administración pública. De esta forma los servidores o trabajadores del área de recursos humanos de la UGEL 06 serán beneficiados, puesto que las recomendaciones dadas permitirán mejorar su actividad laboral y por ende brindar un mejor servicios a los usuarios.

### **Justificación metodológica**

Desde la óptica metodológica, el presente trabajo de investigación, aportará instrumentos válidos y confiables; así pues, los cuestionarios planteados tanto para las variables gestión del talento humano y la Cultura organizacional fueron validados por tres expertos quienes señalaron su aplicabilidad, de igual forma en cuanto a su confiabilidad mediante prueba piloto y aplicando el coeficiente Alfa Cronbach, se obtuvo los valores: 0,88 y 0,86 respectivamente por cada variable; lo que significa que son altamente confiables. Por lo que estos instrumentos pueden ser utilizados para futuras investigaciones que tengan congruencia con las variables gestión talento humano y la Cultura organizacional.

### **Justificación legal**

El presente trabajo, normativamente se sustentan en la Ley 29498 Ley de promoción a la inversión humana, que tiene como finalidad garantizar que las entidades inviertan hasta un 5% del total de gasto en capacitación de los trabajadores, los mismos que son materializados a través del proyecto de desarrollo humano en las entidades públicas (PDP), de la misma forma nos sustentamos en las diferentes norma laborales vigentes que rigen nuestro sistema, así como: Decreto Legislativo N° 1057 y sus modificatorias que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios; Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, su reglamento Decreto Supremo N° 005-90-PCM; Decreto Legislativo N° 1025, que tiene como finalidad de promocionar el desarrollo profesional de los servidores públicos a nivel de posgrado en las diferentes universidades a nivel nacional; la Ley N° 27815, Código de Ética de la función pública; la Ley N° 28044, Ley General de Educación y su reglamento Decreto Supremo N° 011-2012-ED; la RM N° 215-

2015, que aprueba el nuevo MOP de la DRELM y de las UGELes a nivel de Lima Metropolitana.

#### **1.4. Problema**

Hoy día son progresivos los pronunciamientos a favor de la gestión del talento humano y la cultura organizacional que permitan la viabilidad del progreso de una entidad ya sea pública o privada, teniendo en cuenta las diferentes realidades sociales que se repiten en las diferentes entidades, las formas organizativas de antaño, ya no están dando resultados en la actualidad, en las entidades que todavía persisten con su organización tradicional están quedando desfasado, es por eso que hace ya tres décadas aproximadamente se inicia en el mundo una nueva forma de organización en las diferentes entidades empresariales y ello están teniendo mayores resultados que las entidades empresariales que continúan con sus formas tradicionales, el tema pasa porque en aquellas entidades empresariales tradicionales consideran al servidor como si fuera una máquina, lo que a ellos les importa es que cumplan su función para los que fueron contratados y listo, no participan directamente en los objetivos de las empresas; la nueva propuesta con la incorporación del papel de la gestión del talento humano e intrínseco una cultura organización da luces a una nueva organización empresarial que se enfrentará al mundo globalizado exigente y cambiante propio de nuestro tiempo, frente esta propuesta que cada día es asumido por muchas empresas privadas y sus éxitos son de conocimiento del mundo académico y empresarial, ello motiva la posibilidad de y adaptarlos de esta nueva corriente innovador en la administración pública.

De acuerdo a las últimas investigaciones tanto a nivel internacional y nacional, necesariamente deben estar unidas. Ambas variables (gestión del talento humano y cultura organizacional) que se desarrollarán en el presente trabajo de investigación permitirán que los miembros de una organización o entidad pública asuman el rol protagónico en cumplimiento de los objetivos e ideales de las mismas. La primera va afectar a la segunda y determinará en muchos casos el éxito del trabajo en equipo de la entidad.

La siguiente concordancia que concurre entre la gestión del talento humano y cultura organizacional se abrevia en la complacencia de los objetivos organizacionales, poniendo una estructura y el esfuerzo humano regulado, colaborando la evaluación y la comunicación, el hecho que la organización cumpla con sus metas y objetivos se expresa armoniosamente en la satisfacción de sus miembros, al respecto Chiavenato (2009) describe que la gestión del talento humano depende, entre otros aspectos los siguientes: de la cultura de la organización, es decir los comportamientos laborales de los servidores; de la estructura organizacional adoptada; de las formas que están estructuradas sus organigramas y como se intercomunican entre las diferentes áreas; de las características del contexto ambiental, los mismos que están dirigidos a las fortalezas de cada miembro en dar solución a cualquier tipo de problema que se pueda generar, a ello se suma las potencialidades o capacidad de respuestas con que cuenta la organización frente a un desequilibrio del medio ambiental; del negocio de la organización; de los productos tengan resultado dentro del mercado; que los resultados sean favorable a la organización empresarial dentro de la disyuntiva de la oferta y la demanda; de la tecnología utilizada; que los instrumentos permitan dar cumplimiento eficazmente a las actividades que realizan la organización. Se debe de tener en cuenta o se debe de considerar, que en cualquier etapa de la organización, siempre estarán presente las potencialidades de cada servidor, su compromiso, su innovación creativa y oportuna, su dedicación, su identificación con la organización que forman parte del talento de cada servidor, los que se van a materializar en los diferentes escenarios de la organización que garantizan un mejoramiento y progreso continuo.

Actualmente y como resultados de los grandes adelantos técnicos uno de los elementos de mayor relevancia competitivas en las entidades empresariales radica en el factor y preponderancia del talento humano, al respecto, muchos autores, investigadores reconocidos a nivel nacional e internacional coinciden que el talento humano juega un factor muy importante y determinante en el

progreso y desarrollo de una organización, relativo a la Administración de Capital Humano cobra especial notabilidad, ya que a través de ésta se emplean métodos y técnicas para mantener, aumentar y desarrollar las competencias, destrezas y instrucciones del personal con la finalidad de optimizar la aptitud de las organizaciones y del personal que la conforman.

Si consideramos el factor del talento humano como un factor determinante en la organización, a ello se va a sumar o va a traer como consecuencia en toda entidad pública con una cultura sólida, que asumirá como corolario una notificación de argumento alto, en virtud de sus valores, visión y misión, de sus reglas principales (reglamento interno) que son intervenidos y tomados por todos sus miembros, quienes cuentan con una especie de brújula que alinean sus actividades y con normas para su conducta diario, de modo que es el espíritu más que las normas organizacionales que vigorizarán el estricto cumplimiento de los ideales formulados por la organización empresarial (entidad); algunos autores a nivel internacional Robbins (2009) definieron la cultura organizacional de la siguiente manera:

Los autores definieron que la cultura organizacional representa a una percepción común de los miembros de una organización, es decir nos señala que en una organización deben de existir ideales comunes entre sus miembros para lograr objetivos comunes, si los miembros de la organización no comparten ideales comunes difícilmente una organización podrá cumplir con sus metas. (p.543)

A nivel nacional encontramos los aportes de Marín, Cano, Zevallos y Mora (2009) quienes definieron de la siguiente manera “Las culturas organizacionales que tienen identidad con la empresa (corporativismo) creen que las normas del trabajo también se aplican en su casa y no se preocupan por el futuro quizás porque esperan que lo haga la organización”. (p. 25)



El aporte de los autores del párrafo precedente radica que los hábitos y costumbres optados por los trabajadores o servidores en la empresa debe de reflejar en sus casas de cada uno de ellos, la cultura que la organización impone a sus trabajadores necesariamente los trabajadores deben de practicar en sus casa, la trascendencia se deben de dar, de lo contrario no se estaría cumpliendo con esta propuesta. Lo importante para los autores es suponer que la cultura organizacional se aplica también fuera de la empresa.

De la misma forma Amorós (2007) considera que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, de ideas, de valores, de actitudes y conductas compartidas entre los integrantes de una organización. La cultura organizacional contiene: Conductas de rutina cuando las personas se interrelacionan, con las costumbres en algunos casos rituales y las propias ceremonias en la organización y por ende con el lenguaje común manejado por todos los integrantes. Las políticas que comparten los equipos o grupos de trabajo de toda la organización. Los valores de dominio que mantiene la organización, por ejemplo, la calidad del diseño. La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes. “Las normas del juego, para llevarse bien en la organización. La emoción o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo”. (p. 229)

En el sector educación como es de conocimiento público se aprobó la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU en donde se aprueba el Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (MOP), norma que modifica la estructura y funciones en las UGELes, a la nueva estructura se incorporan nuevas áreas administrativas entre los cuales se encuentran el área de recursos humano como un área de apoyo a la gestión de la UGEL. En el artículo 35 de la precitada norma, se encuentra la nueva estructura de las UGELes, que a partir del 02 de abril del 2015 se viene implementando en Lima Metropolitana.

Dentro de este ámbito se buscará el grado de asociación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, considerando que la gestión del talento buscará enfocarse en el potencial del servidor, lo que implica su desempeño actual y futuro, en base al desarrollo apropiado de habilidades, arte y técnicas inherentes a cada servidor, las mismas que se encuentran asociadas generalmente a las actividades que realizan en el área recursos humanos, asentadas en la gestión por competencias, enfoque exigido por el actual sistema educativo peruano y la cultura organizacional enfocada en el campo de estudio de la propia entidad en donde se considera los aportes de las diferentes ciencias y técnicas como la sociología, psicología, a ello se debe de sumar las experiencias, las actitudes, las creencias y los valores de los trabajadores del área de recursos humanos de la UGEL 06 en la presente investigación.

En la actualidad, en la UGEL 06 de la jurisdicción de Ate Vitarte, el problema planteado reviste de mucho interés en el ámbito de la gestión pública, toda vez que se encuentra intrínseco formas de administración públicas tradicionales, costumbristas, en donde reina la apatía y el desinterés de sus trabajadores en dar atención a sus labores y responsabilidades descritos en sus propias normas; esto genera carga administrativa y acumulación de expedientes sin ser atendidos oportunamente y por ende el incumplimiento de algunas normas actuales, como por ejemplo la ley 27444, que obliga que los requerimientos deben de ser atendidos dentro de un plazo legal, si esta norma se aplicara como está escrito, estoy seguro que todos los funcionarios públicos de las UGELes a nivel nacional estarían procesados.

En la UGEL 06 en particular, objeto de estudio del tema de investigación, en el área de recursos humanos, diariamente ingresa un promedio de trescientos expedientes, trecientos requerimientos por diferentes motivos (licencias por salud, licencias por interés personal, licencias por enfermedad de familiares directos, destakes, encargos, actualización de escalafón, contratos, jubilación, pagos, vacaciones, permisos, reconocimiento por años de servicios 25 y 30 años,

reconocimiento por ocupar primeros puestos en los concursos, impugnaciones a los procesos de concursos, currículum vitae en los diferentes convocatorias de requerimiento de personal, etc.) requerimientos procedentes del personal administrativo, auxiliares, docentes, directivos y público. A ello se debe de sumar la apatía y el desinterés que reina en los trabajadores; de la cantidad de expedientes que ingresan solamente son resueltas un 50%, los restos pasan a los sueños de los justos que son procesados en el tiempo según la exigencia de los propios usuarios, eso se refleja en el descontento de los usuarios y las quejas que es de conocimiento general.

Frente a este problema es que planteamos nuestra propuesta de dar fluidez al problema presentado, por eso se debe de dar mucho énfasis en la actitud del personal de la UGEL 06, es decir innovar las experiencias que ya se están dando en algunas organizaciones empresariales educativas con óptimos resultados, desde esta propuesta es que se debe de valorar al personal que trabaja en la UGEL 06, capacitándoles con los nuevos enfoques que valora el desempeño de las personas, la importancia de contar con personas innovadores, con trabajadores comprometidas que las actividades que realizan, trabajadores que empiecen a identificarse con su organización, que los hagan suyos el problema de la UGEL 06, y ellos se materialice en un pensar común entre ellos y que la forma de actuar sea en relación a los ideales propuesta en la visión y misión de la UGEL 06. Entonces se estará consolidando una cultura organizacional propia de la UGEL 06. Llegado a esta etapa los requerimientos de treientos o más expedientes ya no será un problema para los trabajadores, todo lo contrario los requerimientos permitirán unir esfuerzo, innovar estrategias, trabajo en equipo, capacidad de respuesta de los trabajadores y eso pasará en cuanto el estado cumpla con las normas de reformas planteadas y estén respaldados con sus respectivos presupuestos. En ese sentido es que me propongo en el presente trabajo planteándome una relación existe entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en la UGEL 06 ate vitarte 2016, como un problema general, lógicamente se irá desmenuzando los respectivos problemas específicos que buscara plantearse a un tema de interés

que los mismos serán propuesto sus objetivos y contrastados en sus respectivos hipótesis.

Finalmente debemos de precisar que la falta de una buena gestión del talento humano en el área de recursos humanos de la UGEL 06, conlleva a una administración tradicional de desinterés por el buen trato entre los trabajadores, jefes de equipos y de área y los usuarios, decayendo en una administración tradicional sin resultados. En ese sentido es que estamos planteando que es de vital importancia valorar a los trabajadores de la UGEL 06, hacer toda una reingeniería de la gestión de personas, haciendo que cada integrante se identifique con su centro de labores, y que cada trabajador se desempeñe en el cargo para lo que fue contratado según su perfil. Al valorar la importancia que implica la gestión del talento humano se estará fortaleciendo una cultura común entre los trabajadores, consolidándose de esta manera la cultura organizacional en relación directa con la gestión del talento humano.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1.**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?

#### **Problema específico 2.**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?

**Problema específico 3.**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?

**1.5. Hipótesis****Hipótesis general**

Existe relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

**Hipótesis específicas****Hipótesis específica 1.**

Existe relación entre la gestión del talento humano y las producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

**Hipótesis específica 2.**

Existe relación entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

**Hipótesis específica 3.**

Existe relación entre la gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

### **Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1.**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

#### **Objetivo específico 2.**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

#### **Objetivo específico 3.**

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1. Variable

### Definición conceptual

#### Variable 1: Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los a cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2009, p.18)

#### Variable 2: Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Es decir, la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa. (Robbins, 2009, p. 548)

### Definición operacional

#### Variable 1: Gestión del talento humano

Las actividades y operaciones que se realizaron para medir esta variable fueron mediante la aplicación de un cuestionario de 20 ítems a los servidores. La definimos operacionalmente a partir de sus seis dimensiones: Procesos para integrar personas, Procesos para organizar personas, Procesos para recompensar personas, Procesos para desarrollar personas, Procesos para retener personas y Procesos para auditar personas.

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Siempre

#### Variable 2: Cultura organizacional

Las actividades y operaciones que se realizaron para medir esta variable fueron mediante la aplicación de un cuestionario de 20 ítems a los servidores. La



definimos operacionalmente a partir de sus tres dimensiones: las producciones, los valores y las presunciones subyacentes básicas.

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Siempre

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable 1: Gestión del talento humano*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores: Ordinal - tipo Likert	Niveles y rangos
Procesos para integrar personas	Definición de perfiles	1,2	Nunca (1)	Bajo [4 – 6]
	Selección de personal	3,4	A veces (2) Siempre(3)	Medio [7 – 9] Alto [10 – 12]
Procesos para organizar personas	Diseño de la organización	5,6	Nunca (1)	Bajo [4 – 6]
	Evaluación del desempeño	7,8	A veces (2) Siempre(3)	Medio [7 – 9] Alto [10 – 12]
Procesos para recompensar personas	Incentivación al personal	9,10	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
	Servicio social	11	A veces (2) Siempre(3)	Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
Procesos para desarrollar personas	Sistema de capacitación	12,13	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
	Fomento al desarrollo profesional	14	A veces (2) Siempre(3)	Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
Procesos para retener personas	Generación de un clima adecuado	15,16	Nunca (1) A veces (2)	Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6]
	Mejoramiento de la calidad de vida	17	Siempre(3)	Alto [7 – 8])

Procesos para auditar personas	Seguimiento a la labor que realiza el personal	18,19	Nunca (1) A veces (2)	Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6]
	Sistema de información	20	Siempre(3)	Alto [7 – 8]

*Autor:* Angeles Macavilca Alberto Reynoldi

Tabla 2

*Operacionalización de la variable 2: Cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores: Ordinal – tipo Likert	Niveles y rangos
Producciones	Entorno físico	1,2	Nunca (1)	Bajo (8-13)
	Capacidad tecnológica	3,4	A veces (2)	Medio (14-19)
	Estilo de liderazgo	5,6	Siempre(3)	Alto (20-24)
	Lenguaje	7,8		
Valores	Relaciones interpersonales	9,10,11	Nunca (1)	Bajo (3-7)
	Normas organizacionales	12,13,14	A veces (2) Siempre(3)	Medio (8-12) Alto (13-17)
Presunciones subyacentes básicas	Percepción del problema	15,16,17	Nunca (1)	Bajo (3-7)
	Solución de problemas	18,19,20	A veces (2) Siempre(3)	Medio (8-12) Alto (13-17)

*Autor:* Angeles Macavilca Alberto Reynoldi

### 2.3. Metodología

Hernández *et. al.* (2014) manifiesta que el alcance de la investigación resulta de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio. Dependiendo de nuestros objetivos planteados, nuestro estudio implica una aproximación deductiva del tipo descriptivo que permite coordinar resultados para lograr una confirmación de la correlación entre las variables de estudio: gestión del talento humano y cultura organizacional.

La prueba de hipótesis planteada acoge el enfoque cuantitativo, al respecto Hernández *et. al.* (2014) Manifiesta:

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde

luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determina variables; se traza un plan para probarlas (Diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 4)

En este caso se partió de la problemática de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional; planteándose la hipótesis: Existe relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. Para luego contrastar y aceptar la hipótesis de investigación. Finalmente se dedujeron las conclusiones.

#### **2.4. Tipos de estudios**

Por su finalidad es básica; a decir de Sierra Bravo (2001, p.32): Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación.

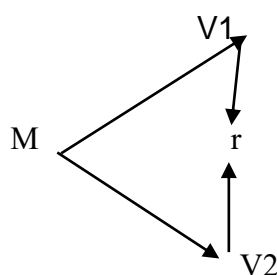
Según su finalidad, se puede dividir la investigación social en, básica y aplicada. La primera tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de toda otra investigación. Por el contrario, la investigación social aplicada, busca mejorar la sociedad y resolver sus problemas. Consiste, de aquí su nombre, en la aplicación de los logros de la investigación básica, de la que por tanto depende, a los fines indicados. De los cuatro oficios principales que cumple la investigación, conocer, explicar, prever o predecir y actuar, los dos primeros constituyen el objeto de la investigación básica, y los dos últimos son aplicaciones de ella y, por tanto, entran en el campo de la investigación aplicada. Ambas investigaciones están pues estrechamente vinculadas. En este caso se orientó a observar, describir y comprobar aspectos de una problemática; ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?

De acuerdo a su carácter es descriptivo correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.93), en el nivel descriptivo correlacional; los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Asimismo, los estudios correlacionales, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Por lo tanto, se trata de asociar la relación sobre el estado actual de la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## 2.5. Diseño de investigación

El diseño empleado en esta investigación es no experimental. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos en su forma de investigación (Hernández, et al. 2016, p. 105). Asimismo es transversal porque describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales. (Hernández, et al., 2016, p. 106).

Su gráfico de este diseño es el siguiente:



Dónde:

M → Representa a los 40 servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

V1 → Representa Gestión del talento humano

V2 → Representa a la cultura organizacional

r → representa la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## 2.6. Población, muestra

### Población censal

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, et al, 2016, p. 174). El marco poblacional para esta investigación está constituido por los 40 servidores en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

En la tabla siguiente se presenta el consolidado de los 40 servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

Ramírez (1999, p.91) sostenía que la muestra censal es “aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

De allí que la población a estudiar es simultáneamente universo, población y muestra. Por esta razón se prescinde del muestreo.

Tabla 3

*Distribución de la población del área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte*

Personal del área de recursos humanos	N.º servidores
Profesionales	11
Técnicos	21
Auxiliar	8
Total	40

*Fuente:* CAP UGEL N°06

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica**

#### **La encuesta**

Hernández, et (2016) la encuesta es el procedimiento adecuado para recolectar datos a grandes muestras en un solo momento (p. 216).

Para el caso de la investigación se realizó una encuesta a los 40 servidores del área de recursos humanos de la UGEL N°06, para conocer el nivel de percepción de la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

### **Instrumentos de recolección de datos**

#### **Cuestionario**

Un cuestionario consiste en “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. Permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos”. (Bernal, 2010, p. 250)

Para el caso de la investigación estuvo constituido por 20 preguntas dirigidas a los 40 servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06; para conocer el nivel de la gestión del talento humano y el nivel de la cultura organizacional.

Para el cuestionario, los 40 servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06 leyeron los ítems procediendo a marcar una alternativa (Siempre, A veces, Nunca) en la hoja de respuestas. La calificación se realizó mediante tres posibles respuestas (1, 2, 3), tomadas de la escala Likert.

### **Instrumento para medir la variable gestión del talento humano**

#### **Ficha técnica**

Autor : Angeles Macavilca, Alberto Reynoldi

Nombre : Cuestionario para la gestión del talento humano

Objetivo : Conocer la gestión del talento humano en los servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06.

Administración: Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido:

Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 20 ítems, distribuido en seis dimensiones:

La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue: Nunca (1); A veces (2); Siempre (3).

Baremo:

D1: Bajo [4; 6], Medio [7; 9] y Alto [10; 12]

D2: Bajo [4; 6], Medio [7; 9] y Alto [10; 12]

D3: Bajo [3; 4], Medio [5; 6] y Alto [7; 8]

D4: Bajo [3; 4], Medio [5; 6] y Alto [7; 8]

D5: Bajo [3; 4], Medio [5; 6] y Alto [7; 8]

D1: Bajo [3; 4], Medio [5; 6] y Alto [7; 8]

General: Bajo [20; 33], Medio [34; 47] y Alto [48; 60]

## **Instrumento para medir la variable cultura organizacional**

### **Ficha técnica**

Autor : Angeles Macavilca, Alberto Reynoldi

Nombre : Cuestionario para la cultura organizacional

Objetivo : Conocer la cultura organizacional en los servidores del área de recursos humanos de la UGEL 06.

Administración: Colectiva

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Contenido:

Se ha elaborado un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 20 ítems, distribuido en seis dimensiones:

La escala y valores respectivos para este instrumento son como sigue: Nunca (1); A veces (2); Siempre (3).

Baremo:

D1: Bajo [8; 13], Medio [14; 19] y Alto [20; 24]

D2: Bajo [3; 7], Medio [8; 12] y Alto [13; 17]

D3: Bajo [3; 7], Medio [8; 12] y Alto [13; 17]

General: Bajo [20; 33], Medio [34; 47] y Alto [48; 60]

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

Validez: La validez está dada por juicio de expertos.

Según Hernández, et al. (2010) indica “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable”. (p.2010)

En una investigación, el investigador debe someter el instrumento a una validación, en este caso la validez está dada por el juicio de expertos

Tabla 4

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento gestión del talento humano*

Grado académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
Doctora	Dora Lourdes Ponce Yactayo	Aplicable
Doctor	Frank Baltazar Sulca	Aplicable
Doctor	Johnny Felix Farfan Pimentel	Aplicable



Como se aprecia el dictamen fue que el instrumento sí cumple con las consideraciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra de estudio.

Tabla 5

*Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Cultura organizacional*

Grado académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
Doctora	Dora Lourdes Ponce Yactayo	Aplicable
Doctor	Frank Baltazar Sulca	Aplicable
Doctor	Johnny Felix Farfan Pimentel	Aplicable

Como se aprecia el dictamen fue que el instrumento sí cumple con las consideraciones para su aplicabilidad, dado que contienen alta coherencia, pertinencia y claridad para la muestra de estudio.

### **Confiabilidad de los instrumentos**

El criterio de confiabilidad del instrumento se determinará en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, lo cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas, en este caso es de tres alternativas.

Se aplicó una prueba piloto a 20 servidores del área de ASGESE de la UGEL 06. El resultado de la confiabilidad para ambos instrumentos es de fuerte confiabilidad.

Tabla 6  
Resultados de la confiabilidad de los instrumentos

<b>Cuestionarios</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de ítems</b>
Cuestionario sobre la Gestión del talento humano	0,832	20
Cuestionario sobre la Cultura organizacional	0,886	20

Tabla 7

<i>Niveles de confiabilidad</i>	
<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De 1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

### **Procedimientos de recolección de datos**

Elección de la muestra: Se seleccionó al 100% de los servidores del área de recursos humanos de la UGEL N° 06, haciendo un total de 40, a los cuales se le aplicara dos cuestionarios de 20 preguntas cada uno referente a las variables de estudio.

Elaboración de cuestionarios: Se elaboró dos cuestionarios de 20 preguntas cada uno referente a la variable gestión del talento humano y a la variable cultura organizacional, tomando en cuenta las dimensiones de cada variable y los indicadores de cada dimensión.

Sistematización de datos: Se registró en una tabla las respuestas de cada de los encuestados.

## **2.8. Métodos de análisis de datos**

Los datos obtenidos se analizaron de la siguiente manera:

Para el análisis descriptivo se elaborarán tablas que describan los resultados finales de las variables y dimensiones, además se presentarán tablas de contingencia que relacionen a las dos variables con su respectivo gráfico de barras. Asimismo, se realizará la prueba de normalidad mediante el test de Shapiro Wilk, porque la muestra es menor que 50 datos.

Para probar las hipótesis (análisis inferencial) se utilizará la prueba de coeficiente de correlación de Spearman en vista que las variables estudiadas son de naturaleza cualitativas ordinales.

El método de análisis se llevó a cabo mediante la estadística y se procederá mediante la organización, ordenamiento de los datos recopilados a través de un cuestionario. Para ello se trabajó con el software SPSS versión 21.

### **III. RESULTADOS**

### 3.1. Descripción de los resultados

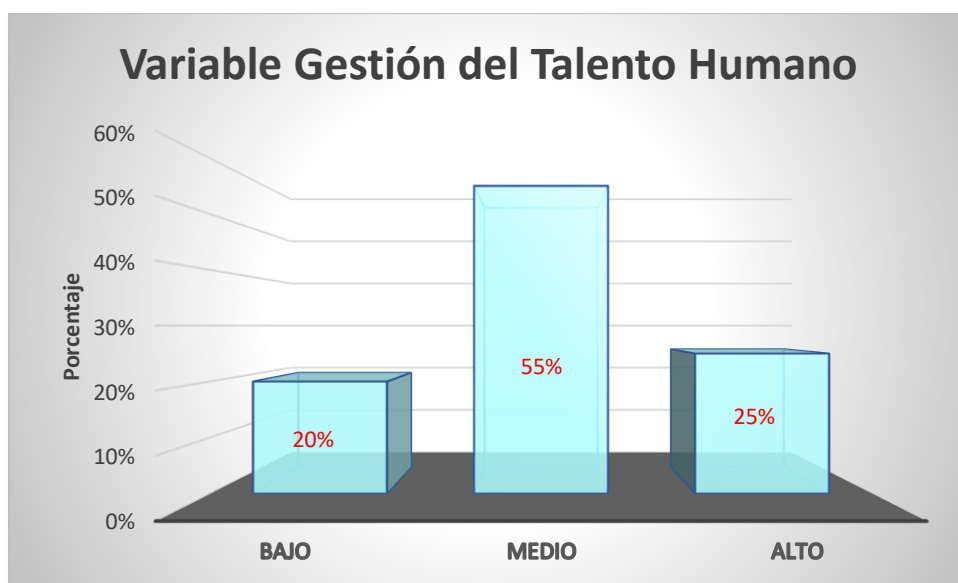
#### Descripción de los niveles de la variable Gestión del Talento Humano

Tabla 8

*Descripción de los niveles de la Gestión del Talento Humano*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [24 -33]	8	20%
Medio [34 – 43]	22	55%
Alto [44 – 53]	10	25%
Total	40	100%

*Fuente:* Base de datos (Anexo 6)



*Figura 1.* Descripción de los niveles de la Gestión del Talento Humano

En la tabla 8 y figura 1, se observa de una muestra de 40 trabajadores en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; que el 20% de los encuestados indican que existe un nivel bajo en la gestión del talento humano, asimismo el 55% indican que existe un nivel medio en y 25% de los servidores indica que existe una gestión del talento humano alto. Finalmente se puede

afirmar que la mayoría señalan que la gestión del talento humano es de nivel medio.

### Descripción de los niveles de la variable Cultura organizacional

Tabla 9

*Descripción de los niveles de la variable Cultura organizacional*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [18 -30]	12	30%
Medio [31 – 43]	20	50%
Alto [44 – 56]	8	20%
Total	40	100%

*Fuente:* Base de datos (Anexo 6)

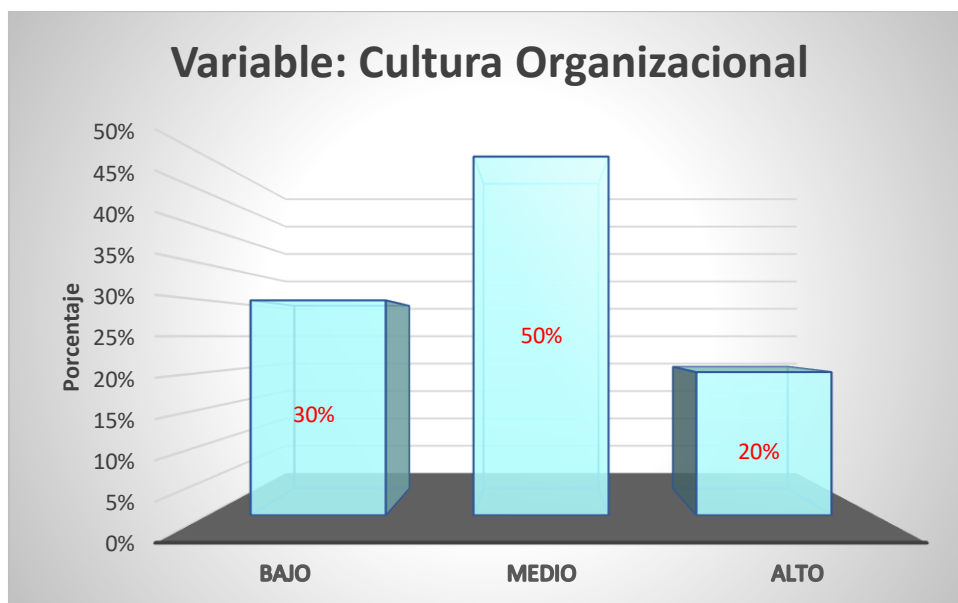


Figura 2. Descripción de los niveles de la Cultura organizacional.

En la tabla 9 y figura 2, se observa de una muestra de 40 trabajadores del área de recursos humanos de la UGEL N°06 que representan el 100% de la muestra que el 30% indican que existe un nivel bajo en la cultura organizacional, asimismo el 50% indican que existe un nivel medio en la cultura organizacional y el 20% de los

encuestados indica que existe una cultura organizacional alta. Finalmente se puede afirmar que la mayoría señalan que la cultura organizacional es de nivel medio.

### Resultados de la dimensión Procesos para integrar personas.

Tabla 10.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [4 -6]	8	20%
Medio [7 – 9]	22	55%
Alto [10 – 12]	10	25%
Total	40	100%

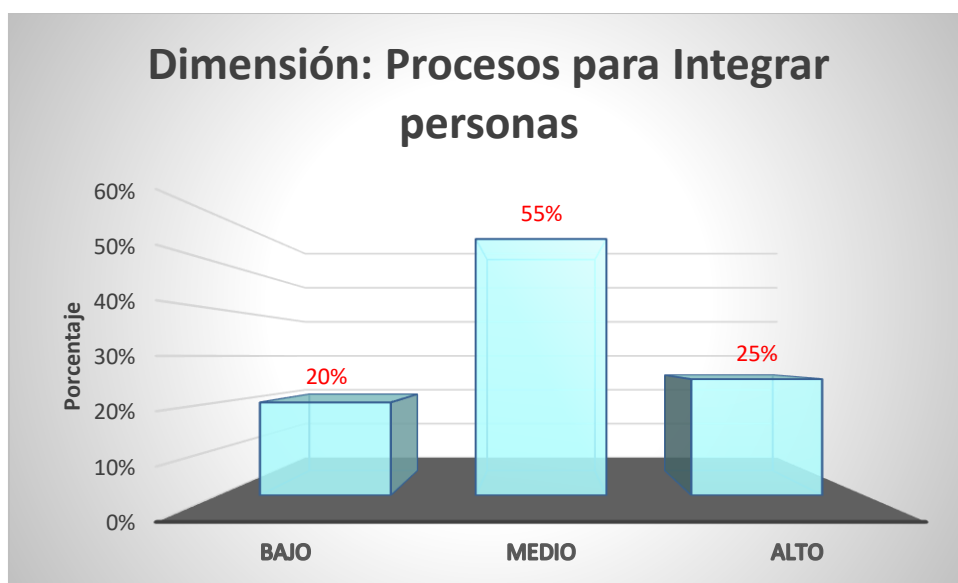


Figura 3. Niveles de la dimensión Procesos para integrar personas.

De la tabla 10 y figura 3, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para integrar personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 20% manifiesta que es del nivel bajo, el 55% manifiesta que es de nivel medio y el 25% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para integrar personas se encuentra en nivel medio.

## Resultados de la dimensión Procesos para organizar a las personas.

Tabla 11.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [4 -6]	10	25%
Medio [7 – 9]	18	45%
Alto [10 – 12]	12	30%
Total	40	100%

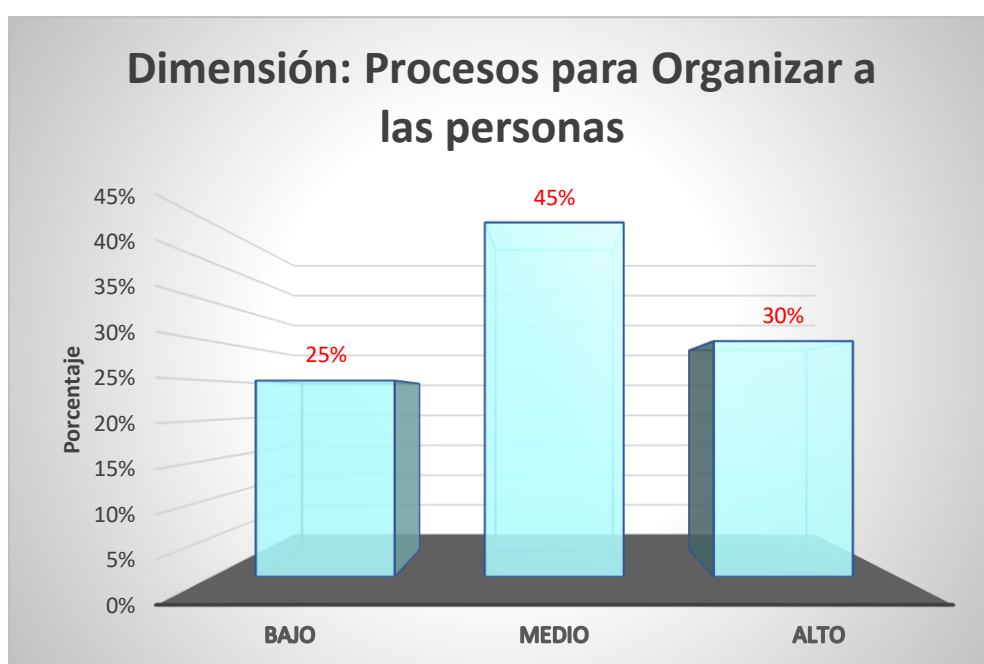


Figura 4. Niveles de la dimensión Procesos para organizar a las personas.

De la tabla 11 y figura 5, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para organizar a las personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 25% manifiesta que es del nivel bajo, el 45% manifiesta que es de nivel medio y el 30% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para organizar a las personas se encuentra en el nivel medio.



## Resultados de la dimensión Procesos para organizar a las personas.

Tabla 12.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -4]	8	20%
Medio [5 – 6]	22	55%
Alto [7 – 8]	10	25%
Total	40	100%

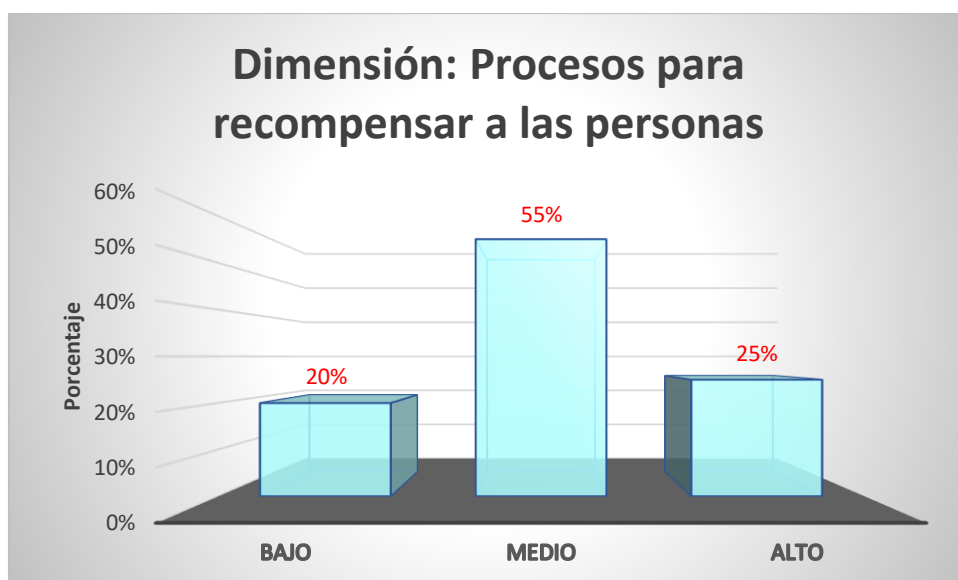


Figura 5. Niveles de la dimensión Procesos para recompensar a las personas.

De la tabla 12 y figura 5, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para recompensar a las personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 20% manifiesta que es del nivel bajo, el 55% manifiesta que es de nivel medio y el 25% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para recompensar a las personas se encuentra en el nivel medio.

## Resultados de la dimensión Procesos para desarrollar a las personas.

Tabla 13.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -4]	6	15%
Medio [5 – 6]	20	50%
Alto [7 – 8]	14	35%
Total	40	100%

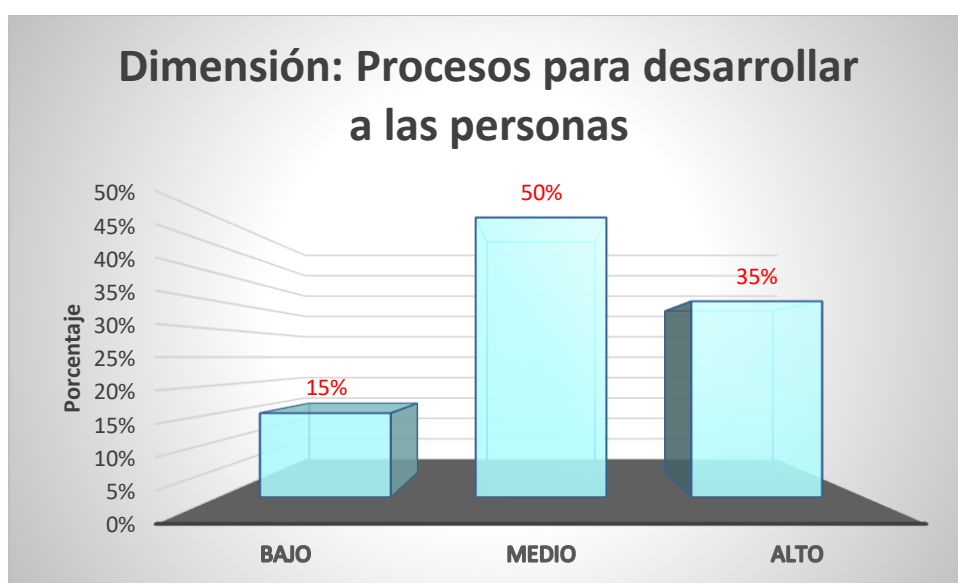


Figura 6. Niveles de la dimensión Procesos para recompensar a las personas.

De la tabla 13 y figura 6, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para desarrollar a las personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 15% manifiesta que es del nivel bajo, el 50% manifiesta que es de nivel medio y el 35% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para desarrollar a las personas se encuentra en el nivel medio.

## Resultados de la dimensión Procesos para desarrollar a las personas.

Tabla 14.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -4]	8	20%
Medio [5 – 6]	16	40%
Alto [7 – 8]	16	40%
Total	40	100%

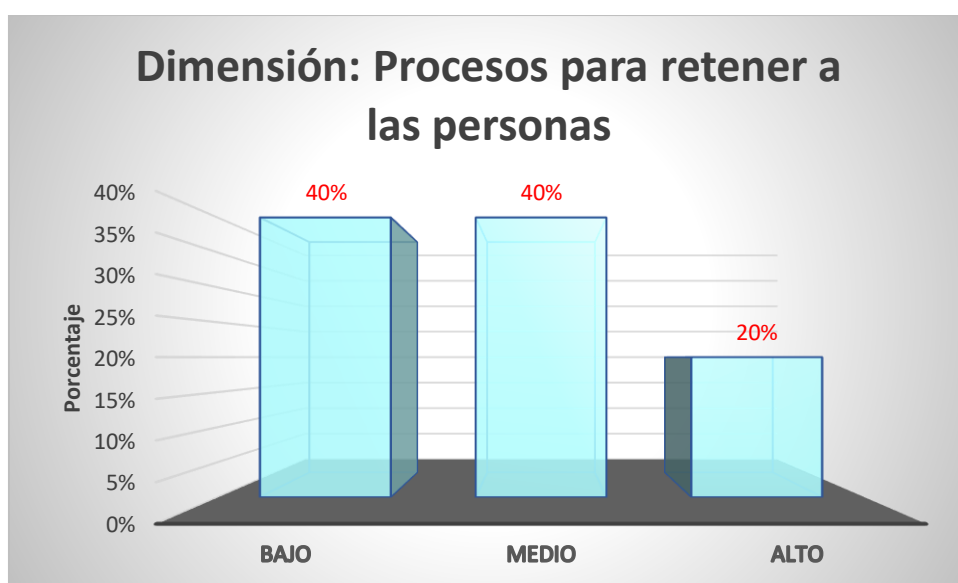


Figura 7. Niveles de la dimensión Procesos para retener a las personas.

De la tabla 14 y figura 7, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para retener a las personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 40% manifiesta que es del nivel bajo, el 40% manifiesta que es de nivel medio y el 20% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para retener a las personas se encuentra en el nivel bajo y medio.

## Resultados de la dimensión Procesos para auditar a las personas.

Tabla 15.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -4]	10	25%
Medio [5 – 6]	24	60%
Alto [7 – 8]	6	15%
Total	40	100%

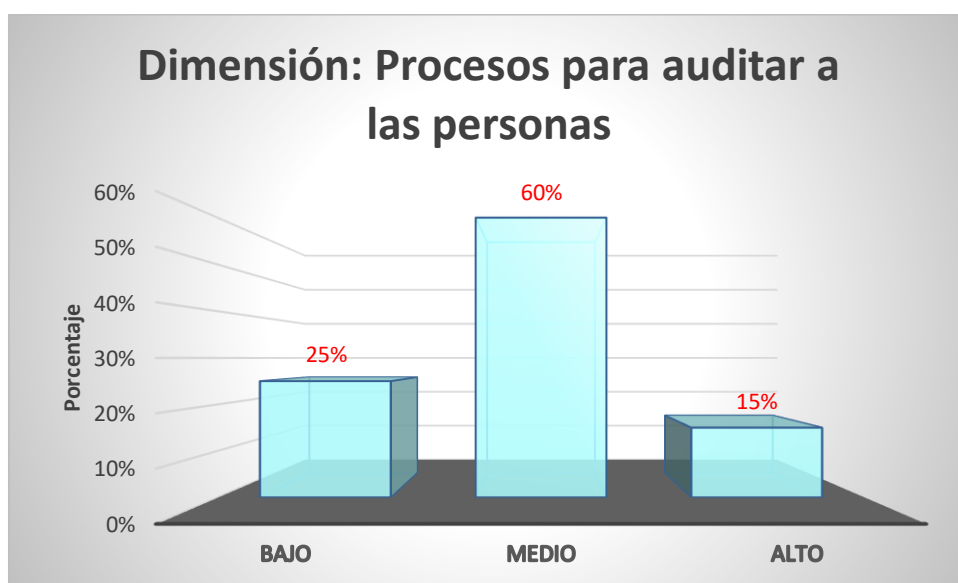


Figura 8. Niveles de la dimensión Procesos para auditar a las personas.

De la tabla 15 y figura 8, se observa que el nivel de la dimensión Procesos para auditar a las personas en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 25% manifiesta que es del nivel bajo, el 60% manifiesta que es de nivel medio y el 15% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Procesos para auditar a las personas se encuentra en el nivel medio.

## Resultados de la dimensión Producciones.

Tabla 16.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [8 -13]	10	25%
Medio [14 – 19]	22	55%
Alto [20 – 24]	8	20%
Total	40	100%

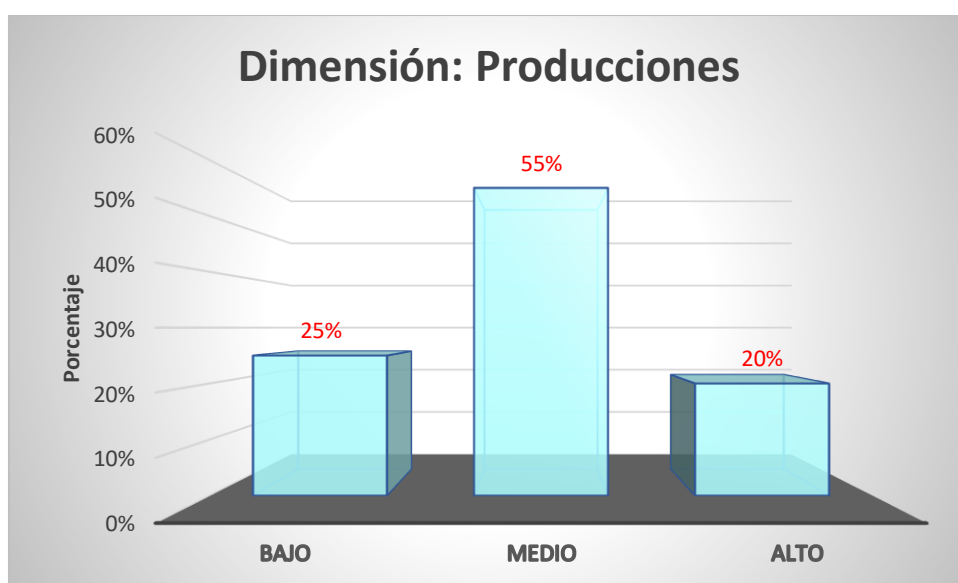


Figura 9. Niveles de la dimensión Producciones

De la tabla 16 y figura 9, se observa que el nivel de la dimensión Producciones en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 25% manifiesta que es del nivel bajo, el 55% manifiesta que es de nivel medio y el 20% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Producciones se encuentra en el nivel medio.

## Resultados de la dimensión Valores.

Tabla 17.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -7]	12	30%
Medio [8 – 12]	18	45%
Alto [13 – 17]	10	25%
Total	40	100%

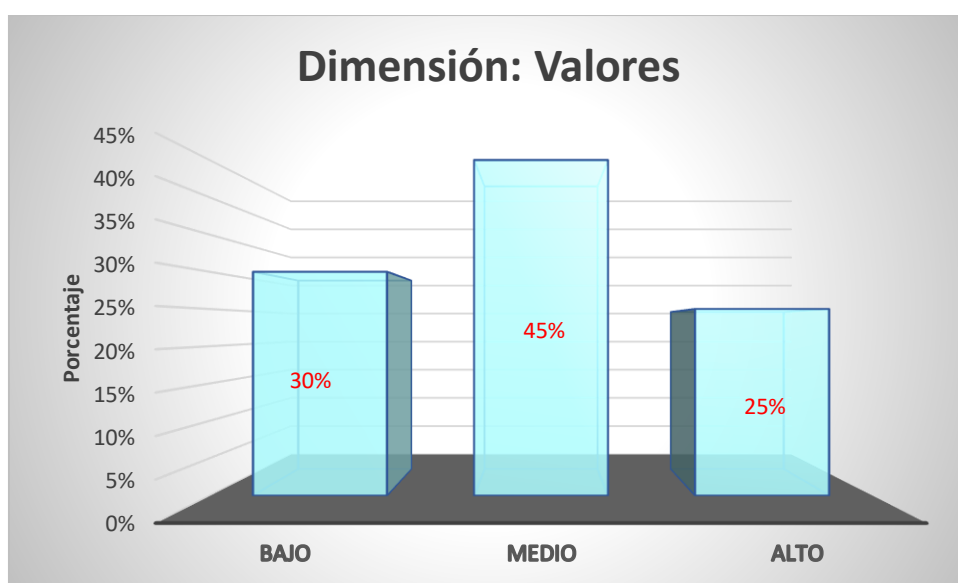


Figura 10. Niveles de la dimensión Valores

De la tabla 17 y figura 10, se observa que el nivel de la dimensión Valores en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 30% manifiesta que es del nivel bajo, el 45% manifiesta que es de nivel medio y el 25% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión Producciones se encuentra en el nivel medio.

## Resultados de la dimensión Presunciones.

Tabla 18.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo [3 -7]	14	35%
Medio [8 – 12]	20	50%
Alto [13 – 17]	6	15%
Total	40	100%

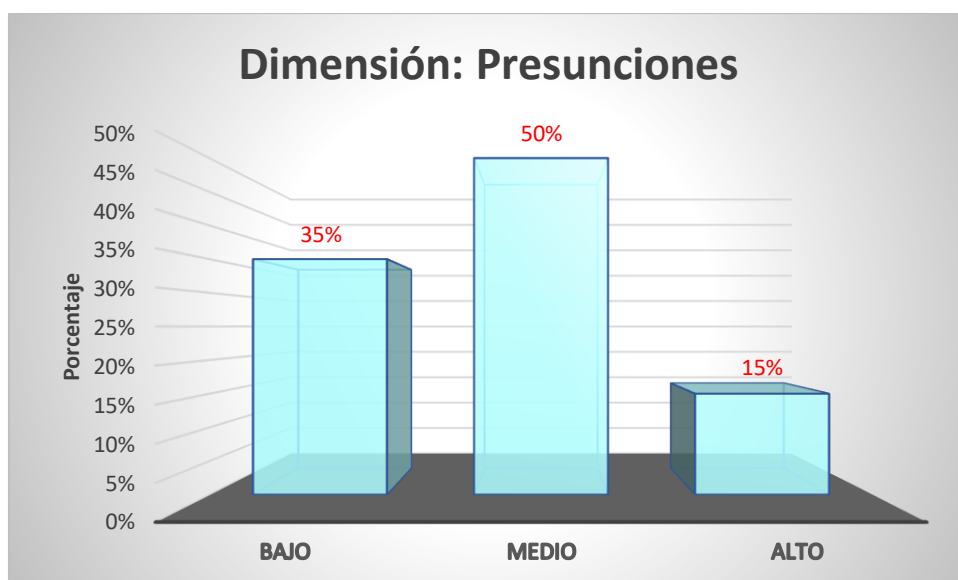


Figura 11. Niveles de la dimensión Presunciones

De la tabla 18 y figura 11, se observa que el nivel de la dimensión Presunciones en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte; de acuerdo a los encuestados el 35% manifiesta que es del nivel bajo, el 50% manifiesta que es de nivel medio y el 15% es de nivel alto. Por lo que podemos afirmar que el nivel de la dimensión presunciones se encuentra en el nivel medio.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

#### Hipótesis general de la investigación

ho: No existe relación entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

h1: Existe relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

Tabla 19

*Grado de correlación y nivel de significación entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.*

			<b>Correlaciones</b>	
			Gestión del talento humano	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1	,645**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	,645**	1
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

En la tabla 19 se observa en referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,645 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.



### Hipótesis específica Especifico 1

ho: No existe relación entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

h1: Existe relación entre la gestión del talento humano y las producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

Tabla 20

*Grado de correlación y nivel de significativa entre la gestión del talento humano y las producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016*

		<b>Correlaciones</b>		
			Gestión del talento humano	Producciones
Rho de Spearman	gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Producciones	Coefficiente de correlación	,598**	1
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

En la tabla 20 se observa en referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y las Producciones de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,598 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del talento humano y las Producciones de la cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## Hipótesis específica Especifico 2

ho: No existe relación entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

h1: Existe relación entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

Tabla 21

*Grado de correlación y nivel de significativa entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016*

<b>Correlaciones</b>			Gestión del talento humano	Valores
Gestión del talento humano		Coefficiente de correlación	1	,493**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
Rho de Spearman	Valores	Coefficiente de correlación	,493**	1
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

En la tabla 20 se observa en referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y los valores de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,493 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del talento humano y los valores de la

cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

### Hipótesis específica Especifico 3

ho: No existe relación entre la gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

h1: Existe relación entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

Tabla 22

*Grado de correlación y nivel de significativa entre la gestión del talento humano las Presunciones subyacentes básicas de la Cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016*

		<b>Correlaciones</b>	
		Gestión del talento	Presunciones subyacentes básicas
		Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	,512**
	Gestión del talento humano	N	,000
		N	40
		Coeficiente de correlación	40
		Sig. (bilateral)	,512**
Rho de Spearman	Presunciones subyacentes básicas	N	1
		N	,000
		N	,000
		N	40
		N	40

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

En la tabla 20 se observa en referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,512 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; por lo que

rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

## **IV. DISCUSIÓN**

De acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas y luego de hallar los resultados de las variables de investigación: presentamos las siguientes discusiones:

En referencia a la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte – 2016; se obtuvo un grado de correlación de Spearman de 0,645 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor de 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de la gestión del talento humano que el 20% es de nivel bajo , el 55% es de nivel medio y en un 25% es de nivel alto. De igual forma en cuanto a la cultura organizacional el 30% es de nivel bajo, el 50% es de nivel medio y el 20% es de nivel alta. Esto concuerda con los hallazgos de Terán y Leal (2012), en la que concluye que existe una reciprocidad moderada para ambas variables de información, proyectándose que la variable de cultura organizacional puede consolidarse en la medida que se elabore una gestión del talento humano real, determinándose obligatoriamente las reglas de un método de recepción (admisión), en donde se debe de aplicar necesariamente el proceso de reclutamiento de personal, a ello se le debe de garantizar un proceso de inducción, de desarrollo, de compensación, de mantenimiento y de supervisión periódicas del personal. De toda esta acción previa se logra la adaptación del personal en los requerimientos de los objetivos de la organización; También concuerda con la investigación realizada por Roca (2012), quien concluye que existe relación altamente significativa entre las variables de comunicación interna y la variable cultura organizacional, determinándose que a mayor comunicación entre los estudiantes y docentes de la facultad de educación dicha casa de estudio, objeto de investigación, mayor significancia se obtendrá en la variable de cultura organizacional. Por otra parte Chiavenato (2005, citado por Cabarcas, 2006) describe que la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

En referencia a la relación entre la a la relación entre la Gestión del talento humano y las Producciones de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,598 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de las Producciones de la Cultura Organizacional que el 25% es de nivel bajo, el 55% es de nivel medio y en un 20% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Arrobo (2013) quien concluyó que la aplicación del tipo de gestión del talento humano por competitividades permitirá elevar el desempeño operativo del personal de la organización empresarial; por lo consiguiente si el personal participa en una capacitación continua, obtendrán mayores beneficios económicos; el mejoramiento de la capacidad tecnológica y del entorno físico, permite el mejoramiento de su autoestima y motivación en sus propias actividades. En la misma línea de ideas García, Sánchez y Zapata (2008) afirmó, que la gestión del talento humano como la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. Los autores proponen que la organización (empresa) deberá de contar con políticas, programas y planes estratégicas con la intención de garantizar las motivaciones y retribuciones de los servidores que realizan diferentes actividades en la organización, con la finalidad de desarrollarnos en las diferentes estructuras de las mismas. En ese sentido la organización ya planifica un conjunto de estrategias, de políticas de trabajo, orientado a desarrollar el talento de cada servidor y ello en relación a las actividades que cada uno de los servidores van a realizar en las diferentes estructuras de la organización.

En referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y los valores de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016 se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,493 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de los valores de la Cultura Organizacional que el 30% es de nivel bajo, el 45% es de nivel medio y en un 30% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Arambulet (2014) quien concluyó que el desarrollo de capacidades en la gestión del talento humano y los estilos de liderazgo influye en la calidad de los procesos organizacionales y por ende, en sus resultados. A más comunicación mayor será la intervención e identificación de los recursos humanos en el progreso de invenciones y en la capacidad de respuestas de mejoras; de esta forma se declara la vital y necesaria las relaciones interpersonales que debe de existir entre gerentes y empleados para el desarrollo de las empresas de manufacturas y de servicios. Una relación transparente leal entre todos los trabajadores de una organización, permitirá la consolidación de las relaciones interpersonales de la entidad.

En referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,512 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de las presunciones subyacentes básicas de la Cultura Organizacional que el 35% es de nivel bajo , el 50% es de nivel medio y en un 15% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Coronel, T. y Pérez (2012) quien concluyó que las competencias laborales de un modelo de gestión del talento humano va a determinar a la empresa a comparar con las capacidades laborales, esta acción va a permitir considerar perfiles (términos de



referencia) de los trabajadores de una entidad empresarial según los cargos o puestos que desempeñan, desembocando en la obligación de elaborar un plan de desarrollo de personal y con esta propuesta obtener mayor rendimiento laboral de sus trabajadores por lo tanto más beneficio para la empresa.

## **V. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado la presente investigación llego a las siguientes conclusiones:

- Primera.** - Existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; puesto que se obtuvo una correlación de Spearman = 0,645 y con un nivel de significancia menor a 0,05.
- Segunda.**- Existe relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; puesto que se obtuvo una correlación de Spearman = 0,598 y con un nivel de significancia menor a 0,05.
- Tercera.** - Existe relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; puesto que se obtuvo una correlación de Spearman = 0,493 y con un nivel de significancia menor a 0,05.
- Cuarta.** - Existe relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; puesto que se obtuvo una correlación de Spearman = 0,512 y con un nivel de significancia menor a 0,05.

## **VI. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados y las conclusiones se dan las siguientes recomendaciones:

**Primera.** - Al Ministro de Educación implementar programas de soporte tecnológico y de formación continua a los servidores de la UGEL; para una mayor eficiencia de su labor y se puede brindar un mejor servicio a los usuarios.

**Segunda.** – A la directora de la UGEL N° 06 promover y realizar programas de capacitación dirigida a sus servidores, referentes a la labor que realizan y de desarrollo de habilidades personales.

**Tercera.** - Al jefe del área de recursos humanos de la UGEL N°06 generar un clima de armonía e incentivos para el personal de su área.

**Cuarta.** - Al personal del área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, estar en permanente actualización con la finalidad de mejorar el servicio que se brinda a los usuarios de la UGEL N°06.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amorós, E (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. (3a ed.). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo del sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad de empresas de manufactura y servicio*. (Tesis de maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela).
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científica*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arrieche M. (2013) *Evaluación de desempeño del talento humano de la universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica*. (Tesis de maestría. Universidad Fermín Toro, Venezuela).
- Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis de maestría. Universidad de Guayaquil, Ecuador.)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Colombia: Pearson-Prentice Hall.
- Benavides, O. (2001). *Competencias y competitividad*. México: Mc. Graw Hill.
- Cabarcas, N. (2006). *Gestión del Talento Humano. Hospital Universitario del Caribe*. Cartagena, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.

- Coronel, T. y Fárez, R. (2012). *La gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas y aplicadas en DURAMAS CIA LTDA.* (Tesis de maestría. Universidad de Cuenca, Ecuador).
- Cubeiro, J. (2012). *Del capitalismo al talentismo, claves para triunfar en la nueva era.* Barcelona, España: Deusto.
- De Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura.* (Tesis de maestría. Universidad Nacional de Trujillo, Lima Perú).
- Congreso de la República (1984). *Decreto Legislativo N° 276. Ley de bases de la carrera administrativa y su reglamento.* Perú.
- Congreso de la República (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación y su reglamento.* Perú.
- Congreso de la República (2008). *Decreto Legislativo N° 1025. Normas de capacitación y rendimiento para el sector público.* Perú.
- García, M., Sanchez, K. y Zapata, A. (2008). *Perspectivas Teóricas Gestión Humana y Estrategia Organizacional para el estudio de la Gestión Humana: Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management.* Colombia: Programa Editorial Univalle.
- Guerrero, G. (2012). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en la educación básica Primaria.* (Tesis de maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo Venezuela).
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Thomson.



Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Congreso de la República (2005). *Ley N° 27815. Ley del código de ética de la función pública*. Perú.

Marín, D., Cano, C., Zevallos, M.& Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional*. Colombia: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, Programa Administración de Empresa.

Maristany, J. (2008). *Tratado de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Uno.

MEF. (2011). *Ley N° 29498. Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano*. Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú.

Mondy, W., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a. ed.). México: Prentice Hall.

Molocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel Primaria Red N° 7 Callao*. (Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú).

Mora, C. (1989). *Hacia una nueva teoría general de las organizaciones*. Carabobo, Venezuela: Mc Graw Hill.

Münch, L. (2005). *Administración de Capital Humano*. México: Trillas.

Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retener al personal*. (Tesis de maestría. Universidad de Medellín, Colombia).

- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º. ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Minedu (2015). *Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU: Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Lima Metropolitana (MOP)*. Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- Robbins, Stephen P. Judge y Timothy, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10mo ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Roca (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú).
- Sánchez, A. (2012). *Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro, Lima Perú).
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación Social, teoría y ejercicios*. (14º. ed.). Madrid: Paraninfo.
- Schein, E. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. España: Plaza Janes & Editores. S.A.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Terán y Lea (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. (Tesis de maestría. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela).

Tinoco, O. (2014) *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. (Tesis de maestría. Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú).

Vásquez (2008). *Gestión de Talento Humano*. Caracas, Venezuela: Episteme.

## **VIII. ANEXOS**

## Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable 1: Gestión de talento humano</b>				
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte 2016?	Establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.	Existe relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.	Procesos para integrar personas.	- Definición de perfiles -Selección de personal	1,2 3,4	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)	Bajo [4 – 6] Medio [7 – 9] Alto [10 – 12]
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>	Procesos para organizar personas.	-Diseño de la organización -Evaluación del desempeño	5,6 7,8		Bajo [4 – 6] Medio [7 – 9] Alto [10 – 12]
<b>Problema específico 1.</b>	<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Hipótesis específica 1.</b>	Procesos para recompensar personas.	-Incentivación al personal -Servicio social	9,10 11		Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.	Existe relación entre la gestión del talento humano y las Producciones de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.	Procesos para desarrollar personas	-Sistema de capacitación -Fomento al desarrollo profesional	12,13 14		Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
<b>Problema específico 2.</b>	<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Hipótesis específica 2.</b>	Procesos para retener personas	-Generación de un clima adecuado	15,16		Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
¿Qué relación existe	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y los valores	Existe relación entre la gestión del talento	Procesos para auditar personas	-Mejoramiento de la calidad de vida -Seguimiento a la labor que realiza el personal -Sistema d información	17 18,19 20		Bajo [3 – 4] Medio [5 – 6] Alto [7 – 8]
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de</b>	<b>Nivel y Rango</b>

<p>entre la gestión del talento humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?.</p> <p><b>Problema específico 3.</b> ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016?</p>	<p>de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.</p> <p><b>Objetivo específico 3</b> Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.</p>	<p>humano y los valores de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.</p> <p><b>Hipótesis específica 3.</b> Existe relación entre la gestión del talento humano y las Presunciones subyacentes básicas de la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016</p>				<b>valores</b>	
			<b>Dimensión producciones</b>	Entorno físico	1,2	Nunca (1)	Bajo [8 – 13]
				Capacidad tecnológica	3,4	A veces (2)	Medio [14 – 19]
				Estilo de liderazgo	5,6	Siempre (3)	Alto [20 – 24]
			<b>Dimensión Valores</b>	Lenguaje	7,8		Bajo [3– 7]
				Relaciones	9,10,11		Medio [8 – 12]
				interpersonales	12,13,14		Alto [13 – 17]
				Normas organizacionales	15,16,17		Bajo [3– 7]
			<b>Dimensión Presunciones subyacentes básicas</b>	Percepción del problema	18,19,20		Medio [8 – 12]
				Solución de problemas			Alto [13 – 17]

## METODOLOGÍA

**Tipo de investigación:** Básica.

**Alcance:** Descriptivo – Correlacional.

**Diseño** : No experimental, con un corte transversal

**Población** : 40

**Método** : Hipotético – deductivo

**Muestra** : 40

## Anexo 2

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

## VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO

## Operacionalización de la variable1: Gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores: Ordinal – tipo Likert	Niveles y rangos
Procesos para integrar personas	Definición de perfiles	1,2	Nunca (1)	Bajo [4 – 6]
	Selección de personal	3,4	A veces (2)	Medio [7 – 9]
			Siempre (3)	Alto [10 – 12]
Procesos para organizar personas	Diseño de la organización	5,6	Nunca (1)	Bajo [4 – 6]
	Evaluación del desempeño	7,8	A veces (2)	Medio [7 – 9]
			Siempre (3)	Alto [10 – 12]
Procesos para recompensar personas	Incentivación al personal	9,10	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
	Servicio social	11	A veces (2)	Medio [5 – 6]
			Siempre (3)	Alto [7 – 8]
Procesos para desarrollar personas	Sistema de capacitación	12,13	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
	Fomento al desarrollo profesional	14	A veces (2)	Medio [5 – 6]
			Siempre (3)	Alto [7 – 8]
Procesos para retener personas	Generación de un clima adecuado	15,16	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
	Mejoramiento de la calidad de vida	17	A veces (2)	Medio [5 – 6]
			Siempre (3)	Alto [7 – 8]

Procesos para auditar personas	Seguimiento a la labor que realiza el personal	18,19	Nunca (1)	Bajo [3 – 4]
			A veces (2)	Medio [5 – 6]
	Sistema de información	20	Siempre (3)	Alto [7 – 8]

---

*Fuente:* Bases teóricas

## **VARIABLE: GESTIÓN DEL TALENTO**

### **Operacionalización de la variable 2: Cultura organizacional**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores: Ordinal – tipo Likert	Niveles y rangos
Producciones	Entorno físico	1,2	Nunca (1)	Bajo (8-13)
	Capacidad tecnológica	3,4	A veces (2)	Medio (14-19)
	Estilo de liderazgo	5,6	Siempre (3)	Alto (20-24)
	Lenguaje	7,8		
Valores	Relaciones interpersonales	9,10,11	Nunca (1)	Bajo (3-7)
	Normas organizacionales	12,13,14	A veces (2)	Medio (8-12)
			Siempre (3)	Alto (13-17)
Presunciones subyacentes básicas	Percepción del problema	15,16,17	Nunca (1)	Bajo (3-7)
	Solución de problemas	18,19,20	A veces (2)	Medio (8-12)
			Siempre (3)	Alto (13-17)

---

*Fuente:* Bases teóricas



### Anexo 3:

#### Instrumento de medición: 1

#### Encuesta al servidor

Estimado servidor:

El presente cuestionario es parte de una investigación para recoger información y opiniones sobre el nivel de la Gestión del talento humano, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción y luego marca con un aspa (x).

Nunca = 1

A veces = 2

Siempre = 3

DIMENSIONES		ESCALA		
	DIMENSIÓN 1 Procesos para integrar personas	N/1	AV/2	S/3
1	Se toma en cuenta los perfiles para ocupar un cargo			
2	Son rigurosos en la selección de personal			
3	La selección de persona se realiza por concurso publico			
4	La selección del personal obedece a las necesidades y requerimiento de la organización.			
<b>DIMENSIÓN 2 Procesos para organizar personas</b>				
5	La toma de decisiones del gestor responde a las objetivos y metas institucionales			
6	Los servidores se ubican de acuerdo a su especialización			
7	La evolución del desempeño te permite mejorar tu trabajo			
8	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.			
<b>DIMENSIÓN 3 Procesos para recompensar personas</b>				
9	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.			
10	Las condiciones salariales te permiten satisfacer tus necesidades de bienestar			
11	Ante cualquier dificultad el servicio de bienestar social te apoya			
<b>DIMENSIÓN 4 Procesos para desarrollar personas</b>				
12	El plan de capacitación, te es útil para el desarrollo de su labor			
13	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.			
14	La institución le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.			
<b>DIMENSIÓN 5 Procesos para retener personas</b>				
15	El clima institucional es propio para realizar un buen trabajo			
16	La relación con sus compañeros de trabajo es amical			
17	La remuneración te permite mejorar tu calidad de vida			
<b>DIMENSIÓN 6 Procesos para auditar personas</b>				
18	El plan de monitoreo y seguimiento a la labor que realiza te sirve de apoyo			
19	El personal es evaluado de acuerdo a resultados			
20	El sistema de información permite controlar la labor que realizan los servidores			
<b>TOTAL</b>				

## Instrumento de medición: 2

### Encuesta al servidor

Estimado servidor:

El presente cuestionario es parte de una investigación para recoger información y opiniones sobre el nivel de la cultura organizacional, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Debe leer cada una de las preguntas y seleccione una de las respuestas según su convicción y luego marca con un aspa (x).

Nunca = 1                      A veces = 2                      Siempre = 3

N°	ÍTEMS	ÍNDICES		
		1/N	2/AV	3/S
<b>PRODUCCIONES</b>				
1	El ambiente físico se mantiene limpio y ordenado			
2	El ambiente físico te permite realizar tu trabajo con comodidad.			
3	Los medios tecnológicos están a su disposición para realizar un buen trabajo			
4	La red informática funciona adecuadamente			
5	Se mantiene una posición de apertura al diálogo.			
6	Existe predisposición para atender con prontitud y cordialidad al usuario			
7	En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar			
8	Existe una comunicación fluida y asertiva entre sus superiores y compañeros.			
<b>VALORES</b>				
9	En las relaciones interpersonales prima la cordialidad y el respeto mutuo			
10	En el ambiente se percibe compañerismo y lealtad ante la institución entre sus miembros.			
11	La atención al usuario se realiza con empatía y cordialidad			
12	Se cumplen las normas de convivencia			
13	Se realiza el trabajo en equipo			
14	Se cumplen los trabajos de acuerdo a las fechas previstas.			
<b>PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS</b>				
15	Ante un problema se generan alternativas de resolución.			
16	Existe un manejo adecuado de conflictos.			
17	Existe un adecuado grado de adaptabilidad.			
18	Se practica la escucha activa			
19	Se propician soluciones rápidas y equitativas			
20	En las soluciones priman los principios éticos			
TOTAL				

## Anexo 4:

## Anexo 4: Base de datos de la variable Gestión del talento Humano

D1: Procesos para integrar personas						D2: Procesos para organizar personas					D3: Procesos para recompensar personas				D4: Procesos para desarrollar personas				D5: Procesos para retener personas				D6: Procesos para auditar personas				VARIABLE: 1
N°	P1	P2	P3	P4	PUNTAJE	P5	P6	P7	P8	PUNTAJE	P9	P10	P11	PUNTAJE	P12	P13	P14	PUNTAJE	P15	P16	P17	PUNTAJE	P18	P19	P20	PUNTAJE	TOTAL
1	3	3	3	3	12	3	3	1	3	10	3	2	3	8	4	2	1	7	3	3	2	8	2	3	3	8	53
2	3	3	1	2	9	3	2	2	1	8	2	2	1	5	2	3	3	8	2	2	3	8	1	3	1	5	43
3	3	2	1	2	8	2	1	3	3	9	3	1	2	6	2	1	2	5	1	1	3	5	2	3	1	6	39
4	3	2	3	3	11	3	3	3	3	12	1	3	3	7	3	2	3	8	2	1	2	5	3	3	1	7	50
5	1	2	2	2	7	2	2	2	2	8	3	1	1	5	2	1	3	6	2	2	2	6	3	1	1	5	37
6	3	3	2	1	9	2	3	3	3	11	2	1	2	5	2	3	3	8	1	1	3	5	1	2	2	5	43
7	1	2	1	3	7	1	1	2	1	5	2	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	4	2	1	1	4	27
8	3	2	2	3	10	2	2	3	3	10	2	3	2	7	3	2	3	8	1	3	3	7	2	3	2	7	49
9	1	3	1	1	6	1	1	3	1	6	1	2	3	6	3	1	2	6	1	2	3	6	2	2	2	6	36
10	1	1	1	1	4	1	1	2	1	5	1	1	1	3	1	2	2	5	2	1	3	6	1	1	1	3	26
11	3	2	3	1	9	2	2	2	2	8	3	2	1	6	3	1	1	5	2	2	1	5	1	2	3	6	39
12	1	1	1	2	5	1	1	1	2	5	2	1	1	4	1	2	1	4	2	1	1	4	1	1	2	4	26
13	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	2	3	3	8	3	3	2	8	2	3	3	8	3	3	2	8	55
14	3	2	1	1	7	1	1	2	3	7	2	2	1	5	1	1	3	5	2	2	1	5	2	1	2	5	34
15	2	1	3	3	9	2	3	1	2	8	1	1	3	5	2	1	2	5	1	1	3	5	3	1	1	5	37
16	1	2	2	3	8	3	1	2	3	9	2	2	2	6	3	2	1	6	1	3	2	6	1	2	3	6	41
17	2	2	2	2	8	3	2	1	2	8	2	3	1	6	2	2	2	6	1	2	3	6	1	3	2	6	40
18	3	1	3	2	9	3	1	3	2	9	2	2	2	6	2	2	1	5	1	1	3	5	1	3	2	6	40

19	1	2	2	1	6	1	1	2	2	6	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	24
20	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	2	3	3	8	3	2	2	7	3	1	1	5	2	3	3	8	52
21	3	3	3	3	12	3	3	3	1	10	2	3	3	8	3	1	3	7	2	3	3	8	3	2	3	8	53
22	3	2	2	2	9	2	3	2	2	9	1	2	3	6	2	3	3	8	2	3	3	8	2	3	1	6	46
23	2	2	2	2	8	1	3	2	3	9	2	2	2	6	2	1	2	5	2	1	2	5	1	2	3	6	39
24	2	3	3	3	11	3	3	3	3	12	2	3	2	7	2	3	3	8	2	2	1	5	1	3	3	7	50
25	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8	2	2	1	5	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	1	5	37
26	2	3	3	1	9	3	2	3	3	11	1	1	3	5	2	3	3	8	2	2	2	6	2	2	1	5	44
27	2	1	2	2	7	2	1	1	1	5	2	1	1	4	1	1	1	3	2	1	1	4	1	2	2	4	27
28	3	3	2	2	10	3	3	3	1	10	3	2	2	7	3	2	3	8	3	2	2	7	2	2	3	7	49
29	1	1	1	3	6	2	2	1	1	6	1	2	3	6	2	2	2	6	2	1	3	6	1	3	2	6	36
30	1	1	1	1	4	2	1	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	5	2	2	2	6	1	1	1	3	26
31	2	2	2	3	9	2	2	2	2	8	2	3	1	6	3	1	1	5	1	1	3	5	2	2	2	6	39
32	2	1	1	1	5	1	1	1	2	5	1	1	2	4	2	1	1	4	1	2	1	4	2	1	1	4	26
33	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	2	3	3	8	3	2	3	8	3	3	2	8	2	3	3	8	55
34	2	2	2	1	7	3	2	1	1	7	1	1	3	5	2	2	1	5	3	1	1	5	1	3	1	5	34
35	2	3	3	1	9	2	2	2	2	8	1	3	1	5	3	1	1	5	2	1	2	5	3	1	1	5	37
36	2	2	2	2	8	3	3	1	2	9	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	2	2	2	6	41
37	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	3	1	2	6	2	3	1	6	1	2	3	6	3	2	1	6	40
38	1	2	3	3	9	3	3	2	1	9	2	2	2	6	3	1	1	5	2	2	1	5	2	2	2	6	40
39	1	2	1	2	6	1	1	1	3	6	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	24
40	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	2	3	8	1	3	3	7	1	3	1	5	3	3	2	8	52

## Base de datos de la variable Cultura Organizacional

N°	D1: Producciones									D2: Valores						D3: Presunciones subyacentes básicas						VARIABLE TOTAL		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	PUNTAJE	P9	P10	P11	P12	P13	P14	PUNTAJE	P15	P16	P17	P18	P19		P20	PUNTAJE
1	3	1	3	2	3	3	3	3	21	3	2	2	3	2	2	14	2	1	1	1	1	2	8	43
2	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	3	3	2	16	3	2	2	3	3	3	16	56
4	3	3	3	3	3	3	3	3	10	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	1	1	6	23
5	1	1	1	2	2	3	2	2	14	1	1	1	1	1	3	8	1	1	1	2	1	1	7	29
6	3	2	2	2	2	3	2	3	19	2	2	2	1	1	1	9	2	1	2	2	1	1	9	37
7	1	2	3	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	23
8	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	3	17	56
9	1	3	2	2	2	3	2	1	16	2	2	2	1	2	2	11	2	2	2	2	2	2	12	39
10	2	3	1	1	4	1	1	2	15	1	2	1	3	2	1	10	2	3	1	2	2	2	12	37
11	3	3	1	2	2	1	3	2	17	2	1	3	1	3	2	12	2	2	2	1	1	1	9	38
12	3	3	2	3	1	3	2	1	18	2	1	2	2	1	1	9	2	1	1	2	2	2	10	37
13	2	1	1	2	1	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	1	7	24
14	3	2	1	1	3	3	3	3	19	2	1	1	2	2	2	10	1	1	1	3	2	3	11	40

15	1	2	1	1	2	2	1	1	11	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	23
16	2	3	2	2	1	1	2	2	15	2	2	2	3	1	1	11	2	1	1	1	2	2	9	35
17	1	1	1	1	2	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	21
18	1	1	3	3	2	3	3	2	18	2	2	2	3	1	2	12	2	2	2	2	1	1	10	40
19	1	3	3	1	3	3	3	3	20	3	3	3	1	3	3	16	2	3	2	3	2	2	14	50
20	3	3	1	2	2	3	3	2	19	2	3	3	3	2	2	15	1	1	1	2	2	1	8	42
21	3	1	3	2	3	3	3	3	21	3	2	2	3	2	2	14	2	1	2	1	1	1	8	43
22	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	20
23	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	2	2	16	3	3	2	3	2	3	16	56
24	1	1	1	1	1	1	1	3	10	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	23
25	3	1	3	2	2	1	1	1	14	2	2	1	1	1	1	8	3	3	3	3	2	3	7	29
26	3	2	2	2	2	3	2	3	19	2	2	2	1	1	1	9	1	1	2	1	3	1	9	37
27	1	3	2	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	23
28	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	2	17	3	3	3	3	2	3	17	56
29	1	3	2	2	2	3	2	1	16	2	1	2	3	2	1	11	2	2	2	2	2	2	12	39
30	2	3	3	1	2	1	1	2	15	3	2	1	1	2	1	10	2	3	1	2	2	2	12	37
31	3	3	1	2	2	1	3	2	17	2	3	3	1	1	2	12	3	1	1	1	1	2	9	38
32	3	3	2	3	1	1	3	2	18	2	1	2	2	1	1	9	3	1	2	1	2	1	10	37
33	2	3	1	1	1	1	1	1	11	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	7	24
34	3	2	1	2	2	3	3	3	19	2	1	1	2	2	2	10	1	1	1	3	2	3	11	40

35	1	2	1	2	1	1	1	2	11	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	23
36	2	3	3	1	1	1	2	2	15	3	2	1	3	1	1	11	2	1	1	1	1	3	9	35
37	1	1	1	1	1	2	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	21
38	1	1	3	3	2	3	2	3	18	2	3	1	2	2	2	12	2	1	1	1	2	3	10	40
39	2	3	3	3	3	2	3	1	20	3	2	3	2	3	3	16	2	3	1	3	3	2	14	50
40	3	3	2	2	2	2	2	3	19	2	3	3	3	2	2	15	1	1	1	3	1	1	8	42

### Anexo: 5

**Confiabilidad: Cuestionario que midió la variable Gestión del Talento Humano**

**Se aplicó una prueba piloto con 20 servidores del área de ASGESE:**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	20



**Confiabilidad: Cuestionario que midió la variable Cultura Organizacional**

**Se aplicó una prueba piloto con 20 servidores del área de ASGESE:**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	20

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Cultura organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		Sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Cultura organizacional</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 : Producciones</b>					✓		
1	El ambiente físico se mantiene limpio y ordenado	✓		✓		✓		
2	El ambiente físico te permite realizar tu trabajo con comodidad.	✓		✓		✓		
3	Los medios tecnológicos están a su disposición para realizar un buen trabajo	✓		✓		✓		
4	La red informática funciona adecuadamente	✓		✓		✓		
5	Se mantiene una posición de apertura al diálogo	✓		✓		✓		
6	Existe predisposición para atender con prontitud y cordialidad al usuario	✓		✓		✓		
7	En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar	✓		✓		✓		
8	Existe una comunicación fluida y asertiva entre sus superiores y compañeros.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Valores</b>							
9	En las relaciones interpersonales prima la cordialidad y el respeto mutuo	✓		✓		✓		
10	En el ambiente se percibe compañerismo y lealtad ante la institución entre sus miembros.	✓		✓		✓		
11	La atención al usuario se realiza con empatía y cordialidad	✓		✓		✓		
12	Se cumplen las normas de convivencia	✓		✓		✓		
13	Se realiza el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
14	Se cumplen los trabajos de acuerdo a las fechas previstas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Presunciones</b>							
15	Ante un problema se generan alternativas de resolución.	✓		✓		✓		
16	Existe un manejo adecuado de conflictos.	✓		✓		✓		
17	Existe un adecuado grado de adaptabilidad.	✓		✓		✓		
18	Se practica la escucha activa	✓		✓		✓		
19	Se propician soluciones rápidas y equitativas	✓		✓		✓		
20	En las soluciones priman los principios éticos	✓		✓		✓		


Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra. DORA LOURDES PONCE YACTAYO

DNI. 09747014

Especialidad del validador. Dra. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

..... 6 de 05 del 2017

  
-----  
Dra. Dora Ponce Yactayo  
CPPe: 0109747014  
-----

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión del talento humano**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Gestión del Talento Humano</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 Procesos para integrar personas</b>							
1	Se toma en cuenta los perfiles para ocupar un cargo	✓		✓		✓		
2	Son rigurosos en la selección de personal	✓		✓		✓		
3	La selección de persona se realiza por concurso publico	✓		✓		✓		
4	La selección del personal obedece a las necesidades y requerimiento de la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Procesos para organizar personas</b>							
5	La toma de decisiones del gestor responde a las objetivos y metas institucionales	✓		✓		✓		
6	Los servidores se ubican de acuerdo a su especialización	✓		✓		✓		
7	La evolución del desempeño te permite mejorar tu trabajo	✓		✓		✓		
8	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Procesos para recompensar personas</b>							
9	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.	✓		✓		✓		
10	Las condiciones salariales te permiten satisfacer tus necesidades de bienestar	✓		✓		✓		
11	Ante cualquier dificultad el servicio de bienestar social te apoya	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4 Procesos para desarrollar personas</b>							
12	El plan de capacitación de es útil para el desarrollo de su labor	✓		✓		✓		
13	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.	✓		✓		✓		
14	La UGEL N° 06 le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5 Procesos para retener personas</b>							
15	El clima institucional es propio para realizar un buen trabajo	✓		✓		✓		
16	La relación con sus compañeros de trabajo es amical	✓		✓		✓		
17	La remuneración te permite mejorar tu calidad de vida	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 6 Procesos para auditar personas</b>							
18	El plan de monitoreo y seguimiento a la labor que realiza te sirve de apoyo	✓		✓		✓		
19	El personal es evaluado de acuerdo a resultados	✓		✓		✓		
20	El sistema de información permite controlar la labor que realizan los servidores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Cultura organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		Sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Cultura organizacional</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 : Producciones</b>							
1	El ambiente físico se mantiene limpio y ordenado	/		/		/		
2	El ambiente físico te permite realizar tu trabajo con comodidad.	/		/		/		
3	Los medios tecnológicos están a su disposición para realizar un buen trabajo	/		/		/		
4	La red informática funciona adecuadamente	/		/		/		
5	Se mantiene una posición de apertura al diálogo	/		/		/		
6	Existe predisposición para atender con prontitud y cordialidad al usuario	/		/		/		
7	En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar	/		/		/		
8	Existe una comunicación fluida y asertiva entre sus superiores y compañeros.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Valores</b>							
9	En las relaciones interpersonales prima la cordialidad y el respeto mutuo	/		/		/		
10	En el ambiente se percibe compañerismo y lealtad ante la institución entre sus miembros.	/		/		/		
11	La atención al usuario se realiza con empatía y cordialidad	/		/		/		
12	Se cumplen las normas de convivencia	/		/		/		
13	Se realiza el trabajo en equipo	/		/		/		
14	Se cumplen los trabajos de acuerdo a las fechas previstas.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Presunciones</b>							
15	Ante un problema se generan alternativas de resolución.	/		/		/		
16	Existe un manejo adecuado de conflictos.	/		/		/		
17	Existe un adecuado grado de adaptabilidad.	/		/		/		
18	Se practica la escucha activa	/		/		/		
19	Se propician soluciones rápidas y equitativas	/		/		/		
20	En las soluciones priman los principios éticos	/		/		/		



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión del talento humano**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Gestión del Talento Humano</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 Procesos para integrar personas</b>							
1	Se toma en cuenta los perfiles para ocupar un cargo	/		/		/		
2	Son rigurosos en la selección de personal	/		/		/		
3	La selección de persona se realiza por concurso publico	/		/		/		
4	La selección del personal obedece a las necesidades y requerimiento de la organización.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Procesos para organizar personas</b>							
5	La toma de decisiones del gestor responde a las objetivos y metas institucionales	/		/		/		
6	Los servidores se ubican de acuerdo a su especialización	/		/		/		
7	La evolución del desempeño te permite mejorar tu trabajo	/		/		/		
8	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Procesos para recompensar personas</b>							
9	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.	/		/		/		
10	Las condiciones salariales te permiten satisfacer tus necesidades de bienestar	/		/		/		
11	Ante cualquier dificultad el servicio de bienestar social te apoya	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Procesos para desarrollar personas</b>							
12	El plan de capacitación de es útil para el desarrollo de su labor	/		/		/		
13	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.	/		/		/		
14	La UGEL N° 06 le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 5 Procesos para retener personas</b>							
15	El clima institucional es propio para realizar un buen trabajo	/		/		/		
16	La relación con sus compañeros de trabajo es amical	/		/		/		
17	La remuneración te permite mejorar tu calidad de vida	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 6 Procesos para auditar personas</b>							
18	El plan de monitoreo y seguimiento a la labor que realiza te sirve de apoyo	/		/		/		
19	El personal es evaluado de acuerdo a resultados	/		/		/		
20	El sistema de información permite controlar la labor que realizan los servidores	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia





**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Cultura organizacional**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		Sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Cultura organizacional</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 : Producciones</b>							
1	El ambiente físico se mantiene limpio y ordenado	✓		✓		✓		
2	El ambiente físico te permite realizar tu trabajo con comodidad.	✓		✓		✓		
3	Los medios tecnológicos están a su disposición para realizar un buen trabajo	✓		✓		✓		
4	La red informática funciona adecuadamente	✓		✓		✓		
5	Se mantiene una posición de apertura al diálogo	✓		✓		✓		
6	Existe predisposición para atender con prontitud y cordialidad al usuario	✓		✓		✓		
7	En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar	✓		✓		✓		
8	Existe una comunicación fluida y asertiva entre sus superiores y compañeros.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Valores</b>							
9	En las relaciones interpersonales prima la cordialidad y el respeto mutuo	✓		✓		✓		
10	En el ambiente se percibe compañerismo y lealtad ante la institución entre sus miembros.	✓		✓		✓		
11	La atención al usuario se realiza con empatía y cordialidad	✓		✓		✓		
12	Se cumplen las normas de convivencia	✓		✓		✓		
13	Se realiza el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
14	Se cumplen los trabajos de acuerdo a las fechas previstas.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 : Presunciones</b>							
15	Ante un problema se generan alternativas de resolución.	✓		✓		✓		
16	Existe un manejo adecuado de conflictos.	✓		✓		✓		
17	Existe un adecuado grado de adaptabilidad.	✓		✓		✓		
18	Se practica la escucha activa	✓		✓		✓		
19	Se propician soluciones rápidas y equitativas	✓		✓		✓		
20	En las soluciones priman los principios éticos	✓		✓		✓		

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. FRANK FELIX BALTAZAR SULCA

DNI. 09565042

Especialidad del validador. Dr. en Administración de la Educación

.....08.....de.....05.....del 2017



Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: Gestión del talento humano**

N°	DIMENSIONES / ítems	pertinencia		relevancia		claridad		sugerencias
		si	no	si	no	si	no	
	<b>Gestión del Talento Humano</b>							
	<b>DIMENSIÓN 1 Procesos para integrar personas</b>							
1	Se toma en cuenta los perfiles para ocupar un cargo	/		/		/		
2	Son rigurosos en la selección de personal	/		/		/		
3	La selección de persona se realiza por concurso publico	/		/		/		
4	La selección del personal obedece a las necesidades y requerimiento de la organización.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2 Procesos para organizar personas</b>							
5	La toma de decisiones del gestor responde a las objetivos y metas institucionales	/		/		/		
6	Los servidores se ubican de acuerdo a su especialización	/		/		/		
7	La evolución del desempeño te permite mejorar tu trabajo	/		/		/		
8	La evaluación de desempeño laboral toma en cuenta el trato al usuario.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 3 Procesos para recompensar personas</b>							
9	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo.	/		/		/		
10	Las condiciones salariales te permiten satisfacer tus necesidades de bienestar	/		/		/		
11	Ante cualquier dificultad el servicio de bienestar social te apoya	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 4 Procesos para desarrollar personas</b>							
12	El plan de capacitación de es útil para el desarrollo de su labor	/		/		/		
13	Sus necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas.	/		/		/		
14	La UGEL N° 06 le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 5 Procesos para retener personas</b>							
15	El clima institucional es propio para realizar un buen trabajo	/		/		/		
16	La relación con sus compañeros de trabajo es amical	/		/		/		
17	La remuneración te permite mejorar tu calidad de vida	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 6 Procesos para auditar personas</b>							
18	El plan de monitoreo y seguimiento a la labor que realiza te sirve de apoyo	/		/		/		
19	El personal es evaluado de acuerdo a resultados	/		/		/		
20	El sistema de información permite controlar la labor que realizan los servidores	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA





PERÚ

Ministerio  
de EducaciónDirección Regional  
de Educación  
de Lima MetropolitanaUnidad de Gestión  
Educativa Local N° 06Área de Recursos  
Humanos

"Año del buen servicio al ciudadano"

## CONSTANCIA

El Jefe del Área de Recursos Humanos de la Unidad d Gestión Educativa N° 06 – Ate Vitarte, que suscribe:

### HACE CONSTAR:

Que. Alberto Reynoldi Ángeles Macavilca, estudiante del programa de Maestría, con mención Magíster en Gestión Pública de la UCV, en la sede San Juan de Lurigancho, promoción 2015-2, identificado con DNI N° 07054303, ha aplicado los instrumentos de recojo de información – cuestionarios, con el personal del Área de Recursos Humano, del área a mi cargo, cuyo tema se requiere para el desarrollo de su trabajo de investigación (TESIS).

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE  
LA UGEL 06 – ATE VITARTE, 2016"

Se expide la presente constancia o solicitud del interesado poro los fines que estime conveniente.

Ate – Vitarte 10 de mayo de 2017



JORGE ANTONIO RODRIGUEZ QUISPE  
JEFE DEL AREA DE RECUROS HUMANOS  
UGEL N° 06

## **Artículo científico**

Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016

AUTOR: Br. Alberto Reynoldi Angeles Macavilca  
albertoangeles9@hotmail.com

ASESORA: Dra. Dora Lourdes Ponce Yactayo  
Escuela de Postrado de la Universidad César Vallejo

### **RESUMEN**

La investigación titulada “Gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016”, tuvo como objetivo general de establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo con un tipo de investigación básica y nivel descriptivo correlacional. El diseño de investigación fue no experimental; de corte transversal, el muestreo fue no probabilístico y la muestra censal estuvo constituida por 40 servidores. Se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert para medir las variables Gestión del talento humano y Cultura organizacional, las cuales fueron sometidas a validez y confiabilidad.

Se aplicó el estadístico Rho de Spearman para establecer la correlación entre las variables, donde se halló que existen una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016, con una correlación moderada de 0,645 y un nivel de significancia menor a 0,05.

Palabras clave: Gestión del talento humano, cultura organizacional

## **ABSTRACT**

The research entitled "Management of human talent and organizational culture in the area of human resources of UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016", had as general objective to establish the relationship between the management of human talent and organizational culture in the area of Human resources of the UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016.

The research was conducted under the quantitative approach and deductive hypothetical method with a type of basic research and correlational descriptive level. The research design was non-experimental; Cross - sectional, the sampling was non - probabilistic and the census sample consisted of 40 servers. A Likert scale questionnaire was applied to measure the variables Management of human talent and organizational culture, which were submitted to validity and reliability.

Spearman's Rho statistic was applied to establish the correlation between the variables, where it was found that there is a positive and significant relationship between human talent management and organizational culture in the UGEL 06 - Ate Vitarte, 2016, With a moderate correlation of 0.645 and a level of significance lower than 0.05.

Key words: Human talent management, organizational culture

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy día son progresivos los pronunciamientos a favor de la gestión del talento humano y la cultura organizacional que permitan la viabilidad del progreso de una entidad ya sea pública o privada, teniendo en cuenta las cuestiones y problemas sociales persistentes que han adoptado formas muy diferentes de las que se producían hace escasamente dos o tres décadas, es algo reconocido de manera creciente por diferentes estudiosos, organismos, instituciones académicas y grupos sociales. Esto es, a interrelacionarse con mayor intensidad, tanto en lo interno, como con el entorno, justamente porque se trata de asuntos que no conciernen a una entidad en lo individual, sino al conjunto de las organizaciones.



De acuerdo a las últimas investigaciones tanto a nivel internacional y nacional, necesariamente deben estar unidas. Ambas variables que se desarrollaran en el presente trabajo de investigación permitirán que los miembros de una organización o entidad pública asuman el rol protagónico en cumplimiento de los objetivos e ideales de las mismas. La primera va afectar a la segunda y determinará en muchos casos el éxito del trabajo en equipo de la entidad.

La siguiente relación que existe entre la gestión del talento humano y cultura organizacional se resume en la satisfacción de objetivos organizacionales, disponiendo una estructura y el esfuerzo humano coordinado, aportando la evaluación y la comunicación al respecto Chiavenato (2005, citado por Cabarcas, 2006) describe que la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

En la actualidad y a consecuencia de los grandes avances tecnológicos uno de los factores más importantes de las ventajas competitivas de las organizaciones es el talento del personal, referente a esto, "la Administración de Capital Humano cobra especial relevancia, ya que a través de ésta se aplican procesos, metodologías, y técnicas para mantener, incrementar y desarrollar las competencias, habilidades y conocimientos del personal con la finalidad de mejorar la calidad de las organizaciones y del personal que la conforman" (Münch, 2005)

Una entidad pública con una cultura sólida, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto, en virtud de que sus valores, visión, misión y normas fundamentales que son compartidos y asumidos por sus

miembros, quienes cuentan con una especie de brújula que orientan su acción y con directrices para su comportamiento diario, de manera que es el espíritu más que las reglas organizacionales fortalecerán el estricto cumplimiento de los ideales propuesto por la entidad; algunos autores a nivel internacional Robbins y Judge (2009) definieron la cultura organizacional de la siguiente manera:

La cultura organizacional representa una percepción común que tienen los miembros de una organización. Esto se hizo explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, debemos esperar que individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares. (p.553)

Los autores definieron que la cultura organizacional representa a una percepción común de los miembros de una organización, es decir nos señala que en una organización deben de existir ideales comunes entre sus miembros para lograr objetivos comunes, si los miembros de la organización no comparten ideales comunes difícilmente una organización podrá cumplir con sus metas.

A nivel nacional encontramos los aportes de Marín, Cano, Zevallos y Mora (2009) quienes definieron de la siguiente manera “Las culturas organizacionales que tienen identidad con la empresa (corporativismo) creen que las normas del trabajo también se aplican en su casa y no se preocupan por el futuro quizás porque esperan que lo haga la organización” (p. 25).

De la misma forma Amorós (2007) considera que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye: Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado. Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización. Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo, la calidad del diseño. La filosofía que guía las políticas de la organización hacia

los empleados y clientes. Las reglas del juego, para llevarse bien en la organización. El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo (p. 229).

En el sector educación como es de conocimiento público se aprobó la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU en donde se aprueba el Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, norma que modifica la estructura y funciones en las UGELes, la nueva estructura se incorporan nuevas áreas administrativas entre los cuales se encuentran el área de recursos humano como un área de apoyo a la gestión de la UGEL. En el artículo 35 de la precitada norma, reza la nueva estructura que a partir del 02 de abril del 2015 se viene implementando en Lima Metropolitana.

Dentro de este ámbito se buscará el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, considerando que la gestión del talento buscará enfocarse en el potencial del servidor, lo que implica su desempeño actual y futuro en base al desarrollo apropiado de habilidades, las misma que se encuentran asociadas generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias, enfoque exigido por el actual sistema educativo peruano y la cultura organizacional enfocada en el campo de estudio de la propia entidad en donde se describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de los trabajadores del área de recursos humanos.

### **METODOLOGÍA**

El diseño de investigación fue no experimental, con corte transversal. La muestra estuvo constituida por 40 trabajadores del área de personal de la UGEL 06 – Ate Vitarte – Lima, es decir la población es igual a la muestra y el muestreo fue no probabilístico intencional. La presente investigación presenta dos variables: La Variable 1: Gestión del talento humano y variable 2: cultura organizacional. Así mismo las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron tipo escala de Likert. En el análisis de los datos se utilizó la estadística no paramétrica con Rho de Spearman.

## RESULTADOS

Los resultados del análisis se observa en referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016. un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,645 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna; es decir, existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del talento humano y la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016.

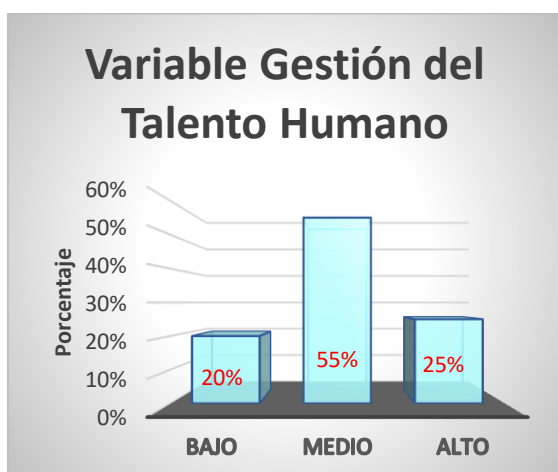


Figura 1. Niveles de la Gestión del Talento Humano

Figura 2. Niveles de la Cultura Organizacional

Tabla 1

Correlación entre las variables y dimensiones

		Correlaciones		
		Gestión del talento humano	Cultura organizacional	
Rho de Spearman				
		Coefficiente de correlación	1	
	Gestión del talento humano	Sig. (bilateral)	,000	
		N	40	
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	,645**	1
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	40	40	

\*\* La correlación es significativa a nivel 0.01 (bilateral).

## DISCUSIÓN

De acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas y luego de hallar los resultados de las variables de investigación: presentamos las siguientes discusiones:

En referencia a la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte – 2016; se obtuvo un grado de correlación de Spearman de 0,645 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor de 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de la gestión del talento humano que el 20% es de nivel bajo, el 55% es de nivel medio y en un 25% es de nivel alto. De igual forma en cuanto a la cultura organizacional el 30% es de nivel bajo, el 50% es de nivel medio y el 20% es de nivel alta. Esto concuerda con los hallazgos de Terán y Lea (2012), en la que concluye que existe una reciprocidad moderada para ambas variables de información, proyectándose que la variable de cultura organizacional puede consolidarse en la medida que se elabore una gestión del talento humano real, determinándose obligatoriamente las reglas de un método de recepción (admisión), en donde se debe de aplicar necesariamente el proceso de reclutamiento de personal, a ello se le debe de garantizar un proceso de inducción, de desarrollo, de compensación, de mantenimiento y de supervisión periódicas del personal. De toda esta acción previa se logra la adaptación del personal en los requerimientos de los objetivos de la organización; También concuerda con la investigación realizada por Roca (2012), quien concluye que existe relación altamente significativa entre las variables de comunicación interna y la variable cultura organizacional, determinándose que a mayor comunicación entre los estudiantes y docentes de la facultad de educación dicha casa de estudio, objeto de investigación, mayor significancia se obtendrá en la variable de cultura organizacional. Por otra parte Chiavenato (2005, citado por Cabarcas, 2006) describe que la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

En referencia a la relación entre la a la relación entre la Gestión del talento humano y las Producciones de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,598 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de las Producciones de la Cultura Organizacional que el 25% es de nivel bajo, el 55% es de nivel medio y en un 20% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Arrobo (2013) quien concluyó que la aplicación del tipo de gestión del talento humano por competitividades permitirá elevar el desempeño operativo del personal de la organización empresarial; por lo consiguiente si el personal participa en una capacitación continua, obtendrán mayores beneficios económicos; el mejoramiento de la capacidad tecnológica y del entorno físico, permite el mejoramiento de su autoestima y motivación en sus propias actividades. En la misma línea de ideas García, Sánchez y Zapata (2008) afirmó, que la gestión del talento humano como la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa. Los autores proponen que la organización (empresa) deberá de contar con políticas, programas y planes estratégicas con la intención de garantizar las motivaciones y retribuciones de los servidores que realizan diferentes actividades en la organización, con la finalidad de desarrollarnos en las diferentes estructuras de las mismas. En ese sentido la organización ya planifica un conjunto de estrategias, de políticas de trabajo, orientado a desarrollar el talento de cada

servidor y ello en relación a las actividades que cada uno de los servidores van a realizar en las diferentes estructuras de la organización.

En referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y los valores de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016 se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,493 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de los valores de la Cultura Organizacional que el 30% es de nivel bajo, el 45% es de nivel medio y en un 30% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Arambulet (2014) quien concluyó que el desarrollo de capacidades en la gestión del talento humano y los estilos de liderazgo influye en la calidad de los procesos organizacionales y por ende, en sus resultados. A más comunicación mayor será la intervención e identificación de los recursos humanos en el progreso de invenciones y en la capacidad de respuestas de mejoras; de esta forma se declara la vital y necesaria las relaciones interpersonales que debe de existir entre gerentes y empleados para el desarrollo de las empresas de manufacturas y de servicios. Una relación transparente leal entre todos los trabajadores de una organización, permitirá la consolidación de las relaciones interpersonales de la entidad.

En referencia a la relación entre la Gestión del talento humano y las presunciones subyacentes básicas de la Cultura Organizacional en el área de recursos humanos de la UGEL 06 – Ate Vitarte, 2016; se obtuvo un grado de correlación de Rho de Spearman de 0,512 lo que significa que existe una relación positiva moderada, asimismo se obtuvo un p valor de 0,00 menor a 0,05; lo que significa que existe una relación significativa entre ambas variables; asimismo se puede observar en cuanto a los niveles de las presunciones subyacentes básicas de la Cultura Organizacional que el 35% es de nivel bajo , el 50% es de nivel medio y en un 15% es de nivel alto. Esto concuerda con los hallazgos de Coronel, T. y Pérez (2012) quien concluyó que las competencias laborales de un modelo de

gestión del talento humano va a determinar a la empresa a comparar con las capacidades laborales, esta acción va a permitir considerar perfiles (términos de referencia) de los trabajadores de una entidad empresarial según los cargos o puestos que desempeñan, desembocando en la obligación de elaborar un plan de desarrollo de personal y con esta propuesta obtener mayor rendimiento laboral de sus trabajadores por lo tanto más beneficio para la empresa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amorós, E (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. (3a ed.). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.

Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo del sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad de empresas de manufactura y servicio*. (Tesis de maestría. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela).

Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología científica*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Arrieche M. (2013) *Evaluación de desempeño del talento humano de la universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica*. (Tesis de maestría. Universidad Fermín Toro, Venezuela).

Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* (Tesis de maestría. Universidad de Guayaquil, Ecuador.)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Colombia: Pearson-Prentice Hall.

Benavides, O. (2001). *Competencias y competitividad*. México: Mc. Graw Hill.



- Cabarcas, N. (2006). *Gestión del Talento Humano. Hospital Universitario del Caribe*. Cartagena, Colombia: Mc. Graw Hill.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coronel, T. y Fárez, R. (2012). *La gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas y aplicadas en DURAMAS CIA LTDA*. (Tesis de maestría. Universidad de Cuenca, Ecuador).
- Cubeiro, J. (2012). *Del capitalismo al talentismo, claves para triunfar en la nueva era*. Barcelona, España: Deusto.
- De Lama, M. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el gobierno regional de Piura*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional de Trujillo, Lima Perú).
- Congreso de la República (1984). *Decreto Legislativo N° 276. Ley de bases de la carrera administrativa y su reglamento*. Perú.
- Congreso de la República (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación y su reglamento*. Perú.
- Congreso de la República (2008). *Decreto Legislativo N° 1025. Normas de capacitación y rendimiento para el sector público*. Perú.
- García, M., Sanchez, K. y Zapata, A. (2008). *Perspectivas Teóricas Gestión Humana y Estrategia Organizacional para el estudio de la Gestión Humana*:

*Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management.*  
Colombia: Programa Editorial Univalle.

Guerrero, G. (2012). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en la educación básica Primaria.* (Tesis de maestría. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo Venezuela).

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Congreso de la República (2005). *Ley N° 27815. Ley del código de ética de la función pública.* Perú.

Marín, D., Cano, C., Zevallos, M.& Mora, R. (2009). *Determinantes del análisis y diseño organizacional.* Colombia: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, Programa Administración de Empresa.

Maristany, J. (2008). *Tratado de recursos humanos.* Buenos Aires, Argentina: Uno.

MEF. (2011). *Ley N° 29498. Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano.* Ministerio de Economía y Finanzas. Lima, Perú.

Mondy, W., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9a. ed.). México: Prentice Hall.

Molocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel Primaria Red N° 7 Callao.* (Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima Perú).

- Mora, C. (1989). *Hacia una nueva teoría general de las organizaciones*. Carabobo, Venezuela: Mc Graw Hill.
- Münch, L. (2005). *Administración de Capital Humano*. México: Trillas.
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retener al personal*. (Tesis de maestría. Universidad de Medellín, Colombia).
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. (1º. ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.
- Minedu (2015). *Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU: Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Lima Metropolitana (MOP)*. Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- Robbins, Stephen P. Judge y Timothy, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (10mo ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Roca (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Perú).
- Sánchez, A. (2012). *Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo*. (Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro, Lima Perú).
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación Social, teoría y ejercicios*. (14º. ed.). Madrid: Paraninfo.

Schein, E. (1988). *Cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. España: Plaza Janes & Editores. S.A.

Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.

Terán y Lea (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*. (Tesis de maestría. Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela).

Tinoco, O. (2014) *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. (Tesis de maestría. Universidad Mayor de San Marcos, Lima Perú).

Vásquez (2008). *Gestión de Talento Humano*. Caracas, Venezuela: Episteme.

### **RECONOCIMIENTOS**

A los trabajadores del área de recursos Humanos de la UGEL 06, a mi familia y a mi asesor y asesora, por el apoyo para realizar la presente investigación.