

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**  
**Enrique Guzmán y Valle**  
**Alma Máter del Magisterio Nacional**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Tesis**

**Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la**

**Municipalidad de Lima - 2018**

**Presentada por**

**Elena Susana CANCHAN HONISMAN**

**Asesor**

**William Alberto HUAMANÍ ESCOBAR**

**Para optar al Grado Académico**

**de Maestro en Administración**

**con mención en Gestión Pública**

**Lima – Perú**

**2019**

**Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la  
Municipalidad de Lima - 2018**

A Dios por la maravillosa oportunidad de darme la vida y cumplir con metas personales y profesionales y a la familia que nos acompaña cada instante, en momentos buenos y malos.

**Reconocimientos**

A los docentes de la Universidad Nacional de Educación La Cantuta, por sus conocimientos impartidos y a mis compañeros por las experiencias compartidas.

## Tabla de contenidos

Titulo	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimientos	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>Capítulo I: Planteamiento del problema</b>	<b>13</b>
1.1 Determinación del problema	13
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4 Importancia y alcances de la investigación	17
1.5 Limitaciones de la investigación	18
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	19
2.1.1 Antecedentes internacionales	19
2.1.2 Antecedentes nacionales	21
2.2 Bases teóricas	22
2.2.1 Cultura organizacional	22
2.2.2 Gestión del talento humano	27
2.3 Definición de términos básicos	38
<b>Capítulo III: Hipótesis y variables</b>	<b>39</b>
3.1 Hipótesis	39
3.1.1. Hipótesis general	39
3.1.2. Hipótesis específicas	39
3.2 Variables	39

3.3 Operacionalización de variables	41
<b>Capítulo IV: Metodología</b>	43
4.1 Enfoque de la investigación	43
4.2 Tipo de investigación	43
4.3 Diseño de investigación	43
4.4 Población y muestra	44
4.5 Técnicas e instrumentos	45
4.6 Tratamiento estadístico	46
4.7. Procedimiento	49
<b>Capítulo V: Resultados</b>	51
5.1 Validación y confiabilidad del instrumento	51
5.2 Presentación y análisis de los resultados	53
5.3 Discusión de resultados	66
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencias	72
Apéndices	74
Apéndice A. Matriz de consistencia	75
Apéndice B. Instrumentos	77
Apéndice C. Base de datos en general	82

**Lista de tablas**

Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable cultura organizacional	41
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano	42
Tabla 3	Validación de los instrumentos de cultura organizacional y gestión del talento humano	51
Tabla 4	Confiabilidad de los instrumentos	52
Tabla 5	Distribución de frecuencias y porcentajes de la cultura organizacional	53
Tabla 6	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión rutinaria	54
Tabla 7	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión burocrática	55
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión soñadora	56
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión flexible o innovadora	56
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de la gestión del talento humano	57
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión reclutamiento	58
Tabla 12	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión selección de personal	59
Tabla 13	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión capacitación de personas	59
Tabla 14	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión evaluación de desempeño	60
Tabla 15	Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión remuneración y recompensa	61
Tabla 16	Correlación entre niveles de cultura organizacional y gestión del talento humano	62

Tabla 17	Correlación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano	63
Tabla 18	Correlación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano.	64
Tabla 19	Correlación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano.	65
Tabla 20	Correlación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano.	66



**Lista de figuras**

Figura 1	Niveles de cultura organizacional	54
Figura 2	Niveles de la dimensión rutinaria	54
Figura 3	Niveles de la dimensión burocrática	55
Figura 4	Niveles de la dimensión soñadora	56
Figura 5	Figura 5. Niveles de la dimensión flexible o innovadora	57
Figura 6	Niveles de gestión del talento humano	57
Figura 7	Niveles de la dimensión reclutamiento	58
Figura 8	Niveles de la dimensión selección de personas	59
Figura 9	Niveles de la dimensión capacitación de personas	60
Figura 10	Niveles de la dimensión evaluación de desempeño	60

## Resumen

En la investigación titulada Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima – 2018, se formuló el problema general ¿De qué manera se relacionan la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, siendo la hipótesis general de que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, teniendo en cuenta las variables de investigación: Cultura organizacional y Gestión del talento humano, El enfoque de esta investigación fue cuantitativo. Hay significancia bilateral  $p = 0.001$  siendo menor a 0.05, lo que significa que existe relación significativa y alta ( $\rho = 0.902$ ) entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Se debe realizar reuniones en forma semanal, explicando los objetivos e indicadores del departamento. A su vez pedir el reporte semanal de asistencia, tardanzas, y felicitar en equipo a los colaboradores que hayan cumplido los objetivos, asistencias, y puntualidad en el departamento.

Palabras claves: Cultura organizacional y Gestión del talento humano

### **Abstract**

In the research entitled Organizational culture and human talent management of the workers of the Municipality of Lima - 2018, the general problem was formulated: How are the organizational culture and the human talent management of the workers of the Municipality of Lima related? , 2018 ?, with the objective of determining the relationship between the organizational culture and the management of human talent of the workers of the Municipality of Lima, 2018, being the general hypothesis that there is a significant relationship between organizational culture and talent management of the workers of the Municipality of Lima, 2018, taking into account the research variables: Organizational Culture and Human Talent Management. The focus of this research was quantitative. There is bilateral significance  $p = 0.001$  being less than 0.05, which means that there is a significant and high relationship ( $\rho = 0.902$ ) between the variables organizational culture and human talent management of the workers of the Municipality of Lima, 2018. Meetings must be held on a weekly basis, explaining the objectives and indicators of the department. At the same time ask for the weekly report of attendance, tardiness, and congratulate in a team the collaborators who have fulfilled the objectives, assistance, and punctuality in the department.

**Keywords:** Organizational culture and Human talent management

## **Introducción**

En la década de los 80, se da mayor importancia al papel que desempeña la cultura dentro de una entidad, debido al proceso de competencia acelerada y cambios sociales profundos en el contexto contemporáneo, lo que obligó al sector industrial se orientara a la competitividad tanto interna como externa dando mayor importancia al capital humano y a las interrelaciones que se daban en este nivel. La cultura es parte fundamental de todos los grupos sociales. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, poseen una cultura propia. Dentro de estos grupos sociales se encuentran las empresas.

La cultura organizacional brinda consistencia a la organización, debido a que integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes.

Capítulo I, titulado planteamiento del problema el cual consta de: determinación y formulación del problema, objetivos, importancia, alcance y limitaciones de la investigación. En cuanto al capítulo II titulado Marco teórico, el cual consta de antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos. En el capítulo III, titulado Hipótesis y variables el cual consta de hipótesis y variables, así como de la operacionalización. Asimismo el capítulo IV, titulado Metodología, el cual consta del enfoque, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el tratamiento estadístico y el procedimiento. En el capítulo V, titulado Resultados se presenta: validación y confiabilidad de los instrumentos, presentación y análisis de los resultados descriptivos y análisis de hipótesis, discusión de resultados. Finalmente se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y el apéndice.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Determinación del problema

En América Latina las instituciones públicas cumplen un papel importante dentro de la sociedad, las mismas que crean empleo, para generar bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población; la cultura y el compromiso laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva.

La cultura organizacional, especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores y para que el compromiso laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que éstos cuenten con un ambiente motivador donde se les pueda delegar mayor autoridad.

En la actualidad se evidencia que en las instituciones se deja de lado la información de la cultura de la organización y del ambiente de trabajo, debido a que existe una percepción de que los gastos generales para estos aspectos pueden ser considerados como no relevantes para la organización; sin embargo debe precisarse que la existencia de condiciones de trabajo favorable, constituye una buena estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores (Figuroa, 2015).

En nuestro país, existen factores de la cultura organizacional que inciden en su eficacia, por ello aspectos como la identidad, realidad institucional que comprende las conductas, símbolos. Valores y creencias institucionales, así como la historia y políticas de la organización generan un descontento que lógicamente repercute en el compromiso laboral que dificultan la eficacia del personal en sus actividades, afectando la calidad del

servicio que se brinda, las costumbres adoptadas como los rumores y chismes, la falta de respeto, la falta de entregar un trabajo, el individualismo, entre otras, son muy difíciles de cambiar, el incipiente desarrollo de la cultura organizacional origina una brecha, debido a que la mitad de ellos forman parte del personal nombrado, que a pesar que gozan de todos los beneficios dados por la ley y por convenios colectivos, no se encuentra identificados con su institución y por otro lado los contratados que por carecer de estos beneficios, muestran una actitud de malestar que no manifiestan abiertamente y que además se respaldan por las mismas cláusulas del contrato que firman, el hecho de tener vínculo laboral con la institución, tampoco se identifican con su centro laboral. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos (D'Agostino, 2016).

En la Municipalidad de Lima, existen diversos estudios sobre la cultura organizacional en las instituciones, cuyos estudios se han constituido en aportes para las ciencias sociales sobre sus organizaciones. La cultura organizacional y el compromiso laboral ha resultado esenciales para las instituciones, sin embargo existe un vacío por falta de identificación laboral e institucional, como consecuencia de ello buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias de manera que sus empleados retomen los objetivos de la institución con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional; del mismo modo el compromiso de los colaboradores de la institución se han debilitado por que no cuentan con una ambiente apropiado ni motivador, las instituciones públicas de salud son manejadas políticamente, el cambio constante de funcionarios para ocupar dichos cargos no están preparados administrativamente, donde que la responsabilidad y el clima laboral se hace deficiente e indiferente.

La Municipalidad de Lima ha venido sufriendo, los cambios políticos, la economía ha bajado, no hay partidas presupuestales a las Provincias, los Presidentes Regionales elegidos por el pueblo han sido juzgados judicialmente, no hay estabilidad emocional ni laboral para los trabajadores.

En relación a la cultura de la organización pública en una municipalidad se puede evidenciar que si bien es cierto se cuenta con principios organizacionales, misión, visión, historia, tradición de la institución desde su fundación, el modo de vida, la forma particular de interacción entre sus miembros caracterizada por conflictos laborales entre grupos generacionales o entre miembros representativos o militantes de diferentes asociaciones o partidos políticos, un sistema de creencias que marcan diferencias muy marcadas entre personal nombrado y contratado, expectativas y valores de servicio municipal que no son éticos ni socialmente responsables compartidos, así como un estilo de dirección por parte del Alcalde con una visión de corto plazo y con intereses políticos muy particulares no favorecen el fortalecimiento del compromiso laboral de los servidores públicos de esta municipalidad; por ello es muy notorio observar comportamientos como la mayoría cumplen con su horario de trabajo y no se suman a las actividades, porque aducen que su tiempo es oro, y como no hay pago de horas extras se retiran; otros de los factores es que los jefes de áreas no son remunerados como tal, mantienen su mismo sueldo de empleado pero con responsabilidades, no son motivados, lamentablemente así está estructurado y el exceso de personal hace que las dependencias sean más reducidas, con poco mobiliario y poca implementación tecnológica, carencia de equipos de cómputo, ocasionando retraso y descoordinación en el compromiso laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

PG: ¿De qué manera se relacionan la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?

### **1.2.2 Problema específicos**

PE1: ¿Cuál es la relación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?

PE2: ¿Cuál es la relación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?

PE3: ¿Cuál es la relación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?

PE4: ¿Cuál es la relación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

OG: Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

OE1: Determinar la relación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

OE2: Determinar la relación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

OE3: Determinar la relación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.



OE4: Determinar la relación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

#### **1.4. Importancia y alcances de la investigación**

La importancia de la presente investigación permite conocer las características de la cultura organizacional dentro de la Municipalidad de Lima durante el año 2018, teniendo en cuenta que se trata de conocer su relación con la gestión del talento humano y así poder encontrar las causas de los problemas que se suscitan en la entidad.

Conociendo cada una de las variables y sus respectivas dimensiones será más efectivo llevar a cabo un trabajo de campo a través de la aplicación de las encuestas, las cuales con resultados reales describirán claramente la problemática existente en la Municipalidad de Lima.

#### **Justificación de la investigación**

La conveniencia del estudio radica en que su ejecución contribuirá en la resolución de algunos conflictos existentes en la Municipalidad de Lima entre los trabajadores, pues mediante la identificación de las deficiencias en el compromiso organizacional se podrá proponer alternativas de solución a estos conflictos. Asimismo los resultados obtenidos podrán aplicarse en otros distritos y Provincias de la Región Lima, por considerarse problemáticas similares. La relevancia social del estudio radica en que sin lugar a dudas el compromiso laboral va relacionado con la cultura organizacional porque en la manera en que los empleados desempeñan su cargo, depende de la integración y del aprovechamiento del potencial en su desenvolvimiento; las creencias, comportamientos y valores compartidos por todos los trabajadores permitirían concretar la cultura organizacional y la gestión de talento humano, es importante que los empleados conozcan y practiquen las actitudes, conductas y valores de su área de trabajo para contribuir al fomento de un

compromiso laboral eficaz; de acuerdo a lo mencionado, la cultura organizacional y la gestión del talento humano, son dos directrices de gran importancia para que una institución sea efectiva y constante por lo que es preciso que la mismas estén presentes en las personas que laboran en ellas a través de su desempeño, el cual va a depender de su conocimiento de la cultura existente en la institución y servirá para mejorar la atención y los servicios que presta la Municipalidad de Lima, hacia la comunidad en general. La utilidad metodológica utilizada en este estudio relaciona ambas variables de cultura organizacional y gestión del talento humano las cuales fueron analizadas a través de instrumentos de recolección de datos contextualizados a la realidad de las organizaciones públicas, elaborando instrumentos de investigación para la recolección de datos que podrán servir de base para otras municipalidades.

### **Alcances de la investigación**

La investigación permitió conocer lo que perciben los trabajadores de la Municipalidad de Lima respecto a la cultura organizacional y a la gestión del talento humano, teniendo en cuenta que existen muchos problemas dentro de la entidad del estado, es importante conocer las causas. Los resultados de la investigación permitieron, entre otras propuestas, encontrar conclusiones y recomendaciones respecto a la problemática que se presentó en la Municipalidad de Lima, 2018.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación presentó las siguientes limitaciones:

Aunque existen muchas investigaciones acerca de la cultura organizacional, la bibliografía no es actualizada, son investigaciones mayores a cinco años de anterioridad, algunas orientadas al sector salud o al sector educativo; asimismo en cuanto a la gestión del talento humano la mayoría de investigaciones están orientadas al área psicológica, sin embargo aunque pocas, existen tesis, artículos científicos y textos que han permitido que se pueda elaborar la presente investigación.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Susanibar (2016) investigó acerca de la *Cultura organizacional y su relación con la interacción social en los trabajadores de la Municipalidad de Capitán Bermúdez*, Buenos Aires, Argentina. Tuvo como objetivo determinar la relación de la cultura organizacional y la interacción social. La investigación fue descriptiva correlacional de corte transversal y diseño no experimental. La muestra correspondió a 80 trabajadores de la Municipalidad de Capitán Bermúdez, en Buenos Aires. Se aplicaron dos cuestionarios, tipo Escala de Likert, para la cultura organizacional de 25 preguntas y para la interacción social 20 preguntas. Los resultados ( $\rho = 0.87$  y  $p = 0.003$ ), determinaron que existe relación alta y significativa entre la cultura organizacional y la interacción social. Finalmente la autora concluyó que no existe un clima armonioso dentro de la Municipalidad de Capitán Bermúdez, debido a que cada quien tiene una forma distinta de ver las cosas, les satisface trabajar rutinariamente y cuando se les propone cambios no muestran flexibilidad, asimismo se observa que no hay motivación o sueños que impulsen a los trabajadores, el trabajo se ha convertido en una obligación y monotonía general.

Figuroa (2015) en la tesis de maestría titulada “*Relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental*”, presentado en la Universidad Rafael Landívar, en la ciudad de Guatemala, en una investigación descriptiva correlacional, con una muestra de 47 trabajadores de la Institución Gubernamental, llegó a las siguientes conclusiones: Que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objeto de estudio por lo tanto, se acepta la

hipótesis nula ( $H_0(i)$ ) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra. La única diferencia estadísticamente significativa se encuentra entre la filosofía de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados, lo cual indica que la política establecida e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados. El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental son las normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores; dentro de los elementos también incluyen las creencias, otro elemento influyente es el clima, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo, el elemento menos notorio en la cultura organizacional son los símbolos porque existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no solo con la tarea que realiza sino con la entidad.

Reyna y otros (2015) publicaron una investigación sobre: *“El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: El caso de Panificadora Mexicana S.A de C.V.”*, utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos, apoyados de los diseños descriptivos y exploratorios, como técnicas las entrevistas y encuestas, se aplicó a treinta trabajadores del área de producción. Los autores concluyeron que fortaleciendo la cultura organizacional, los trabajadores tendrán un mejor desempeño laboral y de esta manera contribuirá al desarrollo de la empresa”.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Castillo (2016) en su tesis de maestría “*Gestión de la calidad bajo el enfoque de la cultura organizacional y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del Sector Comercio Rubro Venta de Carnes, del Distrito de Chimbote, 2016*”, en la que concluye que el nivel de cultura organizacional es apreciada como favorable, ya que la mayoría de los micro empresarios acude a los trabajadores para resolver los problemas, incentiva al trabajador con premios sorpresa, aprueba la crítica constructiva, estimula a sus trabajadores al estudio e investigación y por otra parte la mayoría de los trabajadores perciben un buen clima laboral, trabajan en equipo, se les permite participar en los planes de mejora, es por ello que se sienten identificados con la empresa. El nivel de la competitividad empresarial es poco favorable ya que las Micro y pequeñas empresas no tienen áreas de investigación y desarrollo, pero los micro empresarios aseguran que la empresa es competitiva, ya que conocen quienes son sus competidores, además se diferencian por el servicio que brindan, cuentan con un certificado de calidad, se han adaptado a los cambios y posicionarse en el mercado empresarial. La cultura organizacional mejora la competitividad empresarial de las micro y pequeñas empresas ya que la implementación de políticas, normas, recompensas otorgadas a los mejores trabajadores, el trabajo en equipo, permiten que el personal participe en la resolución de problemas, generando un buen clima laboral que permitió a los Microempresarios y trabajadores aumentar el nivel de competitividad, mejorando la rentabilidad de la empresa.

Bohórquez (2015) publicó una investigación sobre: “*La Cultura organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel*”, utilizó como instrumentos las encuestas y entrevistas al personal, a una muestra de cuarenta trabajadores. La investigación fue de tipo descriptivo cuyo propósito fue elaborar un Manual de Cultura Organizacional para el área de Laboratorio Clínico del Hospital Básico

San Miguel. La autora concluye que al implementar el manual de cultura organizacional, mejorará la calidad del servicio y el desempeño laboral del personal permitiendo que los pacientes se sientan bien atendidos cuando recurren por el servicio brindado.

Quevedo (2015), publicó una investigación sobre: “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A.-Planta Galletas en el año 2015. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa a una muestra de 115 trabajadores entre administrativos y operarios, el estudio fue correlacional, utilizaron como instrumento la encuesta en base a 7 dimensiones: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle. La autora concluye en cuanto a las dimensiones con más alta correlación se encontró a orientación a los equipos y a relaciones interpersonales, optándose por elaborar propuestas de mejora basadas en estos dos aspectos, con la finalidad de fortalecer la cultura y aumentar el nivel de desempeño en los colaboradores de la empresa en estudio.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

#### **Definiciones de cultura organizacional**

En lo que se refiere a Cultura organizacional, existen muchas definiciones, pero se puede decir que es un grupo de principios fundamentales como reglas, conductas, cualidades, reconocimientos, opiniones entre otros que se relacionan con los colaboradores y autoridades de una institución (Stoner, 1996).

Por consiguiente, es la manera en que una organización ha aprendido a manejar sus conductas y contextos; integrando una relación entre las creencias, mitos, conductas y actitudes, donde estas se fundamentan para crear y definir lo que significa trabajar en una organización particular; en otras palabras la cultura organizacional es un sistema de

conductas y significado que se comparte con todos los miembros, el cual hace distinta una organización con las demás. Lo cual indica que una cultura es algo que se puede apreciar a simple vista y por ello, es de gran importancia que los miembros de una institución comprendan y conozcan el entorno laboral al que pertenecen con el propósito de poder manifestar y poner en práctica la misión, visión, valores, metas y objetivos de la organización. (Robbins, 2009, p.79).

Según Andrade (1989, citado por Trelles, 2001): “aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias” (p.161).

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. “Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura”, dice Schein (1988).

Schein (1988) mantiene el elemento grupo como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización: "Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa".

Morales (1993, p. 390) entiende por cultura organizativa “aquellos valores que conforman el ambiente de una institución determinada y nuclea la identidad de una organización”. Chiavenato (2009, p. 464)

Este sistema está conformado por siete características principales, claves para la organización, ya que al accionar en conjunto capturan la esencia de su cultura. Se define

cada una de estas características de la siguiente manera: Innovación y aceptación del riesgo.- Es el grado en que se incita a los trabajadores a ser innovadores y que corran riesgos. Atención al detalle.- Es la calidad que se espera que los empleados aprovechen al momento de ejercer su labor, mostrando precisión análisis y atención por los detalles. Orientación a los resultados.- Es la manera en que la administración se centra en los resultados obtenidos y no por los métodos utilizados para lograrlos. Orientación hacia las personas.- Es la que se concentra en los resultados obtenidos por los colaboradores dentro de la organización para que sean tomados en cuenta en las decisiones de la gerencia. Orientación al equipo.- En esta característica las actividades y tareas asignadas están organizadas alrededor del trabajo en equipo y no individuales. Agresividad / energía.- es la que se espera, que los colaboradores sean más emprendedores y competitivos, antes que ser conformistas. Estabilidad.-Es el grado en que las actividades organizacionales se prefieren mantener en su estado actual (Robbins, 2009, p.102).

Estas características se presentan continuamente en una institución ya sea en un nivel bajo o alto, por ello, Robbins señala que el evaluar cada una de ellas con la organización, indican la cultura e imagen por la que están conformados, dichas características son la base fundamental para que los trabajadores comprendan y se sienta identificados con lo que hacen y la forma de comportarse dentro de sus instituciones. Igualmente es importante la cultura organizacional en las empresas, porque estudia la calidad de la gestión, los recursos humanos, el avance de la tecnología, causa que llega a las organizaciones a cambiar su cultura y su organización funcional; las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el reconocimiento y constituirse como organizaciones inteligentes es algo fundamental para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización, la misma que facilita a las Gerencias, el comprender y mejorar las organizaciones ya que obedece a las necesidades de



comprender, lo que ocurre en su entorno y explica el porqué de algunas actividades que fallan o resultan exitosas; se puede decir que la cultura organizacional es como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento laboral (Navarro, 2012, p.4).

### **Elementos de la cultura organizacional**

Los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una institución y se manifiesta en muchas formas, modelos que pueden ser en primer lugar simbólicos, cuando se trata de ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias, conforman algunos de los modelos representativos; de esta manera, la formación de estos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución; en segundo lugar los estructurales, cuando se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; la función de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización; en tercer lugar los materiales, cuando se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hace que una organización se distinga de las demás y en cuarto lugar los conductuales, que están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones entre otros que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña (Vargas, 2007, p.90).

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

A continuación se explica cada una de las dimensiones en la cultura organizacional:

#### **Primera dimensión: La dimensión rutinaria**

Refiere que las empresas con este tipo de cultura, sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras, olvidando en gran

medida la creatividad y el contexto de la empresa; la dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas; los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés (Figueroa, 2015, p. 16).

### **Segunda dimensión: La dimensión burocrática**

Refiere que este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y piensan que como consecuencia deben incrementarse el control, aumentar sus normas, procedimientos y rutinas, por lo general busca encontrar las fallas del personal y por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa, utilizan una estrategia rígida y estática, poseen dificultad para tomar decisiones, ineficiencia en el manejo de los recursos, el pensamiento en esta cultura esta regularmente orientado solo por normas y procedimientos (Figueroa, 2015, p.17).

### **Tercera dimensión: La dimensión soñadora**

refiere que las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar, además consideran que para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades, de esta manera tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas, por lo que confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías; en esta cultura, frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio (Figueroa, 2015, p.18).

### **Cuarta dimensión: La dimensión flexible e innovadora**

Indica que en esta cultura, todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta, en donde su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución. Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita; asimismo, los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación, poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados (Figuerola, 2015. p.18)

#### **2.2.2. Gestión del talento humano**

##### **Definiciones de gestión**

La definición de gestión según Guajala (2011) es una guía para orientar la acción, previsión, empleo de los recursos, esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.(p. 98).

En el ambiente de la gestión del talento humano está conformado por los individuos y las organizaciones. Aquellas que transcurren mayor tiempo de sus vidas laborando en las instituciones educativas, empresas, u organizaciones las cuales necesitan de los individuos para realizar y conseguir el éxito.

Los individuos necesitan de las empresas en donde laboran para lograr sus propósitos personales e individuales. Desarrollarse en la vida y tener éxito casi siempre implica crecer dentro de las empresas o instituciones educativas. Pero a la vez también las organizaciones necesitan si o si las personas, para operar, fabricar bienes y servicios, atender a los

compradores, competir en los mercados y lograr objetivos generales y estratégicos. Es más que seguro que las empresas o instituciones educativas no existirían sin los trabajadores que son pieza fundamental dando su potencial, creatividad, deseo de superación e impulso a ser mejores cada día y teniendo un buen desempeño laboral.

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, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional. (p. 67).

Mora (2012) indicó:

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. 32).

De acuerdo los autores la realidad en donde se sitúa la gestión del talento humano está conformada por los individuos y las empresas. Es decir, las mismas que tienen la responsabilidad de alcanzar los objetivos y metas trazadas. Para ellos las organizaciones constituyen el medio para alcanzar el desarrollo de sus objetivos individuales en un tiempo determinado y con el menor esfuerzo posible.

Muchos de los objetivos individuales no se podría lograr podrían lograr mediante el esfuerzo personal aislado ya que es necesario que puedan trabajar en equipo y en una misma dirección. Las organizaciones nacen para aprovechar la unión de los esfuerzos de

varias personas que trabajan juntas. Entonces pues, debemos de tener bien claro que sin organizaciones, ni los individuos no existiría la gestión del talento humano.

Asimismo, pues según Chiavenato, (2009), definió 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, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 45).

Como se puede apreciar entonces, la gestión del talento humano, determina que en las empresas se están ampliando la percepción y actuación estratégica, todo proceso productivo favorable se desarrolla con la participación unida de todos los integrantes que conforman la organización conjuntamente con los jefes y socios. Cada uno de ellos contribuye con algún recurso, talento o potencial.

### **Obstáculos en la gestión del talento**

Hay diferentes problemas que pueden complicar u obstaculizar el desarrollo adecuado de las personas dentro de las organizaciones, una de las resaltantes es la incapacidad e ineptitud a la hora de reconocer el talento humano. Un excelente empleador no es aquel que todo lo hace solo, sino es aquel que sabe elegir un buen grupo de colaboradores que formen un equipo sólido con miras al cumplimiento de las metas establecidas. Si una organización logra conseguir esto, entonces diremos que tienen un plus diferente de las otras, entonces habrá logrado tener una ventaja competitiva difícil de que otras empresas la puedan imitar. También pueda presentarse diversos problemas debido al mal trato que tienen los jefes con sus trabajadores, decir por ser tiranos y no saber ser buenos líderes empresariales. Las empresas mayormente se organizan categorías donde muchas veces el talento de la persona, queda de lado desperdiciando ese potencial y

se considera más la experiencia, es decir al conocimiento que se tiene sobre el manejo empresarial

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

Los procesos organizacionales se vuelven más importantes que los órganos que interrelacionan con la organización. Los puestos de trabajo no son definitivos sino momentáneos, a su vez los cargos y funciones dejan de ser estáticos y pasan a ser movibles en razón al avance tecnológico y cambios que se producen en el ambiente, los productos y servicios se adecuan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. Las empresas que están muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional, abandonó los órganos fijos y estables para unirse a grandes equipos empresariales que lo único que les interesa actividades pasajeras y no se preocupan por la estabilidad de sus trabajadores, pero también están las empresas que están direccionadas a metas específicas, con objetivos que cumplir, los cuales están inmersos por los siguientes procesos de la gestión del talento humano, que presentamos a continuación:

#### **La admisión de personas**

¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal aquí nos dicen que van incluir es un proceso donde se incluye nuevos trabajadores en una empresa.

Según Chiavenato (2009):

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

### **La aplicación de personas**

¿Qué deben hacer las personas? Este proceso es empleado para diseñar, programar actividades que las personas realizan en la empresa y orientan, acompañan se desempeño laboral.

Chiavenato (2009) manifestó:

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

### **La compensación de personas**

¿Cómo compensar a las personas? Mediante los incentivos y satisfacer las necesidades personales e individuales más sentidas.

Chiavenato (2009) lo destacó:

Los procesos empleado para motivar y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas de las personas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales. En tal sentido constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los trabajadores de la organización o institución educativa (p, 44).

Galicia (2010) manifestó que:

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

### **El desarrollo de las personas**

¿Cómo desarrollar a las personas? Se emplean para preparar acrecentar su práctica profesional y que incluyen desarrollo, programas de cambios y de comunicación.

Dolan y Cabrera (2007) definió: “como un conjunto de actividades cuya intención es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. (p. 21)

Es decir el autor manifiesta que este proceso busca e incentiva a que las personas que trabajan en una organización, puedan mejorar su desempeño, su capacidad a través de la aplicación de diversos programas que mejoren las habilidades y está a la vez la actitud del trabajador.

### **Mantenimiento de personas**

¿Cómo retener a las personas en el trabajo?

Según Chiavenato (2009) señaló: “es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo” (p. 47).

### **Evaluación de personas**

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencial, bases de datos. Según Chiavenato (2009) significa “seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada” (p. 62).

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

La gestión del talento en las empresas o instituciones educativas tiene como objetivo fundamental de que exista cooperación adecuada entre todas las personas que integran dicho sector empresarial, sin que predomine los niveles jerárquicos, su propósito es alcanzar las metas propuestas en la organización y a la vez cumplirá también con los objetivos individuales o personales. Los trabajadores son los principales elementos básicos de la eficacia empresarial, por lo tanto juegan un papel primordial para que se ejecuta los



objetivos de la organización; por lo cual, los empleadores o directores deben de manejar con liderazgo a los empleados, profesores porque de ellos depende la buena ejecución de las metas planteadas.

Chiavenato (2002) refirió:

La gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral, proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados. (p. 54).

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

Según Milikovich y Boudrew (1994) definió “la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones” (p. 34).

Por su parte, Rodríguez (2007) señaló “la gestión de talento humano lo forman las personas que trabajan para una institución, los mismos que poseen capacidad y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los jefes” (p, 155).

Por otro lado, Quintanilla (2002) refirió que:

“Está orientada a la formación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones que cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan” (p. 411).

Dale (1980) definió: “la gestión del talento humano como un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades, la colaboración de las personas en el proceso de empleo de la industria moderna” (p. 33).

Dessler (2006) afirmó:

Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p. 43).

Se entiende de acuerdo el autor que la gestión del talento humano es un sector que está vinculada con todas las áreas de la gestión, donde el recurso fundamental y primordial son los trabajadores que conforman una organización o empresa.

Chiavenato (2009) definió: “la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluido reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y recompensa”( p. 274).

Es decir, la gestión del talento humano, tiene en cuenta los elementos primordiales como: La formación, ejecución de proyectos, la estructura provechada por la organización, las características del lugar donde se encuentra, los avances tecnológicos que es muy utilizada en la actualidad y que contribuyen en las practicas diarias.

Jericó (2008) en su libro menciona que:

La gestión del talento en las empresas es una labor compleja y sutil, cuyos ingredientes imprescindibles son saber identificarlo allí donde se encuentre, captarlo, desarrollarlo y retenerlo. Hay empresas que son excelentes captadoras de talento pero después no consiguen desarrollarlo o retenerlo. Por ello resulta cada vez más valioso el papel de un liderazgo capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas. (p. 112).

Se entiende de acuerdo al autor todas las empresas que perduren en el tiempo es porque tuvieron un excelente líder que los guio utilizando estrategias organizacionales que

contribuyeron a mantenerla en el mercado, teniendo en cuenta tres elementos básicos como la innovación ya que sin ellos quedarían desfasados del resto que si la ponen en práctica, el segundo elemento es crear valor para las personas involucradas con la empresa y por ultimo incorporar la gestión de talento humano como la principal estrategia organizacional.

### **Dimensiones de Gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2008) nos indica que la gestión del talento humano presenta cinco dimensiones como reclutamiento, selección de personas, capacitación, evaluación de desempeño, remuneración y recompensa, que a continuación se explicará cada una de ellas.

#### **Primera dimensión: Reclutamiento**

Según Chiavenato (2008) manifestó que: Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por la cual la organización pública ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. (p.117)

Según el autor el reclutamiento es importante al utilizar técnicas llamará la atención de personas calificadas que deseen o requieran cubrir un puesto de trabajo en la empresa de acuerdo al talento que posea.

#### **Segunda dimensión: Selección de personal**

Según Chiavenato (2008) indicó que: “es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a las personas que mejor cumplen con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado” (p.137)

Para seleccionar al personal se debe seguir una secuencia de fases o etapas que deben de pasar los candidatos que postulen a un puesto de trabajo, a medida que vayan superando

la dificultad pasaran a las siguientes pruebas hasta concretar la última, los candidatos que no logren pasar estas pruebas serán rechazados quedando fuera del proceso de selección.

Las pruebas más simples y sencillas se encuentran al inicio pero a medida que avancen será más complicado, este proceso de selección emplea procedimientos complejos de acuerdo al puesto que se desea ocupar dentro de la organización.

### **Tercera dimensión: Capacitación**

Chiavenato (2008) precisó:

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

### **Cuarta dimensión: Evaluación de desempeño**

Chiavenato (2008) indicó:

Mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo. Es decir consiste en identificar, medir y administrar el desempeño en las organizaciones. La identificación se apoya en los en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben de estudiar cuando se mide el desempeño. (p, 245).

La medición nos va a permitir observar si el trabajador cumple con los requerimientos establecidos de su empleo, mediante la evaluación de desempeño le permitirá al empleador y trabajador reconocer sus fortalezas y dificultades para ser mejoradas. Por medio de ella, se busca incentivar y promover el potencial que tiene cada individuo que pertenece a la empresa con miras a un futuro promisorio y que satisfaga sus necesidades primordiales.

¿Por qué se evaluar el desempeño? toda persona necesita estar comunicado cómo realiza y desempeña su trabajo y para que pueda hacer las modificaciones pertinentes, sin esta evaluación las personas andarían a ciegas.

### **Quinta dimensión: La remuneración y recompensa**

El artículo 103 de la ley de contrato de trabajo indica: Este dispositivo legal establece en forma expresa el concepto de remuneración el cual consiste en que es” la contraprestación o retribución económica que debe recibir el trabajador por su labor pactada en su vínculo contractual, estableciéndose además que dicha retribución o remuneración por su labor no puede ser menor al monto fijado al que corresponde al salario mínimo vital.

Es decir que la remuneración es una retribución económica por una labor efectuada a favor del empleador o a terceros; en cambio la recompensa es un estímulo, un premio, o una bonificación a favor del trabajador, por actos sobresalientes en el ejercicio de la labor encomendada. Estos motivan a los empleados para que orienten su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

Chiavenato (2008) señaló:

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

A las empresas les atrae invertir en recompensas para que los individuos que laboran en dicha organización cumplan para que se pueda cumplir con los objetivos, de aquí deriva el concepto de remuneración total.

### **2.3 Definición de términos básicos**

**Burocracia:** Es el conjunto de actividades y trámites que hay que seguir para resolver un asunto de carácter administrativo.

**Cultura.-** Se refiere al cultivo del espíritu humano y de las diversas facultades intelectuales del hombre. Tradiciones y costumbres que ha recibido de sus ancestros.

**Desempeño.-** es el acto y la consecuencia de realizar, cumplir una tarea u obligación, realizar una actividad, dedicarse a la realización de una tarea.

**Evaluación:** La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

**Gestión:** Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades acerca de un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal.

**Organización.** Se trata de un sistema definido para conseguir ciertos objetivos, estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas.

**Rutina.-** se llama así a una costumbre o un hábito que se adquiere al repetir una misma tarea o actividad muchas veces.

**Remuneración:** Es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo.

**Talento:** Especial capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

## Capítulo III

### Hipótesis y variables

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

HG: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

HE2: Existe relación significativa entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

HE3: Existe relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

HE4: Existe relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

#### 3.2. Variables

##### Variable 1: Cultura organizacional

##### Conceptual

En lo que se refiere a cultura organizacional, existen muchas definiciones, pero se puede decir que es un grupo de principios fundamentales como reglas, conductas,

cualidades, reconocimientos, opiniones entre otros que se relacionan con los colaboradores y autoridades de una institución (Stoner, 1996).

**Operacional:**

Para lograr medir el nivel de la cultura organizacional se utilizó el cuestionario de 20 preguntas, operacionalizando la variable en cuatro dimensiones: reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño, remuneración y recompensa, cada una con 5 ítems.

**Variable 2: Gestión del talento humano**

**Conceptual:**

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, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. (p. 67).

**Operacional:**

Para lograr medir la variable gestión del talento humano se utilizó un cuestionario de 36 preguntas, operacionalizando la variable en cuatro dimensiones: rutinaria, burocrática, soñadora, flexible e innovadora, con 9 ítems cada una.



### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable cultura organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y Valores</b>
Variable Cultura organizacional	Rutinaria	Rutina laboral Creatividad laboral Claridad y objetividad Decisiones operativas Presión laboral	1,2,3,4,5	
	Burocrática	Control laboral Procedimientos administrativos Lentitud operativa Ineficiencia laboral Estrategia rígida e inflexible	6,7,8,9,10	Nivel Deficiente (00 – 19)
	Soñadora	Experiencia laboral Cambios productivos Deseos de mejora Oportunidades de trabajo Creatividad laboral	11,12,13,14,15	Nivel Regular (20 – 40)  Nivel Bueno (41 – 80)
	Flexible e innovadora	Capacidades intelectuales Cumplimiento de funciones Acceso a nuevas tecnologías Innovación de estrategias	16,17,18,19,20	

**Tabla 2***Operacionalización de la variable gestión del talento humano*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y Valores</b>
Variable Gestión del talento humano	Reclutamiento	Informar	1,2,3,4,5,6	Deficiente (36 – 83)
	Selección de personas	Elegir Clasificar	7,8,9,10,11,12	
	Capacitación de personas	Desarrollar cualidades Comportamiento	13,14,15,16,17 18,19,20,21,22	Eficiente (84 – 131)
	Evaluación de desempeño	Identificar Medir	23,24,25,26,27,28	Muy eficiente (132 – 180)
	Remuneración y recompensa	Conocimiento+ Reconocimiento	29,30,31,32,33, 34,35,36	

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1. Enfoque de la investigación**

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo. Tomando la clasificación que hace Sánchez (2000), la presente investigación estaría tipificada como “investigación sustantiva” debido a que trata de describir y explicar un fenómeno, en este caso se trata de la cultura organizacional y la gestión del talento humano. La descripción y explicación, aparecen estrechamente relacionados, toda vez que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conocen sus características.

#### **4.2. Tipo de investigación**

Después de la revisión de la literatura respecto a las variables se define la estrategia de investigación, siendo el tipo descriptiva y considerando por este motivo la definición de Zavala (2007), quien señaló que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga. (p. 73)

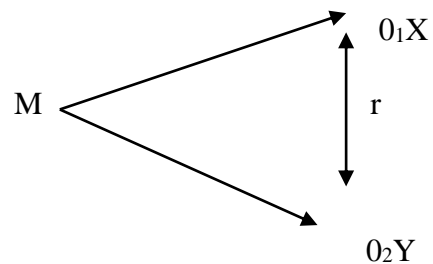
La investigación recae en el tipo descriptivo correlacional, porque se describió la variable y luego se procedió a entenderlas e interpretarlas.

#### **4.3. Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Batista (2014), “el termino diseño se refiere al plano de estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder el planteamiento del problema”, (p.128)

En la investigación el diseño es descriptivo correccional, porque no existe manipulación activa de alguna variable ya que se busca establecer la relación de dos variables medidas a una muestra, en un único momento del tiempo, es decir se observa las variables tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlas y relacionarlas, según Hernández, et al. (2014, p.105).

La presentación del diseño de la investigación es la siguiente:



Esquema de tipo de diseño. Tomado de (Sánchez y Reyes, 1984)

Donde:

M : Muestra de estudio

X : Cultura organizacional

Y : Gestión del talento humano

O<sub>1</sub> y O<sub>2</sub> : Puntuaciones de las variables

r : Correlación

#### 4.4 Población y muestra

##### **Población:**

Desde la posición de Hernández *et. al* (2010) se llama población “al conjunto de individuos que pertenecen a un mismo lugar o espacio, que tiene características similares” (p.174).

Para el presente estudio la población muestral fue de 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Muestra:**

Debido a que no se excluyó a ningún trabajador administrativo de la Municipalidad de Lima, se consideró trabajar con los 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**4.5 Técnicas e instrumentos****Técnica:**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, por lo que se administró a la unidad de análisis, 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018..

Según Martínez (2010) la técnica encuesta se definió como: Una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómeno. Los instrumentos de la encuesta es el cuestionario y la cedula de entrevista. Por lo tanto encuestar significa aplicar alguno de estos instrumentos a una muestra de la población. (p. 22)

**Instrumento:**

Los instrumentos utilizados para realizar la recolección de datos fue el Cuestionario definido por (Casas 2003: p. 258), “que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta”

**Ficha Técnica: Cultura organizacional**

**Nombre original** : Cuestionario de cultura organizacional

**Autor** : Mg. Bello Tolentino, Laura

Adaptado por: Canchan Honsman, Susana Elena

**Procedencia** : Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

**Objetivo** : Describir la variable cultura organizacional

**Administración** : Individual y Colectiva

**Duración** : 30 minutos aproximadamente

**Descripción** : El presente cuestionario está constituido por 20 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con tres niveles de respuestas (alto, medio y bajo), que muestran indicadores para cada dimensión: reclutamiento, selección de personas, capacitación de personas, evaluación de desempeño, remuneración y recuperación.

#### **Ficha Técnica: Gestión del talento humano**

**Nombre original** : Encuesta de gestión del talento humano

**Autor** : Mg. Vargas Alvarado, Luisa

Adaptado por: Canchan Honsman, Susana Elena

**Procedencia** : Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Objetivo** : Describir la variable gestión del talento humano

**Administración** : Individual y Colectiva

**Duración** : 30 minutos aproximadamente

**Descripción** : El presente cuestionario está constituido por 36 ítems evaluados por escala de Likert, es decir con tres niveles de respuestas (alto, medio y bajo), que muestran indicadores para cada dimensión: rutinaria, burocrática, soñadora, flexible e innovadora.

#### **4.6 Tratamiento estadístico**

##### **Trabajo de Campo**

El proceso de recojo de información se realizó mediante una encuesta con un cuestionario cerrado, aplicado a 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018 respecto a las variables cultura organizacional y gestión del talento humano.

##### **Fase Analítica**

Una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de la misma de una manera sistemática y guiándola siempre a la consecución de los objetivos, luego se transformarán en datos mediante:

Tabulación de la Información y revisión crítica de información.

Formulación de gráficos estadísticos para una mejor comprensión de los datos.

Presentación de resultados, análisis e interpretación.

Se empleó el paquete estadístico SPSS versión 25.

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tuvo en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

### **Estadística descriptiva**

Según Webster (2001) “la estadística descriptiva es el proceso de recolectar, agrupar y presentar datos de una manera tal que describa fácil y rápidamente dichos datos” (p. 10).

Para ello, se emplearon las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procederá al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. Así se obtuvo como producto:

**Tablas.** Se elaboraron tablas con los datos de las variables. Sobre las tablas APA (2010, p. 127) nos menciona: “Las tablas y las figuras les permiten a los autores presentar una gran cantidad de información con el fin de que sus datos sean más fáciles de comprender”.

Además, Kerlinger y Lee (2002) las clasifican: “En general hay tres tipos de tablas: unidimensional, bidimensional y k-dimensional” (p. 212). El número de variables determina el número de dimensiones de una tabla, por lo tanto, esta investigación usará tablas bidimensionales.

**Gráficas.** Las gráficas, incluidos conceptualmente dentro de las figuras, permitirán “mostrar la relación entre dos índices cuantitativos o entre una variable cuantitativa continua (que a menudo aparece en el eje y) y grupos de sujetos que aparecen en el eje x” (APA, 2010, p. 153). Según APA (2010), la gráfica se sitúa en una clasificación, como un tipo de figura: “Una figura puede ser un esquema una gráfica, una fotografía, un dibujo o cualquier otra ilustración o representación no textual” (p. 127). Acerca de las gráficas,

Kerlinger y Lee (2002, p. 179) nos dicen “una de las más poderosas herramientas del análisis es el gráfico. Un gráfico es una representación bidimensional de una relación o relaciones. Exhibe gráficamente conjuntos de pares ordenados en una forma que ningún otro método puede hacerlo”.

**Interpretaciones.** Las tablas y los gráficos fueron interpretados para describir cuantitativamente los niveles de las variables y sus respectivas dimensiones. Al respecto, Kerlinger y Lee (2002) mencionan: “Al evaluar la investigación, los científicos pueden disentir en dos temas generales: los datos y la interpretación de los datos”. (p. 192). Al respecto, se reafirma que la interpretación de cada tabla y figura se hizo con criterios objetivos.

La intención de la estadística descriptiva es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio. Al respecto, Martínez (2010) nos dice: “La idea básica que yace en todos los métodos estadísticos de análisis de datos es inferir respecto de una población por medio del estudio de una muestra relativamente pequeña elegida de ésta” (p. 12).

### **Estadística inferencial**

Proporcionó la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización sobre la base de la información parcial mediante coeficientes y fórmulas. Así, Webster (2001) sustenta que “la estadística inferencial involucra la utilización de una muestra para sacar alguna inferencia o conclusión sobre la población de la cual hace parte la muestra” (p. 10).

Se utilizó el SPSS (programa informático Statistical Package for Social Sciences versión 25 en español), para procesar los resultados de las pruebas estadísticas inferenciales. La inferencia estadística, asistida por este programa, fue empleada en: La hipótesis central, las hipótesis específicas y los resultados de los gráficos y las tablas.



## 4.7. Procedimiento

### Pasos para realizar las pruebas de hipótesis

La prueba de hipótesis puede conceptuarse, según Elorza (2000), como una regla convencional para comprobar o contrastar hipótesis estadísticas, establecer (probabilidad de rechazar falsamente  $H_0$ ) igual a un valor lo más pequeño posible; a continuación, de acuerdo con  $H_1$ , escoger una región de rechazo tal que la probabilidad de observar un valor muestral en esa región sea igual o menor que cuando  $H_0$  es cierta. (p. 351)

Como resultado de la prueba de hipótesis, las frecuencias (el número o porcentaje de casos) se organizaron en casillas que contienen información sobre la relación de las variables. Así, se partirá de un valor supuesto (hipotético) en parámetro poblacional para recolectar una muestra aleatoria. Luego, se comparó la estadística muestral, así como la media, con el parámetro hipotético, se compara con una supuesta media poblacional. Después se acepta o se rechaza el valor hipotético, según proceda. En este proceso se emplearán los siguientes pasos:

#### **Paso 1. Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ )**

Hipótesis nula. Afirmación o enunciado acerca del valor de un parámetro poblacional.

Hipótesis alternativa. Afirmación que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia que la hipótesis nula es rechazada.

#### **Paso 2. Seleccionar el nivel de significancia**

El nivel de significancia es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Debe tomarse una decisión de usar el nivel 0.05 (nivel del 5%), el nivel de 0.01, el 0.10 o cualquier otro nivel entre 0 y 1. Generalmente, se selecciona el nivel 0.05 para proyectos de investigación en educación; el de 0.01 para aseguramiento de la calidad, para

trabajos en medicina; 0.10 para encuestas políticas. La prueba se hará a un nivel de confianza del 95 % y a un nivel de significancia de 0.05.

### **Paso 3. Calcular el valor estadístico de la prueba**

Se utilizó la prueba de correlación lineal para contrastar la hipótesis, la cual fue analizada e interpretada.

### **Paso 4. Formular la regla de decisión**

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula. La región de rechazo define la ubicación de todos los valores que son demasiados grandes o demasiados pequeños, por lo que es muy remota la probabilidad de que ocurran según la hipótesis nula verdadera.

### **Paso 5. Tomar una decisión**

Se compara el valor observado de la estadística muestral con el valor crítico de la estadística de prueba. Después se acepta o se rechaza la hipótesis nula. Si se rechaza esta, se acepta la alternativa.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Validación y confiabilidad del instrumento

##### Validación del instrumento

El instrumento diseñado para la variable fue sometido a la validez. Hernández et. al (2010) indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201).

De acuerdo a los lineamientos de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle” (2014), los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto, luego de aplicar el piloto, se trabajó la validez de cada criterio por el juez experto.

##### Tabla 3

*Validación de los instrumentos de cultura organizacional y gestión del talento humano*

<b>Expertos</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Suficiencia del instrumento</b>
Cárdenas Márquez, Juan	Doctor	Si hay suficiencia
Salvatierra Gonzales, Ángel	Doctor	Si hay suficiencia

##### Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento se sometió a la confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, Tamayo y Tamayo (1984, p. 68) quien definió que “la obtención que se logra cuando aplicada una prueba repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por

investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados indica que el instrumento es confiable”.

El estadístico utilizado fue el alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

#### **Tabla 4**

##### *Confiabilidad de los instrumentos*

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Cuestionario de cultura organizacional	0.897
Cuestionario de gestión del talento humano	0.905

*Fuente.* Prueba piloto

Para interpretar los resultados del alfa de Cronbach. Pino (2010, p. 380) establece la siguiente escala:

-1 a 0	No es confiables
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
0.76 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1	Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados, el instrumento indicó una alta confiabilidad y se aplicó a la población en estudio.

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

En primer lugar se procedió a censar a la población conformada por 120 trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, en una sesión de 25 minutos aproximadamente, se aplicaron los dos cuestionarios con el objetivo de recolectar la información acerca de las

variables y sus respectivas dimensiones de investigación, posteriormente se procedió a la calificación y tabulación de los datos en la Hoja de Cálculo Excel.

### **Métodos de análisis de datos**

Finalmente, se analizaron los datos a través del programa estadístico SPSS versión 23 en español para obtener los resultados pertinentes al estudio, los cuales fueron mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación de acuerdo a objetivos planteados en la presente investigación.

### **5.2. Presentación y análisis de los resultados**

Después de la obtención de los datos a partir de los instrumentos descritos, se llevó a cabo el análisis de los mismos, en primer lugar presentar los resultados generales descriptivos de los niveles de la variable y seguidamente presentar los resultados de la contrastación de la hipótesis general así como de las específicas.

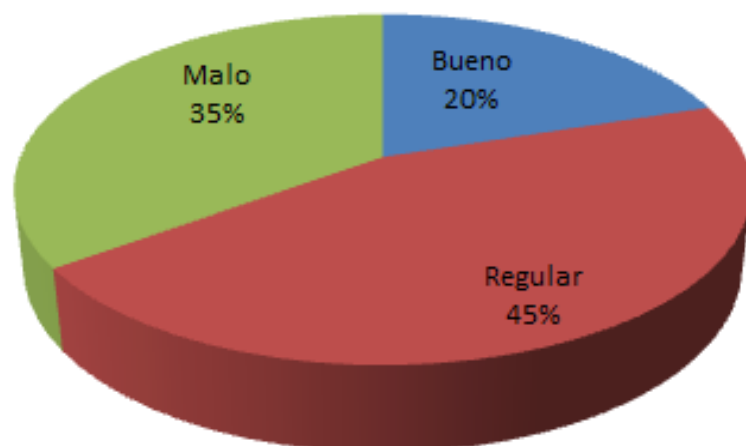
### **Resultados descriptivos**

Los resultados obtenidos se presentan siguiendo el orden del objetivo general y específicos de la investigación, aunque previamente se identifican datos descriptivos concernientes a la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 5**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable cultura organizacional*

Niveles	(fi)	(%)
Bueno	20	20%
Regular	45	45%
Malo	35	35%
Total	100	100%



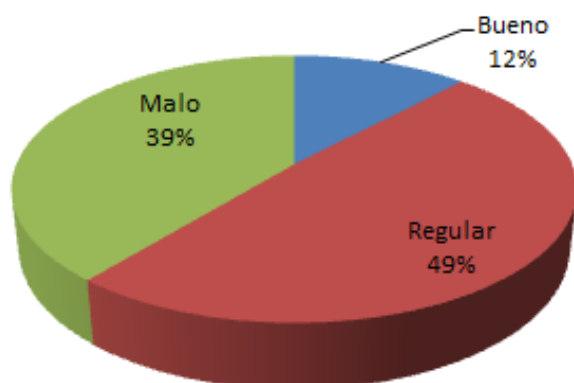
*Figura 1.* Niveles de cultura organizacional

De la tabla 5 y la figura 1, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 45% percibe que la cultura organizacional se encuentra en un nivel regular, mientras que un 35% percibe que el nivel es malo y un 20% señala que el nivel es bueno.

**Tabla 6**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión rutinaria*

Niveles	(fi)	(%)
Bueno	12	12%
Regular	49	49%
Malo	39	39%
Total	100	100%



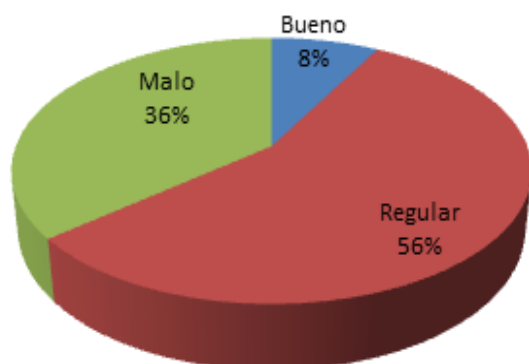
*Figura 2.* Niveles de la dimensión rutinaria

De la tabla 6 y la figura 2, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 49% percibe que la dimensión rutinaria de la cultura organizacional está en un nivel regular, mientras que un 39% percibe que está en un nivel malo y finalmente un 12% percibe que está en un nivel bueno.

**Tabla 7**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión burocrática*

Niveles	(fi)	(%)
Bueno	8	8%
Regular	56	56%
Malo	36	36%
Total	100	100%

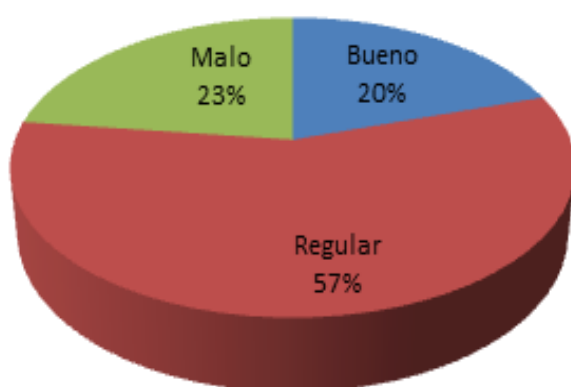


*Figura 3. Niveles de la dimensión burocrática*

De la tabla 7 y la figura 3, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 56% perciben que la dimensión burocrática de la cultura organizacional está en un nivel regular, mientras que un 36% percibe que el nivel es malo y sólo un 8% percibe que está en un nivel bueno.

**Tabla 8***Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión soñadora*

Niveles	(fi)	(%)
Bueno	20	20%
Regular	57	57%
Malo	23	23%
Total	100	100%

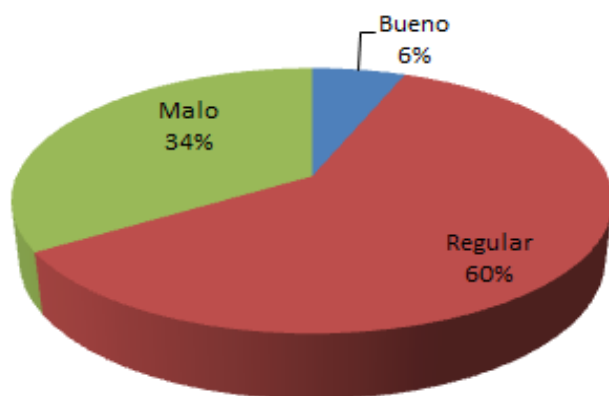
*Figura 4. Niveles de la dimensión soñadora*

De la tabla 8 y la figura 4, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 57% de los trabajadores percibe que la dimensión soñadora de la cultura organizacional está en un nivel regular, mientras que un 23% de los trabajadores percibe que está en un nivel malo y finalmente un 20% de los trabajadores percibe que está en un nivel bueno.

**Tabla 9***Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión flexible o innovadora*

Niveles de Empatía	(fi)	(%)
Bueno	6	6%
Regular	60	60%
Malo	34	34%
Total	100	100%





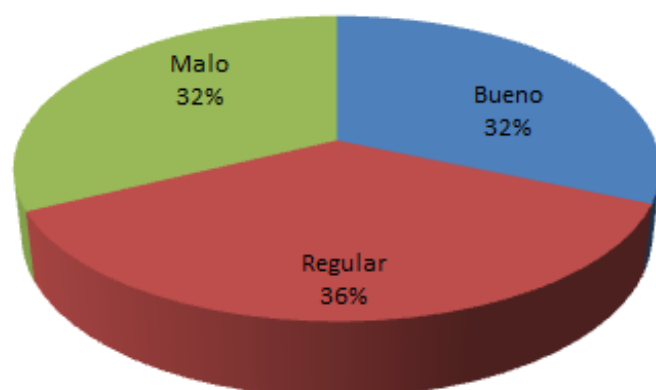
*Figura 5.* Niveles de la dimensión flexible o innovadora

De la tabla 9 y la figura 5, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 60% de los trabajadores perciben que la dimensión flexible o innovadora de la cultura organizacional está en un nivel regular, mientras que un 34% percibe que está en un nivel malo y sólo un 6% percibe que el nivel 4es bueno.

**Tabla 10**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la gestión del talento humano*

Niveles	(fi)	(%)
Bueno	11	11%
Regular	47	47%
Malo	42	42%
Total	100	100%



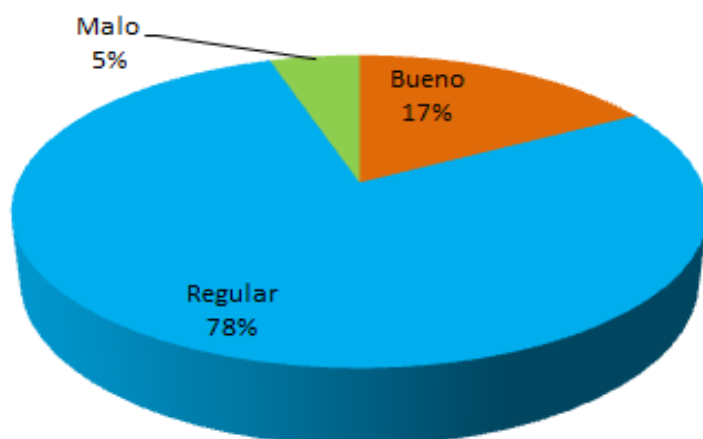
*Figura 6.* Niveles de gestión del talento humano

De la tabla 10 y la figura 6, se observa que la mayoría de encuestados, es decir el 47% de los trabajadores perciben que la gestión del talento humano en la Municipalidad de Lima está en un nivel regular, mientras que un 42% percibe que el nivel es malo y finalmente un 11% percibe que el nivel es malo.

**Tabla 11**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión reclutamiento*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bueno	17	17%
Regular	78	78%
Malo	5	5%
Total	100	100%

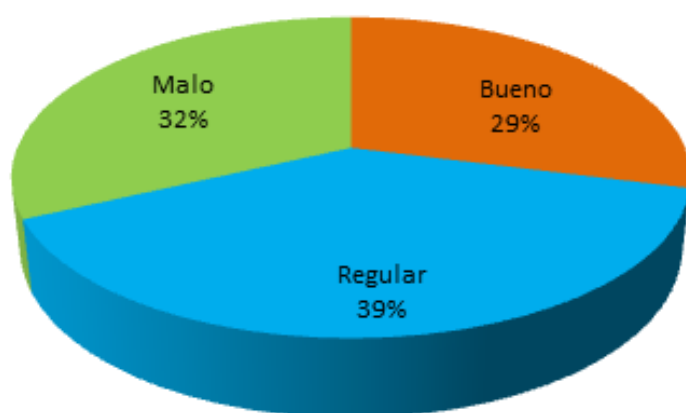


*Figura 7. Niveles de la dimensión reclutamiento*

De la tabla 11 y la figura 7, se concluye que un 78% de los trabajadores de la Municipalidad de Lima perciben que la dimensión reclutamiento está en un nivel regular, un 17% señala que está en un nivel bueno y sólo un 5% considera que el nivel es malo.

**Tabla 12***Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión selección de personal*

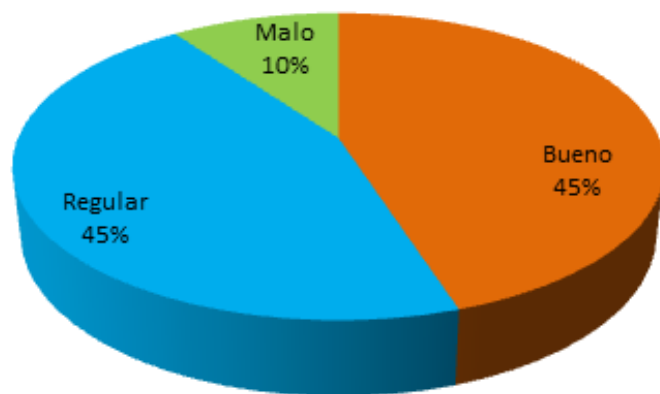
Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bueno	29	29%
Regular	39	39%
Malo	32	32%
Total	100	100%

*Figura 8. Niveles de la dimensión selección de personas*

De la tabla 12 y la figura 8, el 39% de los trabajadores de la Municipalidad de Lima perciben que la selección de personal está en un nivel regular, mientras que un 32% percibe que el nivel es malo y un 29% señala que el nivel es bueno.

**Tabla 13***Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión capacitación de personas*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bueno	45	45%
Regular	45	45%
Malo	10	10%
Total	100	100%



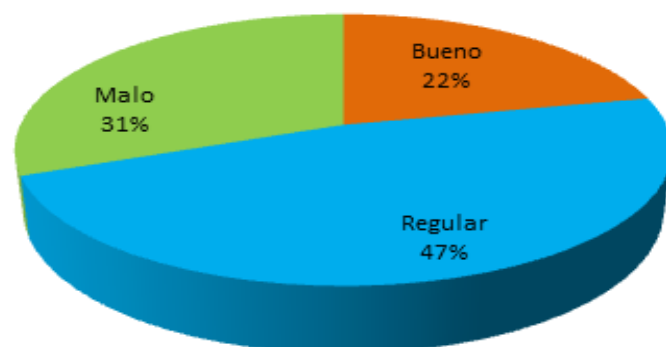
*Figura 9.* Niveles de la dimensión capacitación de personas

De la tabla 13 y la figura 9, el 45% de los trabajadores de la Municipalidad de Lima señalan que el nivel de capacitación de personas está en un nivel bueno, mientras que otro 45% señala que el nivel es regular y finalmente el 10% señala que el nivel es malo.

**Tabla 14**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión: evaluación de desempeño*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bueno	21	21%
Regular	49	46%
Malo	30	30%
Total	100	100%



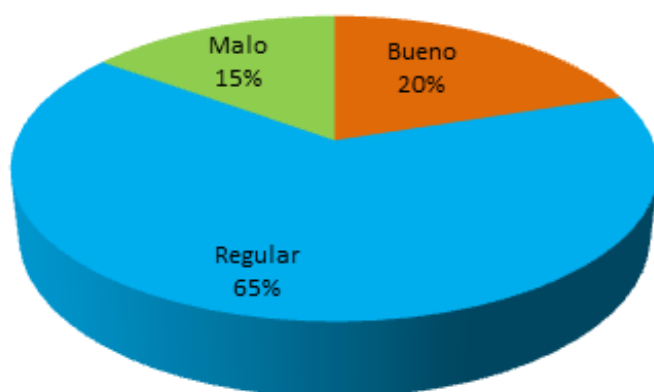
*Figura 10.* Niveles de la dimensión evaluación de desempeño

De la tabla 14 y la figura 10, el 46% de los trabajadores de la Municipalidad de Lima señalan que la evaluación de desempeño está en un nivel regular, mientras que un 30% perciben que la evaluación de desempeño está en un nivel malo y finalmente un 21% percibe que está en un nivel bueno.

**Tabla 15**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión: remuneración y recompensa*

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bueno	20	20%
Regular	65	65%
Malo	15	15%
Total	100	100%



*Figura 11. Niveles de la dimensión remuneración y recompensa*

De la tabla 15 y la figura 11, el 65% de los trabajadores de la Municipalidad de Lima señalaron que la remuneración y recompensa está en un nivel regular, mientras que un 20% está en un nivel bueno y finalmente un 15% se encuentra en un nivel malo.

### **5.3. Contrastación de Hipótesis**

Prueba de hipótesis general:

Hi. Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 16**

*Correlación entre niveles de cultura organizacional y gestión del talento humano*

			Cultura organizacional	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,902*
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	100	100
	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	,902*	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	100	100

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se puede observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.001 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si existe correlación significativa entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0.902, significa que el coeficiente de correlación de Spearman es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

### **Correlación entre autoconocimiento y rendimiento académico**

Prueba de hipótesis específica 1:

Hi. Existe relación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 17**

*Correlación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y gestión del talento humano*

			Dimensión rutinaria	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Dimensión rutinaria	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1.000	.922*
		N	100	100
	Gestión del talento humano	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	.922**	1.000
		N	100	100

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se puede observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.003 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay correlación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Así mismo podemos observar que el valor de  $Rho = 0.922$ , lo que significa que existe una correlación positiva alta (por ser el que se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con regular cantidad de elementos comunes compartidos.

Prueba de hipótesis específica 2:

Hi. Existe relación significativa entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 18**

*Correlación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano.*

			Dimensión burocrática	Gestión del talento humano
Rho de Spearman	Dimensión burocrática	Correlación de Spearman	1.000	.891**
		(Sig. Bilateral)	100	100
	Gestión del talento humano	Correlación de Spearman	.891**	1.000
		(Sig. Bilateral)	100	100
		N		

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se puede observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.000 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay correlación significativa entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,891, lo que significa que el coeficiente de correlación es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

Prueba de hipótesis específica 3:

Hi. Existe relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.



Ho. No existe relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 19**

*Correlación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano*

		Dimensión soñadora	Gestión del talento humano
Dimensión soñadora	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1.000	.844**
	N	100	100
Gestión del talento humano	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	.844	1.000
	N	100	100

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se puede observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.005 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Así mismo podemos observar que el valor de  $Rho = 0,844$ , lo que significa que el coeficiente de correlación es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

Prueba de hipótesis específica 4:

Hi. Existe relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

Ho. No existe relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

**Tabla 20**

*Correlación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano*

		Dimensión flexible e innovadora	Cultura organizacional
Dimensión	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	1.000	.799**
	N	120	120
Rendimiento académico	Correlación de Spearman (Sig. Bilateral)	.799	1.000
	N	120	120

La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

Se puede observar el grado de significatividad bilateral es de un 0.002 siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si hay relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Así mismo podemos observar que el valor de Rho = 0,799, lo que significa que el coeficiente de correlación es alto (por ser el que más se aproxima a la unidad), nos informa que en esta bilateralidad de variables se encuentra con mayor cantidad de elementos comunes compartidos.

### 5.3. Discusión de resultados

Los resultados de la investigación en cuanto a la hipótesis general existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, Reyna y otros (2015) Los autores concluyeron que fortaleciendo la cultura organizacional, los trabajadores tendrán un mejor desempeño laboral y de esta manera contribuirá al desarrollo de la empresa, la gestión del

talento humano se pone de manifiesto en las actividades que realizan, porque los diferentes contextos de donde vienen los trabajadores se reflejan en el trabajo al entrar en contacto con otras personas. Bohórquez (2015) concluyó que al implementar el manual de cultura organizacional, mejorará la calidad del servicio y el desempeño laboral del personal permitiendo que los pacientes se sientan bien atendidos cuando recurren por el servicio brindado, es decir, si desde el principio se tiene claro que existen normas o reglas dentro de la Municipalidad de Lima, esto permitirá trabajar en un mejor clima.

En cuanto a las hipótesis específicas, para la primera hipótesis existe relación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018; Castillo (2016) concluyó que la cultura organizacional mejora la competitividad empresarial de las micro y pequeñas empresas ya que la implementación de políticas, normas, recompensas otorgadas a los mejores trabajadores, el trabajo en equipo, permiten que el personal participe en la resolución de problemas, generando un buen clima laboral que permitió a los Microempresarios y trabajadores aumentar el nivel de competitividad, mejorando la rentabilidad de la empresa, sin embargo cuando se trabaja en forma rutinaria, la competitividad empresarial es deficiente, se producen errores porque se cae en la monotonía, en no dar más, en trabajar pensando en que se debe sólo cumplir y no existe el compromiso laboral.

En cuanto a la hipótesis existe relación significativa entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018; Figueroa (2015) concluyó que la cultura organizacional en la institución gubernamental son las normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores; dentro de los elementos también incluyen las creencias, otro elemento influyente es el clima, mostrando que los empleados presentan

cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo. En la Municipalidad de Lima, la dimensión burocrática ha acarreado muchos problemas, debido a que los trámites se hacen engorrosos, se demoran más de la cuenta, el tiempo pactado nunca es el estipulado. El elemento menos notorio en la cultura organizacional son los símbolos porque existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no solo con la tarea que realiza sino con la entidad. La motivación para que el trabajo mejore, tiene relación con la dimensión burocrática, ya que los empleados al realizar su trabajo en forma rutinaria, no se exigen más, no desean ser eficientes o eficaces.

En relación a la hipótesis existe relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018; Quevedo (2015) concluyó que las relaciones interpersonales permiten que los trabajadores se relacionen en ambientes armoniosos, compartan ideas, sueños, objetivos, metas, etc.; que tengan claro sus propuestas, que fortalezcan sus ideas, que prevalezcan siempre sus sueños. Sin embargo en la Municipalidad de Lima, los trabajadores no dan a conocer sus ideas, opiniones, objetivos, sueños o metas, porque consideran que estos no serán tomados en cuenta por las personas que dirigen la Municipalidad.

En cuanto a la hipótesis existe relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018, Susanibar (2016) concluyó que no existe un clima armonioso dentro de la Municipalidad de Capitán Bermúdez, los trabajadores se muestran reacios al cambio, es decir, cuando se trata de innovar o cambiar algo en la tarea que realizan, consideran que hay una amenaza, debido a que cada quien tiene una forma

distinta de ver las cosas, les satisface trabajar rutinariamente y cuando se les propone cambios no muestran flexibilidad, asimismo se observa que no hay motivación o sueños que impulsen a los trabajadores, el trabajo se ha convertido en una obligación y monotonía general.

## Conclusiones

1. Hay significancia bilateral  $p = 0.001$  siendo menor a 0.05, lo que significa que existe relación significativa y alta ( $\rho = 0.902$ ) entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.
2. Hay significancia bilateral  $p = 0.003$  siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que existe relación significativa alta ( $\rho = 0.922$ ) entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.
3. Hay significancia bilateral  $p = 0.000$  siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que si existe relación significativa y alta ( $\rho = 0.891$ ) entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.
4. Hay significancia bilateral  $p = 0.005$  siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que existe relación significativa y alta ( $\rho = 0.844$ ) entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.
5. Hay significancia bilateral  $p = 0.002$  siendo menor a 0.05 lo que se encuentra en el lado de rechazo de la hipótesis nula lo que significa que existe relación significativa y alta ( $\rho = 0.799$ ) entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.

### **Recomendaciones**

1. Se debe realizar reuniones en forma semanal, explicando los objetivos e indicadores del departamento. A su vez pedir el reporte semanal de asistencia, tardanzas, y felicitar en equipo a los colaboradores que hayan cumplido los objetivos, asistencias, y puntualidad en el departamento.
2. Es necesario implementar un plan de capacitaciones en la que se detecten las necesidades y de acuerdo a ello diseñar talleres para el desarrollo y mejora de competencias dentro del trabajo.
3. Se debe organizar un taller mensual donde se debata y analice la problemática del área, donde cada colaborador se manifiesta con soluciones y sugerencias al fin de mejorar el departamento.
4. Es necesario desarrollar un plan de inducción para todos los colaboradores nuevos que ingresen a su Gerencia, en donde se les informe respecto a sus funciones, procedimientos, normas, sanciones, beneficios, entre otros.
5. Es necesario desarrollar indicadores de desempeño integrales para ser aplicados a los colaboradores, de tal forma que se haga una escala de incentivos, otorgándoles a los de más alto puntaje, días libres, horas libres, cupones de descuentos, subvenciones en cursos de actualización profesional, etc.

## Referencias

- Bohórquez K. (2015). *La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico San Miguel*. Ambato-Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13230/1/17%20GIS.pdf>
- Carrasco, S. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima – Perú. Editorial San Marcos.
- Castillo, L. (2016). *Gestión de la calidad bajo el enfoque de la cultura organizacional y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de carnes, del distrito de Chimbote, 2016*'- Chimbote (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Chimbote, Ancash, Perú).
- Casas, J. (2003). *Instrumentos de recolección de datos*. Lima – Perú. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Elorza, L. (2000). *Investigación científica*. México. Editorial Pampas.
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental*. Guatemala: Universidad Rafael. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/4yvi.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Santiago de Chile. Mc. Graw Hill. Educación.
- Kerlinger, I. y Lee, G. (2002). *Metodología de la investigación en educación*. Santiago de Chile. Editorial Sacsá.
- Martínez, L. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires – Argentina. Editorial Pearson.
- Morales, A. (1993). *Diagnóstico y soluciones del conflicto organizativo*, En: Sociología para la empresa. España: Ed. McGraw Hill



- Pino, L. (2010). *Investigación científica. Metodología de la investigación*. Lima – Perú. Editorial. Plaza.
- Quevedo San Martín, P. M. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A.-Planta Galletas, 2015*. Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/180/1/quevedo\\_sp.pdf](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/180/1/quevedo_sp.pdf)
- Reyna L., Campos E. & Martínez A. (2015). *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. RAITES*. Recuperado de: <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115>
- Robbins, S. (2009). *Compromiso Organizacional*. México: Ed Prentice Hall.
- Sánchez, H. y Reyes, L. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial Pearson.
- Schein, E. (1988). *La cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ª ed.). México: Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. México: Edit. Félix Varela.
- Webster, J. (2001). *Análisis estadístico. Estadística II*. México. Editorial Nuevo León.
- Zavala, A. (2007). *Proyecto de investigación científica*. Lima. San Marcos.

## **Apéndices**

**Apéndice A**  
**Matriz de consistencia**

**Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima - 2018**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores										
<p><b>Problema general:</b> ¿De qué manera se relacionan la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018? ¿Cuál es la relación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Determinar la relación entre la dimensión burocrática de la cultura organizacional y</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre la dimensión rutinaria de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Existe relación significativa entre la dimensión</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Rutinaria</td> <td style="vertical-align: top;">Rutina laboral Creatividad laboral Claridad y objetividad Decisiones operativas Presión laboral</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Burocrática</td> <td style="vertical-align: top;">Control laboral Procedimientos administrativos Lentitud operativa Ineficiencia laboral Estrategia rígida inflexible</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Soñadora</td> <td style="vertical-align: top;">Experiencia laboral Cambios productivos Deseos de mejora Oportunidades de trabajo Creatividad laboral</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Flexible e innovadora</td> <td style="vertical-align: top;">Capacidades intelectuales Cumplimiento de funciones Acceso a nuevas tecnologías Innovación de estrategias</td> </tr> </table>	1		Rutinaria	Rutina laboral Creatividad laboral Claridad y objetividad Decisiones operativas Presión laboral	Burocrática	Control laboral Procedimientos administrativos Lentitud operativa Ineficiencia laboral Estrategia rígida inflexible	Soñadora	Experiencia laboral Cambios productivos Deseos de mejora Oportunidades de trabajo Creatividad laboral	Flexible e innovadora	Capacidades intelectuales Cumplimiento de funciones Acceso a nuevas tecnologías Innovación de estrategias
1													
Rutinaria	Rutina laboral Creatividad laboral Claridad y objetividad Decisiones operativas Presión laboral												
Burocrática	Control laboral Procedimientos administrativos Lentitud operativa Ineficiencia laboral Estrategia rígida inflexible												
Soñadora	Experiencia laboral Cambios productivos Deseos de mejora Oportunidades de trabajo Creatividad laboral												
Flexible e innovadora	Capacidades intelectuales Cumplimiento de funciones Acceso a nuevas tecnologías Innovación de estrategias												

<p>los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018? ¿Cuál es la relación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018? ¿Cuál es la relación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018?</p>	<p>la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Determinar la relación entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Determinar la relación entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.</p>	<p>burocrática de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Existe relación significativa entre la dimensión soñadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018. Existe relación significativa entre la dimensión flexible e innovadora de la cultura organizacional y la gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima, 2018.</p>	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Variable 2: Gestión del talento humano</th> </tr> <tr> <td>Reclutamiento</td> <td>Informar</td> </tr> <tr> <td>Selección de personas</td> <td>Elegir Clasificar</td> </tr> <tr> <td>Capacitación de personas</td> <td>Desarrollar cualidades Comportamiento</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de desempeño</td> <td>Identificar Medir</td> </tr> <tr> <td>Remuneración y recompensa</td> <td>Conocimiento Reconocimiento</td> </tr> </table>	Variable 2: Gestión del talento humano		Reclutamiento	Informar	Selección de personas	Elegir Clasificar	Capacitación de personas	Desarrollar cualidades Comportamiento	Evaluación de desempeño	Identificar Medir	Remuneración y recompensa	Conocimiento Reconocimiento
Variable 2: Gestión del talento humano															
Reclutamiento	Informar														
Selección de personas	Elegir Clasificar														
Capacitación de personas	Desarrollar cualidades Comportamiento														
Evaluación de desempeño	Identificar Medir														
Remuneración y recompensa	Conocimiento Reconocimiento														

## Apéndice B

### Instrumentos

#### Encuesta de gestión del talento humano

##### Estimado trabajador de la Municipalidad de Lima:

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para determinar si la gestión del talento humano y su relación con la cultura organizacional.

##### Instrucciones:

Lea detenidamente analizando los enunciados y sus respuestas. Sea honesto en sus respuestas, ellas permitirán un diagnóstico importante para mejorar la gestión del talento humano. Es de carácter anónimo. No deje enunciados sin marcar. No hay respuesta buena o mala. Marca con un aspa “X” tu respuesta en los recuadros valorados en las siguientes competencias:

1 (Nunca) 2 (Raras veces) 3 (A veces) 4 (Casi siempre) 5 (Siempre)

ÍTEMS		Respuestas				
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>I: DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La I.E. utiliza varios medios para publicar el anuncio de una plaza vacante.					
2	La entrevista personalizada permite realizar una mejor selección y reclutamiento del personal.					
3	Con que frecuencia la comisión de evaluación evalúa el perfil profesional del postulante a reclutar.					
4	El contrato o nombramiento del personal docente a la I.E. es netamente por concurso público.					
5	El comité evaluador tiene en cuenta la capacidad de creatividad al reclutar al personal.					
6	El comité evaluador establece claramente los procesos a seguir para la selección del nuevo personal.					

DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAS		1	2	3	4	5
7	La selección del personal docente es transparente y riguroso.					
8	El nuevo personal es ubicado de acuerdo a sus capacidades, habilidades, formación y experiencia.					
9	La comisión de evaluación tuvo en cuenta todos los procesos de selección cuando usted fue seleccionado.					
10	La comisión de evaluación elige al personal de acuerdo a un perfil.					
11	Cuando usted fue seleccionado le realizaron pruebas de personalidad que muestran su carácter y su temperamento.					
12	Cuando usted fue seleccionado para el puesto de trabajo evaluaron su experiencia profesional.					

DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN DE PERSONAS		1	2	3	4	5
13	Las capacitaciones son hechas por instituciones de prestigio.					
14	El comité evaluador realiza capacitaciones por especialidad o niveles.					
15	Con que frecuencia es supervisado por el comité evaluador.					
16	Los docentes son evaluados después de una capacitación.					

17	Los docentes de su institución reaccionan positivamente ante las capacitaciones constantes.					
18	Las capacitaciones contribuyen a mejorar su desempeño laboral cada vez que usted lo recibe.					
19	Se le capacita en las nuevas tecnologías de informática y comunicación.					
20	La institución educativa donde labora invierte recursos económicos en su capacitación.					
21	Se le proporciona conocimiento y capacitación de acuerdo al avance tecnológico.					
22	Se promueve y desarrolla el conocimiento, talento y los valores institucionales.					

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		1	2	3	4	5
23	Se realizan pruebas de aptitud que evalúan su desempeño laboral en la institución educativa.					
24	La comisión de evaluación evalúa su desempeño para que usted tenga un mejor rendimiento en I.E.					
25	El esfuerzo y dedicación que le pone a su trabajo son evaluados objetivamente.					
26	La comisión de evaluación le comunica a usted cuando va ser Supervisado o monitoreado.					
27	Está de acuerdo en que se le evalúe, cada cierto tiempo para que mejore su desempeño en la I.E.					
28	Al ser evaluado su desempeño laboral, se le comunica de sus fortalezas y dificultades.					

DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN Y RECOMPENSA		1	2	3	4	5
29	El esfuerzo y dedicación que usted le pone a su trabajo está bien remunerado.					
30	La Institución Educativa reconoce mi labor mediante recompensas verbales o felicitaciones.					
31	La Institución Educativa respeta los beneficios sociales de la comunidad educativa.					
32	La dirección se preocupa por el bienestar del personal docente y el reconocimiento de sus beneficios.					
33	Se siente identificado con la Institución Educativa y su satisfacción de pertenecer en ella.					
34	Con que frecuencia recibe incentivos cuando logra alcanzar los objetivos de la Institución Educativa.					
35	Al desempeñar bien su trabajo es recompensado por medio de bonos.					
36	Se promueven actividades individuales, grupales y esparcimiento en compensación por las metas alcanzadas en la I.E.					

### Cuestionario de cultura organizacional

Estimado amigo (a) a continuación se presentan un conjunto de ítems que tienen por finalidad conocer la situación actual de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Lima. Por favor, lee cuidadosamente y contesta las siguientes preguntas, marcando con X de acuerdo a la siguiente escala:

#### Escala valorativa

Valores	siempre	casi siempre	Algunas veces	nunca
Escala	4	3	2	1
Código	S	CS	AV	N

	<b>Cultura organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	En la Municipalidad de Lima los trabajos que realizan son rutinarios.				
2	Los trabajadores desarrollan con creatividad sus labores.				
3	Los objetivos de la oficina son claros y precisos.				
4	La toma de decisiones operativas en la Municipalidad de Lima son verticales.				
5	Los trabajos que se realizan en la Municipalidad de Lima son bajo presión.				
6	En la Municipalidad de Lima el control de personal es permanente.				
7	La Municipalidad de Lima cuenta con normas de procedimientos administrativas.				
8	Existe lentitud operativa en la gerencia de la Municipalidad de Lima				
9	Existe ineficiencia en el trabajador de la Municipalidad de Lima				
10	En la Municipalidad de Lima las estrategias de trabajo son rígidas e inflexibles				
11	La experiencia laboral predomina en los trabajadores de la Municipalidad de Lima.				



1 2	Considera productivos los cambios que se realizan en la Municipalidad de Lima.				
1 3	En los gerentes hay deseos de mejoras para realizar programas de proyección social.				
1 4	Los jefes de área de la Municipalidad de Lima brindan oportunidades de trabajo.				
1 5	Los jefes de área de la Municipalidad de Lima reconocen la creatividad laboral de los trabajadores				
1 6	Los jefes de área de la Municipalidad de Lima tienen en cuenta la capacidad intelectual de sus trabajadores.				
1 7	La Municipalidad de Lima evalúa permanentemente el cumplimiento de funciones de sus trabajadores.				
1 8	La Municipalidad de Lima está dando acceso a nuevas tecnologías.				
1 9	Los jefes de área son tolerantes con los trabajadores que se equivocan o incumplen sus funciones.				
2 0	La Municipalidad de Lima innova constantemente estrategias de trabajo.				

Apéndice C																				
Base de datos en general																				
Base de datos de la variable mapas mentales																				
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	4	3	5	4	5	4
2	4	3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	5
3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	5	3	2	4	5	2	5	5	5	4	3	4	5	2	5
5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
6	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	2	3	4	4	4	5	3	3
7	1	2	3	4	4	5	5	3	2	4	2	3	3	4	2	3	2	4	2	3
8	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
9	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	2
10	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3
11	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4
12	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3
13	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	2	5	2	3	3	3	3	4
14	1	1	3	4	4	5	5	3	5	4	3	2	2	5	3	2	5	4	3	2
15	1	1	1	5	5	5	5	5	1	3	5	1	1	1	1	2	1	3	5	1
16	1	2	3	3	3	5	5	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3
17	2	2	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
18	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
20	4	3	5	1	1	5	5	4	3	2	2	5	1	3	4	2	3	2	2	5
21	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3
22	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	3
23	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
24	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	2
25	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	2	3
26	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2

27	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	2
28	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	5	4	5	4
29	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5
30	1	2	3	3	3	5	5	4	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
31	2	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	4	5	2	5
32	1	2	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	4	3	3
33	1	2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	1	3	4	5	3	3
34	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	4	2	3
35	3	3	2	3	3	4	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2
36	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	2	3	3	3	2
37	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	4	2	3
38	2	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4
9	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3
40	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
41	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2
42	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	1	3	5	1
43	3	3	5	4	4	5	5	4	3	3	3	4	2	5	2	3	3	2	2	3
44	1	1	3	4	4	5	5	3	5	4	3	2	2	5	3	3	2	3	2	2
45	1	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	1	4	3	3	3	3
46	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3
47	2	2	4	4	4	5	5	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	5
48	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
49	2	3	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3
50	4	3	5	1	1	5	5	4	3	2	2	5	1	3	4	4	3	3	3	2
51	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	2
52	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	4	2	3	2	3
53	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	2
54	2	3	3	3	3	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2
55	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	4	5	4	5	4

56	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	5	
57	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	3	3	3	
58	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	2	5	
59	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	
60	1	2	3	3	3	5	5	4	3	2	2	3	3	3	2	3	4	5	3	3	
61	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	
62	1	2	3	4	4	5	5	3	2	3	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	
63	3	2	4	5	5	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	
64	2	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	2	5	4	4	3	3	4	2	3	
65	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
66	1	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	2	4	4	3	3	
67	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1
68	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	
69	4	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	3	3	5	4	5	4	
70	5	4	1	1	2	3	3	4	4	5	4	3	2	3	2	3	3	4	4	5	
71	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	
72	4	3	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	4	5	2	5	
73	4	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	2	3	2	1	4	4	4	3	3	
74	3	2	2	2	3	2	4	4	5	4	3	2	3	2	3	3	4	5	3	3	
75	3	2	3	1	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	3	2	4	2	3	
76	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	1	2	3	4	3	4	3	3	3	2	
77	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	
78	4	3	2	2	4	4	3	4	3	5	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	
79	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	1	2	1	2	3	3	3	3	4	4	
80	2	4	3	3	4	5	4	5	4	3	2	1	2	3	2	2	4	4	3	3	
81	2	4	3	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	3	3	4	
82	2	5	3	2	3	3	5	1	2	1	2	3	2	1	2	2	5	4	3	2	
83	1	4	2	3	2	4	4	2	3	4	3	2	3	4	2	2	1	3	5	1	
84	1	3	2	4	3	3	4	2	1	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	

85	1	3	2	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	1	2	3	2	2
86	1	2	1	3	4	5	5	2	2	3	2	2	3	1	2	1	3	3	3	3
87	1	2	1	3	5	4	4	3	2	3	2	3	4	3	2	1	3	3	3	3
88	2	2	1	4	4	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	3	2	2	5
89	2	3	2	3	5	2	3	3	5	2	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3
90	2	2	2	3	4	2	3	4	5	3	4	5	4	3	2	2	2	3	2	3
91	3	2	2	2	4	2	2	3	5	1	2	3	2	3	1	2	3	3	3	2
92	3	3	3	2	3	1	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2
93	3	3	3	2	2	2	3	3	4	2	4	5	4	3	1	3	2	3	2	3
94	2	3	4	1	2	2	3	4	4	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2
95	3	4	3	1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2
96	3	3	4	1	2	3	1	3	4	1	2	3	2	1	2	2	5	4	5	4
97	4	4	5	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	1	3	4	4	5
98	3	4	4	3	2	2	1	2	3	5	4	5	4	5	4	1	3	3	3	3
99	3	4	3	2	3	1	2	3	2	4	4	5	4	3	4	1	4	5	2	5
100	3	5	4	1	2	1	2	3	2	2	3	4	3	2	3	2	4	4	3	3
101	4	5	4	2	3	1	2	4	2	3	4	5	4	5	4	2	4	5	3	3
102	3	4	5	2	2	1	3	3	1	2	2	4	2	3	2	2	2	4	2	3
103	3	4	4	1	1	2	4	4	1	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	2
104	3	4	3	2	2	2	3	5	1	4	4	4	2	4	2	3	3	3	3	2
105	4	5	3	3	2	3	3	4	2	4	3	4	2	5	2	3	3	4	2	3
106	3	4	3	2	3	2	2	4	2	4	2	4	1	4	2	4	3	3	4	4
107	3	3	3	3	4	3	2	5	2	4	2	4	2	4	2	3	4	4	3	3
108	4	3	3	4	3	2	2	4	3	5	1	4	2	4	3	3	3	3	3	4
109	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	3	4	2	3	5	4	3	2
110	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	2	5	2	4	1	3	5	1
111	2	4	5	3	3	1	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3
112	1	4	4	2	2	2	2	4	1	3	5	3	3	4	2	3	2	3	2	2
113	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3

114	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
115	2	4	3	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	5
116	2	5	2	1	3	2	1	2	2	1	3	2	1	3	4	1	4	3	3	3
117	3	4	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	2	3	1	2	3	2	3
118	2	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2
119	3	2	2	2	2	1	5	3	3	2	4	2	3	1	3	2	3	3	3	2
120	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	3

**Base de datos de la variable gestión del talento humano**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	5	2	3	2	1	1	2	2	3	2	1
2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	4	4	5	5	4	5	5	4	3	1	1
3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	4	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1
4	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	2	2	2	3	3	5	2	1	1	2	2	3	2	3
5	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	4	3	5	5	4	3	4	4	5	1	2
6	3	3	1	5	4	5	4	5	5	3	1	3	1	3	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1	4	2	4	5	4	5	5	5	4	2	1
7	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	3	2	4	1	2	1	1	1	2	3	3
8	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3	4	2	1	1	1	2	3	1	1
9	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	3	2	4	4	1	2	1	1	2	3	2
10	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	5	3	2	3	2	3	4	3	2
11	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	3	1	2	1	1	1	2	3	
12	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	1	1	3	3	2	1	2	3	2	2	1	2
13	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	2	1	1
14	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	2	3	1	2	1	1
15	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	1
16	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2	1
17	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	4	1	4	5	4	3	1
18	3	2	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	3	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	4	2	4	3	1	2	3
19	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	5	4	5	4	5	4	3
20	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	4	1	1	1	2	1	2
21	3	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	3	2	3	4	3	4	3
22	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1
23	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	4	3	2	1
24	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	1	1	1	3	3	3	2	1	2	3	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3
25	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	1	5

26	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	4	2	2	1	2	4	
27	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	3	5	
28	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	2	4	1	1	2	4	
29	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	3	1	1	3	4	
30	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	3	1	2	1	3	1	2	3	3	
31	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	4	3	
32	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	3	3	3	
33	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	4	
34	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	3	
35	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	
36	1	3	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1	3	2	3	2	2	3	4	2	
37	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	2	3	2	2	4	5	2	
38	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	4	2	
39	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	
40	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	2	4	2
41	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	1	3	2	1	4	3	2	2	2	4	2	
42	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1	3	2	
43	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	3	3	1	3	4	3	3	1	3	2	
44	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	1	3	5	3	3	1	3	3	
45	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2	4	5	3	3	2	4	2	
46	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	4	4	3	2	5	2	
47	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	4	3	
48	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	3	3	5	4	4	3	4	1	
49	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	1	3	3	4	3	3	3	4	3	
50	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	2	1	4	2	5	3	3	4	5	4	
51	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	1	1	3	2	5	3	2	3	4	3	
52	3	2	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	4	2	5	4	2	4	3	3	



53 3 3 3 1 2 2 2 2 1 1 1 2 3 3 3 3 1 2 2 2 2 1 1 1 2 1 1 3 1 4 5 3 3 3 3  
 54 3 3 3 1 2 2 2 2 2 1 1 2 2 3 3 3 1 2 2 2 2 2 1 1 1 1 3 1 3 4 3 4 3 2  
 55 2 3 2 1 3 2 3 2 2 2 1 3 1 2 3 2 1 3 2 3 2 2 2 1 1 1 2 2 1 3 5 4 4 4 2  
 56 2 3 2 1 2 1 3 1 3 2 1 3 1 2 3 2 1 2 1 3 1 3 2 1 1 2 2 2 1 3 4 3 3 4 2  
 57 2 3 1 1 2 1 3 1 2 3 2 3 1 2 3 1 1 2 1 3 1 2 3 2 1 2 2 2 1 3 3 5 3 3 2  
 58 2 3 1 1 2 1 2 2 2 3 3 2 2 2 3 1 1 2 1 2 2 2 3 3 2 2 3 1 1 2 4 4 2 2 2  
 59 3 3 1 1 2 1 2 2 2 3 2 2 2 3 3 1 1 2 1 2 2 2 3 2 1 2 3 1 2 3 4 4 2 2 3  
 60 3 2 2 2 2 1 2 3 1 3 2 2 3 3 2 2 2 2 1 2 3 1 3 2 2 1 3 1 2 2 5 4 1 2 3  
 61 3 2 2 2 3 1 3 2 1 3 2 3 2 3 2 2 2 3 1 3 2 1 3 2 1 1 2 1 2 1 5 4 1 2 3  
 62 3 2 2 3 2 1 2 2 1 3 2 2 1 3 2 2 3 2 1 2 2 1 3 2 1 1 2 2 3 1 5 3 2 2 4  
 63 3 2 3 2 1 2 2 2 1 3 1 1 1 3 2 3 2 1 2 2 2 1 3 1 1 1 2 2 2 1 4 3 1 2 3  
 64 3 3 3 2 1 2 2 1 1 3 1 1 1 3 3 3 2 1 2 2 1 1 3 1 1 1 4 2 2 1 4 3 2 2 3  
 65 3 2 2 3 3 1 2 1 1 2 1 2 1 3 2 2 3 3 1 2 1 1 2 1 1 2 3 2 2 2 4 3 2 2 3  
 66 2 3 3 2 2 1 2 1 2 2 2 2 2 2 3 3 2 2 1 2 1 2 2 2 2 2 3 3 3 2 5 3 3 3 2  
 67 2 2 3 2 2 1 2 1 2 2 2 2 2 2 2 3 2 2 1 2 1 2 2 2 2 1 2 1 2 2 2 5 4 3 3 2  
 68 2 2 3 2 2 1 1 1 2 2 3 3 2 2 2 3 2 2 1 1 1 2 2 3 2 3 2 2 2 3 5 4 3 2 2  
 69 1 2 3 1 2 1 1 1 2 3 2 2 2 1 2 3 1 2 1 1 1 2 3 2 2 3 1 2 3 2 4 4 4 1 1  
 70 1 2 3 1 1 1 1 1 2 2 1 1 3 1 2 3 1 1 1 1 1 2 2 1 2 2 1 1 3 2 4 4 3 1 1  
 71 2 2 3 2 1 1 1 1 2 2 1 1 3 2 2 3 2 1 1 1 1 2 2 1 3 3 1 1 4 2 4 4 4 1 2  
 72 2 3 3 2 1 2 1 1 2 2 1 1 3 2 3 3 2 1 2 1 1 2 2 1 2 2 1 1 3 2 3 5 3 1 2  
 73 3 2 3 2 1 2 1 1 2 2 2 1 3 3 2 3 2 1 2 1 1 2 2 2 3 1 1 1 3 1 3 4 4 1 2  
 74 3 2 3 3 1 2 1 2 2 2 2 1 2 3 2 3 3 1 2 1 2 2 2 2 4 1 1 2 2 1 4 4 3 2 3  
 75 3 2 3 2 1 2 1 3 2 1 2 1 2 3 2 3 2 1 2 1 3 2 1 2 3 1 2 2 2 1 3 4 3 2 2  
 76 3 2 3 1 1 3 1 2 1 1 1 1 2 3 2 3 1 1 3 1 2 1 1 1 3 1 1 3 1 2 4 4 3 2 2  
 77 3 3 3 1 2 2 2 2 1 1 1 2 3 3 3 3 1 2 2 2 2 1 1 1 2 2 1 2 1 3 5 4 2 2 2  
 78 3 3 3 1 2 2 2 2 2 1 1 2 2 3 3 3 1 2 2 2 2 2 1 1 1 2 1 2 2 2 5 4 2 3 3  
 79 2 3 2 1 3 2 3 2 2 2 1 3 1 2 3 2 1 3 2 3 2 2 2 1 1 3 2 2 2 2 5 3 1 2 3

80	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	1	4	2	1	3	2	5	3	2	2	3	
81	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	2	1	3	3	1	4	2	5	3	3	2	2	
82	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	4	4	2	1	5	1	4	3	3	2	2	
83	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	5	4	2	1	5	1	3	3	4	2	1	
84	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	4	4	2	2	4	1	4	3	3	2	1	
85	3	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	4	2	2	4	1	4	4	4	4	2	1	
86	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	
87	3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2	4	3	4	4	4	4	2	2
88	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1	1	3	1	2	4	4	5	4	4	4	2	2
89	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	2	2	1	1	5	3	4	5	3	3	2	
90	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	2	3	3	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	5	3	5	4	4	4	2	2
91	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	5	2	4	4	5	2	2	
92	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	4	2	5	4	4	3	2	
93	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	3	3	4	4	5	2	3	
94	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	1	2	
95	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	3	1	3	
96	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	3	3	3	2	2	
97	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	
98	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	
99	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	1	3	2	1	1	3	3	2	4	3	
100	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	5	4	
101	3	2	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	3	3	1	1	3	3	3	4	4	
102	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	3	3	2	1	4	3	2	1	5	
103	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	4	2	2	3	3	3	2	4	
104	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	1	1	4	3	2	3	4	3	3	2	4	
105	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1	1	2	3	4	2	2	4	4	4	1	5	
106	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	2	1	3	1	2	3	2	1	1	4	3	2	2	5	4	3	1	5	

107	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	4	4	2	1	4
108	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2	4	2	2	3	5	4	2	2	4
109	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	3	3	1	3	2	4	4	2	2	4
110	3	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	3	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	2	3	5	
111	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	2	4	4	2	2	3
112	3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1
113	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	3	3	3	2	1	2	2	1	1	3	1	1	3	1	3	3	4	4	3	1	2	2
114	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	2
115	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	1	1	2	2	3	2	1	3	3	1	2	3	1	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2
116	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	2	5	2	1	5	4	3	2	3	3
117	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	1	2	2	4	4	2	4	1
118	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	4	2
119	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	4	5	2	4	2
120	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	4	3	2	1

