

La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario

Angélica Sánchez Castro
Teodoro Víctor Cabezas Ramírez
Herbert Víctor Huaranga Rivera
Marino Ninalaya Casallo

CIDE
EDITORIAL



La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario

La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario

Autores:



Angélica Sánchez Castro
Teodoro Víctor Cabezas Ramírez
Herbert Víctor Huaranga Rivera
Marino Ninalaya Casallo

La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2023

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-636-53-9

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado

Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares

Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: diciembre, 2023



Guayaquil – Ecuador

La presente obra fue evaluada por pares académicos
experimentados en el área

Catalogación en la Fuente

La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario. Angélica Sánchez Castro, Teodoro Víctor Cabezas Ramírez, Herbert Víctor Huaranga Rivera y Marino Ninalaya Casallo / - Ecuador: Editorial CIDE, 2023.

101 p.: incluye tablas, figuras; 21,6 x 29,7 cm.

ISBN 978-9942-636-53-9

1. Residuos sólidos-selección 2. Automatización industrial

Dedicatoria

Dedicamos este libro a aquellos apasionados por el conocimiento, la investigación y la verdad, a nuestras familias por su constante apoyo y comprensión en esta travesía intelectual. A nuestros colegas y colaboradores cuya guía y colaboración han enriquecido cada página de esta investigación.

Agradecimiento



Expresamos nuestro profundo agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de este libro. Nuestra gratitud se extiende a nuestros colegas y colaboradores; sin su colaboración, este viaje por el descubrimiento y la investigación no habría sido posible.

Reseñas biográficas de los autores

Angélica Sánchez Castro

angiesanchezcastro137@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0680-7836>

Profesional emprendedora y próspera, trabaja en equipo, líder para cambiar y transformar personas. Dra. en Ciencias de la Educación (UNCP). Magíster en Educación Intercultural e Inclusiva en la UNIR- México. Lic. Pedagogía y Humanidades en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Docente de pre grado y posgrado en universidades privadas y públicas. Actualmente es docente principal en la Universidad Nacional Autónoma de Alto Amazonas y docente a tiempo parcial en la Universidad Tecnológica del Perú. Autora de varios textos educativos de nivel superior con Certificado Deposito Legal en la BNP. Autora y coautora de artículos en la Base de Datos Scopus, Web of Science, Scielo y otros.

Teodoro Víctor Cabezas Ramírez

cteodorovictor@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2963-4325>

Teodoro Víctor Cabezas Ramírez, profesional cincelado artísticamente en los avatares intelectuales. Su emprendimiento se fraguó entre el aula y las bibliotecas. Los obstáculos le enseñaron el valor del trabajo en equipo y el liderazgo. Formativamente logró el doctorado en Ciencias de la Educación, la Maestría en Lengua. Tiene estudios concluidos de la maestría en Derecho Penal, logró el título de Abogado y Licenciado en Pedagogía y Humanidades. En lo que corresponde a educación superior, laboró como docente en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote Sede La Merced, Universidad Alas peruanas Sede La Merced, Y Universidad Peruana Los Andes Filial- Chanchamayo. En lo correspondiente a su labor en Gestión pública, lideró la IE “Joaquín Capelo” en condición de Director. Asimismo, fue Especialista en Educación en la Unidad Ejecutora 301- Chanchamayo. Posteriormente fue Director de la Unidad Ejecutora de Educación

Pangoa 303 (2020-2021) y Director de la Unidad ejecutora 301- Chanchamayo. Es coautor de varios textos educativos y artículos científicos publicados en revistas indexadas.

Herbert Victor Huaranga Rivera

huancayo_huaranga@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8054-4213>

Doctor en Contabilidad por la Universidad Nacional Federico Villarreal, Doctor en Educación por la Universidad César Vallejo de Trujillo, Magíster en Educación Mención: Docencia y Gestión Educativa, otorgado por la Universidad César Vallejo de Trujillo, Licenciado en Educación, Especialidad Informática y Matemática, otorgado por la Universidad Peruana Los Andes - Huancayo, Contador Público, otorgado por la Universidad Peruana Los Andes - Huancayo, candidato a Magister en Contabilidad, Tributación y Auditoría por la Universidad Privada de Tacna, Candidato a Magíster en Administración: Finanzas por la Universidad Nacional del Centro del Perú - Huancayo y Candidato a la Segunda Especialidad en Estadística en Investigación por la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Marino Ninalaya Casallo

mninalaya@uniscjsa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8684-150X>

Licenciado en Pedagogía y Humanidades, Especialidad Español y Literatura, con Grado Académico de Doctor en Educación y con Grado Académico de Magister en Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible; con amplia experiencia en docencia Universitaria. Docente investigador, Capacitador, Ponente en temas de educación, comunicación, liderazgo, investigación científica y tecnológica, acreditación y otros. Docente Ordinario auxiliar de la Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa.

Prólogo

Todos nos debemos a la sociedad, es nuestra naturaleza y el factor que nos define, si bien hemos evolucionado a lo largo de los años y consigo la ciencia, la tecnología y la innovación, nuestra esencia sigue siendo la misma, nuestro éxito o fracaso está fuertemente influenciada con la sociología día tras día.

El hombre ha generado grandes invenciones y ha mejorado la calidad de vida en todos los ámbitos de una manera inimaginable, edificando instituciones que generan desarrollo, economía, autonomía, así como otro tipo de beneficios, sin embargo diversos estudios han demostrado con más fuerza que aunque existe una gran diversidad de estructuras prestadoras de bienes o servicios, no todas alcanzan el éxito empresarial y es a partir de allí donde recobra sentido, pertinencia e importancia la existencia de una Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es imprescindible para el éxito de toda organización porque es como una guía para orientar el rumbo de la empresa tomando como factor imprescindible el trato que debe darse a los colaboradores, clientes y a la sociedad en general.

Para crear una cultura organizacional óptima no se puede considerar simplemente la adición de las individualidades del talento humano que labora en la compañía y que prestan sus servicios en una determinada organización o empresa, muy por el contrario, la cultura organizacional cimienta sus bases sólidas previamente para luego adaptar a sus empleados a la misión, visión, objetivo, valores, creencias, hábitos, normas y costumbres de la institución, es allí donde la Gestión del Talento Humano lleva consigo una responsabilidad vital

para la compañía porque debe ser extremadamente cuidadoso en la selección y manejo del desempeño laboral.

Se sabe que actualmente el 46% de personas que buscan empleo, la cultura organizacional es fundamental a la hora de aceptar una propuesta de trabajo. Asimismo, el 94% de los ejecutivos y el 88% de los empleados aseguran que la cultura organizacional es crucial para el éxito de la empresa, según un estudio de Deloitte 2022.

Además, el estudio demostró que la visión de los empleados sobre la empresa en la que trabajan es un 20% más positiva si la empresa tiene una cultura organizacional sólida. Igualmente, favorece la satisfacción de los empleados con la compañía y disminuye la rotación del personal. Por último y el más importante es que el 90% de los empleados que trabajan en empresas con una sólida cultura organizacional confían en el liderazgo de la empresa.

En el caso de la Cultura Organizacional a nivel de educación universitaria sigue los mismos lineamientos, pero centrados en el fin último que es la *Calidad de la Formación* impartida en las aulas de clases a todos aquellos educandos que serán los futuros impulsores del aparato socio- productivo del país.

En este caso especial se abordan los bemoles que surgen en la Universidad Peruana Los Andes-UPLA Filial Chanchamayo que apuntan a debilidades que pueden comprometer la reputación y el prestigio de tan prestigiosa institución en términos académicos, es por ello que surgió la necesidad de relacionar la cultura organizacional y gestión del talento humano como un factor precursor para las soluciones que necesita con urgencia esta institución de educación superior.

Al final del día los resultados de esta investigación mostraron unos hallazgos muy valiosos e interesantes que pueden ser replicables en otras

universidades peruanas, teniendo como lecciones aprendidas que contando con una cultura organizacional fortalecida habrá una mejor gestión del talento humano de parte de los gestores en la academia.

Invito al público lector a leerlo con detenimiento porque les aseguro que no se arrepentirán de sumergirse en esta analogía de la cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario.

Investigadora Johandry López

*“El compromiso individual con el esfuerzo colectivo es lo que hace que un equipo,
una empresa, una sociedad y hasta una civilización funcionen”*

Vince Lombardi

Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Reseñas biográficas de los autores	7
Prólogo	8
Siglas y acrónimos	13
Introducción	14

Capítulo 1 **Revisión teórica preliminar**

Escenario internacional	19
Ámbito nacional	23

Capítulo 2 **Aspectos relacionados a la cultura organizacional y la gestión de talento humano**

Importancia de la cultura organizacional	28
Características de la cultura organizacional	30
Tipos de la cultura organizacional	31
Diferencias de los tipos de cultura organizacional en los países	35
Las dimensiones de la cultura corporativa	36
Análisis de las tendencias de la cultura organizacional	38
Estrategias para crear una cultura organizacional saludable	39
La cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Perú	42
Elementos de la cultura organizacional	44
Gestión de talento humano	45
Dimensiones que se deben evaluar en la gestión de talento humano	46

Capítulo 3 **Estudio sobre la cultura organizacional y la gestión de talento humano en Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo**

Estudio sobre la cultura organizacional y la gestión de talento humano en UPLA	54
--	----

Capítulo 4

Correlación de la cultura organizacional y la gestión de talento humano en Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo

Descripción, análisis e interpretación de la cultura organizacional en la Universidad Peruana los Andes Filial Chanchamayo UPLA	65
Dimensión participación	67
Dimensión toma de decisiones	68
Dimensión autorrealización	69
Dimensión seguridad	70
Dimensión eficacia	71
Descripción, análisis e interpretación de la variable gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes-UPLA, Filial Chanchamayo	72
Contrastación de hipótesis entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano	73
Contrastación de la hipótesis específica 1. Caracterizar la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo	76
Contrastación de hipótesis específica 2. Relación entre área de participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo	78
Contrastación de hipótesis específica 3. Relación entre área toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo	80
Contrastación de hipótesis específica 4. Relación entre área autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo	81
Contrastación de hipótesis específica 5. Relación entre área seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo	83
Contrastación de hipótesis específica 6. Relación entre área eficacia y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo	84
A manera de resumen	86
Reflexiones finales	88
Glosario	91
Referencias	97

Siglas y acrónimos

CO	Cultura Organizacional
COVID-19	Coronavirus 19
ESPE	Universidad de las Fuerzas Armadas. Antiguamente Escuela Politécnica del Ejército
FODA	Análisis (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
IES	Instituto de Educación Superior
RRHH	Recursos Humanos
SINEACE	Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
SUNEDU	Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas
UPLA	Universidad Peruana Los Andes

Introducción

Está demostrado científicamente que la cultura organizacional de cualquier institución es vital para mejorar los niveles de desempeño y competitividad. Esto último debido a la renovación continua de sus conocimientos y capacidades. Varios estudios han evidenciado a lo largo de los años el impacto positivo que trae una óptima cultura organizacional, ya que influye en el compromiso, productividad, salud y bienestar emocional de los colaboradores.

Además, se ha reflejado en la sociedad la versatilidad de la Cultura Organizacional porque permite adaptarse a cualquier sector del país en el que se incluye las áreas organizaciones relacionadas a las prioritarias de una nación, tal es el caso de la salud, alimentación, ambiente, economía, educación, entre otros, permeándose así en la ideología de las corporaciones que gozan de un gran éxito que ha sido perdurable en el tiempo.

En cuanto al sector educativo superior, una investigación realizada (Llanos ,2018), señala que hoy en día las universidades vienen enfrentándose a constantes retos y desafíos por alcanzar la calidad; frente a ello, concluye que se hace necesario realizar diagnósticos, estudios sobre la cultura organizacional, entendiéndose como el motor para la implementación y desarrollo de la calidad, siendo esta una exigencia para lograr la acreditación. (Llanos, 2018) señala que “la cultura organizacional permite dar identidad y caracterizar a las organizaciones de mayor éxito a nivel mundial” y añade que las universidades tienen el compromiso de trabajar y ofrecer un servicio de calidad en las relaciones humanas, esto permitirá crear y fortalecer su estructura organizativa.

Diversos autores de larga trayectoria en el área social consideran que la cultura organizacional es la base para el logro de la calidad y para que ella se fortalezca en una institución es clave la gestión del potencial humano que forma parte de dicha organización.

El Proyecto de Programa y Presupuesto para 2018-2021 (39 C/5) de la UNESCO (2017) el cual se basa en las decisiones adoptadas por los Estados Miembros en la 38ª reunión de la Conferencia General en la que se fijó como Estrategia a Plazo Medio de la Organización para 2014-2021 (documento 37 C/4) los temas de la Gestión de los recursos humanos, exigirán que el porcentaje de planes de recursos humanos elaborados y aplicados con los sectores o servicios deberán ser cumplidos en la misma organización y en las organizaciones de todos sus Estados miembros.

Como se observa la problemática de la gestión del talento humano no solo se estudia a nivel micro sino a nivel macro; pues sin el potencial humano no existen las organizaciones que producen un bien o brindan servicio.

Por otra parte, en enero de 2007 se aprobó el Proyecto Educativo Nacional al 2021, el objetivo estratégico 5 trata de la educación superior de calidad y que esta se convierta en un factor determinante para el crecimiento del país. Posteriormente con Decreto Supremo N° 016-2015 aprueba la Política que asegura la calidad en la Educación Superior Universitaria, lo cual significa que todo quehacer pedagógico y de gestión debe cumplir con los estándares de calidad, es decir, todo trabajo pedagógico que realiza el docente debe ser de calidad; así también en las actividades de investigación, la gestión, administración y organización de recursos debe implementarse la calidad en el uso de sus recursos y en su política de bienestar institucional.

La *Calidad* también implica no aislarse del contexto social, sino debe promover la articulación con los actores del entorno económico, social y político. Como se puede observar el hecho de implementar la calidad, es una política desde los organismos que velan por la educación, esta se sostiene en las cinco (5) dimensiones identificadas por la UNESCO; en donde esboza que toda institución superior universitaria debe trabajar la calidad en: a) sus estructuras, procesos administrativos y de gestión. b) aplicar sus políticas de calidad. c) implementar su marco legal con asignación de fondos financieros. d) recursos y e) medición de los resultados de aprendizaje (SINEACE, 2016).

El propósito de fortalecimiento de la calidad se agrupa en tres clases: lograr el licenciamiento, cumpliendo las condiciones básicas de calidad, lograr la

acreditación para garantizar la calidad y lograr el mejoramiento de la calidad. Esto implica que todas las universidades sin excepción, deben licenciarse, acreditarse y trabajar por el mejoramiento de la calidad; entonces la Universidad Peruana Los Andes tiene que licenciarse y acreditar sus programas de estudio.

Dentro de las ocho condiciones básicas de calidad, la Condición V, exige la disponibilidad de personal docente calificado a tiempo completo, eso implica que el 25% de docentes deben tener grado de maestría y con 40 horas de trabajo a la semana. “El rol que tienen los docentes en la mejora del aprendizaje es fundamental. Esta interacción, si bien se da en el aula, es muy importante que también ocurra fuera de ella, de manera que el estudiante pueda absolver sus dudas o participar en la investigación” (SUNEDU, 2016). Para alcanzar esta condición se requiere que las universidades fortalezcan su cultura organizacional y promover la calidad por medio de la gestión del talento humano de forma organizativa.

En el Plan Estratégico (2011-2016) la Universidad Peruana Los Andes-UPLA, en su análisis sobre gobierno y liderazgo expresa que se halla en un contexto donde el conocimiento tecnológico cambia a una velocidad vertiginosa, mientras que la institución se caracteriza por ser conservadora y estar ligada a tradiciones y prácticas poco efectivas. Esta situación presiona a la adopción de cambios académicos, financieros y administrativos, en este contexto la perspectiva organizacional de la universidad establece tres elementos básicos: a) la forma en la que las tareas son pensadas y organizadas, b) el régimen de valores o creencias, y c) la autoridad y la repartición del poder legítimo, es por ello que para lograr esta propuesta se requiere del fortalecimiento de la cultura organizacional.

Al mismo tiempo, en el análisis FODA la universidad afirma que existe una débil implementación de los regímenes de gestión de calidad, así como de las necesidades y expectativas de nuestros clientes; inadecuadas políticas y estrategias de promoción, comunicación, información, publicidad e imagen institucional; adicionalmente se observa ausencia de mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de la gestión institucional; una baja cultura y clima organizacional; limitados proyectos de desarrollo e inversión y uso de sistemas informáticos para la toma de decisiones (desactualizados y no integrados).

También se pudo identificar una limitada difusión de los documentos de gestión universitaria; desarticulación de la universidad con entidades públicas y privadas en el nivel económico, social y cultural de la región y del país. Como se observa las debilidades se centran en una gran mayoría a los componentes de una cultura organizacional y gestión del talento humano.

En la Filial Chanchamayo la realidad no es distinta a la expresada anteriormente ya que igualmente se observa una débil cultura y clima organizacional el cual no alienta a la participación de todos los miembros de la organización; al mismo tiempo muy pocos profesionales se comprometen y son responsables con todo lo que la institución solicita, se observa el desarrollo de un vida académica en un clima de desorden e informalidad; inadecuada planificación en el diseño de los procesos académicos; débil planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los resultados del proceso de formación profesional.

Con respecto a los docentes no se identifican con la institución y perciben una inestabilidad laboral, planteándose una segunda opción laboral. En cuanto a la gestión del talento humano, la UPLA tiene como fin evaluar a través de evidencias: programación, gestión y mejora de los recursos humanos; diagnóstico, desarrollo, sostenibilidad del conocimiento y la capacidad de las personas de la entidad; compromiso y responsabilidad por parte de las personas de la organización; existencia de plática entre las personas de la organización; recompensa, valoración y cuidado a las personas de la organización, pero no se evidencia una adecuada gestión ni mejora de los recursos humanos, ni se observa compromiso y responsabilidad en un buen porcentaje de miembros; tampoco se recompensa ni se hace un reconocimiento al personal que labora.

Es por ello que el propósito de la investigación es determinar el vínculo que existe entre cultura organizacional y gestión del talento humano en la UPLA Filial Chanchamayo, esto debido a que ambas variables son elementales para el logro de la calidad educativa superior universitario que tanto requiere la institución superior.

CAPÍTULO 1

Revisión teórica preliminar



1

Revisión teórica preliminar

En aras de compartir con el público lector las bases referenciales que permitieron orientar a los investigadores que llevaron a cabo la presente investigación a fines de apegarse a la rigurosidad científica que caracteriza este tipo de estudios, se consideró oportuno esbozar los argumentos adquiridos de diversos estudios plasmados en libros y artículos de investigación relacionados al ámbito de la cultura organizacional y el rol que juega el área de Talento Humano en este proceso para coadyuvar a la organización a su óptimo funcionamiento, que en este caso particular se trata de brindar una excepcional calidad educativa universitaria partiendo de la unidad medular que son los docentes quienes a partir de sus conocimientos impartidos, forman a los profesionales del mañana que forjarán el aparato socio-productivo de un país.

Escenario internacional

Con relación a las variables de estudio se analizó la investigación panameña realizada por (Saiz M. & Jácome R., 2022) cuyo objetivo fue determinar los elementos de mayor relevancia en la cultura organizacional-CO de las instituciones de Educación Superior-IES, ya que estas contribuyen en gran medida al desarrollo social, económico y cultural de una región, y a fortalecer la calidad en los procesos educativos. Se concluyó que Instituciones de Educación Superior deben apropiarse de la cultura organizacional con el fin de poder explorar las costumbres, conocimientos y aspectos propios de cada comunidad que son útiles para brindar una educación con altos estándares de calidad.

De esta misma manera (Reyes & Moros, 2019), realizaron una investigación cuyo título es *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y*

metodológicos para su estudio, profesionales de Universidad de Pinar del Río y de la Universidad de La Habana-Cuba; dicho estudio constituye una aproximación a los principales debates teóricos y metodológicos relacionados con el complejo campo de la cultura organizacional. Estos estudiosos afirman que cada conducta individual puede hacer una diferencia positiva en un entorno laboral. El reto de todo equipo es conectar los intereses individuales de cada miembro con los objetivos y la visión de la organización.

Hubo también un estudio muy interesante realizado por (Selvanathan et al., 2019), quienes consideraron entre otros aspectos el desarrollo profesional de los profesores de las universidades. Esta práctica eficaz radica en la conducta de ciertos factores en una organización como son; la capacidad de los profesores para desempeñarse, la cultura organizacional y práctica de retención. Se centraron en explicar la relación entre gestión de talento y desempeño, cultura organizacional y retención debido a que las principales universidades de Malasia tienden a perder académicos competentes, creando así una brecha en el resultado organizativo, encuestaron a profesores de instituciones privadas de educación superior en Kuala Lumpur, Malasia.

Los resultados mostraron que existe una relación significativa entre gestión de talento y práctica de retención, los investigadores afirman que se evidencia un rápido crecimiento de la tecnología de la información y los profesores requieren actualizarse constantemente en sus conocimientos y habilidades, es por ello que es clave la gestión de talento humano.

Por otra parte, los investigadores describen que los docentes que no cuentan con el apoyo y la motivación de su institución no podrán ofrecer buen servicio en la universidad, teniendo como consecuencia que conducirán el proceso pedagógico de forma deficiente en el desarrollo de conocimientos en los estudiantes, también la alta rotación se verá afectada con esta situación.

Un estudio muy interesante relacionado a términos organizaciones en la educación fue el elaborado por (Maya et al., 2019), denominado *La Cultura organizacional e innovación en la Universidad de las Fuerzas Armadas "ESPE"*, los investigadores concluyeron que la cultura organizacional no es un elemento determinante para transformar, sino que se convierte en un elemento de soporte

al proceso educativo, por lo que la innovación responde a exigencias vitales de las empresas para mantenerse competitivas en el mercado.

Adicionalmente se tiene la investigación realizada por (Cordero, Beltrán, & Bermeo, 2022) que propone un modelo para la cultura organizacional con la inclusión de variables del salario emocional. Los resultados demuestran la influencia sobre la cultura organizacional de las variables: bienestar psicológico y cultura laboral con alto grado de significancia, balance de vida con grado medio y con bajo nivel el entorno laboral y oportunidad de desarrollo. El instrumento aplicado es estadísticamente válido y confiable y las hipótesis son soportadas, por tanto, la Universidad Católica de Cuenca, manifiesta interés en el bienestar y satisfacción de su personal, para ello requiere mejorar sus estrategias de motivación a través de la implementación del salario emocional.

Seguidamente se tiene el artículo de investigación realizado por (Ferreira, Correa & Costa, 2019) titulado *Cultura organizacional y derecho a información: una investigación multivariada en educación superior; de la Universidad Federal de Santa Catarina- Brasil*. El objetivo de esta investigación fue analizar el acceso a la información pública desde la perspectiva de la cultura organizacional de una universidad pública, buscando averiguar si las instituciones educativas, incluso acostumbradas a la producción y difusión de información sistematizada en forma de conocimiento, revelan una cultura organizacional diferente cuando se trata de información pública. La investigación fue de campo, con enfoque cuantitativo, la muestra estuvo conformada por profesores y técnicos del Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas en la Universidad Federal de Pará y reveló los siguientes factores de influencia: Legitimidad de la Administración Pública.

Sus resultados mostraron el uso indebido de la información pública y pérdida de control de la información, en dos grupos: uno favorable a la política de amplio acceso a la información y otra reticente a la divulgación de información, reflejan la cultura organizacional. En lo que corresponde a la cultura organizacional concluyeron que la distribución equilibrada entre profesores y los técnicos administrativos contribuyó a una amplia comprensión de la cultura organizacional de dicha universidad.

Del mismo modo (Aldaz, 2017) publicaron la investigación *Relación de las variables organizacionales y la gestión del talento humano en las hosterías de ciudad*

Riobamba- Ecuador, su objetivo fue determinar el grado de influencia de la gestión del talento humano en hosterías sobre el desarrollo sostenible del turismo en el cantón Riobamba, Ecuador. Concluyeron que existe correlación significativa de acuerdo a la muestra; la mayor correlación viene dada entre las dimensiones de cultura organizacional y diseño organizacional con un porcentaje de 0.979, y la peor correlación está dada por el conocimiento y valores con un porcentaje de 0.102.

Otro hallazgo de la investigación fue que existe la necesidad de gestionar el talento humano desde la visión de la sostenibilidad inscrito en la competitividad empresarial, exigiendo que estos términos puramente económicos y organizacionales gocen de la identificación con el enfoque de la sostenibilidad turística.

Por su parte (Segredo, 2017) publicaron el artículo relacionado al Desarrollo organizacional. El objetivo de los investigadores, en sus diversos estudios, fue reconocer las bases conceptuales de desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Para ello revisaron diferentes bibliografías y publicaciones en Scielo, EBSCO y repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Usaron los descriptores mencionados. El tratamiento de datos fue realizado a través del análisis de contenido de tipo directo. Se centraron en puntualizar las definiciones, los elementos relevantes de cada categoría estudiada y enfatizaron en que la organización cumpla con ser un sistema formal, consideraron que lo primero y fundamental son las personas. El propósito de estos estudiosos fue "...indicar a los profesionales y directivos que los intentos por cambiar las organizaciones son difíciles... Pero si existe la intención de comprender y facilitar el desarrollo organizacional en el contexto actual, deben partir de una base conceptual firme" (p.91).

Luego del análisis histórico y teórico concluyen que, en el análisis de la cultura, se debe tener en cuenta las funciones que esta cumple en la organización. "Primero, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal." Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Finalmente, afirman que "la cultura

es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar las normas adecuadas de cómo se deben comportar y expresar los empleados o trabajadores” (p. 94).

Ámbito nacional

En el escenario nacional se tiene a la investigación realizada por (Tinoco, 2022). El propósito de estudio es identificar la relación de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad de la costa peruana. Como resultado se obtuvo que el 66.7% presentó una cultura organizacional neutra, el 20.8% fuerte y el 12.5% débil. El 79.2% indicaron tener una satisfacción laboral media, 14.6% alta y solo el 6.3% baja. La cultura organizacional se relacionó con la satisfacción laboral de los docentes ($r=0,375$, $p=0,009$). Se concluye que existe una correlación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral, actividades en la primera mejoraran la segunda.

En el mismo orden y sentido se tiene a (Sáenz & Stephanie, 2022) quienes buscan proponer un programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un instituto de educación superior en Lima. Los problemas más relevantes obtenidos del diagnóstico fueron la poca comunicación asertiva entre los colaboradores de la institución; deficiencias en el tipo de liderazgo y poca motivación de los directivos hacia los colaboradores de la institución, el deficiente clima laboral y emocional existente y la incapacidad para delegar funciones de manera equitativa de acuerdo al desarrollo por competencias.

Por lo tanto, se propone elaborar un programa de liderazgo transformacional que consista en aplicar diversas actividades o acciones que permitan mejorar y reforzar aspectos como la motivación, la comunicación, la identidad organizacional, entre otros puntos. Se concluye, por lo tanto, que el liderazgo transformacional en el contexto educativo permite construir una comunidad interior modelo que a su vez se refleja en la buena cultura organizacional de la misma y en el beneficio de su comunidad educativa.

En el mismo ámbito de análisis se tiene la investigación realizada por (Tupac Yupanqui, 2022) el cual tuvo como objetivo determinar la relación de la

gestión del talento humano y la cultura organizacional en el Proyecto Especial Madre de Dios, 2021. Los resultados evidencian que existe relación significativa entre gestión del talento humano y la cultura organizacional en el Proyecto Especial Madre de Dios, 2021, es por ello que se concluye que existe relación directa entre gestión de talento humano y la cultura organizacional en el Proyecto Especial Madre de Dios.

Además, se tiene la investigación realizada por (Batallanos, 2022) que tuvo como propósito determinar de qué manera se relaciona la cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del talento humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Se concluye que existe buena relación entre la cultura organizacional y la competitividad del talento humano en la Universidad Nacional de san Antonio Abad del Cusco, además se demuestra que al mejorar la identidad ambiental y la cultura organizacional mejora la competitividad del talento humano.

Adicionalmente se tiene a la investigación realizada por (Calumani & Muriano, 2018) es su trabajo de investigación *Cultura organizacional y gestión del talento humano del personal docente de una Institución Educativa*, tuvieron como propósito determinar la relación de la cultura organizacional con la gestión del talento humano. Concluyeron que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y gestión del talento humano.

CAPÍTULO 2

Aspectos relacionados a la cultura organizacional y la gestión de talento humano



2

Aspectos relacionados a la cultura organizacional y la gestión de talento humano

La cultura organizacional es considerada hoy en día uno de los activos o recursos intangibles más importantes de las organizaciones, es decir, es el secreto más trascendental de las empresas exitosas porque la clave está en su estrategia, y entenderla es esencial para impulsar la productividad de cualquier estructura corporativa, es por ello que se realizan numerosas investigaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas.

En muchas ocasiones, cuando pensamos en el término de Cultura Organizacional, inmediatamente la mente se transporta a organizaciones consolidadas y de alto renombre como: Disney, Starbucks o Google, Coca-Cola, Netflix y Amazon, pero este elemento no solo está presente en las grandes corporaciones, sino en prácticamente todos los negocios existentes en el mundo representando un factor clave para su éxito o fracaso.

Tener un equipo motivado y comprometido es una necesidad para todas las empresas, ya que existe una simbiosis entre el desempeño de sus colaboradores y la calidad de sus productos y servicios de acuerdo a la naturaleza de la organización, por lo tanto, el concepto de cultura organizacional influye en la productividad volviéndose objeto de estudio de diversos autores.

Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, colocando como caso

de estudio a la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo, quienes llegaron a la conclusión de que *“el ambiente tiene una repercusión importante en cómo los individuos perciben los aspectos objetivos de una organización”*; y desde ese momento comenzaron a ser foco de estudio los elementos que inciden en él., sin embargo, el concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como *“el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”*.

Actualmente se considera a *La Cultura Organizacional* como la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones, tal es el caso de su sistema de valores, hábitos, reglas, práctica y tradiciones que comparten los miembros de la empresa, también entran en juego las creencias, objetivos, procedimientos, misión, visión y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. Al igual que en una persona, estos elementos también engloban las fortalezas y debilidades de la empresa.

Figura 1

Dinámica de la cultura organizacional



Nota. Adaptado de KnowGarden.net, (2013). Cultura, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

La cultura organizacional de las empresas es en primer lugar un proceso que toma tiempo, ya que son un conjunto de actitudes sustentadas en la declaración de los valores de la empresa y que rigen sus relaciones, tanto a nivel interno, como externo. Para alcanzar la visibilidad de la cultura organizacional es muy importante que todos los integrantes de la organización entiendan los valores y los practiquen, sin importar el puesto que ocupen.

La cultura organizacional de las empresas es en primer lugar un proceso que toma tiempo, ya que son un conjunto de actitudes sustentadas en la declaración de los valores de la empresa y que rigen sus relaciones tanto a nivel interno, como externo. Esta forma de gerenciar existe en todas las empresas, pero en algunas es un factor controlado, solo las exitosas son aquellas que se preocupan por crear una cultura que los identifique y los ayude a perseguir sus objetivos.

Importancia de la cultura organizacional

La cultura está relacionada con tres aspectos fundamentales en una organización: su estructura, sus métodos y la forma en que se vinculan sus integrantes. Los tres puntos deben ser tomados en cuenta, ya que sus fallas derivan en un equipo desmotivado y sin sentido de pertenencia, es por ello que saber qué es la cultura organizacional y cómo aprovecharla correctamente puede ser uno de los activos más fuertes de una empresa, así como su mayor responsabilidad, ya que puede estar relacionada con un mejor desempeño laboral, mayor satisfacción en el trabajo y el aumento del compromiso de los empleados (Méndez, 2023).

Figura 2

Elementos de la cultura organizacional



Nota. Adaptado de Chirinos (2017). *Importancia de la cultura empresarial.*

Por otra parte, al definir la Cultura Organizacional se pueden detectar obstáculos y proponer soluciones rápidas y eficaces, además se determina la forma en cómo funciona la organización y se adaptan nuevas y mejores estrategias, estructuras y sistemas para optimizar la experiencia y el clima laboral. (Rock Content, 2023).

En el ámbito externo, la cultura está relacionada con la imagen que proyecta la organización. La cual está vinculada con términos como responsabilidad social, filosofía ecológica, entre otros. En el ámbito interno tiene relación con el concepto de clima organizacional (clima generado por los trabajadores y que luego se refleja en sus actitudes a la hora de relacionarse). También con las medidas implementadas para mejorar la relación de la empresa con sus trabajadores, así como sus políticas de bienestar. En los dos ámbitos es relevante la coherencia, de modo que el trabajador pueda identificarse con lo que la compañía transmite socialmente (Méndez, 2023).

Características de la cultura organizacional

Algunas de las características más importantes que definen a la cultura organizacional se presentan a continuación:

Características	Descripción
Carácter simbólico	Está conformada por símbolos y costumbres que sirven de guía a los empleados de una entidad.
No es permanente, ni rígida	La cultura es dependiente del entorno inmediato, así como del externo, puesto que debe adaptarse al medio en el que se maneje.
Organizada y objetiva	No se adapta a cada uno de los miembros, al contrario los miembros al apropiarse de la misma se adaptan; además es organizada sigue parámetros establecidos.
Es transmitida por sus miembros	Comprensión de los mensajes
Es singular en cada empresa	Logra en los individuos una mejor cohesión
Influyen en el comportamiento de sus miembros de manera positiva y negativa	Valores y normas
Determina la forma como funciona la empresa	Identificación de estrategia, estructura y sistema
Interacción entre las características personales y el ambiente que rodea a los miembros	Comunicación fluida
Transmite identidad	Creación de compromiso personal y sentido de pertenencia
Favorece el cambio	Múltiples beneficios con las innovaciones
Ayuda a adaptarse a los cambios que surgen por influencias externas	Clima de prevención
La cultura es aprendida	Procesos internos entre empleados y el involucramiento entre comportamientos
Las personas forman la cultura	Personalidades y experiencias de los miembros de la organización
La cultura es difícil de cambiar	El cambio depende de las personas
Los niveles de jerarquía son la medida en que la organización asume y refuerza la autoridad entre las diversas áreas y departamentos	Los tres niveles distintos de jerarquía son: 1) Alto: Implica tener una estructura organizacional bien definida y esperar que la gente trabaje a través de los canales oficiales. 2) Moderado: Tener una estructura definida, pero aceptar que la gente trabaje a menudo fuera de los canales formales. 3) Bajo: Involucra tener descripciones de trabajo poco definidas y aceptar que la gente pueda desafiar los límites de la autoridad. QuestionPro (2023).

Nota. Adaptado de Erazo (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social?

Tipos de la cultura organizacional

De acuerdo a (Zendesk, 2023), para determinar la cultura de una organización es necesario plantear los conflictos ideológicos que surgen en las empresas, estas ideologías se inclinan hacia un tipo de cultura organizacional con la que mejor se identifican.

De acuerdo a los estudios realizados por el psicólogo Roger Harrison, logró identificar la existencia de cuatro (4) tipos de cultura organizacional según la mentalidad predominante en una empresa y que hoy en día permanece su vigencia, a continuación, se describen cada uno de ellos:

Orientación hacia el poder

Son aquellas que quieren dominar todo lo que se encuentra a su alrededor y vencer cualquier obstáculo, por lo general no muestran ningún tipo de interés en ninguna ley externa; asimismo, aquellas personas que tienen el poder quieren tener el control total sobre los procesos, el contexto y sus subordinados. Otra característica relevante de ellas es que tienen como objetivo tomar ventaja de las demás organizaciones para ejercer el control absoluto, por lo tanto, son organizaciones altamente competitivas y celosas en su territorio.

Con respecto a la autoridad es considerada como algo intocable y debe estar basada en unos conocimientos y una competencia adecuados. La estructura de la organización se cambia en función de las necesidades que se tengan en un momento determinado. Generalmente, se da mucha importancia a la rapidez y a la flexibilidad ante los cambios. La organización busca cooperación por parte de los empleados con base en los valores y objetivos de la empresa.

Cabe destacar que dentro de los problemas típicos que surgen en este tipo de organizaciones están relacionados con que los colaboradores deben ser completamente aptos para la labor que van a desempeñarse, ahora bien, si dicho personal no presenta las capacidades o los conocimientos técnicos necesarios de manera taxativa para ejercer el cargo, se les forma, pero lo más frecuente es que sea sustituido.

Orientación hacia la persona

Este tipo de instituciones procura atender las necesidades de los funcionarios. En este tipo de cultura organizacional, la valoración de los miembros es la base fundamental para construir los instrumentos de la empresa. Estas organizaciones pierden el sentido cuando dejan de satisfacer las necesidades de sus integrantes.

Por otro lado, en las organizaciones orientadas hacia la persona se ignora la autoridad y el poder, es decir, cuando el poder se hace necesario este se orienta hacia los intereses de los colaboradores y se confía en que los individuos influyan de forma adecuada entre sí, mediante el ejemplo. Para crear una organización orientada hacia la persona, es preciso promover la comunicación interna.

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la persona buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos.

Orientación hacia las normas

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia las normas se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización. Este tipo de instituciones tardan más en responder que otras, ya que los miembros están apegados totalmente a las reglas impuestas. La forma de actuación se da mediante la racionalización y simplificación para superar las dificultades que se plantean.

Dentro de sus características más resaltantes están: que en primer lugar las responsabilidades y tareas se descomponen en elementos más pequeños, a la par que se establecen unas normas y además la planificación del trabajo se hace de manera cuidadosa y precisa, sin embargo, es una cultura que carece de flexibilidad, dado que se tienden a seguir los mismos procedimientos aun cuando las situaciones presentan cambios.

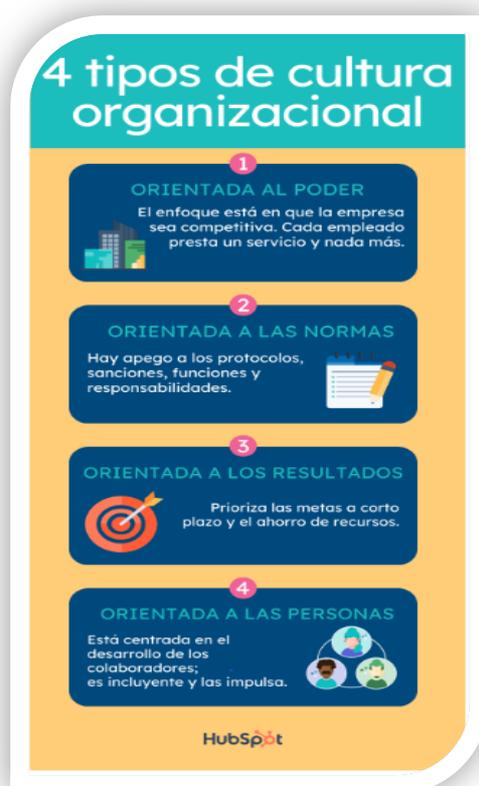
Orientación hacia la resolución de problemas

Ellos están basados en datos y en una correcta planificación, por lo general suelen responder a las situaciones mediante tareas complejas que implican la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la observación de los resultados es importante para dirigir las actividades hacia un lugar u otro.

Dentro de las particularidades más resaltante de este tipo de cultura organizacional están: 1) La relación del individuo con la organización es muy estrecha; no debe formar parte si no se ajusta a sus objetivos; 2) Las respuestas se producen lentamente, pero son competentes con las necesidades de la organización; 3) La estructura es flexible y variable, pero siempre existe un objetivo común.

Figura 3

Los 4 tipos de cultura organizacional propuestas por Roger Harrison



Nota. Adaptado de Pursel (2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos.*

Al mismo tiempo de los tipos de cultura organizacional planteados por Harrison, los autores Nirmal K. Sethia y Mary Ann Von Glinow definieron que existen cuatro (4) tipos más que vale la pena ser valorados y serán presentados seguidamente:

Cultura apática

Es un tipo de cultura organizacional indeseable ya que se caracteriza por ambientes de indiferencia y cinismo. Esto suele ocurrir cuando la organización sufre un liderazgo mediocre, donde no se logra la transmisión de la misión, visión y propósito de negocio al resto de funcionarios.

Este tipo de cultura se peculiariza porque demuestra una mínima preocupación por el desempeño y por las personas que laboran en ella como resultado de la desmotivación general que reina en la organización; los funcionarios viven en un constante estado de dudas sobre la perspectiva y estabilidad a largo plazo de la organización.

Cultura cuidadosa

En este tipo de organizaciones sí tiene una significativa preocupación por las personas que forman parte de la empresa, aunque el desempeño de los colaboradores pasa a un segundo plano. Este tipo de cultura organizacional quiere que los colaboradores se sientan a gusto y fomenta un ambiente de trabajo agradable.

En las culturas cuidadosas existe una actitud paternalista hacia los funcionarios, lo que se traduce en una preocupación por su bienestar y acciones para hacerlos sentir a gusto, sin embargo, este tipo de situación ocasiona que a los colaboradores se les faciliten muchas cosas, sin hacer grandes demandas o exigencias, por lo tanto, el desempeño disminuye porque no hay motivos suficientes para incrementar el rendimiento laboral en la organización.

Cultura exigente

La cultura exigente es lo contrario de la cuidadosa, es decir, buscan resultados y un desempeño de alto rango, pero se le resta importancia al bienestar personal; suelen ser empresas agresivas que viven bajo la ideología de “la supervivencia del más apto”; además los ingresos para los colaboradores son altos por el gran nivel de exigencia; y también presentan tasas de rotación de empleados elevadas, puesto que la dinámica de trabajo es desgastante y son pocos los que se quedan a largo plazo.

Cultura integrativa

El carácter de integración que tiene este tipo de organizaciones posiciona en el mismo orden de importancia tanto a las personas como su desempeño empresarial. Estas instituciones se enfocan en sus equipos y el éxito de la compañía como un todo, más que en el individual.

Las características de las culturas integrativas son: 1) buscan atraer y retener talentos profesionales que quieran apostar por la empresa; 2) ofrecen salarios y recompensas remunerativas por encima de la media del mercado; 3) exigen un alto desempeño como retribución por los grandes beneficios económicos.

Diferencias de los tipos de cultura organizacional en los países

De acuerdo a estudios realizados sobre el tema, en los países subdesarrollados la tendencia la marca la cultura organizacional de poder, esto debido a que los organismos invierten mucho tiempo en la supervisión extrema del personal basados en una dinámica de recompensas o castigos a la hora de evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores, y estos a su vez muestran docilidad y a la vez rebeldía por el hecho de no poder aportar valor a la asociación. Actualmente ha habido una evolución en ese aspecto debido a que hoy se priorizan las organizaciones orientadas a las personas, debido al incremento de la productividad, sobre todo en la comunidad latina.

Por otra parte, en los países desarrollados donde la seguridad está garantizada, los tipos de cultura organizacional más comunes son los orientados a “la persona”, a “las normas” o a “la resolución de problemas”, no obstante, los países desarrollados están sufriendo también cambios en las culturas institucionales, donde la flexibilidad en el trabajo y el cuidado de los empleados es cada vez más importante.

Según John Pencavel, profesor de economía de Stanford, asegura “La menor cantidad de horas podría no comprometer los resultados. La menor cantidad de horas podría implicar menores costos laborales. No sólo se beneficia el empleador, sino que también se beneficia el empleado” (MITSO INSTITUTE, 2022).

Es relevante señalar que una de las experiencias más reciente y emblemática fue la vivida por la humanidad debido a la pandemia del Covid-19, sin embargo trajo consigo muchas enseñanzas, tal es el caso de un estudio realizado por la Boston Consulting Group en donde se demostró que el trabajo remoto puede incrementar la productividad entre un 15% y 40%, este resultado refleja que todas las organizaciones pueden adaptarse al teletrabajo aunque siempre está sujeto al desarrollo científico y tecnológico que tenga el país.

Cuando se habla de trabajo a distancia le corresponde al tipo de cultura centrada en la persona, debido a que supone una mejora para las personas y un cambio para las organizaciones.

Las dimensiones de la cultura corporativa

De acuerdo a su enfoque funcionalista, la cultura organizacional puede ser evaluada a través de cinco (5) dimensiones en su haber:

Área de participación

En este aspecto se pretende escrudiñar el estilo directivo que maneja la empresa, allí entran en juego factores como la comunicación, la identidad de la organización, la representación ante el público, la delegación de funciones y la justicia participativa que se promueve en la estructura empresarial.

En el caso de *la participación* vendría a ser la capacidad delegada o propia de opinar, actuar y tomar decisiones en relación al funcionamiento de la empresa en el hoy y en el futuro; en síntesis, implica ser partícipe y protagonista de todo aquello que sucede en la organización que se traducirá en los resultados que logre la organización.

Área de conocimientos

Se contempla en este ámbito del estudio a la formación y la valoración de la organización por la formación de sus colaboradores, para ello se debe tener establecido ciertos procedimientos que incluyen los registros y archivos de todas esas experiencias vividas con cada uno de los miembros de la organización, y si estas prácticas se hacen constantes seguramente se convertirá en la piedra angular que fluye en cada uno de los sectores de la empresa u organización.

Área de autorrealización

En este terreno entran en juego factores asociados al deseo de realización, la autonomía, la responsabilidad, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral y las expectativas promocionales, en este particular cuando se logra la autorrealización el individuo encuentra sentido a lo que realiza en su quehacer cotidiano porque ha logrado satisfacer las otras necesidades en su vida. En una organización cuya cultura es valorar a la persona tiene características humanitarias por lo que se interesará en desarrollar el potencial de sus colaboradores.

Área de seguridad

Los aspectos contemplados en esta área están asociados a la seguridad de empleo, la conflictividad, la estabilidad, la solidez organizativa, la flexibilidad y la seguridad en el trabajo, es decir, los colaboradores no necesitan estar siendo cuidados o vigilados por el líder o jefe inmediato. Esto logra la organización después de un gran esfuerzo de la aplicación del liderazgo de la empresa u organización.

Área de eficacia organizativa

Se considera para este ámbito a la organización como eje principal en donde entran a ser considerados los factores como el ingreso, la rentabilidad, la valoración y eficacia, refiriéndose a esta última cuando la organización ha

conseguido o logrado sus metas u objetivos. Otro factor importante para ser tomado en consideración a nivel institucional es la eficiencia, ya que no solo es lograr las metas establecidas, sino que en ese proceso se alcancen los objetivos en menor tiempo, o con menos recursos, entre otros.

Figura 4

Dimensión de la cultura organizacional.



Nota. Adaptado de Garmendia J. *Modelos Organizativos. Tres Casos Empíricos de Empresas.*

Análisis de las tendencias de la cultura organizacional

El (Great Place To Work, 2023), organiza cada año un evento global que reúne a más de 1200 líderes de todo el mundo para compartir las principales prácticas de éxito y las tendencias en cultura organizacional y haciendo una reflexión de la dinámica actual en las organizaciones concluyendo que la tendencia se direcciona hacia ambientes laborales más humanos, sensibles, inclusivos, diversos, flexibles, con propósitos fuertes y líderes capaces de provocar innovación, creatividad, adaptabilidad e inspiración en sus equipos. Dentro de las tendencias más específicas se exponen seguidamente:

👥 Cuidar la salud mental y buscar el bienestar integral. Los colaboradores lidian con el estrés, problemas familiares, tienen necesidades diversas y si la organización los apoya con programas adecuados puede impactar no solo en

ellos sino en su entorno. Estas acciones además tienen una incidencia directa sobre el rendimiento laboral.

 Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. La organización debe brindar oportunidades a todos por igual sin distingo de diferencias, abrazar la diversidad y cultivar la empatía a todo nivel. Una cultura inclusiva promueve el sentido de pertenencia, donde la gente se siente valorada y sin prejuicios ni preconceptos.

 Innovación. Crear una cultura de innovación se inicia por escuchar a los colaboradores para que se sientan libres de plantear ideas, brindar poder de decisión, alentar al desarrollo de ideas, y aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje y cultivar las relaciones internas basadas en alta confianza.

 Flexibilidad. Su objetivo es inspirar a las personas para que establezcan conexiones en la oficina o de forma virtual, fomentando la conectividad con los trabajadores bajo formato híbrido. La modalidad de trabajo remoto llegó para quedarse y brinda mejores resultados cuando se establecen políticas claras.

 Desarrollo. El crecimiento y desarrollo sigue siendo uno de los principales motivos por los cuales el colaborador decide quedarse en su lugar de trabajo.

 Cuidado de la sociedad y el impacto en el planeta. Las acciones van desde la creación de una mayor conciencia ecológica, hasta la sensibilización del personal para involucrarlos. Esta mirada de servicio e impacto global es crítica desde cualquier punto de vista.

 El llamado general es la humanización de las empresas para que desde un proceso consciente, planificado y estratégico se ponga en el centro al ser humano. El futuro del trabajo es de aquellos que desde cualquier condición dedican tiempo, esfuerzo y ponen su capacidad en producir para impactar a la empresa, la sociedad y al mundo. Hacer un planeta mejor es posible.

Estrategias para crear una cultura organizacional saludable

En el momento en el que la institución prioriza el bienestar emocional de los empleados es cuando muestra su compromiso con el desarrollo integral de las personas y a su vez se desencadena un entorno propicio para el crecimiento, productividad y satisfacción laboral.

Para poder crear una cultura organizacional saludable, es necesario efectuar una serie de estrategias o pasos que fomenten un ambiente oportuno para el bienestar emocional y el crecimiento de los colaboradores. (Granados M. 2023).

1. Crear y comunicar valores significativos

Los valores son una guía para todos los miembros de la organización sobre cómo actuar e interactuar entre sí con los clientes y con la comunidad. Los líderes deben comunicar no solo los valores, sino también los comportamientos esperados asociados a cada valor. Esto ayuda a los empleados a entender lo que se espera, lo que reduce la incertidumbre y garantiza que todos estén alineados en torno a cómo deben hacerse las cosas en la empresa. (QuestionPro, 2023).

2. Fomentar la comunicación abierta y transparente

Promover una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización es esencial para construir una cultura laboral saludable. Esto implica escuchar activamente a los empleados, brindar retroalimentación constructiva y alentar la expresión de ideas y opiniones diversas. (Emocional, 2023).

3. Realiza una selección de personal adecuada

Durante el proceso de selección de personal, el candidato a la vacante debe encajar con los valores de la empresa y la cultura organizacional, por ello, se recomienda utilizar preguntas para una entrevista de trabajo adaptadas a los valores fundamentales de la empresa como una vía para conocer mejor a los candidatos y anticipar cómo contribuirán no sólo en su función específica, sino también a la cultura de la empresa.

Otra forma de determinar si una persona es compatible con la cultura de trabajo deseada es utilizar un enfoque de entrevista conductual en el que los candidatos deben participar en una actividad como parte del proceso de entrevista, esto empuja a los candidatos fuera de su zona de confort y proporciona una oportunidad para evaluar su comportamiento, en lugar de sólo hacer preguntas. (QuestionPro, 2023).

4. Promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es crucial para el bienestar emocional de los empleados. Ofrecer opciones de flexibilidad laboral, como horarios flexibles o trabajo remoto, y promover la importancia de desconectar del trabajo fuera del horario laboral, ayuda a evitar el agotamiento y a promover la salud mental. (Emocional, 2023).

5. Mejora la orientación y la incorporación

Los nuevos empleados deben recibir un proceso de onboarding eficaz y atractivo en los primeros días en el trabajo, así como un programa de incorporación bien pensado que abarque los primeros 90 días de labores.

Es fundamental que los nuevos empleados se preparen para el éxito durante este tiempo para garantizar que se sientan conectados con el trabajo, su equipo y la organización.

Esto puede hacerse estableciendo las prioridades correctas el primer día, haciendo que los empleados se sientan bienvenidos desde el principio, ejecutando un programa de formación organizado y eficaz, y poniendo a prueba la comprensión y la capacidad de los nuevos contratados para asegurarse de que están en el camino correcto (QuestionPro, 2023).

6. Apoyar el desarrollo profesional y personal

Brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal es clave para promover una cultura laboral saludable. Esto incluye ofrecer capacitación y desarrollo, mentoría, programas de bienestar y la posibilidad de crecimiento y avance dentro de la organización. Al invertir en el crecimiento de los empleados, se fortalece su compromiso y satisfacción laboral (Emocional, 2023).

7. Fomentar el reconocimiento

Reconocer y apreciar los logros y contribuciones de los empleados es esencial para promover una cultura laboral saludable. Esto puede incluir celebrar los éxitos, proporcionar reconocimiento público, recompensas y oportunidades para el crecimiento y el reconocimiento personal (Emocional, 2023).

8. Demuestra que te preocupas por los empleados

Demostrarles a los colaboradores que la empresa se preocupa por su bienestar como individuos, mejora la cultura organizacional a grandes niveles. Una forma de hacerlo es conocer las necesidades de los empleados y actuar en consideración, mostrando respeto por los colaboradores y aprecio por lo que hacen para establecer la confianza (QuestionPro, 2023).

9. Promover la diversidad e inclusión

Fomentar un ambiente de trabajo diverso e inclusivo es esencial para una cultura laboral saludable. Esto implica valorar y respetar las diferencias individuales, promover la equidad y la igualdad de oportunidades, y fomentar la diversidad de ideas y perspectivas (Emocional, 2023).

10. Involucra a los empleados durante todo el año

Los líderes pueden involucrar a los empleados asegurándose de que saben cómo marcan la diferencia para la empresa, ya que esto les ayuda a sentirse conectados con la misión y los objetivos de la organización, por ello, es importante que se pueda comunicar a los empleados cuál es el propósito de la empresa, los objetivos anuales y los distintos planes de acción.

Mantener a los colaboradores informados sobre los resultados de la organización y el progreso hacia los objetivos, e incluirlos en el desarrollo de planes para mejorar la institución traerá como consecuencia un mejor entendimiento del significado de la cultura organizacional por parte de toda la organización y un mayor *employed engagement*.

La cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Perú

La cultura organizacional es indispensable para cualquier organización formativa debido a que la globalización ha forzado a las Instituciones de Educación Superior a tener más conocimiento en el terreno de lo internacional que incluyen a las tecnologías vanguardistas; de igual manera invita a que las universidades se renueven, capaciten a sus docentes, abran campo a la investigación para lograr una acreditación de alta calidad.

Para ahondar un poco más en este ámbito, la cultura organizacional en el campus universitario se relaciona con la calidad educativa, la cual se determina por el logro tanto de los fines como de los objetivos de la Educación Superior, por la capacidad para autoevaluarse y autorregularse, también por la pertinencia social que tengan tanto la misión como su proyección a nivel institucional, además entra en juego el cumplimiento de las funciones básicas de la docencia, investigación y proyección social, también el impacto de la labor académica en la sociedad y por el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y de recursos físicos y financieros.

Los procesos de la Cultura Organizacional precisan de una mejora continua de aquellos aspectos en donde existen debilidades que se pueden fortalecer mediante el talento humano, el liderazgo y la gestión que cada participante propone, este proceso debe garantizar el buen desarrollo de la actividad académica y la busca de programas acreditados con altos estándares de eficacia, la calidad debe ir de la mano de un sistema de gestión que permita el logro y cumplimiento de objetivos propuestos por las Instituciones de Educación Superior.

Ahora bien, para lograr una calidad en el campus universitario se deben considerar los referentes externos e internos, tal es el caso del tipo de profesionales que egresan de una Institución de Educación Superior con capacidades y habilidades para resolver situaciones relacionadas a su especialidad académica, también se toma en consideración el marco institucional de la institución universitaria en cuestión que deben ser conocido por los miembros de la comunidad educativa, la programación de actividades dirigidas para estudiantes, docentes, administrativos y demás miembros de la comunidad.

Figura 5

Procesos de la Cultura Organizacional en el Sector de la Educación



Nota. Adaptado de Jacques et al. (2019)

Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo a (QuestionPro, 2023), la cultura organizacional es un componente crucial en la gestión de recursos humanos, ya que influye en el comportamiento, las interacciones y la percepción de los empleados dentro de la organización. Los elementos de la cultura organizacional son variados, pero algunos de los más significativos incluyen:

-  **Valores organizacionales:** principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados. Estos valores reflejan lo que la organización valora y prioriza.
-  **Misión y visión:** la misión define el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión establece la dirección a largo plazo y los objetivos aspiracionales.
-  **Normas y reglas:** las expectativas claras sobre el comportamiento aceptable y las reglas que rigen la conducta en el lugar de trabajo, contribuyendo a la coherencia y la estabilidad.
-  **Clima laboral:** la percepción general de los empleados sobre el ambiente de trabajo, incluyendo factores como la moral, la motivación y la satisfacción laboral.

- 👥 *Comunicación*: el estilo y la frecuencia de la comunicación interna. Una cultura de comunicación abierta y transparente fomenta la confianza y la colaboración.
- 👥 *Liderazgo*: la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización. Los líderes modelan comportamientos y actitudes que influyen en la cultura.
- 👥 *Reconocimiento y recompensas*: la manera en que se reconoce y recompensa el desempeño excepcional. Esto puede incluir sistemas formales de recompensas, así como gestos más informales de reconocimiento.
- 👥 *Innovación y creatividad*: el grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua.
- 👥 *Desarrollo profesional*: el énfasis en el crecimiento y desarrollo de los empleados. La cultura organizacional puede reflejar la importancia que se le da al aprendizaje y al desarrollo profesional.
- 👥 *Diversidad e inclusión*: el grado en que se valora y promueve la diversidad en la organización. Una cultura inclusiva busca la participación activa y la igualdad de oportunidades para todos.
- 👥 Aprende cómo mejorar tu estrategia de diversidad, equidad, inclusión y pertenencia (DEIB) en tu organización.
- 👥 *Equilibrio entre trabajo y vida personal*: la importancia dada al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Una cultura que valora este equilibrio puede ofrecer políticas y prácticas que respalden la calidad de vida de los empleados.
- 👥 *Adaptabilidad y resiliencia*: la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y superar desafíos. Una cultura adaptable fomenta la resiliencia y la agilidad organizativa. (QuestionPro, 2023)

Como se mencionó anteriormente, uno de los elementos claves para el éxito de cualquier Cultura Organizacional es la unidad de Gestión del Talento Humano, ya que de acuerdo a sus funciones es la columna vertebral de toda institución.

Gestión de Talento Humano

La Gestión de Talento Humano tiene su historia, hasta hace poco tiempo en las organizaciones era conocida como el área de Recursos Humanos, en donde

su ámbito de acción se limitaba a la contratación, al despido y al control de los beneficios de los colaboradores. Por este motivo, era reconocido por tener un enfoque mecanicista, no obstante, a partir de la década de los 80 las empresas comenzaron a emprender un nuevo camino, entendiendo de este modo que la conquista de mejores resultados está estrechamente relacionada con el cuidado de la empresa con su personal, siendo esta visión más orientada a las necesidades y perspectivas de los trabajadores y de esta manera el sector de Recursos Humanos se posiciona como el principal responsable por la transformación del ambiente laboral (Rockcontent, 2021).

Actualmente en virtud de los avances sociales y tecnológicos observados en los últimos años, las empresas han necesitado optimizar diferentes esferas de su gestión con la finalidad de desarrollar las competencias de los colaboradores como su máxima prioridad, ocasionando de esta manera su compromiso y el mantenimiento de un ambiente sano laboralmente hablando.

Ahora bien, existen algunos objetivos claves que se deben tomar en cuenta para lograr una buena gestión del talento humano, entre ellos está:

1. Ayudar a la organización a alcanzar objetivos.
2. Identificar necesidades en el equipo humano y gestionar las posibles mejoras.
3. Mantener la calidad de sus empleados, perfeccionando sus capacidades y etapas de formación.
4. Profundizar los valores morales, el sentido de pertenencia, el espíritu de trabajo en equipo y el enfoque en lograr metas comunes.
5. Captar talentos con capacidad de demostrar un alto rendimiento.
6. Realizar una buena gestión de orientación, capacitación y retención del personal (Rockcontent, 2021).

Dimensiones que se deben evaluar en la gestión de talento humano

La evaluación de la Gestión de Talento Humano se divide en seis (6) dimensiones de las cuales se describirán a continuación:

1) Procesos para integrar o incorporar personas

Se refiere a la incorporación de candidatos calificados para un cargo en la organización, dicho proceso está relacionado con dos aspectos claves que son: el reclutamiento y selección del personal.

1.1) Reclutamiento: en esta fase se incorporan o admiten personas a la organización atrayendo a un conjunto de postulantes para un puesto determinado y que éste esté calificado previa disputa con otros postulantes, el talento humano que se considera para el cargo puede ser tanto interno como externo a la empresa o una mixtura de ambos, ofreciendo las mejores oportunidades de empleo para el colaborador.

Como se había mencionado con anterioridad el reclutamiento puede ser interno y externo. La selección interna se realiza con el propósito de promover a los colaboradores que trabajan dentro de la organización al transferirlos a otras áreas en las que ellos puedan realizar actividades más complejas o motivadoras con el fin de que continúen desarrollándose profesionalmente.

En cuanto al reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado y serán sometidos a un proceso de selección de personal, la idea de la búsqueda de candidatos de otras organizaciones se basa en hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización.

1.2) Selección: la selección de personal funciona como un filtro, porque en este proceso se logra que ingresen a la organización personas que cuentan con el perfil deseado. El proceso de elección busca entre los diversos postulantes, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección por tanto pretende mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

Dentro de los procesos de selección la organización localiza a los candidatos en el mercado laboral, luego los ubica en sus respectivos puestos para asignarle sus tareas y evaluar su desempeño.

2) Procesos para ubicar a las personas

Cada organización diseña su propia estructura, define sus puestos y preestablecen un mayor o menor número de condiciones para los empleados, así como las exigencias necesarias y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. En otros términos, cada organización tiene un organigrama, un manual de organización y las funciones ya que de lo contrario no podría lograr sus metas.

Se puede observar que en cada organización existen diferentes funciones y con ello se delimita la acción de cada persona al asumirlas, sin embargo, muchas veces la imposición de ciertas reglas, la previsión y centralización de funciones propicia el surgimiento de la burocratización en la organización generando muchas veces poca eficiencia, es por ello que en muchas organizaciones nacen propuestas para simplificar y flexibilizar la estructura dentro de la institución.

Toda organización que recluta nuevo personal muchas veces desperdicia el talento humano o simplemente lo desecha porque sólo ciertos comportamientos de las personas son necesarios en la institución y se escogen para su funcionamiento. Otro punto clave es que dichos comportamientos de los colaboradores se interrelacionan y entrelazan con los de otros compañeros de labor y es clave lograr cohesión, coordinación e integración entre sí para alcanzar la buena marcha de la organización.

En síntesis, cada empresa u organización tiene un conjunto completo de funciones que se espera desempeñen los sujetos y los grupos que se superponen, y que están formados por personas que también tienen expectativas depositadas en los demás. Resumidamente, la organización es un sistema de responsabilidades, en tal sentido, toda organización recluta, selecciona y forma a sus trabajadores en función de sus puestos de trabajo, para que cada uno desempeñe con eficacia y eficiencia su función. Por eso, al colocar a las personas en sus puestos éstas deben poseer las calificaciones y características que se requiere a nivel de institución, es allí donde recobra fuerza la importancia de un buen proceso para ubicar a las personas en los puestos y cargos cumpliendo las condiciones y las características necesarias para desempeñarse en dicho puesto.

3) Los procesos para recompensar a las personas

Los estímulos organizacionales se ofrecen para fortalecer actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo en la organización. Genera interdependencia del individuo hacia el equipo y del equipo hacia toda la organización. El salario, como parte de las relaciones del empleo, incluye las ganancias financieras, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados. La remuneración es el paquete de recompensas verificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los estímulos salariales y la remuneración indirecta por las prestaciones.

Actualmente la creciente competencia del mercado obliga a que las empresas ideen nuevas formas de valorar y atesorar a sus empleados. Existen diversas motivaciones para que las empresas y corporaciones lleven a cabo este tipo de recompensas a su personal más valioso, entre ellos están:

- 🏆 La recompensa a sus empleados que presenten altos niveles de rendimiento, servicio y compromiso en apoyo de los objetivos de la empresa.
- 🏆 El viaje incentivo puede ser aplicado por muchas empresas para comunicar ciertos planes de estrategias comerciales en un ambiente relajado, dejando atrás la habitual sala de reuniones.
- 🏆 También los motivos se relacionan con las actividades de la empresa (reuniones de evaluación de objetivos, o de presentación de novedades) o simplemente actividades de team building que fomenten el espíritu de equipo y la relación entre directivos y empleados.
- 🏆 Algunas empresas invitan a su equipo a una escapada de fin de semana con todo incluido a un resort remoto.
- 🏆 Además se pueden planificar actividades en el área local para promover la vinculación y el contacto entre los empleados en un entorno informal.
- 🏆 Otra tendencia importante es la de los viajes de incentivo dedicados a la salud y el bienestar. Los destinos con temática de bienestar ofrecen actividades perfectas para la creación de equipos, como una amplia gama de actividades deportivas. Los participantes también pueden adquirir nuevas habilidades, reducir el estrés, y conseguir mejores resultados en el trabajo. Un viaje de incentivo de este tipo es, de hecho, una forma de demostrar que la empresa se

preocupa por sus empleados o clientes, se preocupa por su salud y su tranquilidad y, por tanto, pone de relieve los valores positivos de la empresa.

🏆 Formaciones y Outdoor training: Las necesidades corporativas llevan a empresas privadas a realizar formaciones que especialicen a sus empleados para conseguir más competitividad.

Muchas veces no solo se abandona el entorno habitual si no que se hacen formaciones al aire libre incluso actividades de team buiding para mejorar la relación de sus empleados. Por ejemplo, que los empleados de una empresa hagan senderismo con pruebas de equipo o la participación de los mismos en un Escape Room.

Una manera muy usual en la que las empresas y corporaciones otorgan estos viajes de incentivos cuando se relacionan con el empleado más destacado, se programan con antelación suficiente para que sirvan de acicate y motivación para conseguir los objetivos prefijados por la empresa, y normalmente van vinculados a la productividad personal o a la consecución de estos objetivos.

4) Los procesos para desarrollar a las personas

Este proceso incluye el hecho de brindarles a los colaboradores todas las posibilidades, desde una información básica hasta las más complejas oportunidades para que aprendan y desarrollen nuevas actitudes, nuevas formas de solucionar los problemas, crear nuevas ideas y conceptos, logren modificar sus hábitos y comportamientos, buscando que sean más eficaces en lo que hacen.

Cuando en la organización los procesos de mejora son de acuerdo al modelo casual, es decir, capacitar sólo cuando surge una necesidad u oportunidad y con un esquema aleatorio no es muy favorable para la organización.

Así también en los procesos de retención y monitoreo a las personas que generan una actitud reactiva, con una visión de corto plazo, con base imperativa, en condiciones estables buscando mantener el statu quo no favorece al desarrollo individual ni organizacional, no obstante, si el proceso de desarrollo se hace bajo el enfoque moderno, es decir, de manera planificada, capacitar en base a formar

una cultura organizacional, en base a un esquema intencional en el que se capacite a todo el personal, se logre una actitud proactiva, con una visión de largo plazo en base a consensos; entonces se dirá que el desarrollo de las personas responderá a la visión de la organización.

5) Procesos para retener personas

El proceso de retención no implica que los participantes solo se sientan satisfechos, sino fundamentalmente se sientan motivados y seguros porque se les brinda los espacios físicos, psicológicos y sociales para su bienestar y garantizar las relaciones sindicales amigables y cooperativas; la organización estará logrando la permanencia de los colaboradores en la organización y estarán motivados a trabajar y a alcanzar los objetivos y metas determinadas con orgullo.

Otro modelo en este proceso de retención de personas se da cuando la organización califica y estandariza al personal dejando de lado las diferencias personales, las habilidades específicas o características individuales; solo se basan en parámetros generales.

En otras organizaciones aplican el modelo de autodeterminación y realización personal, en este caso hay mucha flexibilidad del sistema y se promueve la motivación intrínseca de las personas. Y por último otra forma de los métodos para retener a las personas son complejos y elaborados; en el cual por ejemplo se subraya la libertad y la autonomía del colaborador, en el cual se privilegia la diferencia y la diversidad, pero se respeta las diferencias propias de las personas y de esta forma la organización logra retener a sus colaboradores.

6) Proceso para monitorear a las personas

Si una organización establece medios para controlar el comportamiento de las personas dentro de sistema democrático y popular, será totalmente diferente a la autoritaria y rígida. Hoy en día con los nuevos enfoques de gestión del talento humano la supervisión deja de ser externo, vertical y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de los colaboradores y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización.

Actualmente existe el interés en el desarrollo de capacidades y competencias, en el cual el mismo colaborador se sienta identificado, motivado y comprometido, este compromiso permite el crecimiento y desarrollo personal y principalmente el crecimiento de la organización.

En este proceso se toma en consideración la *Evaluación del Desempeño* que consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados. Para la evaluación están establecidos tres criterios: los resultados de los trabajos, las conductas y las características.

El elemento central del sistema de evaluación es la medición y su propósito es determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros y objetivos.

Figura 6

Dimensiones de la Gestión de Talento Humano



CAPÍTULO 3

Estudio sobre cultura organizacional y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo



3

Estudio sobre la cultura organizacional y la gestión de talento humano en Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo

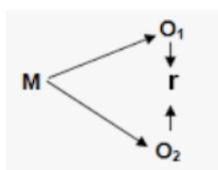
Como se había comentado en la etapa inicial de esta obra literaria, tanto la cultura organizacional como la gestión de talento humano en el campus universitario se centra en la *Educación Superior de Calidad* como un factor determinante para el crecimiento científico, tecnológico y de innovación del país. Para ello la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo con miras a ser reconocida y cumplir con los estándares del Decreto Supremo N° 016-2015, se plantea a través de un proyecto de investigación la necesidad de relacionar su cultura organizacional con la gestión del talento humano de la institución, para asegurar una calidad educativa óptima a cada uno de sus egresados en aras de contribuir con la competitividad de sus titulados en el ámbito laboral.

De acuerdo a lo anteriormente descrito se plantea como objetivo general, relacionar cultura organizacional y gestión del talento humano en la UPLA Filial Chanchamayo y como objetivos específicos de plantea lo siguiente:

-  Caracterizar qué tipo de cultura organizacional predomina en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo, según la percepción de los docentes. Relacionar área de participación y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo.
-  Relacionar área toma de decisiones y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo.

- 👤 Relacionar área de autorrealización y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo.
- 👤 Relacionar área de seguridad y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo.
- 👤 Relacionar área de eficacia y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo.

Para llevar a cabo la presente investigación, el enfoque fue cuantitativo con un nivel descriptivo correlacional, debido a que se pretende determinar el grado de asociación existente entre la cultura organizacional de la UPLA Filial Chanchamayo y la gestión del talento humano de dicho recinto de estudio superior a través de pruebas de hipótesis correlacionales.



- M : Muestra
- O1 : Observación de la variable 1 cultura organizacional
- r : Relación entre variables
- O2 : Observación de la variable 2 gestión de talento humano

En cuanto al diseño de estudio fue no experimental en donde la población estuvo constituida por el personal docente de la Universidad Peruana Los Andes, tanto en la modalidad presencial como la semi-presencial, que se detalla lo siguiente:

Tabla 1

Población del estudio en la Universidad Peruana Los Andes

Población	Sexo		N°
	Mujer	Varón	
Personal docente de la universidad	26	55	81
Total			81

Nota. Adaptado de Área de recursos humanos UPLA.

Posteriormente se seleccionó una muestra no probabilística a través de un muestreo por conveniencia en virtud de la accesibilidad y disponibilidad con los participantes del estudio; asociado además a la viabilidad de los costos.

Tabla 2

Muestra de estudio en la Universidad Peruana Los Andes

Población	Sexo		N°
	Mujer	Varón	
Personal docente	14	40	54
Total			54

Con respecto a la estructura de la investigación, se trabajó a la variable *Cultura Organizacional* de acuerdo a cinco (5) dimensiones las cuales se mencionan a continuación:

-  Participación
-  Toma de decisiones
-  Autorrealización
-  Seguridad
-  Conocimiento

De forma conjunta se abordó a la variable *Gestión del Talento Humano* en seis (6) dimensiones sin detallarlas en los resultados finales, los cuales son:

-  Procesos para integrar o incorporar personas
-  Procesos para colocar u organizar personas
-  Procesos para recompensar personas
-  Procesos para desarrollar personas
-  Procesos para retener personas
-  Proceso de supervisar a las personas

Se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos tanto para la variable cultura organizacional como la gestión del talento humano. Los datos se recolectaron a través del cuestionario, con preguntas distribuidas en 50 ítems para la variable cultura organizacional y 20 ítems para gestión del talento humano y se desagregan a continuación.

Tabla 3*Descripción Metodológica de la medición de la cultura organizacional en la Universidad de los Andes Filial Chanchamayo*

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve buenas relaciones sociales. 	1. El Director de la Filial y los Coordinadores de los diferentes programas de estudio mantienen una relación personal y cercana con los docentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés en el cumplimiento de tareas. 	2. Al Director, a los Subdirectores y a los Coordinadores solo les interesa que las tareas se realicen sin tener en cuenta las circunstancias de las personas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta debates en los distintos órganos. 	3. El Director y los Coordinadores fomentan las sugerencias y debates en los distintos órganos de la Filial
	<ul style="list-style-type: none"> • Se lidera promoviendo la participación democrática. 	4. Con el estilo directivo que se lidera la universidad se fomenta la participación democrática de los docentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja una comunicación fluida y efectiva. 	5. En los diferentes programas de estudio y equipos de la universidad la información y comunicación es fluida y efectiva.
	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diferentes medios para promover la comunicación. 	6. La universidad utiliza diferentes medios para promover la comunicación de manera eficaz con el equipo docente.
	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es eficaz en la organización. 	7. La comunicación sobre la vida universitaria entre profesores y el resto de la comunidad es eficaz.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve la comunicación horizontal. 	8. En la universidad se promueve la comunicación horizontal, escuchando sugerencias y aportes de los estudiantes y docentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Siente como algo propio los aciertos y fracasos. 	9. Los docentes universitarios sienten como algo propio los aciertos y fracasos en la gestión de la universidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se interesa en promover el trabajo en equipo. 	10. Los profesores de la universidad están interesados en promover el trabajo en equipo y participativo para el logro de los objetivos institucionales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica con los objetivos de la organización. 	11. La mayoría de los profesores/as de la institución y personal administrativo se sienten identificados con los objetivos y propuestas plasmados en el PEI.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se idéntica participando en las diferentes actividades. 	12. En la universidad se promueve la reafirmación de la identidad institucional a través de las diferentes actividades.
	TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce influencia en la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones en la distribución de los recursos. 		14. El Equipo Directivo de la Filial toma decisiones sobre la distribución de los recursos materiales y económicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones sobre las condiciones laborales. 		15. Los Directivos de la Filial toma de decisiones sobre las condiciones laborales y profesionales del personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la toma de decisiones. 		16. En el proceso de gestión cuanta influencia ejerce la organización estudiantil en la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la distribución de los recursos. 		17. En el trabajo diario cuanta influencia ejerce verdaderamente el Consejo Estudiantil en la toma de decisiones sobre la distribución de los recursos materiales y económicos de la institución.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
TOMA DE DECISIONES	• Ejerce influencia el personal administrativo.	18. Ejerce influencia el personal administrativo en la toma de decisiones sobre la organización de las actividades universitarias.
	• Ejerce influencia el personal docente..	19. Cuánta influencia ejercen los Docentes en la toma de decisiones sobre la organización académica en la universidad.
	• Se siente representado la comunidad universitaria..	20. La comunidad universitaria de la Filial Chanchamayo se siente realmente representados por el equipo directivo de la universidad.
	• Aplica estrategias de gestión delegando funciones.	21. Para el logro de objetivos y metas en la universidad se aplica estrategias de gestión delegando funciones y tareas al personal docente.
	• Realiza una distribución justa y equitativa.	22. Los directivos realizan una distribución justa y equitativa de los recursos disponibles.
	• Se distribuye horarios y asignaturas según desempeño.	23. La distribución de horarios, asignaturas y trabajos asignados se asigna en base al desempeño profesional..
	• Se depende administrativamente y económicamente	24. Los Directivos de la Filial dependen administrativamente y económicamente de la Sede Huancayo.
AUTORREALIZACIÓN	• Toma decisiones en cumplimiento de sus funciones.	25. La toma de decisiones en relación a la gestión en la universidad es asumida únicamente por los directores y subdirectores de la Filial.
	• Se valora y estimula la labor pedagógica.	26. En la UPLA se valora y estimula la labor del personal docente y administrativo.
	• Satisface sus objetivos personales el trabajo pedagógico.	27. En la universidad los docentes consideran el trabajo pedagógico como un campo profesional que satisface sus objetivos.
	• Crece profesional en el proceso de interacción.	28. La interrelación e interacción entre docentes permite el crecimiento profesional y personal.
	• Se promueve el trabajo autónomo.	29. En la universidad se potencia el trabajo autónomo de los programas de Estudio, de los docentes.
	• Se reconoce el quehacer profesional.	30. En la universidad los docentes reconocen y estimulan el quehacer profesional de sus colegas.
	• Se valora el profesionalismo de los docentes.	31. La comunidad universitaria reconoce y valora profesionalmente a los docentes.
	• Colabora en las actividades.	32. Frente al desarrollo de actividades es fácil de encontrar una auténtica colaboración y ayuda en los docentes.
	• Recepciona con amabilidad al reclutado.	33. Cuando un nuevo profesional inicia en la universidad se le recepciona con amabilidad
	• Se orienta y guía la labor pedagógica.	34. Cuando un nuevo profesional inicia en la universidad se le orientan y guía en su labor.
SEGURIDAD	• Muestra trato cordial y amable.	35. En nuestra universidad se potencia el trato cordial y amable entre los miembros de la comunidad universitaria.
	• Muestra satisfacción de índole personal y profesional.	36. Los profesores consideran que su labor docente produce satisfacciones de índole personal y profesional.
	• Brinda bienestar y seguridad en el trabajo.	37. En la universidad se brinda bienestar y seguridad en el trabajo pedagógico y esto contribuye a crear un ambiente adecuado promoviendo un trabajo de calidad
	• Se brinda óptimas condiciones ambientales.	38. En la universidad el personal directivo, administrativo y docente promueven óptimas condiciones ambientales y de infraestructura para el trabajo pedagógico.
	• Se promueve buenas relaciones en el ámbito laboral.	39. Entre los directivos, coordinadores y docentes existe una buena relación y no mantienen conflictos significativos.
	• Se brinda estabilidad laboral al trabajador.	40. En la universidad se considera que la estabilidad laboral del profesorado contribuye a la calidad de la educación.

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Se adapta a los cambios pedagógicos. • Innova su práctica pedagógica. • Se interesa por superar las incertidumbres. 	<p>41. La adaptación a los cambios derivados en Educación universitaria es asumido en la universidad y esto caracteriza al personal docente.</p> <p>42. Los docentes universitarios consideran que la calidad de la enseñanza necesita innovaciones frecuentes que respondan a los cambios del entorno</p> <p>43. En la Filial Chanchamayo existe interés por superar las incertidumbres y los malos entendidos que se presentan a nivel de la plana directiva y docente.</p>
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Se valora el trabajo pedagógico. • Apuesta por la formación continua. • Percibe que la remuneración es justa. • Cuenta con otros ingresos económicos. • Trabaja en función a los ingresos salariales. • Coordina para garantizar la eficacia de la organización. • Evalúa y monitorea la práctica pedagógica. 	<p>44. Los profesores/as de la universidad valoran positivamente para el trabajo pedagógico los cursos de capacitación que se brinda.</p> <p>45. En la universidad se considera que la formación continua sobre los contenidos científicos y psicopedagógicos es necesaria para una práctica docente de calidad.</p> <p>46. Los docentes universitarios consideran que sus remuneraciones son equiparables a las de otros profesionales no docentes, del mismo nivel y que trabajen por cuenta ajena.</p> <p>47. Los profesionales que laboran en la universidad cuentan con otros ingresos económicos productos de su incursión en otro campo laboral.</p> <p>48. Los docentes de la universidad Filial Chanchamayo trabajan sólo en función a los ingresos salariales.</p> <p>49. En la universidad se considera que la comunicación entre los coordinadores y profesores/as es suficiente para garantizar la eficacia de la organización.</p> <p>50. La eficacia de la organización pedagógica en la universidad se ve debilitada por la carencia del sistema de evaluación y monitoreo docente.</p>

Tabla 4*Descripción Metodológica de la medición de la gestión de talento humano en la Universidad de los Andes Filial Chanchamayo.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Proceso de integrar personas	Se realiza las contrataciones respetando el reglamento.	1. La contratación de personal se realiza respetando estrictamente las normas emanadas por la universidad.
	Se selecciona el personal en base a su desempeño profesional.	2. El proceso de selección del personal en la universidad se realiza en base a su desempeño profesional y experiencia en el campo productivo.
	Utiliza vías de comunicación.	3. La universidad utiliza vías de comunicación adecuada para el desempeño de actividades.
	Se vive un clima favorable al desarrollo profesional.	4. En la universidad se vive un clima favorable al desarrollo personal y profesional, sin conflictos interpersonales.
	Se comunica el personal de manera adecuada.	5. Existe comunicación fluida entre directivos, docentes y administrativos dentro de la universidad.
Proceso de organización personas	Identifica niveles de organización.	6. La comunidad universitaria conoce los niveles de organización de la universidad, en la Filial Chanchamayo.
	Se consensua la propuesta pedagógica y de gestión.	7. La propuesta pedagógica y de gestión institucional ha sido consensuada en una plenaria.
	Participa la comunidad en las actividades.	8. Los miembros de la comunidad universitaria participan masivamente en las actividades extracurriculares por convicción.
Proceso para recompensar personas	Se valora las aptitudes y actitudes en la selección.	9. En cuanto a los criterios para la selección de personal la universidad valora actitudes y aptitudes profesionales.
	Se estimula económicamente los logros.	10. En la universidad se estimula económicamente de acuerdo al grado o nivel de productividad.
	Se reconoce la labor docente.	11. En la universidad se realiza felicitaciones y reconocimientos verbales y/o documentadas.
	Se mantiene los ambientes limpios y saludables.	12. Existe un ambiente limpio y saludable dentro de la universidad que permite desarrollarte como profesional.
Proceso para desarrollar personas	Se capacita al personal docente de manera oportuna.	13. La universidad promueve la capacitación docente en formación didáctica de manera oportuna y permanente.
	Cuenta con un Plan de Capacitación.	14. La universidad cuenta con un Plan de Capacitación permanente y la ejecuta.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Proceso de monitoreo de personas	Se promueve reuniones de interaprendizaje.	15. La institución promueve reuniones de interaprendizaje entre docentes.
	Te sientes seguro y complacido.	16. Te sientes seguro y complacido con la labor que realizas en la universidad.
	Se promociona a los profesionales en base a su desempeño.	17. Para promocionar a los profesionales de su institución se tiene en cuenta el desempeño laboral, título profesional y grados académicos.
	Se supervisa y monitorea la labor académica.	18. En la universidad se supervisa y monitorea el cumplimiento de las actividades académicas y extracurriculares.
	Se entrega periódicamente el desempeño profesional.	19. El personal que labora en la universidad recepciona periódicamente la hoja de desempeño laboral y/o encuesta estudiantil.
	Utiliza instrumentos confiables en el proceso de monitoreo.	20. En el proceso de supervisión o monitoreo en la universidad, utilizan instrumentos confiables.

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados en el estudio, es importante mencionar que antes de ser aplicados pasaron por un proceso de confiabilidad y validación.

A continuación, se muestra la confiabilidad del instrumento de cultura organizacional el cual se obtuvo un alfa de Cronbach de $\alpha = 0,943$, siendo el instrumento muy confiable.

Fiabilidad		
Alfa de Cronbach	α basada en elementos estandarizados	N de elementos
,943	,946	50

Además, se muestra la Confiabilidad del instrumento de gestión de talento humano con un alfa de Cronbach de $\alpha = 0,910$ siendo el instrumento muy confiable.

Confiabilidad del instrumento gestión de talento humano

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,910	,911	20

En este caso se realizó la validez de experto en el cual se contó con la participación de tres (3) profesionales que contaban con el grado académico de Doctor y los resultados reflejaron que la estructura de los instrumentos utilizados en la investigación estaban cónsonos con los objetivos planteados en el estudio.

Vale mencionar que para la descripción de los datos se hizo uso de diversas técnicas estadísticas, tanto de representaciones numéricas como para la comprobación de las hipótesis de investigación y para determinar la relación entre variables. Conforme a las consideraciones éticas del presente estudio se tiene que muchas investigaciones se realizan tomando como población y muestra a las personas es clave saber que existe códigos de ética que se debe respetar. En el artículo 30 del Reglamento General de investigación señala en el inciso d. "Garantizar la confidencialidad y anonimato de las personas involucradas en la

investigación, excepto cuando se acuerde lo contrario” (UPLA, 2019, p.30), en este estudio se respeta y consideró el anonimato de los encuestados.

La Ley Universitaria N°30220, establece que la investigación es una función esencial y obligatoria de la universidad, se realiza a través de la producción de conocimiento y desarrollo de tecnologías según las necesidades de la naturaleza, sociedad y pensamiento. Se investiga en base a los principios y valores éticos, que se constituyen en líneas rectoras para toda investigación.

A continuación, en el siguiente capítulo se detallarán los resultados obtenidos en la investigación realizada.

CAPÍTULO 4

Correlación de la cultura organizacional y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo



4

Correlación de la cultura organizacional y la gestión de talento humano en Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo

En el presente capítulo se muestran los hallazgos en la investigación trabajados en función a los objetivos planteados al inicio con la finalidad de demostrar las hipótesis con base a *Cultura Organizacional* y a la *Gestión del Talento Humano*.

Descripción, análisis e interpretación de la cultura organizacional en la Universidad Peruana los Andes Filial Chanchamayo UPLA

Seguidamente, se presenta la Tabla 5 con la categorización de la Cultura Organizacional en la UPLA.

Tabla 5

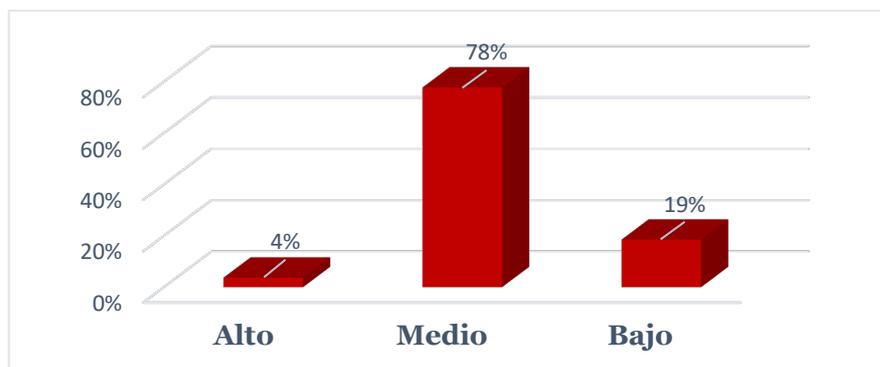
Categorización general de la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo- UPLA

Cultura organizacional		
Categorías	fi	%
Alto (cultura corporativa)	2	4
Medio	42	78
Bajo (Cultura burocrática)	10	19
Total	54	100

En la Tabla anterior refleja que la cultura organizacional de la UPLA tiene rasgos de una cultura corporativa y rasgos de una cultura burocrática, infiriendo que el 78% de los encuestados perciben que los miembros de la universidad se identifican medianamente y participan de manera moderada, asimismo, perciben que la toma de decisiones, la autorrealización, la seguridad laboral y promoción profesional que promueve la universidad es regular. El puntaje alto, que significa presencia de una cultura corporativa solo es expresado y percibido por un 4% de los encuestados, en oposición al 19% que refleja un puntaje bajo, señalando que hay presencia de una cultura burocrática.

Figura 7

Categorización de la Cultura Organizacional en la Universidad Peruana Los Andes- Filial Chanchamayo- UPLA



De acuerdo a lo observado en la Figura 7, se puede deducir que predomina el nivel medio con un 78%, esto significa que los miembros de la comunidad universitaria de la UPLA perciben la presencia de una cultura que está entre lo corporativo y burocrático, es decir, los miembros tienen valores compartidos, comportamientos instituidos en los 29 años que vienen funcionando en la Selva Central, asimismo perciben que ciertos hábitos, tradiciones y costumbres se han establecido y ya son parte del día a día, tal es el caso de los códigos de ética y comportamiento, así como políticas de trabajo, metas y objetivos comunes que se transmiten de una generación a otra.

Dimensión participación

Tabla 6

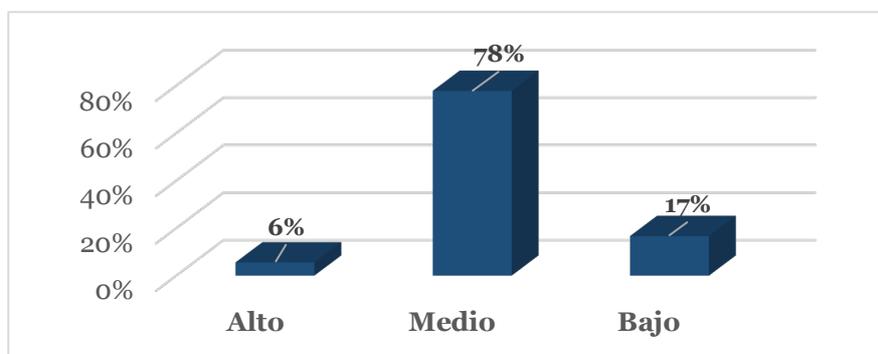
Categorización de la percepción sobre la dimensión participación, en la UPLA, Filial Chanchamayo

Categorías	Participación	
	fi	%
Alto	3	6
Medio	42	78
Bajo	9	17
Total	54	100

En la Tabla 6 muestra los resultados de la percepción que tienen los encuestados sobre la dimensión participación dentro de la cultura organizacional de la UPLA, evidenciando que el 78% de los participantes en el estudio opinan que se identifican y participan medianamente en los objetivos y metas que tiene la universidad.

Figura 8

Categorización de la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes- Filial Chanchamayo- UPLA



Esto significa que el 78%, se involucran de manera regular en las diferentes actividades colectivas que organiza la universidad para el desarrollo de la misma. Asimismo, dentro de esta dimensión se encuestó sobre: la comunicación, la identificación, la representación, la delegación y en todas ellas la participación se ubica en nivel medio.

Dimensión toma de decisiones

Tabla 7

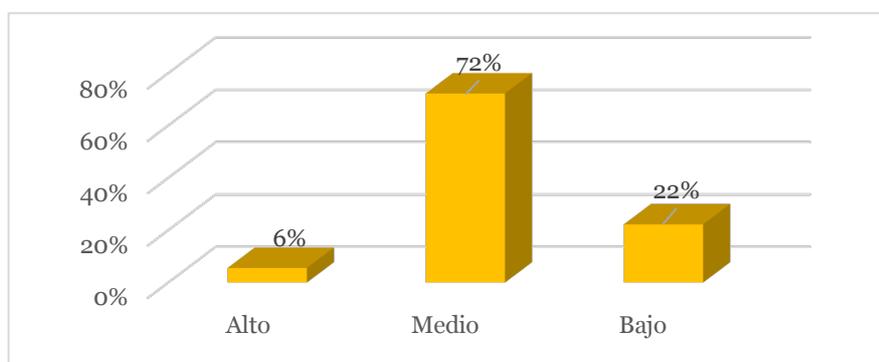
Categorización de opiniones sobre la dimensión toma de decisiones, en la UPLA, Filial Chanchamayo

Categorías	fi	%
Alto	3	6
Medio	39	72
Bajo	12	22
Total	54	100

El Tabla 7 muestra los hallazgos referidos a la dimensión toma de decisiones de la cultura organizacional, en él sobresale la opinión moderada con la aceptación del 72% de las personas encuestadas, seguidamente se presenta con un 22% una baja percepción en la toma de decisiones dentro de la cultura organizacional y solo el 6% opina favorablemente con respecto a su percepción en esta dimensión.

Figura 9

Categorización de la dimensión toma de decisiones en la UPLA, Filial Chanchamayo.



El estudio muestra que los encuestados perciben que, en el proceso de analizar, organizar y planificar los objetivos institucionales, la comunidad educativa de la UPLA debe elegir entre diferentes opciones, aquella que según su criterio es la más acertada para lograr dichos objetivos.

Dimensión autorrealización

Tabla 8

Categorización sobre la percepción de la dimensión autorrealización, en la Universidad Peruana Los Andes- UPLA, Filial Chanchamayo

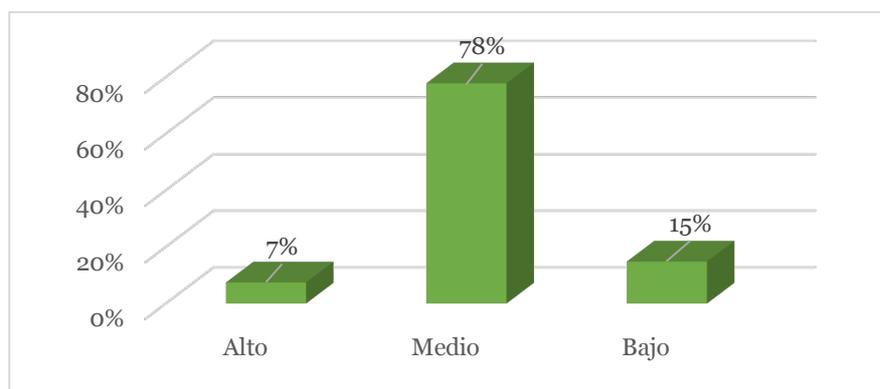
Autorrealización		
Categorías	fi	%
Alto	4	7%
Medio	42	78%
Bajo	8	15%
Total	54	100%

En la presente dimensión relacionada a la Autorrealización, incluye aspectos de los docentes como: la realización, autonomía y responsabilidad; reconocimiento y estima ajena; relaciones interpersonales; y por último la satisfacción laboral y expectativas de promoción.

En la Tabla 8 se tiene que las derivaciones referidas a la percepción de los encuestados sobre la autorrealización de los que forman parte de la UPLA sobresalen nuevamente la calificación media con el 78% de los casos, seguido de un 15%, bajo y alto el 7% de encuestados.

Figura 10

Categorización sobre la percepción de la dimensión autorrealización, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo



Se puede analizar que el 78% de los encuestados perciben que la UPLA les ha permitido alcanzar y cumplir con sus objetivos y metas personales y que éstas a su vez forman parte de su desarrollo y de su potencial humano.

Dimensión seguridad

Tabla 9

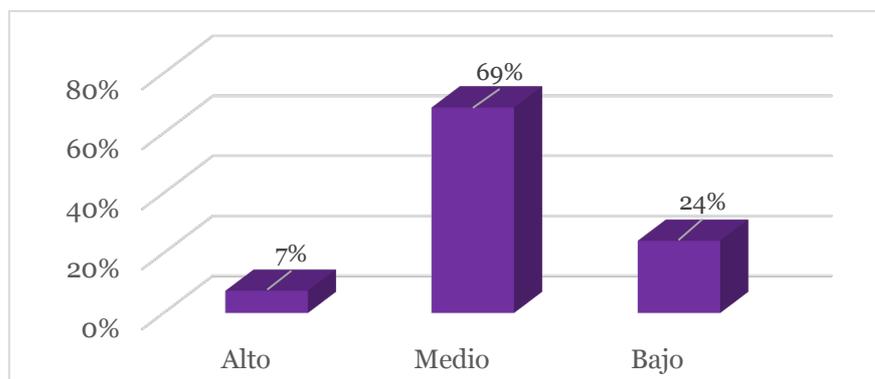
Categorización sobre la percepción de la dimensión seguridad, en la UPLA, Filial Chanchamayo

Categorías	Seguridad y bienestar	
	fi	%
Alto	4	7
Medio	37	69
Bajo	13	24
Total	54	100

En la Tabla 9 hace referencia al sentir de los trabajadores sobre su seguridad, bienestar laboral y clima institucional que se manifiesta en el interior de la UPLA. Conforme a los resultados, se destaca de nuevo la opinión moderada en el 69% de los casos, seguido de un 24% de baja apreciación; la opinión altamente favorable se muestra tan solo en el 7% de los casos.

Figura 11

Categorización sobre la percepción de la dimensión seguridad y bienestar en la UPLA, Filial Chanchamayo



Se puede considerar una fuerte presencia de la percepción moderada debido a que representó el 69% de los casos encuestados, esto significa que perciben que hay confianza en lo que ofrece la universidad y sienten un estado de bienestar y disfrutan ser parte de la universidad.

Dimensión eficacia

Tabla 10

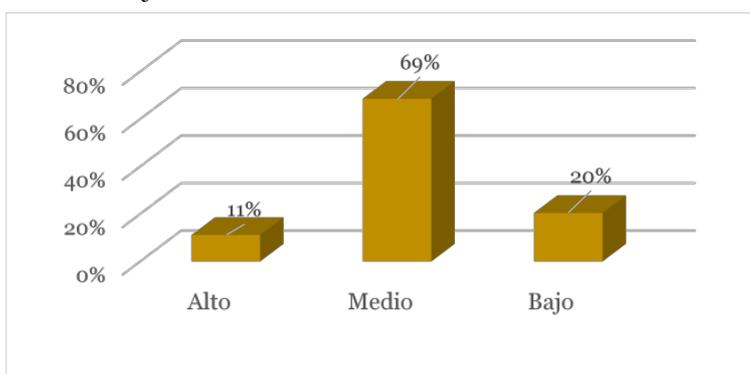
Categorización sobre la percepción de la dimensión eficacia, en la Universidad Peruana Los Andes- UPLA, Filial Chanchamayo

Categorías	Eficacia	
	fi	%
Alto	6	11
Medio	37	69
Bajo	11	20
Total	54	100

Vale mencionar que la percepción de los encuestados acerca de la dimensión eficacia estuvieron conformados por dos factores esenciales; el perfeccionamiento académico y la presencia profesional de los docentes universitarios; dichos resultados referidos en la Tabla 10 destacan la opinión moderada o mediana en el 69% de los casos, seguido de un 20% de baja apreciación. La opinión altamente favorable se muestra mayor que los casos anteriores al llegar en esta oportunidad al 11% de satisfacción.

Figura 12

Categorización sobre la percepción de la dimensión eficacia, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo



En conclusión, el estudio muestra una percepción moderada en el 69% de los encuestados, por lo tanto, se puede decir que los docentes consideran que tienen la capacidad de alcanzar los objetivos de las tareas asignadas en sus diferentes roles en el campus universitario, de esta manera el cuerpo docente va logrando el perfeccionamiento académico y va obteniendo prestigio profesional en la Universidad Peruana Los Andes.

Descripción, análisis e interpretación de la variable gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes-UPLA, Filial Chanchamayo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al análisis realizado a la Gestión del Talento Humano en la UPLA.

Tabla 11

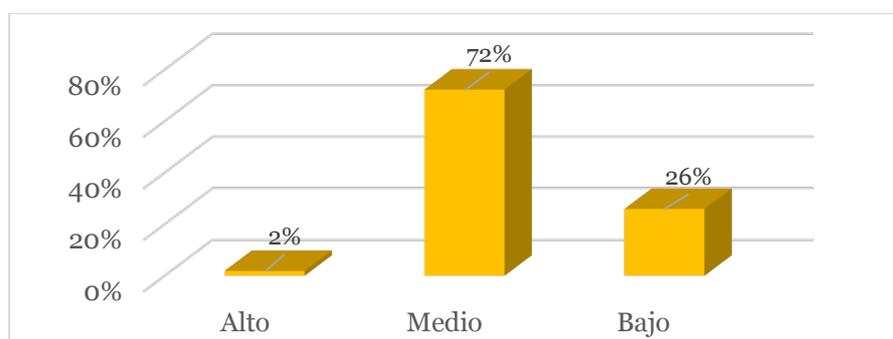
Categorización de la gestión de talento humano en la Universidad Peruana Los Andes-UPLA, Filial Chanchamayo

Categorías	Gestión de Talento Humano	
	fi	%
Alto	1	2
Medio	39	72
Bajo	14	26
Total	54	100

Al analizar la *Gestión del Talento Humano* y sus dimensiones: proceso de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a los RRHH en la Universidad Peruana Los Andes - UPLA, se aprecia en la Tabla 11 que el 72% de los encuestados opinan que la labor de la gestión del talento humano es moderada, seguidos de un 26% que piensan una baja gestión del talento humano y por último apenas se tiene que el 2% de los participantes consideran una alta gestión del talento humano.

Figura 13

Categorización de la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes-UPLA



Se evidencia con el 72% de la opinión de los participantes en la categoría de “moderada” de la gestión del talento humano, que faltan mejorar elementos para que funcione de una manera óptima en la organización.

Contrastación de hipótesis entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano

Seguidamente se describe la relación entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo, para seguir desarrollando las pruebas siguientes sobre la relación entre variables y dimensiones, se ha utilizado la prueba Chi cuadrado de independencia por tratarse de variables categóricas.

Tabla 12

Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Gestión del talento humano			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Cultura organizacional	Bajo	7	3	0	10
	Medio	7	34	1	42
	Alto	0	2	0	2
Total		14	39	1	54

Prueba de hipótesis:

H₀: No existe relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H₁: Existe relación entre la cultura organizacional y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula.

En la Tabla 13 se observa el resultado que arroja el programa respecto a la relación entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano.

Tabla 13

Prueba de Chi-cuadrado entre la Cultura Organizacional y la Gestión del Talento Humano de la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	12,811 ^a	4	,012
Razón de verosimilitud	12,013	4	,017
Asociación lineal por lineal	10,629	1	,001
N de casos válidos	54		

Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

En la Tabla 13 se muestra el valor obtenido en la $X^2 = 12,811$, con 4 GL y con el “p” valor (sig.) de $p = 0,012$, por lo que se rechaza la hipótesis nula consintiendo afirmar con un 95% de probabilidad estadística que existe correlación entre la Cultura Organizacional y la Gestión del Talento Humano.

Para determinar el nivel de relación entre ambas variables se utilizó del siguiente coeficiente de contingencia:

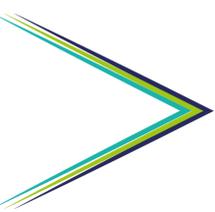
$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{12.811}{12.811+54}} = 0.4379$$

Cuyo valor obtenido de 0.4379, comparado con el baremo propuesto por Hernández (2006, p. 453):

Descripción de los valores de la Correlación	
Características	Valores
Correlación negativa perfecta	-1
Correlación negativa muy fuerte	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta	+1

Permite confirmar como conclusión estadística que “La cultura organizacional se relaciona positiva y débilmente con la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo” por consiguiente, se confirma la hipótesis planteada que “Existe relación positiva y significativa entre cultura organizacional y gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. Esto significa que a una mejor cultura organizacional corporativa habrá una mejor gestión del talento humano.



Contrastación de la hipótesis específica 1. Caracterizar la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo

Para el análisis global del tipo de cultura organizacional, se ha empleado la técnica de análisis univariable, que responde al primer objetivo específico planteado en el presente estudio.

Tabla 14

Resultado de opiniones de trabajadores de la UPLA, Filial Chanchamayo, referente a la cultura organizacional

Cultura Organizacional	fi	%
Siempre (Muy de acuerdo)	112	4.15
Casi siempre (De acuerdo)	380	14.07
A veces (+-)	1249	46.26
Casi nunca (En desacuerdo)	739	27.37
Nunca (Muy en desacuerdo)	220	8.15
Total	2700	100
Media aritmética		2.787
Desviación típica		0.928

Acorde a los resultados obtenidos en la revisión preliminar, se pudo considerar que el estilo corporativo constituye un elemento positivo para la participación de los miembros en la vida de la organización. Por otro lado, se considera que la orientación a las tareas más que a las personas es una característica de organizaciones no participativas u organizaciones burocráticas.

Al analizar las respuestas que se refieren a este tema, en la encuesta se desprende que los miembros de esta organización manifiestan una percepción sobre la organización mayoritariamente inclinada a la orientación a las personas, más que a las tareas, ya que apoyan esta posición el 8.15% que expresan que nunca, el 27.37% casi nunca sus opiniones son tomadas en cuenta en el entorno de la organizacional frente al 14.07% que manifiestan casi siempre y el 4.15% siempre, sin embargo, el porcentaje de indecisos es bastante considerable al ser expresado por un 46,26%.

Tabla 15

Resumen de opiniones por dimensiones y categorizadas sobre la cultura organizacional, en la UPLA, Filial Chanchamayo

Dimensiones	Cultura organizacional		
	Alto%	Medio%	Bajo%
Participación	6	78	17
Toma de decisiones	6	72	22
Autorrealización	7	78	15
Seguridad	7	69	24
Eficacia	11	69	20

Otros hechos que refuerzan la presencia de una cultura de corte burocrático, son los hallazgos de opiniones moderadas (en término medio) en cada una de las dimensiones analizadas, tal como lo resume la Tabla 15.

En resumen, podemos considerar que la percepción mayoritaria de los miembros de la organización no reconoce una orientación clara hacia el valor de la participación de los trabajadores, pues si bien tenemos por un lado una percepción favorable en la orientación a las personas, tenemos en cambio por otro lado un número considerable de indecisos respecto a este valor.

Por ello la puntuación media obtenido de la opinión de trabajadores acerca del tipo de organización (2.787) se halla entre el 2.4 y 3.7 que tipifica la presencia de una cultura burocrática.

Estilo colaborativo	3.8 a 5.0
Estilo burocrático	2.4 a 3.7
Estilo permisible	1.0 a 2.3.

En síntesis, se confirma la primera hipótesis específica acerca de que, la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo es burocrática.

Contrastando ello, se observó que muchas decisiones y políticas se toman de manera vertical y no corporativa; entre todos los directivos de la Filial se observa poca capacidad de liderazgo, su actitud responde a las características de jefes; no se observa un buen nivel de motivación en la plana docente, poca

identidad con los objetivos de la universidad. Muchos docentes pierden la confianza en el proceso de selección docente, la universidad no se esmera en retención del talento universitario.

El proceso de monitoreo de personal no resulta productivo, las capacitaciones generalmente son subvencionados por el mismo docente. Se observa poca capacidad en la administración de recursos, vienen afrontando problemas de índole presupuestal, puesto que muchos gastos son cubiertos por los mismos docentes. Se limita la creatividad e innovación de los colaboradores. En suma, la cultura organizacional en la Filial se caracteriza por ser burocrática.

Contrastación de hipótesis específica 2. Relación entre área de participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo

Prueba de hipótesis:

H_0 : No existe relación entre la participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H_1 : Existe relación entre la participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula

Tabla 16

La participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Participación			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión de talento humano	Bajo	7	7	0	14
	Medio	2	34	3	39
	Alto	0	1	0	1
Total		9	42	3	54

Tabla 17

Prueba de Chi-cuadrado entre la participación y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,665 ^a	4	,004
Razón de verosimilitud	14,695	4	,005
Asociación lineal por lineal	12,159	1	,000
N de casos válidos	54		

Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

En la Tabla 17 se observa que la Chi Cuadrado de Pearson obtenido es $X^2=15,665$ con 4 gl, con un “p” valor (sig.) de $p = 0.004$, con estos resultados se rechaza la hipótesis nula permitiendo aseverar con un 95% de probabilidad estadística que ya existe relación entre la participación y la gestión del talento humano.

Para determinar el grado de relación entre la participación y la gestión del talento humano, se hizo empleo del siguiente coeficiente de contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$
$$C = \sqrt{\frac{15,665}{15,665+54}} = 0.474$$

La conclusión estadística es que se acepta la hipótesis de investigación y ratifica en parte la primera hipótesis específica formulada al inicio de la investigación, resultando que: “Existe relación positiva débil entre la participación y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo”.

Contrastación de hipótesis específica 3. Relación entre área toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo

Prueba de hipótesis:

H_0 : No existe relación entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H_1 : Existe relación entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula.

Tabla 18

Contingencia entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Toma de decisiones			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión del Talento Humano	Bajo	6	7	1	14
	Medio	6	31	2	39
	Alto	0	1	0	1
Total		12	39	3	54

Tabla 19

Prueba de Chi-cuadrado entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo.

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,206 ^a	4	,267
Razón de verosimilitud	5,096	4	,278
Asociación lineal por lineal	2,655	1	,103
N de casos válidos	54		

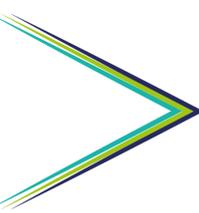
Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

En la Tabla 19 se muestra el $X^2= 5,206$ con 4 GL, un $p= 0,267$, con lo que se admite la hipótesis nula permitiendo afirmar con un 95% de probabilidad estadística que no existe vínculo entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano.

Para confirmar la no existencia de relación entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano, recurrimos al siguiente coeficiente de contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$
$$C = \sqrt{\frac{5,206}{5,206+54}} = 0.297$$

La conclusión estadística es que se acepta la hipótesis nula de no existencia de relación, mostrándose ésta en todo caso débil y poco significativa que no permite confirmar la segunda hipótesis concreta planteada al iniciar de la investigación en el sentido de que: “Existe relación significativa y positiva entre la toma de decisiones y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo”.



Contrastación de hipótesis específica 4. Relación entre área autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo

Prueba de hipótesis:

H_0 : No existe relación entre la autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H_1 : Existe relación entre la autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula.

Tabla 20

Tabla de contingencia entre la autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Autorrealización			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión de Talento Humano	Bajo	5	9	0	14
	Medio	3	32	4	39
	Alto	0	1	0	1
Total		8	42	4	54

Tabla 21

Prueba de Chi-cuadrado entre la autorrealización y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,632 ^a	4	,106
Razón de verosimilitud	7,967	4	,093
Asociación lineal por lineal	6,217	1	,013
N de casos válidos	54		

Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

En la Tabla 21 se muestra la $X^2 = 7,632$, con 4 gl el valor obtenido por el “p” valor (sig.) es de 0.106, con lo cual se admite la hipótesis nula permitiendo aseverar con un 95% de probabilidad estadística que no existe correspondencia entre la autorrealización y la gestión del talento humano.

Para confirmar la no existencia de relación entre la autorrealización y la gestión del talento humano, recurrimos al siguiente coeficiente de contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{7,632}{7,632+54}} = 0.352$$

La conclusión estadística es que se acepta la hipótesis nula de no existencia de relación, mostrándose ésta en todo caso débil y poco significativa que no permite confirmar la tercera hipótesis concreta planteada al inicio de la investigación, que expresa: “Existe relación significativa y positiva entre la

autorrealización y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo”.

Contrastación de hipótesis específica 5. Relación entre área seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo

Prueba de hipótesis:

H₀: No existe relación entre la seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H₁: Existe relación entre la seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula.

Tabla 22

Tabla de contingencia entre la seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Seguridad			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión de Talento Humano	Bajo	7	7	0	14
	Medio	6	29	4	39
	Alto	0	1	0	1
Total		13	37	4	54

Tabla 23

Prueba de Chi-cuadrado entre la seguridad y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	7,951 ^a	4	,093
Razón de verosimilitud	8,552	4	,073
Asociación lineal por lineal	6,729	1	,009
N de casos válidos	54		

Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

En la Tabla 22 se observa que el $X^2 = 7,951$ con 4 GL, el valor logrado por el “p” valor (sig.) es de 0.093, con lo cual se acepta la hipótesis nula consintiendo

afirmar con un 95% de probabilidad estadística que tampoco existe un vínculo entre la seguridad y la gestión del talento humano.

Para confirmar la no existencia de relación entre la seguridad y la gestión del talento humano, recurrimos al siguiente coeficiente de contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$
$$C = \sqrt{\frac{7,951}{7,951+54}} = 0.358$$

La conclusión estadística es que se acepta la hipótesis nula de no existencia de relación, mostrándose ésta en todo caso débil y poco significativa que no permite confirmar la cuarta hipótesis específica planteada al iniciar la investigación en el sentido de que: “Existe relación significativa y positiva entre la seguridad y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo”.



Contrastación de hipótesis específica 6. Relación entre área eficacia y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes-Filial Chanchamayo

Prueba de hipótesis:

H₀: No existe relación entre el conocimiento y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_0 : r_{x,y} = 0$$

H₁: Existe relación entre el conocimiento y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes.

$$H_1 : r_{x,y} \neq 0$$

Si probabilidad (Sig.) ≤ 0.05 se rechaza Hipótesis nula.

Tabla 24

Tabla de contingencia entre el conocimiento y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

		Eficacia			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Gestión de Talento Humano	Bajo	6	7	1	14
	Medio	5	29	5	39
	Alto	0	1	0	1
Total		11	37	6	54

Tabla 25

Prueba de Chi-cuadrado entre eficacia y la gestión del talento humano, en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,222 ^a	4	,183
Razón de verosimilitud	5,932	4	,204
Asociación lineal por lineal	3,891	1	,049
N de casos válidos	54		

Nota: a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

En la Tabla 25 se observa que el $X^2 = 6,222$ con 4 gl y el valor obtenido por el “p” valor (sig.) es de 0.183, con lo cual se acepta también la hipótesis nula consintiendo afirmar con un 95% de probabilidad estadística que no existe vínculo entre eficacia y la gestión del talento humano.

Para confirmar la no existencia de relación entre eficacia y la gestión del talento humano, recurrimos al siguiente coeficiente de contingencia:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

$$C = \sqrt{\frac{6,222}{6,222+54}} = 0.321$$

La conclusión estadística es que se acepta la hipótesis nula de no existencia de relación, mostrándose ésta en todo caso débil y poco significativa que no permite confirmar la quinta hipótesis específica planteada al iniciar la investigación en el sentido de que: “Existe relación positiva débil y poco

significativa entre eficacia y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes, Filial Chanchamayo, 2019”.

A manera de resumen se tiene que:

-  Se logró relacionar cultura organizacional y gestión de talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo, al hallar una $\chi^2 = 12,811$, con 4 gl y con el “p” valor (sig.) de $p = 0,012$, se rechazó la hipótesis nula y a un 95% de probabilidad estadística se afirma que dicha relación es positiva, débil y significativa; esto significa que a una mejor consolidación de una cultura organizacional corporativa habrá una mejor gestión del talento humano.
-  La percepción de los docentes sobre la cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo se caracteriza por ser burocrática, esto se evidencia al hallar una puntuación media 2,787 que se ubica entre el intervalo de 2,4 y 3,7 que tipifica la presencia de una cultura burocrática.
-  Existe relación positiva, débil y significativa entre área participación y gestión de talento humano, esto se evidencia al hallar un $\chi^2 = 15,665$ con 4 gl, con un “p” valor ($p = 0.004$), y se afirma al 95% de probabilidad estadística.
-  Se concluye que no existe relación entre el área toma de decisiones y gestión de talento humano, esto se evidencia al hallar $\chi^2 = 5,206$ con 4 gl, y un $p = 0,267$.
-  No existe relación entre área autorrealización y gestión de talento humano, se evidencia al hallar un $\chi^2 = 7,632$, con 4 gl y un “p” valor de 0,106, se afirma a un 95% de confianza.
-  No existe relación entre área de seguridad y gestión de talento humano, se evidencia al hallar un $\chi^2 = 7,951$ con 4 gl, y un “p” valor de 0,093, se afirma al 95% de probabilidad estadística.
-  No existe relación entre área eficacia y gestión de talento humano, se evidencia al hallar un $\chi^2 = 6,222$ con 4gl y el “p” valor de 0.183, que permitió aceptar la hipótesis nula a un 95% de probabilidad estadística.



Reflexiones finales

Reflexiones finales

En virtud de los resultados obtenidos tanto con la revisión literaria como el estudio no experimental de la presente investigación, donde formaron parte medular los docentes de la Universidad de los Andes-UPLA Filial Chanchamayo, se concluye que poseer una cultura organizacional bien definida permite no solo que los trabajadores se alineen a las estrategias y objetivos de la empresa, sino también a detectar rápidamente problemas que se estuviesen originando en grupos de trabajo. De igual forma se puede obtener una alta cohesión entre los colaboradores y la organización.

Ahora bien, si por el contrario la cultura organizacional y gestión del talento humano afectan el ambiente laboral en la institución, forzosamente esos factores influyen directamente en la productividad de las personas que forman parte de la empresa.

Si se describen los hallazgos al detalle, se puede decir que con un 95% de confianza se detectó en la UPLA en la Filial Chanchamayo que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y la gestión de talento humano, esto significa que a una mejor cultura organizacional corporativa habrá una mejor gestión del talento humano; pero al ser débil la relación implica que la institución debe trabajar para fortalecer ambas variables, una alternativa es poner en marcha un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en donde todos los actores involucrados puedan participar activamente.

Con respecto a la caracterización sobre el tipo de cultura organizacional predominante en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo de acuerdo a la percepción docente, se obtuvo que el 78% de los encuestados observan rasgos de una cultura corporativa y rasgos de una cultura burocrática, en donde

los educadores señalan que los colaboradores de la universidad se identifican medianamente con ella y participan de manera moderada en la toma de decisiones. De acuerdo al tema de la autorrealización, la seguridad laboral y promoción profesional que promueve esta institución de estudios superiores es regular, solamente el 4% opina que existe una cultura corporativa óptima, en oposición al 19% percibe que la cultura es burocrática.

Con respecto a los valores organizacionales, se identificó la existencia de comportamientos instituidos en los 27 años que viene funcionando en la Selva Central, así también perciben que ciertos hábitos, tradiciones y costumbres se han establecido y ya son parte del día a día, códigos de ética y conducta, políticas de trabajo, metas y objetivos comunes que se van transmitiendo de una generación a otra pero que con las tendencias en cuanto a la cultura organizacional funcional ameritan ser modificadas para lograr una mayor cohesión entre las partes (docentes-estudiantes-universidad).

El segundo objetivo específico relacionado con la relación entre el área de participación y la gestión del talento humano en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo, se determinó la existencia de una relación positiva, débil y significativa, en este particular se sugiere promover la participación de los docentes en la gestión para mejorar los lazos de comunicación, integración y valoración.

Es importante mencionar que en la Universidad Peruana Los Andes Filial Chanchamayo, no se determinó ningún tipo de relación entre las siguientes variables analizadas: (“Toma de Decisiones” y “Gestión del Talento Humano”) por lo tanto se sugiere implementar talleres de gestión dirigido a los directivos de la universidad; (“La Autorrealización” y la “Gestión del Talento Humano”) en ellas se recomienda que el área de RRHH promueva la autorrealización de los colaboradores y ser parte de las políticas de gestión de la universidad.

(“La Seguridad Laboral” y “Gestión del Talento Humano”), es necesario e imperante que su sistema de contratación debe crear confianza en el personal docente.; y por último (“La Eficacia” y “Gestión del Talento Humano”) para poder mitigar este problema se recomienda implementar una evaluación del personal e implementar una cultura de calidad.

Los cambios se generan cuando la intención es genuina, cuando se consolida un equipo de trabajo, y todos están claros de sus funciones se vuelve institución, pero cuando le agregamos identidad, orgullo y compromiso a cada acción que se realizaba en pro a la institución se traduce en una Cultura Organizacional indestructible porque la satisfacción proviene de los mismos colaboradores.

C

Clima organizacional

Es la expresión personal de la «percepción» que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Peralta, 2023)

Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones. El énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor. Esto se da cuando se habla de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto. (Peralta, 2023)

Competencias laborales

Son todas aquellas habilidades y capacidades que permiten a un colaborador desarrollarse exitosamente en cierto rol. Así, junto a los conocimientos técnicos que éste tenga, son todas aquellas cualidades que permiten marcar una diferencia positiva en el desempeño de una tarea. (VISMA, 2023)

Compromiso

El compromiso con los caracteres y obligaciones de la empresa, con el puesto que se asume, con los jefes y con los compañeros de trabajo, es indispensable para lograr el respectivo cumplimiento de tareas que a cada quien corresponde. (Fundación EUROINNOVA, 2023)

Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. De igual manera, es el énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. (Peralta, 2023)

Cultura organizacional

Es un sistema de valores, creencias y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. (QuestionPro, 2023)

D



Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. (Peralta, 2023)

E

Estándares

Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. (Peralta, 2023)

Estructura

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. (Peralta, 2023)

G

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa. (UNIR, 2021)

H



Honestidad

Para cada aspecto de nuestra vida es indispensable este valor, tanto en nuestra vida personal como en nuestro trabajo, por supuesto. En el caso de las organizaciones, unas bases asentadas sobre la honestidad de cada miembro a la hora de la realización de tareas y de asumir roles, es importantísimo para el correcto funcionamiento de la entidad. (Fundación EUROINNOVA, 2023)

I



Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Peralta, 2023)

M



Motivación laboral

Hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. (Up Spain, 2023)

R

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización. Pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo. Y si no lo hace bien, se le incentive a mejorar en el mediano plazo. (Peralta, 2023)

Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización. Los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización. (Peralta, 2023)

Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Esto quiere decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. (Peralta, 2023)

T



Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se da cuando un grupo de personas trabaja en conjunto hacia un objetivo colectivo de manera eficiente. Cuando varias personas trabajan juntas para lograr un objetivo común, la empresa puede prosperar es por ello que es una de las herramientas más importantes cuando hablamos de eficiencia organizativa. (ASANA, 2023)

V



Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son los ideales y convicciones que fundamentan la cultura organizacional que se maneja en dicha entidad, sea del tipo que sea. A través de lo que son los valores organizacionales se establece un perfil, criterios y convicciones que debe tener cada miembro que conforma la organización; incluso, ayudan a solidificar un plan estratégico que le pueda servir a la empresa. Porque, a fin de cuentas, son quienes la integran y los que hacen que sea lo que es. (Fundación EUROINNOVA, 2023)

Referencias

- Aldaz, S., Pacheco, H., Velasco, V. & Calvopiña, D. (2017). Relación de las variables organizacionales y la gestión del talento humano, en las hosterías de ciudad Riobamba, Ecuador. *Revista Industrial*, 20(2), 55-60. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13943>.
- ASANA, (2023). *Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos*. <https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>.
- Batallanos, E., (2022). *Cultura organizacional e identidad corporativa en la competitividad del Talento Humano de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, periodo 2019*. [Tesis, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/6471/253T20221025_TC.pdf
- Calumani, H. & Muriano, R. (2018). *Cultura organizacional y gestión del talento humano del personal docente de una Institución Educativa, Ica-2018*. [Tesis, Universidad César Vallejo]. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27555/calumani_bh.pdf
- Chirinos, C. (2017). *Importancia de la cultura empresarial*. <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-cultura-empresarial/>.
- Cordero, D., Beltrán, N. & Bermeo, K. (2022). *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670>.
- Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Revista Com Humanitas*, 10(2). <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>.
- Ferreira, M., Correa, C. & Costa, A. (2019). Organizational culture and the right to information: multivariate research in higher education. *Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 24(55),1-22. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019.e58115>.

- Fundación EUROINNOVA. (2023). *¿Que son los valores organizacionales?*
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-valores-organizacionales>.
- Granados, M. (2023). *Cultura organizacional saludable: desbloquea el potencial de tus empleados*. <https://emocional.co/cultura-organizacional-saludable-para-el-exito-empresarial/>.
- Great Place To Work. (2023). *Tendencias de la cultura organizacional 2023*.
<https://greatplacetowork.com.ec/tendencias-de-la-cultura-organizacional-2023>
- Know Garden.net. (2013). *Cultura, cultura organizacional y gestión del conocimiento*.
<https://knowgarden.wordpress.com/2013/12/10/cultura-cultura-organizacional-y-gestion-del-conocimiento/>
- Llanos Encalada, M. del P., y Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5 (2),1-19.
<http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/60/49>.
- Llanos Encalada, M. (2018). La cultura organizacional, principal propulsor de la calidad en instituciones de educación superior: caso universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 39(23), 29-42.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p29.pdf>
- Maya, M., Vallejo, A., Ramos, V. & Borsic, Z., (2019). Cultura organizacional e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2) ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X.
- Méndez., I. (2023). *Cultura organizacional: definición, tipos y ejemplos*.
<https://www.tiendanube.com/mx/blog/cultura-organizacional/>
- MITSO Institute (2022). *4 tipos de cultura organizacional*. <https://mitso.org/4-tipos-de-cultura-organizacional/>.
- Paralta, R. (2023). *El clima organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>.
- Pursel, S. (2023). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>.

- QuestionPro. (2023). *Cultura organizacional: qué es, características, tipos y ejemplos*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/cultura-organizacional>.
- Reyes, J. & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio Organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1) 201-217.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&nrm=iso.
- Rock Content. (2023). *Entiende qué es la cultura organizacional, su importancia y principales tipos*. <https://rockcontent.com/es/blog/cultura-organizacional/>
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. & Perdomo, I., (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), versión On-line ISSN 2007-7459 versión impresa ISSN 1665-3262. Villahermosa.
<https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>.
- SINEACE. (2016). *Modelo de acreditación institucional para educación superior*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12982/4086>
- SUNEDU. (2016). *El modelo de licenciamiento y su implementación en el sistema universitario peruano*. <https://www.sunedu.gob.pe/direccion-de-licenciamiento-4/condiciones-basicas-de-calidad/>
- UNESCO. (2017). *Proyecto de Resolución. Primer bienio 2018-2019*. Talleres Unesco.
- Universidad Peruana Los Andes (UPLA). (2012). *Plan Estratégico Institucional 2012-2016*. Universidad Peruana Los Andes.
<http://www.transparencia.upla.edu.pe/Documents/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202012-2016.pdf>
- Universidad Peruana Los Andes (UPLA). (2019). *Reglamento general de investigación*. Universidad Peruana Los Andes.
- Tinoco, A., Merino, A., Valderrama, O., Nuñez, Ll. & Cuba, J. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, versión impresa ISSN 2616-7964. *Horizontes Rev. Inv. Cs. Edu.*, 6(22).
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>.

- Tupac Yupanqui, M. (2022). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en el proyecto especial Madre de Dios, 2021*. Universidad César Vallejo. Colecciones Lima Norte [830]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/82240>.
- Sáenz, R. & Stephanie, L. (2022). *Programa de liderazgo transformacional para fortalecer la cultura organizacional en los colaboradores de un instituto de educación superior en Lima*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12469>.
- Saiz, M. & Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, versión On-line ISSN 0718-5693. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>.
- Selvanathan, M., Surendran, N. N., Arumugam, T., Subramaniam, S. J., & Yusof, N. M. (2019). Lecturer's perspective on talent management in private higher learning institutions in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 257-267. doi:10.5430/ijhe.v8n5p257
- Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano>
- UP Spanic. (2023). *La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla?* <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla>
- VISMA. (2023). *Competencias laborales en 2023: ¿Qué habilidades necesitarás este año?* <https://latam.visma.com/blog/competencias-laborales-en-2023-que-habilidades-necesitaras-este-ano/>

ISBN: 978-9942-636-53-9



9789942636539