



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y EDUCACION**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTION DE  
RECURSOS HUMANOS DE LOS TRABAJADORES EN LA  
EMPRESA ACEROS DEL PERÚ, LIMA 2016**

**Para obtener el Título de Licenciada en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTOR**

**MARIA ROSA OROYA OLVEA**

**Lima – Perú**

**2017**

## **Dedicatoria**

Quiero dedicarlo a mis padres, por apoyarme incondicionalmente ante mis triunfos y mis momentos difíciles, gracias a su apoyo logro esta gran meta.

## **Agradecimiento**

A mis maestros y a todas las personas que continúan guiándome profesionalmente para concluir esta tesis.

## RESUMEN

La investigación titulada la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos de los trabajadores en la empresa Aceros Perú, 2016 tuvo como objetivo el determinar la relación entre las variables mencionadas

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional, Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados los cuales, se aplicó a 114 gerentes

Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido por medio del juicio de expertos; así como por un proceso de fiabilidad de los instrumentos en el cual a través del estadístico de Alpha de Cronbach se pudo determinar que los instrumentos tienen una buena fiabilidad. Para la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico no paramétrico de correlación de Rho de Spearman.

Los resultados obtenidos permiten primero evidenciar que existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.820\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva buena entre las variables, con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula.

**PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional, gestión de recursos , empresas**

## ABSTRACT

The research titled organizational culture and human resource management of workers in the company Aceros Peru, 2016 aimed to determine the relationship between the variables mentioned.

The research design was non-experimental cross-sectional, correlational. For the data collection, two structured questionnaires were prepared which were applied to 114 managers

The instruments went through a process of content validity through expert judgment; As well as a process of reliability of the instruments in which through the Cronbach Alpha statistic it was possible to determine that the instruments have a good reliability. For the hypothesis testing, the nonparametric Rho correlation coefficient of Spearman

The obtained results allow first to show that there is a direct and significant relationship between human resources management and organizational culture in the company Aceros Perú, 2016; We obtained a correlation coefficient of Spearman's  $Rho = 0.820^{**}$  which is interpreted at 99%, the correlation is significant at the 0.01 bilateral level, interpreted as a good positive correlation between the variables, with a  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), rejecting the null hypothesis.

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Resource Management, Business

# INDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
<b><u>RESUMEN.</u></b> .....	vi
<b><u>ABSTRACT.</u></b> .....	v
<b><u>INDICE.</u></b> .....	vi
<b><u>CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u></b> .....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivos generales.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación del estudio.....	4
1.5 Limitaciones de la investigación .....	5
<b><u>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</u></b> .....	7
2.1 Antecedentes del estudio.. .....	8
2.2 BASES TEORICAS .....	17
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2.2 GESTIÓN DE RECURSOS .....	25
2.3 Definición de términos .....	40
2.4 Hipótesis .....	42
2.4.2 Hipótesis específica. ....	43
2.5 Variables.....	43
2.5.1 Definición conceptual de la variable .....	43
2.5.2 Opercionalozación de la variable .....	44

<b><u>CAPITULO III: METODOLOGÍA</u></b> .....	46
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	47
3.2 Diseño de investigación.....	48
3.3. Población y muestra.....	49
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
3.5 Validez y confiabilidad del instrumento.....	52
3.6 Tratamiento Estadístico .....	55
<b><u>CAPITULO IV: RESULTADOS</u></b> .....	56
4.1 Descripción de resultados.....	57
4.2 Prueba de hipótesis .....	65
<b><u>CAPITULO V: DISCUSION</u></b> .....	71
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b> .....	76
<b>Anexos</b> .....	80

## Indice de tablas

		<b>Páginas</b>
Tabla 1	Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa	47
Tabla 2	Operacionalización de la variable cultura organizacional	54
Tabla 3	Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos	55
Tabla 4	Juicio de expertos para el instrumento que mide la cultura organizacional	63
Tabla 5	Juicio de expertos para el instrumento que mide la gestión de talento humano	63
Tabla 6	Niveles de confiabilidad	64
Tabla 7	Prueba de confiabilidad de la variable cultura organizacional	65
Tabla 8	Prueba de confiabilidad de la variable gestión de recursos humanos	65
Tabla 9	Frecuencia y porcentajes de la variable cultura organizacional	68
Tabla 10	Frecuencia y porcentajes de la dimensión representaciones visibles	69
Tabla 11	Frecuencia y porcentajes de la dimensión valores y creencias expuestas	70
Tabla 12	Frecuencia y porcentajes de la dimensión supuestos compartidos	71
Tabla 13	Frecuencia y porcentajes de la variable gestión de recursos humanos	72
Tabla 14	Frecuencia y porcentajes de la dimensión reclusión de personal	73
Tabla 15	Frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitar y evaluar al personal	74
Tabla 16	Frecuencia y porcentajes de la dimensión compensar al personal	75
Tabla 17	Correlación entre la gestión de los recursos humanos con la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016	77



Tabla 18	Correlación entre la reclusión de personal y la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016	78
Tabla 19	Correlación entre el capacitar y evaluar al personal con la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016	79
Tabla 20	Correlación entre el compensar al personal con la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016	80

## Lista de figuras

		<b>Páginas</b>
Figura 1	<i>Proceso de reclutamiento y selección</i>	39
Figura 2	<i>Niveles de la variable cultura organizacional</i>	68
Figura 3	<i>Niveles de la dimensión representaciones visibles</i>	69
Figura 4	<i>Niveles de la dimensión valores y creencias expuestas</i>	70
Figura 5	<i>Niveles de la dimensión supuestos compartidos</i>	71
Figura 6	<i>Niveles de la variable gestión de recursos humanos</i>	72
Figura 7	<i>Niveles de la dimensión reclusión de personal</i>	73
Figura 8	<i>Niveles de la dimensión capacitar y evaluar al personal</i>	74
Figura 9	<i>Niveles de la dimensión compensar al personal</i>	75

# **CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

Hoy más que nunca resulta evidente que se vive una aguda crisis que se manifiesta en la interacción entre los agentes (personal, directivo, personal administrativo y trabajadores), pero que tiene como factores, entre otras las decisiones que toman los gobiernos de turno. Esta crisis se verifica a través de la observación de un ambiente de desconfianza entre funcionarios de los diversos estamentos. Lo anterior dificulta para el trabajo en equipo en las instituciones, así como entre los mismos miembros de cada organización generando una cultura organizacional inadecuado para el logro de los objetivos, a cualquier nivel.

La presente investigación profundiza en el potencial de la gestión de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En esta cadena causal entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos, las prácticas de recursos humanos juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo

La importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de las organizaciones es una cuestión ampliamente reconocida, tanto por las corrientes de estudio relacionadas con la gestión estratégica de recursos humanos

La empresa Aceros Perú que busca convertirse en una empresa líder en el rubro en el que se desempeña, que como empresa competitiva brinda un servicio de calidad y que para que esto se logre es necesario que el potencial humano que resulta pieza clave en este contexto

debe sentirse capacitado, estimulado y valorado por la organización para de esta manera sentirse parte de ella por ello se considera que es importante que se realice esta investigación que le permitirán evaluar el nivel en que se encuentra cada variable en el contexto mencionado lo cual permitirá realizar una planificación estratégica para lograr una mejora.

Es así que, la importancia de los recursos humanos y la cultura organizacional de toda empresa como de las instituciones, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Ante ello se planteó como problema

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?

### **Problemas específicos.**

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera la reclusión de personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016?

#### **Problema específico 2**

¿De qué manera el capacitar y evaluar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?

### **Problema específico 3**

¿De qué manera el compensar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivos generales**

Determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar la relación entre la reclusión de personal con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016
- Determinar la relación entre el capacitar y evaluar al personal con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016
- Precisar la relación entre el compensar al personal con la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016

## **1.4 Justificación del estudio**

### **Práctica.**

La investigación ayudará a que se conozca sobre la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos que se viene viviendo en la empresa Aceros del Perú, y así se mejorará como empresa, proporcionándole evidencias de su accionar, así como evidenciar la manera en que están asociadas estas variables.

Así mismo esta investigación será favorable para los investigadores y los directivos de las empresas, porque contarán con un proyecto de investigación donde se describirá y explicarán los alcances que se deben tener en cuenta para mejorar la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional entre los miembros de la comunidad educativa.

### **Metodológica.**

El presente trabajo de investigación se utilizara instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios Similares. Por todo lo expuesto anteriormente el presente trabajo de investigación es muy importante puesto que hace énfasis en dos de los aspectos que están íntimamente ligados el ejerció de la función del gerente

### **Teórica.**

La información de la investigación proporciona aportes teóricos respecto a las variables en estudio. Es necesario conocer teóricamente las clases e importancia de la Gestión de recursos humanos para incentivar y mejorar las cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016.

Conocer estrategias de motivación en la gestión para mejorar la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, de este modo contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación y estudio se realizó en la empresa Aceros Perú, la cual tiene como misión generar valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores y a la sociedad, actuando en la industria del acero en forma sostenible.

### **Delimitación Temporal**

El presente trabajo de investigación y estudio que se realizará, se centra en la empresa Aceros del Perú, 2016

### **Delimitación Conceptual**

El presente trabajo de investigación y estudio abarcará dos conceptos fundamentales como son: gestión de recursos humanos y cultura organizacional.

### **Limitaciones**

Algunos empleados no tienen buenas relaciones personales entre ellos y eso hace el trabajo más difícil para establecer un vínculo profesional entre ellos. Los colaboradores sienten un poco de miedo de dar sus opiniones por el temor de que se enteren que están comentado sus inquietudes.



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes del estudio**

### **Antecedentes nacionales**

Romero, M. y Gutiérrez, E. (2012) en su investigación sobre Cultura organizacional y gestión. Tesis presentada para optar el grado de magister en administración de la educación en la Universidad César Vallejo; tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y gestión pedagógica; se trabajó con una muestra de 150 docentes de 8 instituciones educativas de primaria; la investigación fue de tipo Básica de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La investigación arribó a los siguientes resultados: Existe relación positiva moderada entre cultura organizacional y gestión pedagógica.

Sánchez (2008), realizó la investigación titulada, “Cultura organizacional y gestión de recursos humano en los institutos tecnológicos de la provincia de chanchamayo”, en la Universidad Nacional del Centro del Perú, (tesis de maestría), la cual tuvo como objetivo general determinar si existe relación ente cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en los Institutos Superiores Tecnológicos de la provincia de Chanchamayo, la misma que tuvo como muestra 102 sujetos, el método empleado fue el descriptivo correlacional. El análisis cuantitativo se realizó en base a los datos obtenidos a través de dos test a escala de Likert. Para la comprobación de la hipótesis se empleó la prueba Z de gauss, tuvo un 95% de confianza estadística, en conclusión, la correlación es directas, medias, significativas ( $p < 0,05$ ) o altamente significativa ( $p < 0,01$ ) entre la mayoría de las áreas de cultura organizacional y las dimensiones de gestión de recursos humanos (67,5%), entonces la relación es significativa.

Ruiz, O. (2014), elaboró su trabajo de investigación titulada: “Cultura organizacional y motivación laboral”. Tesis presentada para optar el grado de magister en administración de la educación en la Universidad César Vallejo; tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y motivación laboral docente; se trabajó con una muestra de 70 docentes, ésta fue una muestra censal, es decir, se trabajó con la totalidad de los docentes de la institución en mención; la investigación fue de tipo Básica de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La investigación arribó a los siguientes resultados: Existe relación positiva moderada entre cultura organizacional y motivación laboral docente ( $Rho = 0,656$ ;  $p\_valor = 0,000$ ).

Alfaro (2011), elaboró su trabajo de investigación titulada: “Competencias profesionales de los recursos humanos”, para optar el título profesional en Bibliotecología y Ciencias de la Información, de la Facultad de Ciencias Humanas E.A.P. de Bibliotecología y Ciencias de la Información, en la universidad Nacional Mayor de San Marco, Lima-Perú. Su objetivo es: Determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia de los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010; las poblaciones estudiadas fueron todos los profesionales egresados de la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información que laboran en las bibliotecas de las 76 universidades institucionalizadas del Perú., La investigación es un estudio descriptivo transversal prospectivo llegando a las siguientes conclusiones: 1. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional debe tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios

poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación. 2. El mercado laboral exige principalmente la puesta en práctica de competencias transversales. Por otro lado, se evidencia que la organización del conocimiento sigue siendo una actividad laboral importante.

Marcillo (2014), en su investigación titulada “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo, que tuvo como objetivo general Proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, con una muestra de 260 Directores y otros servidores público, llegando a concluir esta tesis doctoral, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Quispitupa y Frine (2014), en su investigación titulada “elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”, para optar

el grado académico de Magister en administración de empresas, en la Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas – Lima, que tuvo como objetivo El plan de Negocio que se pretende implementar con nuestro Modelo de Gestión del Talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores, y ROI de la Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta el seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se realizaron 34 encuestas como fuente de investigación cualitativa, concluyendo que el principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que, nuestro modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles (gestión de talento humano). A través de dicha investigación, sobre la Consultoría en Recursos Humanos, llegamos a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por las consultoras del país.

### **Antecedentes Internacionales**

Guerrero (2012), realizó una investigación titulada “gestión de talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria”, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo. (Tesis de maestría), que tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre gestión de talento humano y cultura organizacional en instituciones de educación básica primaria del municipio escolar San Francisco N° 2, la investigación fue descriptiva – correlacional, con un diseño experimental de corte transversal, su población estuvo conformada por 81 sujeto, el instrumento fue el cuestionario, la correlación se obtuvo mediante el coeficiente de Spearman fue de 0.569, a un nivel de

significancia de 0.01 lo cual indica que hay una relación media y estadísticamente significativa entre las variables. Esto se traduce en conclusión que los gerentes objeto de esta investigación presentan un dominio medio de la gestión de talento humano para la cultura organizacional en instituciones de educación básica primaria del municipio escolar San Francisco N° 2.

Marcano y otros (2010), en su tesis titulada “La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, núcleo de sucre”, concluye lo siguiente: La investigación dejó ver que los valores brindados por la cultura organizacional en la Institución, están enmarcados en la responsabilidad, la participación, la honestidad y el respeto mutuo. Muchos de los docentes manifestaron sentirse identificados con la institución y esto los llena mucho de orgullo y otros manifestaron no tener el conocimiento efectivo de lo que es la cultura organizacional dentro de la universidad, esto debido a que los canales de información que se deberían utilizar para divulgarla son muy deficientes y muy débiles trayendo como consecuencia una cultura poco eficaz.

Durante el desarrollo de nuestra investigación, observamos que por la falta de una comunicación efectiva estos valores no se han mantenido presentes, es decir, los valores existen pero no son tomados en cuenta como elementos fundamentales para resaltar la imagen de la universidad. Refiriéndonos al punto de los elementos, podemos concluir que muchos docentes manifestaron su inconformidad con algunos de los elementos de la Cultura Organizacional, ya que Nuestro núcleo tiene muchas deficiencias. Esto ha originado que el ambiente de trabajo no sea el más idóneo para el normal desenvolvimiento de las funciones del personal.

Es importante resaltar que durante nuestra observación pudimos constatar las inadecuadas condiciones laborales ya sean a niveles ambientales, físicas, equipamiento y de los recursos económicos que hasta la fecha no se ajustan a las necesidades reales y actuales del personal docente. Esto contribuye a que siempre exista un clima desfavorable para la solución de los conflictos que amenazan el desarrollo de la institución, trayendo como consecuencia la paralización de actividades y procesos. Entre los elementos culturales la presencia de ciertos valores en la institución constituye uno de los puntos fundamentales dentro de la cultura del Núcleo, se detectó que sus miembros conocen y comparten la existencia de ciertos valores como son: La honestidad, responsabilidad, respeto, etc.; los cuales contribuyen a la integración organizacional.

Martín (2011) realizó un trabajo de investigación titulado: “Gestión de Recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas” Tesis para optar el grado de Doctor en la Universidad Valladolid, facultad de ciencias económicas y empresariales Valladolid– España. Su objetivo general fue: analizar la forma en que determinadas prácticas de recursos humanos (transaccionales y relacionales) contribuyen a la retención del capital humano y cómo esto conduce a mejorar la capacidad de innovación y los resultados de la organización.

Para la investigación se tomó como población partir de los datos obtenidos en una muestra de 239 empresas de base innovadora en el ámbito español. Se utilizó el método descriptivo, aplicándose las técnicas de observación y la encuesta, así mismo se utilizó los instrumentos de la lista de cotejo y cuestionario. Como conclusión del

proyecto de investigación se tiene: 1. Los empleados estratégicos que ocupan cargos se planteen su trabajo en términos de cooperación y colaboración con otros miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos del puesto con eficacia, todo lo cual fortalece su capital social. 2. las empresas deben contemplar la aplicación de diversas herramientas retributivas, en función del resultado del grupo y, también, incluyan beneficios sociales. 3. las prácticas de desarrollo profesional del empleado suponen una inversión en los empleados y, por tanto, tales prácticas deberían ser percibidas por los empleados como un reflejo del interés de la organización por su desarrollo y evolución profesional y/o personal.

En consecuencia, cabe esperar que los empleados muestren una reciprocidad en su actitud y comportamientos, incrementando su nivel de compromiso, su nivel de rendimiento o su nivel de cooperación (Robinson y Rousseau, 1994. 4. Si el colectivo de empleados estratégicos no hace depender su retención, cooperación y compromiso para con su empresa de las oportunidades de formación y promoción recibida de ésta es porque las organizaciones no ofrecen unas posibilidades de formación y/o promoción verdaderamente adaptadas a las necesidades y/o expectativas de estos empleados.

Cámara (2012) realizaron un estudio no experimental, correlacional sobre conflicto, cultura y compromiso organizacional. La población está conformada por 6494 profesores y una Muestra constituida por 513 sujetos. Los resultados demostraron que el Compromiso Organizacional aumenta con el aumento del Índice de Afiliación, Índice de Orientación hacia el Futuro y Tiempo de Trabajo en el centro educativo y disminuye de forma significativa por influencia del Conflicto de Proceso, por otro lado relativamente a las diferencias entre profesores que ejercen funciones en



establecimientos educativos rurales y urbanos al nivel de Compromiso Organizacional, no se observaron diferencias significativas entre los niveles de Compromiso Organizacional de los profesores de escuelas localizadas en espacios urbanos y en zonas rurales.

La Torre (2012) realizó la siguiente investigación titulada: “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”. Tesis Doctoral en la Facultad de Psicología en la Universidad de Valencia- España. Su objetivo es analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional; La metodología aplicada fue en primer lugar diseñar un cuestionario patrón en inglés que fue traducido por medio del procedimiento de “translation/back translation” (Werner y Campbell, 1970), a cada uno de los idiomas de los países participantes y la posterior supervisión de la traducción de los equipos investigadores de cada país; en su totalidad, se muestrearon 47 organizaciones en España, incluyendo trabajadores permanentes y temporales de todas ellas. La muestra estaba formada por 835 empleados españoles. La edad media de los trabajadores era de 34 años (DT= 8.99) y su antigüedad de 7.77 (DT= 8.99). El 51,1% eran mujeres y el 33% tenían contratos temporales.

La recolección de la información se realizó por medio de una encuesta relacionada a las buenas relaciones humanas a docentes y padres de familia. Como conclusión del proyecto de investigación se tiene: 1. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su

bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundaría en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. 2. Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño.

Sin embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción y desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

Galindez (2015), en su investigación titulada “gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, estado Lara”, para optar el grado de Magister en la Universidad de Fermín Toro – Caburade, que tuvo como objetivo general Analizar la Gestión del Talento Humano con respecto a la Motivación Laboral en la Sociedad Civil Microbuses Cerritos Blancos, con una muestra de 119 ) trabajadores de la Sociedad Civil Microbuses Cerritos Blancos, Con respecto a la metodología empleada, el estudio se fundamentó en la modalidad de campo, de tipo descriptivo con apoyo bibliográficos; por otro lado, para la recolección de los datos se aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario con más de dos opciones de respuesta llegando a concluir, que

Actualmente, la Sociedad Civil Microbuses Cerritos Blancos no escapa de los problemas motivacionales que poseen sus empleados.

Martínez (2013), en su investigación titulada “optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, que tuvo con objetivo general aportar a la gestión del talento una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR. HH que se llevan a cabo en las organizaciones, el enfoque metodológico ha sido la etnografía, con un método cualitativo, y teniendo como técnica diario de campo y la observación participante, llegando a concluir que la práctica avala el hecho de que muchas empresas promuevan la idea de que los empleados son su principal recurso y ventaja competitiva y sin embargo muchas de ellas han demostrado no estar preparadas potencialmente para la búsqueda, retención y desarrollo de sus trabajadores.

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Definición de la variable Cultura Organizacional**

Para Robbins y Judge, (2013, p. 512), “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, el cual distinguen a una organización de las demás”. Dicho de otro modo, es un conjunto de características básicas que valora la organización.

Para Hodge (2003) Citado por Lay (2012) “la cultura organizacional es un Modelo o configuración de dos niveles de características (observables e inobservables)

que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos”. (p. 23)

Según Marticorena (2010) menciona que:

La Cultura organizacional constituye entonces el plano actitudinal, de los valores y creencias compartidas en una organización y genera sentido de identidad entre el miembro y la organización; incluso se define por y -al mismo tiempo- define el tipo de relaciones que se establecen entre los miembros, la dirección de su comunicación, etc. De ahí que toda organización tenga una cultura, en algunos casos más fortalecida. Si una cultura organizacional es fuerte, entonces esto se debería reflejar en el comportamiento positivo de los miembros con el desarrollo de la organización (p.50)

Lay (2012), lo define como: La cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. De este modo, se explica cómo dicho conjunto de supuestos compartidos influyen no sólo en el comportamiento de los miembros, sino también en la identidad y compromiso organizacional. (p. 22)

Schein citado por Cerino y Gómez (2010), menciona que: la Cultura patrón de supuestos básicos compartidos, que el grupo ha aprendido a medida que resolvía sus problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionó lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y que por lo tanto, es enseñado a los nuevos miembros de la organización como la manera de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas. (p5)

Según Chiavenato (2007) afirma que: Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura: Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar intimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p.83)

### **Dimensiones de la Cultura organizacional**

Edgar Schein (1992), citado por Alles (2009), en su obra titulada “descubriendo los niveles de la cultura”, plantea que la cultura puede ser analizada por niveles, donde el término nivel hace referencia al grado en el que el fenómeno cultural puede ser visible para el espectador. (p.56)

Según el autor mencionado, los niveles de la cultura organizacional son: representaciones culturales manifiestas o visible, valores y creencias expuestas, supuestos y compartidos subyacentes.

Ollarves (2006). Cultura organizacional comparten conceptos comunes, pues subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento, por ello se concibe como el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, es decir, se interpreta como la expresión de los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado (p30).

## **Representaciones visibles** (productos de la cultura organizacional).

Lay (2012) Son las manifestaciones más superficiales y visibles, la cuales permiten una primera aproximación a la cultura de una organización, aunque no son la cultura en sí misma (Hofstede 1999: 38-39; Schein 2004: 25-27). (p. 28)

Para Hellriegel Slocum (2009), esta dimensión se refiere a los símbolos culturales, “es el nivel más superficial de la cultura organizacional, son las palabras (jergas o modismos), los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura.” (p. 459).

Según Alles (2009), menciona

El nivel superior – y más visible- al igual que Schein, sitúan a los “Artifacts”, que denominan como “referencias culturales manifiestas”, entre ellas se puede mencionar a los logos o la publicidad – tanto institucionales como de ciertos productos o servicios-, la página web – tanto su diseño como lo que comunica en ella-, el diseño y características particulares de los edificios – tanto de fábricas como de oficina-, y la vestimenta de los integrantes de la organización. (p. 57)

## **Valores y creencias expuestas**

Desde la óptica de Lay (2012), conforman la capa intermedia que colabora en la interpretación de las representaciones visibles de la cultura organizacional (Trompenaars 1994: 24-25; Schein 2004: 28-30). (p. 29)

Para Hellriegel Slocum (2009), los valores culturales de la organización, son “los cuales representan las creencias, supuestos sentimientos colectivos acerca de que

es correcto, normal, racional y valioso. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien”. (p. 459)

Para Alles (2008), en este nivel se podrían mencionar los siguientes elementos: los comportamientos de los integrantes, el lenguaje utilizado por ellos, su discurso, historias, rutinas, y los distintos rituales y ceremonias propias de la organización (patrones de comportamiento). (p.57).

### **Supuestos compartidos**

Para Lay (2012), constituyen el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización. Se suelen adoptar estas percepciones a través de un proceso de aprendizaje colectivo, el cual es influenciado en gran parte por los valores del fundador o líder de la organización (Hofstede 1999: 298-299; Schein 2004: 88) (p, 29)

Hellriegel Slocum (2009), nos dice acerca de los supuestos compartidos, que las conductas compartidas, son las cuales incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores. (p. 459)

En este nivel, según Alles (2008), se encontrarían las normas, valores creencias y conocimientos (el saber hacer de cada uno de los integrantes), las percepciones y los supuestos básicos (presunciones). (p.57).

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

Loya (2011) afirma que una cultura organizacional está formada fundamentalmente por seis elementos:

1. Jefes, origen y personalidad.
2. Empleados, origen y personalidad.
3. Normas y políticas aplicadas en la empresa.
4. Lenguaje específico usado en la empresa.
5. Valores o principios de la empresa.
6. Costumbres establecidas o creadas en la empresa. (p. 115)

1. Jefes, origen y personalidad: Los jefes influyen en la cultura de la organización de acuerdo con su manera de ser y pensar, en la organización su gobierno aporta maneras y tipos de comportamiento a su personal. Cuando el jefe que es amable muy paciente con sus clientes influye en sus empleados de modo que se ellos se comportan con amabilidad y paciencia, pero si el jefe es brusco en su trato su personal tendrá su mismo comportamiento. (Loya, 2011)

2. Empleados, origen y personalidad: La cultura es intrínseca a cada persona, es difícil describir tu propia cultura, esto resalta como parte de tu personalidad es decir en su manera de ser. Entonces el empleado manifiesta su cultura en sus costumbres.(Loya, 2011)

3. Normas y políticas aplicadas en la empresa: Según Loya (2011), dice que las políticas y las normas son guías de comportamiento para todos en la empresa.

Algunos aspectos de estos incluso cambian la cultura de las familias . En el caso de los empleados que trabajan en empresas donde el orden y la limpieza estan establecidas en las normas , ya sea por que el producto asi lo demanda o por politcas



empresariales , a través del tiempo los empleados llevan a sus hogares.

Cuando estas se respetan y se aplican forman un comportamiento característico o distintivo de las personas en la empresa.

Ya que la cultura organizacional se crea en cualquier centro de trabajo, sin importar su ramo, las normas y las políticas son determinantes para la formación de los estudiantes en las escuelas. De las normas y las políticas, las escuelas se distinguen por el comportamiento de sus maestros y estudiantes. (pp. 117 y 118)

En tal sentido se concluye que la política y las normas constituyen una guía en el comportamiento de las personas, estas políticas de comportamiento se vuelven en costumbres dentro de la empresa con la secuela de convertirse también en costumbre familiar del empleado, es decir las normas de comportamiento de tal o cual organización son trasladadas a su entorno familiar.

4. Lenguaje específico usado en la empresa: Según Loya (2011) manifiesta que: EL lenguaje se diferencia del idioma porque es una forma sistemática de comunicación con símbolos conocidos y acordados en significado por los comunicantes. Por tanto, en cada empresa se crea un lenguaje que va en función de lo que se hace y de que con quién se trata, clientes y proveedores. (p.118)

Por su parte Olivares (1995, como se citó en Loya, 2011, p.118) dice que “el lenguaje ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización, lo cual puede ser benéfico o no si la cultura ha sido deteriorada o desviada de sus fines”.

En tal sentido, el lenguaje es considerado como símbolos conocidos por los comunicantes, cada grupo social o empresa crea su propio lenguaje de acuerdo a su entorno laboral, que se hace, como se trata y con quien se trata.

5. Valores o principios de la empresa: Los principios de la organización están establecidos por la organización y fortalecidos por actitudes de los líderes, estos principios actualmente van en la misión y visión de las empresas. Los líderes deben fomentar el comportamiento pertinente para mantener la unidad. (Loya, 2011)

6. Costumbres establecidas o creadas en la empresa: Loya (2011), dice que: Las costumbres de los empleados y jefes que son de lugares distintos, y sobre todo remotos, llegan a formar parte de las costumbres de los empleados de la empresa.

Pero las costumbres que se crean en la empresa son parte y conforman la cultura organizacional, las costumbres provienen generalmente de creencias, pero pueden ocurrir de acciones espontáneas que se quedan y se vuelven costumbres.

Algunos ejemplos son: el festejo de cumpleaños u onomásticos de los empleados, celebraciones de fechas significativas para la organización, reuniones de trabajo al iniciar el día, trato a los jefes, apoyo a los empleados en problemas, apoyo a organizaciones o eventos de caridad, beneficencia o solidaridad y otras no muy agradables que no vale la pena mencionar, pero que seguramente usted ha visto. (p. 119)

En tal sentido, ciertas costumbres de empleados y de líderes en la empresa conforman la cultura organizacional, las costumbres continuamente deben cambiar, convertirlos en

órganos funcionales, practicar una cultura fuerte, funcional que practiquen cambios permanentes para la mejora del clima organizacional.

### **Características de la variable cultura organizacional**

Según Robbins (1987, como se citó en Ritter, 2008, pp. 58 y 59), señala que:

Le asigna a toda organización institucionalizada siete características, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de su cultura:

Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

Estructura: La cantidad de normas y reglas, así como el grado de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

Apoyo: El grado de ayuda y afabilidad que muestran la gerentes a sus subordinados.

Identidad: La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

Desempeño-premio: El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (aumento salariales, premios, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

Tolerancia del conflicto: El nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

Tolerancia al riesgo: El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

### **2.2.2 RECURSOS HUMANOS**

**Definición de la variable: Gestión de Recursos Humanos:**

El Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 1992) define gestión como: “acción y efecto de gestionar”, y gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Algunas acepciones del concepto administrar, que proporciona el mismo diccionario, son: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; dirigir una institución”. (p.15)

La gestión consiste en hacer diligencias para alcanzar un deseo, así mismo es gobernar con autoridad a las personas que pertenecen a una institución.

Según la Enciclopedia Británica (2011), la administración de recursos humanos, la organización de las personas en organizaciones de trabajo. Esto se llama también administración de personal, relaciones industriales, relaciones con la fuerza laboral; el término podría ser usado para referirse a unas funciones específicas o actividades asignadas a un funcionario o departamento especializado en personal. (p. 56)

Werther & Davis (2002) definen la administración de recursos humanos:

las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. (p.37)

La administración de recursos humanos son las políticas que permiten manejar las relaciones humanas con el trabajo administrativo de manera segura o y equitativa para todos los empleados de una organización.

Pinales, Cabrera, Cabral, Martínez (2004) mencionan sobre la Administración de Recursos Humanos que consiste en:

“La planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (p.41)

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de acciones dirigidas a coordinar diversas actividades que permite promover el desempeño profesional alcanzando los objetivos personales y de la empresa.

Cortez (2002) menciona que para Chiavennato:

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. (p.35)

Podemos mencionar que la Administración de Recursos Humanos planea actividades que promueve el desarrollo personal del empleado, alcanzando sus intereses personales y de la empresa.

**Definición de las Dimensiones de la variable Gestión de Recursos Humanos:**

## **Reclutar el Personal:**

Según Gutiérrez (2011), para Chiavenato

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo para llenar. El reclutamiento exige una planificación rigurosa constituida por una investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se empleará”. p. (208).

Indica que para reclutar el personal se utilizan técnicas que consiste en atraer personal calificado, capaz de desarrollarse en el puesto indicado dentro de la empresa.

Bretones y Rodríguez, (2008). El reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. (p.40)

Menciona que para atraer al personal calificado de un puesto específico, se toman en cuenta una serie de pasos o procedimientos adecuados.

Según Chávez, fundador de Business Coaching Firm, indica que al momento de reclutar contratar se puede recurrir a muchas pruebas psicológicas, que aunque son valiosas no dicen nada sobre las cualidades intangibles de la gente, que es lo más importante. El primer paso es hacer caso a la intuición, "en ello rara vez hay equivocación", dice el coach.

Para reclutar al personal se toman pruebas psicológicas que no son muy confiables, es importante la “intuición” del evaluador.



Figura 1 - Proceso de Reclutamiento y Selección

Figura 1 - Hernandez Andrade, B. (2002). “Reclutamiento y Selección de Personal”, División de estudios de Posgrados e investigación.

### Capacitar y Evaluar el Personal:

Zuluaga (2004) menciona que

“Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus

incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción.

Algunos empleados se motivan con más vacaciones, otros con proponerles nuevos retos. Pero descubrir eso es la parte complicada y al mismo tiempo, es un desafío para el gerente de recursos humanos.” (p.78)

Es importante retener a los mejores empleados motivándolos de acuerdo a sus necesidades e intereses personales.

Rodríguez (2009) menciona que: La Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (p.59)

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y



generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas. Se observa una diferencia entre capacitación y desarrollo, donde; la primera es la preparación y perfeccionamiento para los puestos actuales mientras que el segundo es la formación y entrenamiento a futuro de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Silveira, (2014) Coordinadora del Proyecto FORMUJER (CINTERFOR-OIT/BID). Dentro del texto: Formación profesional y capacitación como instrumentos de promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, sostiene que:

... La concepción de capacitación y de la formación profesional en América Latina está cambiando significativamente, y la formación profesional es concebida, al mismo tiempo, como un hecho laboral, tecnológico y educativo. Sus vínculos con temas como productividad, competitividad, salarios, salud ocupacional, condiciones y medio ambiente de trabajo, seguridad social, empleo y equidad social hacen que se constituya en un elemento clave para el diálogo social y las políticas de empleo y, por tanto, para los sistemas laborales en la región.(p. 145)

La formación profesional tanto para hombres y mujeres está cambiando en América Latina, porque lo relacionan a su desarrollo profesional y personal, asegurándoles mejores oportunidades laborales.

Para Zuñiga (2006): “La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”. (p.93)

La evaluación del desempeño de los empleados es necesaria, porque permite mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Para Broggi (2010) según Henry Gantt (1861-1919),  
Evaluó el trabajo del personal y realizó un cronograma con las tareas realizadas a través de un gráfico (“Gráfico de Gantt”), en el “eje X (horizontal)” representó las unidades de tiempo, en el “eje Y (vertical)” las funciones que se realizan y con líneas representó la duración de cada tarea y el orden en que se realizan. También, desde el lado psicológico apeló a que el trabajador necesitaba de incentivos para mejorar su producción y estableció bonos por la finalización del trabajo en el mismo día. (p.40)

En conclusión Gantt sostiene que para mejorar el rendimiento del personal es necesario evaluarlos teniendo en cuenta los incentivos y la planeación adecuada de las tareas a realizarse durante la jornada de trabajo.

Para Broggi (2010) según Max Weber (1864-1920), indicaba que la evaluación de desempeño debería hacerse en base al mérito de la persona en el trabajo. Todas las actividades y tareas que la organización debiera realizar, deberían estar exactamente detalladas en normas y procedimientos. También definió tres tipos de Autoridad:

- Autoridad Tradicional: Que se produce cuando un empleado acata las órdenes de su superior solamente porque se ha transformado en costumbre.

- Autoridad Carismática: Las órdenes del jefe se aceptan por la confianza que existe en su liderazgo.

-Autoridad Legal, racional o burocrática: Cuando el personal acata las órdenes de su superior porque acepta las normas que están impuesta al poder que este posee. (p.42)

Se señala que la evaluación del trabajador está en función de su desempeño y el mérito alcanzado por este. Así mismo define tres tipos de autoridades que se observan en las empresas.

### **Remunerar o Compensar al Personal:**

Para Ayala (2004) Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. (p. 35)

En conclusión Ayala sostiene que la remuneración es la compensación que recibe el trabajador por sus servicios dados a la empresa donde labora.

Para Sarmiento y Gonzales (2009):

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.(p.26)

Sostienen que la remuneración recibida es por sus servicios dados en esfuerzo físico o mental a su empleador donde este trabaja.

Para Carita (2004- 2005): Constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc. (p.89)

Sostiene que la remuneración que reciben los trabajadores es por el cumplimiento de sus tareas y pueden ser directas o indirectas.

### **Teóricos de Gestión de Recursos Humanos:**

#### **Modelo propuesto: Del Capital Humano a las Prácticas de Gestión Empresarial.**

Como reconocen Wrigh, Dunford y Snell, 2001, el modelo conceptual de los recursos humanos ha de ser estudiado en relación a su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales:

- a. El grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.
- b. El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa (Mac Duffie, 1995)

- c. El sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico- administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, etc.

Estos tres componentes citados, como reconocen los autores mencionados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí, se configura su posición a un alto nivel de cumplimiento y además sus componentes tienen el suficiente dinamismo que permita para cada uno una eficaz adaptación a las variaciones estratégicas de la empresa.

En este contexto sistémico e instrumental, situamos las prácticas de gestión estratégica de recurso humanos a las que se refiere el trabajo y que han sido estudiadas desde distintas perspectivas investigadoras. En general se entiende por tales a medidas que refuerzan el potencial de los recursos humanos (Lattman y García Echevarría, 1992) buscando el énfasis en la autonomía y el compromiso del personal, con diferentes contenidos en cada caso pero siempre con fines de mejora estratégica.

El trabajo de Pfeffer, 1998 ayuda a enmarcar el sentido y fines de estas prácticas cuando postula por siete aspectos que el autor considera esenciales para el éxito de una organización en general:

- La estabilidad del empleo, el plazo u horizonte de trabajo de los empleados.
- Mecanismos de contratación de personal que faciliten la idoneidad de adaptación puesto-individuo.
- Sistema de compensaciones y retribuciones contingente a los resultados obtenidos y a las metas formuladas.

- Posibilidades de formación continua y desarrollo de la profesión.
- Disminuir las barreras organizativas y el número de niveles en los status empresariales.
- Estímulo del trabajo en equipo. Descentralización.
- Transparencia en los sistemas de información necesarios para cada nivel organizativo.

Al recorrer otros trabajos empíricos recogidos en la literatura (Ulrich et al, 1993; Boxall, P. y Steeneld, M. 1999; Sheppeck y Militello, 2000...) encontramos varios grupos genéricos de prácticas comunes sobre que deseamos poner nuestra atención, ya que sobre ellas hemos basado nuestra propuesta práctica para el análisis.

I. Aquellas que buscan la inserción de los recursos humanos: reclutamiento, análisis y configuración de puestos y gestión por competencias.

II. Desarrollo y promoción de los recursos humanos en la empresa: formación, mejora de contenidos y aprendizaje de la organización.

III. Valoración del rendimiento y sistemas de compensaciones que permitan una retribución contingente a resultados: dirección por objetivos, incentivos y participación en resultados.

IV. Integración de la planificación estratégica de los recursos humanos en la planificación de los negocios: estrategias y objetivos específicos, controlling integrado de la gestión de recursos humanos.

V. Mecanismos sociales para integrar el comportamiento de los recursos humanos con los fines de la organización: comunicación interna o clima laboral por ejemplo.

Finalmente hacemos la propuesta en la que se han tomado como referencia las ocho posibles áreas de gestión. Para cada una de ellas se han extraído de la literatura y de la praxis (Lattman y García Echevarría, 1992; Gómez Mejía, et al, 1998 y Haygroup, 2000) las tareas y responsabilidades más significativas junto a las herramientas que hoy son susceptibles de emplearse en la gestión de personal en la empresa:

Tabla N° 1

**Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa**

<i>Contexto Organizativo</i>	
<p><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el diseño organizativo de la empresa</li> <li>• Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades</li> <li>• Comunicación Interna.</li> </ul>	<p><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de clima laboral</li> <li>• Estudios de cultura empresarial</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Boletines de comunicación.</li> <li>• “Portales” internos ( <i>TIC`s</i> )</li> </ul>
<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	
<p><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en el plan estratégico empresarial</li> <li>• Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas</li> </ul>	<p><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para medición de actividades</li> <li>• Reingeniería de Procesos</li> <li>• Gestión por Competencias</li> </ul>

<i>Sistema retributivo y administración</i>	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estructura y escalas retributivas</li> <li>• Administración de personal y nóminas</li> <li>• Beneficios sociales</li> </ul>	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información especializado</li> <li>• Escalas, Convenios y Acuerdos</li> <li>• Incentivos variables</li> <li>• Compensaciones sociales</li> </ul>

<i>Reclutamiento y Selección</i>	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección propia o subcontratada</li> <li>• Trabajo Temporal</li> <li>• Altos Directivos</li> </ul>	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades Contractuales</li> <li>• Empresas de Trabajo Temporal</li> </ul>
<i>Contexto Laboral</i>	
<p>ÁMBITO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de Convenios Colectivos</li> <li>• Relación con sindicatos</li> <li>• Compromiso vs/Disciplina</li> <li>• Prevención Riesgos Laborales</li> </ul>	<p>HERRAMIENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de Empresa</li> <li>• Servicio de Prevención</li> <li>• Servicio médico</li> <li>• Mecanismos de conciliación `profesional/personal`.</li> </ul>



<i>Formación y Desarrollo Profesional</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones formativas</li> <li>• Diseña y contrata recursos formativos</li> <li>• Planes de desarrollo de personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones formativas</li> <li>• Planes de carrera profesional</li> <li>• Modelos de dirección por objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño profesional</li> </ul>
<i>Gestión de salida de los recursos humanos</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceses voluntarios y despidos</li> <li>• Jubilaciones y prejubilaciones</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Políticas de jubilación anticipada</li> <li>• Sistemas de recolocación laboral</li> </ul>
<i>Sistemas de Información y Control</i>	
<p style="text-align: center;"><b>ÁMBITO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento eficiencia, productividad</li> <li>• Evolución y estructura de la plantilla: absentismo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>HERRAMIENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión especializado</li> <li>• "Cuadro de mando integral" específico</li> </ul>

La puesta en práctica del modelo supondrá crear una o varias herramientas de análisis tales como encuestas, para obtener la información y observar el posible impacto de estas prácticas en las organizaciones y su rendimiento.

## **2.3 Definición de términos**

### **Cultura Organizacional**

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

### **Recursos Humanos**

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

### **Reclutamiento**

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

## **Capacitación**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

## **Evaluación**

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

## **Empleado**

Es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio. Generalmente se designa con este nombre al funcionario técnico o profesional que presta su actividad al gobierno para la realización de fines de interés público.

## **Remuneración**

Se conoce como remuneración al pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo. La remuneración es la cantidad de dinero o cosas que se da a una persona como pago de su servicio o trabajo.

## **Desempeño Laboral**

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

## **Desarrollo**

Se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible. Al hablar de desarrollo humano, se define como un progreso o mejoría en la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos sociales, económicos y políticos que al unirse suponen una evolución social.

### **2.4 Hipótesis**

#### **2.4.1 Hipótesis general.**

Existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016

### **2.4.2 Hipótesis específica.**

- Existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros Perú, 2016
- Existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016
- Existe relación directa y significativa entre el compensar al personal y la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016

### **2.5 Variables**

#### **Variable independiente:**

Gestión de recursos humanos

#### **Variable dependiente:**

Cultura organizacional

#### **2.5.1 Definición conceptual de la variable**

##### **V1. Cultura organizacional.**

Robbins y Judge, (2013), “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, el cual distinguen a una organización de las demás”. Dicho de otro modo, es un conjunto de características básicas que valora la organización. (p. 512)

## V2. Recursos humanos.

Werther & Davis (2002) definen la administración de recursos humanos como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de una organización. (p.37)

### 2.5.2 Operacionalización de la variable

**Tabla 2.**

*Operacionalización de la variable cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Rangos
Representaciones visibles.	Identidad	1,2,3		Bajo	9-21
	Participación	4,5,6		Moderado	22-33
	Ritos y creencias	7,8,9	Nunca (1)	Alto	34-45
Valores y creencias expuestas	Visión	10,11,12	Casi nunca (2)	Bajo	8-19
	Misión	13,14,15	A veces (3)	Moderado	20-30
	Objetivos	16,17	Casi siempre (4)	Alto	31-40
Supuestos compartidos	Principios	18,19,20	Siempre (5)	Bajo	9-21
	Actividades conjuntas	21,22,23		Moderado	22-33
		24,25,26		Alto	34-45
<b>Cultura organizacional</b>		26		Bajo	26-61
				Moderado	62-96
				Alto	97-130

Tabla 3

*Operacionalización de la variable gestión de recursos humanos*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Rangos
Reclusión de personal	Perfil óptimo para cubrir un determinado puesto.	1,2,3		Deficiente	10-20
	Selección del personal.	4,5,6		Regular	21-30
	Formación y experiencia.	7,8,9		Bueno	31-40
	Antecedentes laborales.	10		Muy bueno	41-50
Capacitar y evaluar al personal	Prácticas de desempeño.		Siempre (5)	Deficiente	10-20
	Motivación del personal (remuneración y ascensos).	11,12,13 14,15,16 17,18,19	Casi siempre (4)	Regular	21-30
	Reconocimientos	20	A veces (3)	Bueno	31-40
	Capacitar y preparar con equidad de género.		Casi nunca (2)	Muy bueno	41-50
Compensar al personal	Productividad laboral.		nunca (1)	Deficiente	10-20
	Compensación de salarios.		Nunca (1)	Regular	21-30
	Aguinaldos, gratificaciones y bonificaciones.	21,22,23 24,25,26 27,28,29		Bueno	31-40
	Incentivos laborales. Vacaciones, asignación familiar y seguros.	30		Muy bueno	41-50
<b>Gestión de recursos humanos</b>		30		Deficiente	30-60
				Regular	61-90
				Bueno	91-120
				Muy bueno	121-150

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**



### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo teórico básico de nivel descriptivo correlacional. Las investigaciones de tipo teórico- básico están orientadas a proporcionar los fundamentos teóricos y conceptuales al problema planteado. Sánchez y Reyes (2015, p.44) mencionan que “también es llamada pura o fundamental, nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito el recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento

Para Carrasco (2009) menciona que, “es la que no tiene propósitos aplicativos in mediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”. (p.43)

Carrasco (2009), no dice que “ las investigaciones descriptivas se refieren sobre características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (p.41) de mismas forma Mejía, (2005), nos dice que “Es de nivel descriptivo porque trata de describir, analizar e interpretar la condición actual que se viene observando del fenómeno o problema en su naturaleza real y correlacional porque trata de hallar correspondencia entre una variable y otra”. (p.25)

Por ello el nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido que el estudio pretenderá medir si las dos variables están relacionadas para después analizar la correlación existente, por lo que el interés del presente proyecto es

determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión pedagógica de los docentes del nivel primario.

Asimismo, los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables en un contexto en particular.

### **3.2.- Diseño de investigación**

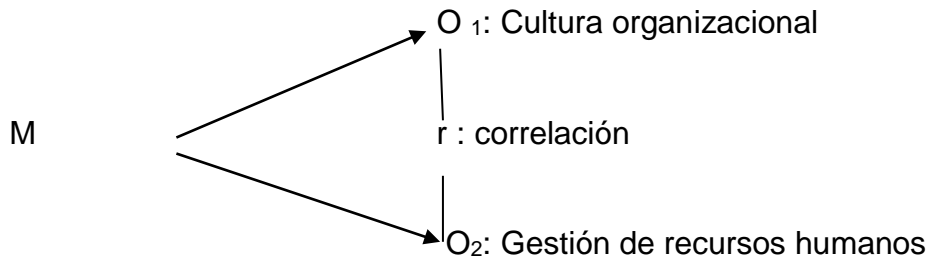
El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, porque no implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador.

Al respecto carrasco (2009), sostiene que son aquellos que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. (p.71) así mismo según Hernández, Fernández, y Baptista, (2010), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. (p.140)

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Según Carrasco (2009) se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo. (p.72). Al respecto Bernal (2011) señala las investigaciones transeccionales o transversales son aquellos en las cuales se obtiene

información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. (p.118)

El siguiente esquema corresponde a este diseño:



Donde:

M: Trabajadores de la empresa Aceros Perú, 2016

O 1: Observación sobre cultura organizacional

r : Relación entre las variables. Coeficiente de correlación

O<sub>2</sub>: Observación sobre gestión de recursos humanos

### 3.3. Población y muestra

#### **Población**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población “es el conjunto de elementos o sujetos con características similares dentro de un contexto que presenta una situación problemática” (p. 457)

Para la presente investigación la población comprende a los 161 trabajadores de la empresa.

#### **Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra representa una parte representativa de la población, en la investigación se trabajó con una muestra

probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita se recurrió a la siguiente formula:

Para este caso se utilizará la técnica de muestreo probabilístico, al respecto es probabilística porque según Hernández et ál. (2010), “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 176)

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q} \quad n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 40}{0.05^2 \cdot (161 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$= \frac{(3.8416) \cdot (10)}{0.0025 \cdot (161) + 0.9604}$$

$$n = 161$$

En donde:

$$z^2 = 1.96 \text{ (Nivel de confianza = 95\%)}$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0,5$$

$$e = 0.05 \text{ (5\% de error muestral)}$$

$$N = 161$$

$$n = 114$$

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

**Técnica de recolección de datos:** Según Eyssautier (2006):

La técnica podría definirse como: El conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Además, la técnica como la estructura del proceso de la investigación científica propone una serie de normas o etapas dentro de la investigación científica (diseño de investigación), un aporte instrumental y medios para la recolección, concentración y conservación de datos y proporciona a la ciencia el instrumental experimental. (p. 42).

Hernández, Fernández & Baptista, (2010):

La técnica utilizada en la presente investigación es la encuesta, que es una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, utilizando cuestionarios que mediante preguntas efectuadas en forma personal, telefónica o correo permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada. (p.215)

### **Instrumento de recolección de datos:**

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

### **Instrumento cultura organizacional**

El cuestionario que mide la variable de cultura organizacional, consta de tres escalas en función a las dimensiones a estudiar, en la que todas ellas suman la cantidad de 26 ítems, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas, como: Nunca,

Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. La aplicación del cuestionario será de 20 minutos aproximadamente.

### **Instrumento gestión de recursos humanos**

El cuestionario que mide la variable gestión de recursos humanos, consta de tres escalas en función a las dimensiones a estudiar, en la que todas ellas suman la cantidad de 30 ítems, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas, como: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. La aplicación del cuestionario será de 20 minutos aproximadamente.

## **3.5 Validez y confiabilidad de los Instrumentos de medición**

### **Validación de los instrumentos**

Se entiende por validez el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir. La validez se da en diferentes grados y es necesario caracterizar el tipo de validez de la prueba.

En términos generales, según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

El test que mide las variables: cultura organizacional y gestión de talento humano, fue sometido a criterio de un grupo de Jueces Expertos, integrado por profesores entre Magíster y Doctores en Educación que laboran en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, quienes informaron acerca de la aplicabilidad del test.

A continuación, presentamos el detalle de la validez del instrumento.

Tabla 4

*Juicio de expertos para el instrumento que mide la cultura organizacional*

Apellidos y nombres	Claridad	Pertinencia	Relevancia
Experto 1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Tabla 5

*Juicio de expertos para el instrumento que mide la gestión de recursos humanos*

Apellidos y Nombres	Claridad	Pertinencia	Relevancia
Experto 1	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Aplicable	Aplicable	Aplicable

### **Confiabilidad**

Hernández et al (2010) nos dice que “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p.200).

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tiene ítems con opciones en escala Likert, por lo cual se ha utilizado el coeficiente alfa de Cronbach

para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento.

Para establecer la confiabilidad del cuestionario, se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de Cronbach (0.960), con una muestra piloto de 30 docentes, luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 20.0, con lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 6

*Niveles de confiabilidad*

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

Tabla 7

*Prueba de confiabilidad de la variable cultura organizacional .*

Variable y/o dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Representaciones visibles	0.877	9
Valores y creencias expuestas	0.895	8
Supuestos compartidos	0.913	9
Cultura organizacional	0.961	26

*Fuente:* Elaboración propia



Como se observa en la tabla 8, las dimensiones: Representaciones visibles, valores y creencias expuestas, supuestos compartidos, tienen alta confiabilidad. Por otra parte la variable cultura organizacional tiene alta confiabilidad. Por tanto podemos afirmar que el instrumento que mide la variable, es confiable.

Tabla 8

*Prueba de confiabilidad de la variable gestión de recursos humanos.*

Variable y/o dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Reclusión de personal	0.884	10
Capacitar y evaluar al personal	0.945	10
Compensar al personal	0.893	10
Gestión recursos humanos	0.976	30

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.6.- Tratamiento estadístico**

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió al análisis estadístico respectivo. Los datos fueron tabulados y se presentan las tablas y figuras de distribución de frecuencias. Los datos fueron tabulados en el software estadístico IBM SPSS V 20.0. y graficados en la hoja de cálculo de Excel.

Debido a que las variables son cualitativas, se empleó, para la contrastación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, a un nivel de confianza de 95%.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

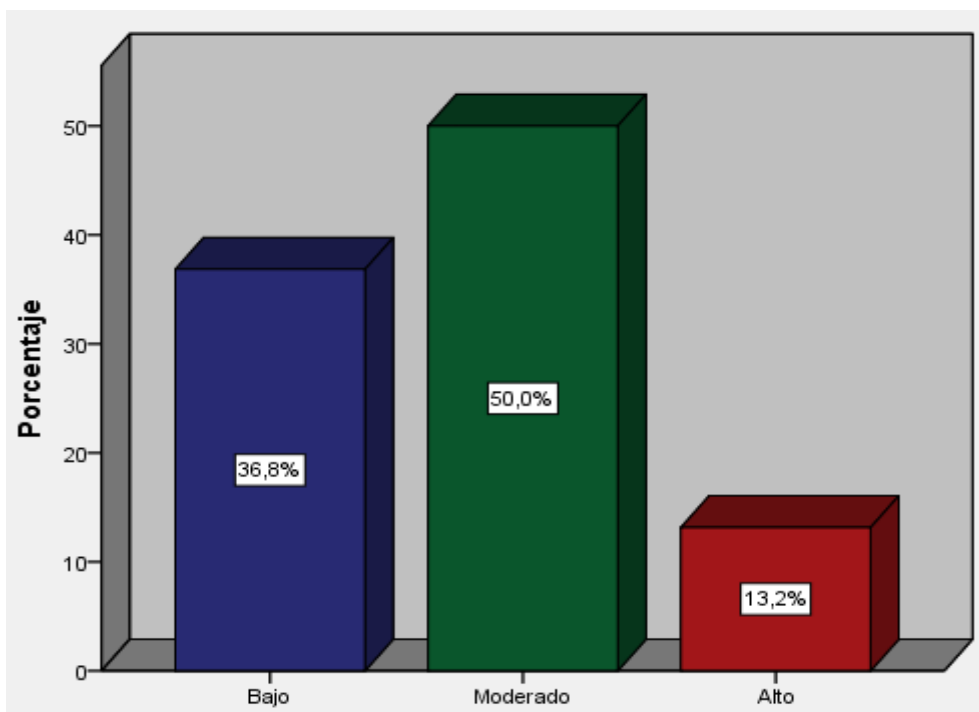
#### 4.1 Descripción de resultados

**Variable: Cultura organizacional**

**Tabla 9**

*Frecuencia y porcentajes de la variable cultura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	42	36,8%
	Moderado	57	50,0%
	Alto	15	13,2%
	Total	114	100,0



**Figura 2. Niveles de la variable cultura organizacional**

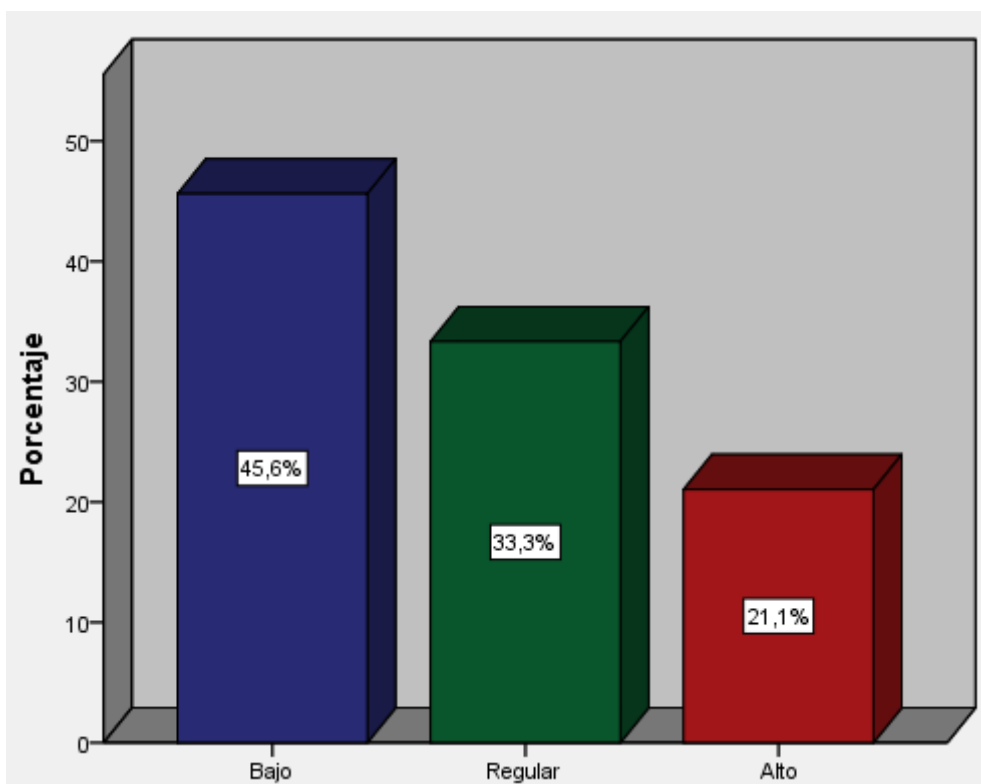
**Fuente: Base de datos**

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% el 36,8% considera en un nivel bajo la cultura organizacional el 50% considera en un nivel moderado y el 13,2% en un nivel alto en cuanto a la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?

**Tabla 10**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión representaciones visibles*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	52	45,6%
	Regular	38	33,3%
	Alto	24	21,1%
	Total	114	100,0



**Figura 3. Niveles de la dimensión representaciones visibles**

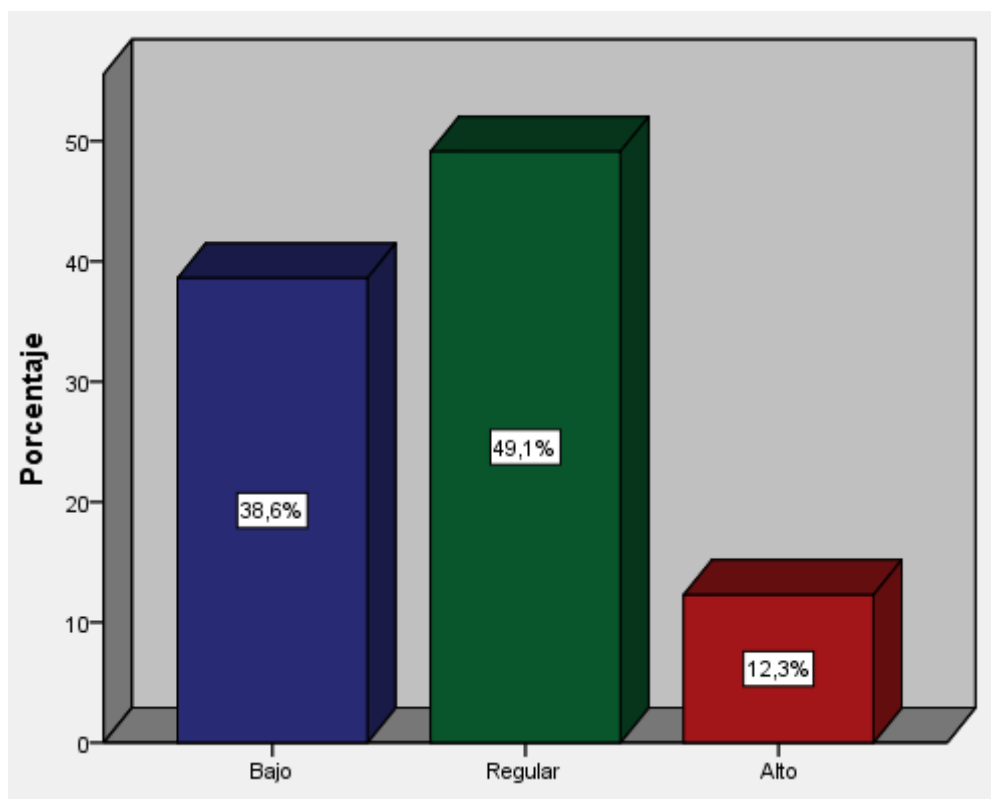
**Fuente: Base de datos**

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 45,6% considera en un nivel bajo en cuanto a la dimensión representaciones visibles en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 33,3% considera en un nivel regular y el 21,1% en un nivel bueno

**Tabla 11**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión valores y creencias expuestas*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	44	38,6%
	Regular	56	49,1%
	Alto	14	12,3%
	Total	114	100,0



**Figura 4. Niveles de la dimensión valores y creencias expuestas**

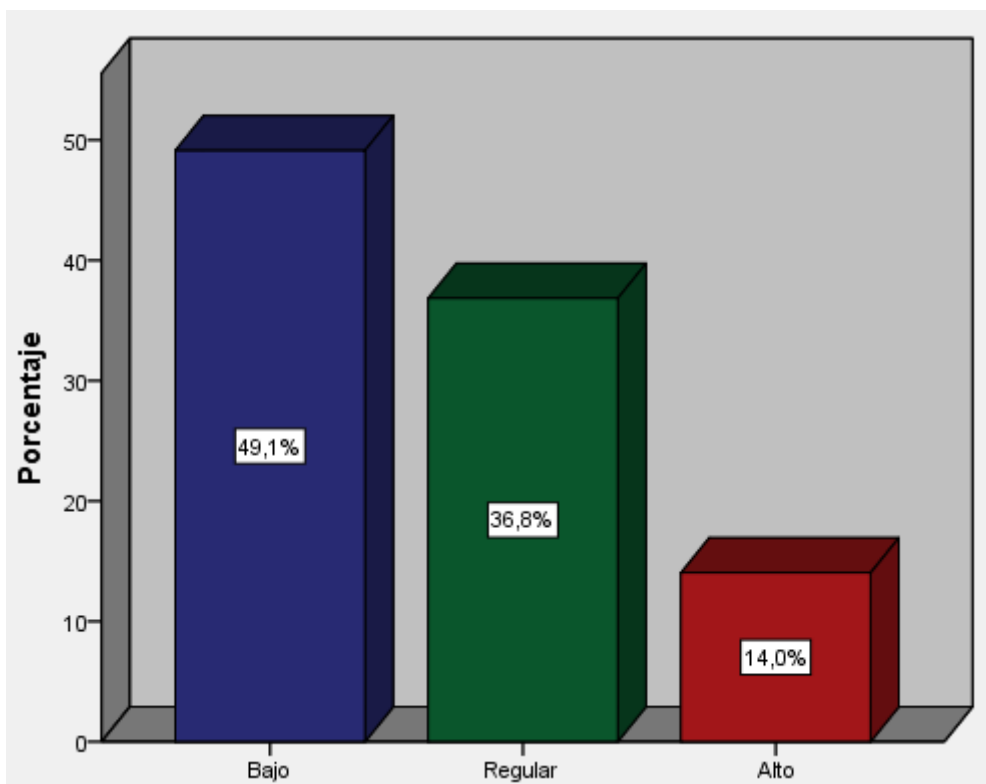
**Fuente:** Base de datos

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 38,6% considera en un nivel bajo en cuanto a la dimensión valores y creencias expuestas en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 33,3% considera en un nivel regular y el 21,1% en un nivel bueno

**Tabla 12**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión supuestos compartidos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	56	49,1%
	Regular	42	36,8%
	Alto	16	14,0%
	Total	114	100,0



**Figura 5. Niveles de la dimensión supuestos compartidos**

**Fuente: Base de datos**

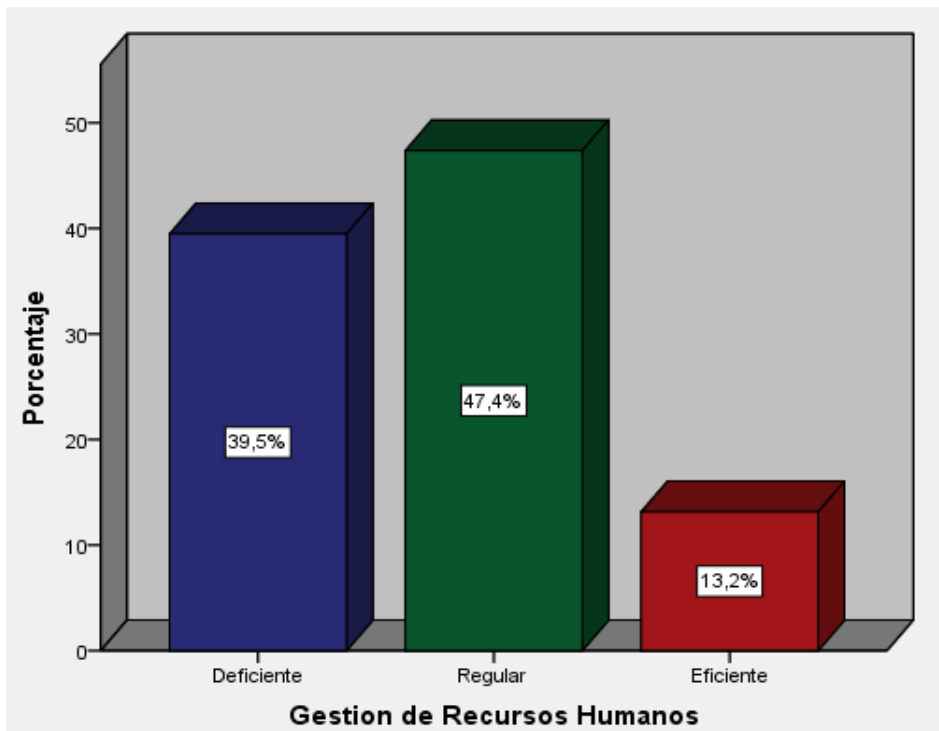
En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 49,1% considera en un nivel bajo en cuanto a la dimensión supuestos compartidos en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 36,8% considera en un nivel regular y el 14% en un nivel bueno

**Variable gestión de recursos humanos**

**Tabla 13**

*Frecuencia y porcentajes de la variable gestión de recursos humanos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	45	39,5%
	Regular	54	47,4%
	Eficiente	15	13,2%
	Total	114	100,0



**Figura 6. Niveles de la variable gestión de recursos humanos**

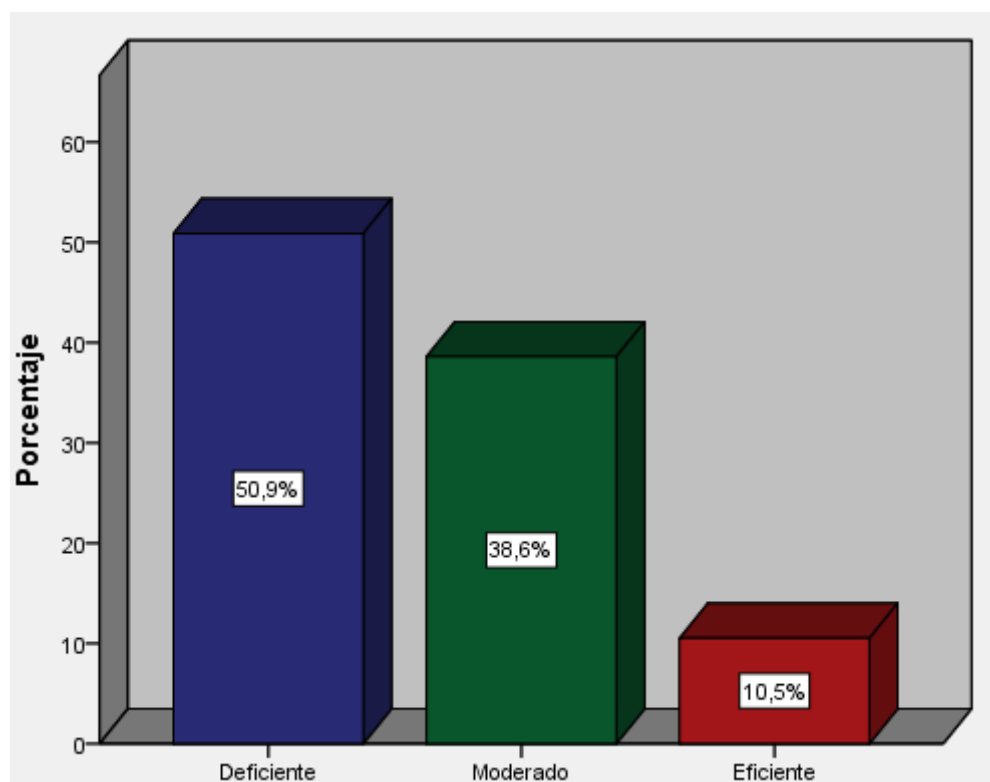
**Fuente:** Base de datos

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 39,5% considera en un nivel deficiente en cuanto a la variable gestión de los recursos humanos en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 47,4% considera en un nivel regular y el 13,2% en un nivel eficiente

**Tabla 14**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión reclusión de personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	58	50,9%
	Moderado	44	38,6%
	Eficiente	12	10,5%
	Total	114	100,0



**Figura 7. Niveles de la dimensión reclusión de personal**

**Fuente: Base de datos**

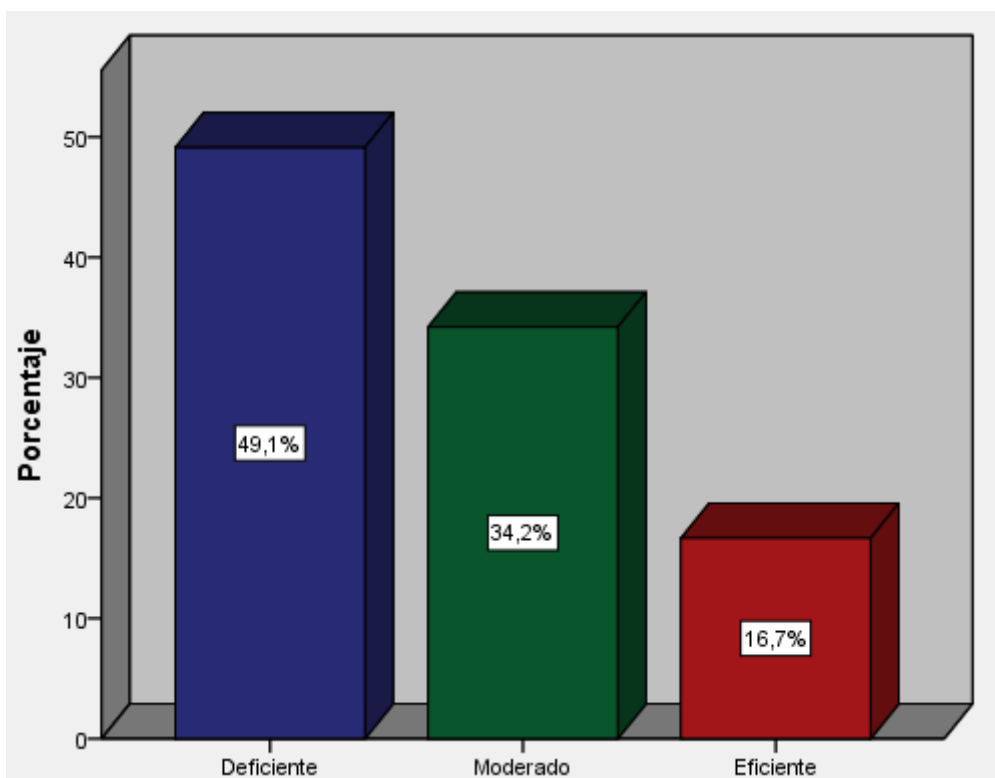


En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 50,9 % considera en un nivel deficiente en cuanto a la dimensión reclusión de personal en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 38,6% considera en un nivel regular y el 10,5% en un nivel eficiente

**Tabla 15**

*Frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitar y evaluar al personal*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	56	49,1%
	Moderado	39	34,2%
	Eficiente	19	16,7%
	Total	114	100,0



**Figura 8. Niveles de la dimensión capacitar y evaluar al personal**

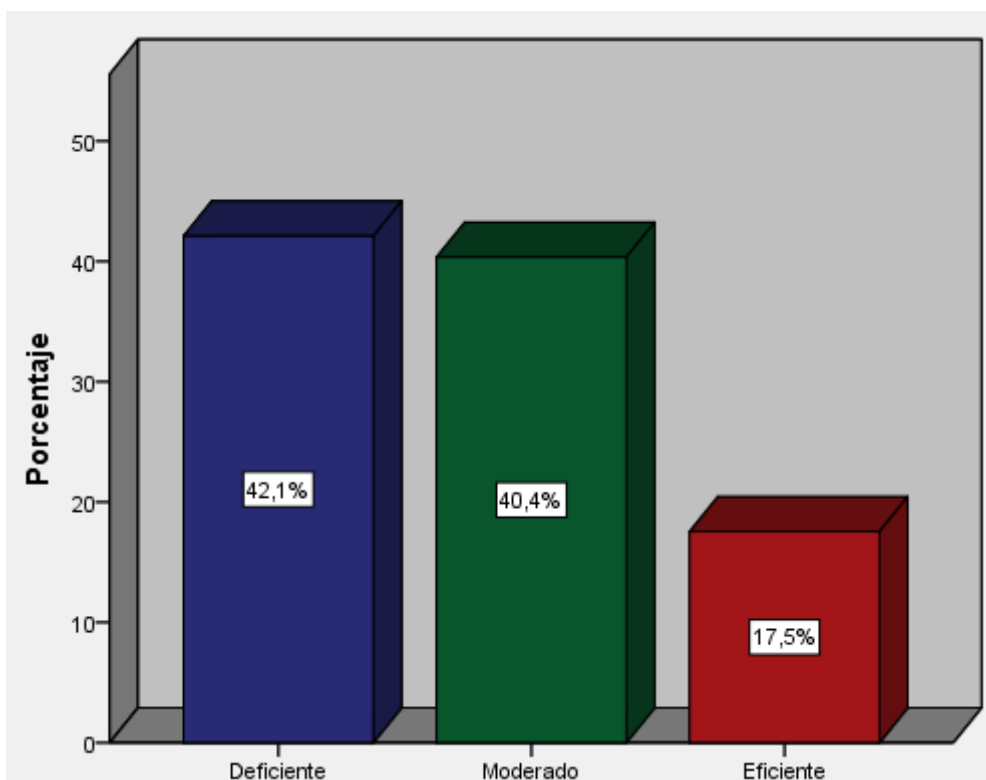
**Fuente: Base de datos**

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 49,1 % considera en un nivel deficiente en cuanto a la dimensión capacitar y evaluar al personal en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 34,2 % considera en un nivel regular y el 16,7% en un nivel eficiente

**Tabla 15**

***Frecuencia y porcentajes de la dimensión compensar al personal***

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Deficiente	48	42,1%
	Moderado	46	40,4%
	Eficiente	20	17,5%
	Total	114	100,0



**Figura 9. Niveles de la dimensión compensar al personal**

**Fuente: Base de datos**

En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100% , el 42,1% considera en un nivel deficiente en cuanto a la dimensión compensar al personal en la empresa Aceros del Perú, 2016 , el 40,4% considera en un nivel regular y el 17,5% en un nivel eficiente

#### 4.2 Prueba de hipótesis

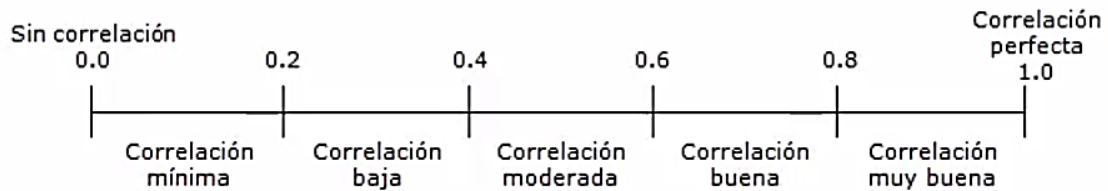
Para realizar el procesamiento de contrastación de la hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05 \cong 5\%$  de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

Se utilizara la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:



#### Hipótesis general.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se y la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

#### Tabla 16.

***Correlación entre la gestión de los recursos humanos con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016***

			Cultura Organizacional	Gestión de Recursos Humanos
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,820**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Gestión de Recursos Humanos	Coefficiente de correlación	,820**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.820\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva muy buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

### Hipótesis específicas.

#### Hipótesis específica 1.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Tabla 16**

*Correlación entre la reclusión de personal y la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016*

			Reclusión de personal	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Reclusión de personal	Coeficiente de correlación	1,000	,605**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,605**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.605\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis

nula y aceptándose que existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Hipótesis específicas.**

**Hipótesis específica 2.**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**H<sub>a</sub>:** Existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Tabla 17**

*Correlación entre el capacitar y evaluar al personal con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016*

			Capacitar y evaluar	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Capacitar y evaluar	Coeficiente de correlación	1,000	,706**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,706**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.706\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación

positiva buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Hipótesis específicas.**

**Hipótesis específica 3.**

**Ho:** No existe relación directa y significativa entre el compensar al personal y la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Ha:** Existe relación directa y significativa entre el compensar al personal y la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016

**Tabla. 18**

*Correlación entre el compensar al personal con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016*

			Compensar al personal	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Compensar al evaluar	Coeficiente de correlación	1,000	,560**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	114	114
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,560**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	114	114
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.506\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación

positiva moderada entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación directa y significativa entre el compensar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016



## **CAPITULO V: DISCUSSION**

## Discusión de resultados

Los datos procesados permitieron evidenciar que existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.820\*\* con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), al respecto la investigación realizada por Romero, M. y Gutiérrez, E. (2012) en su investigación sobre Cultura organizacional y gestión; en la cual el autor llegó a afirmar que existe una correlación entre la cultura organizacional y gestión pedagógica. Sánchez (2008), realizó la investigación titulada, “Cultura organizacional y gestión de recursos humano en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo” en la cual el autor llegó a firmar la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos, todo ello avalando la presente investigación

Guerrero (2012), realizó una investigación titulada “gestión de talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria”, en la Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, en la cual el autor señaló que existe relación entre ambas variables entendiendo como gestión del talento humano a gestionar los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

En cuanto a la hipótesis específica primera se pudo evidenciar que existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.605\*\* con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), al respecto Martín (2011) realizó un trabajo de investigación titulado: “Gestión de Recursos humanos y retención del capital humano estratégico en el cual se señaló que las prácticas de desarrollo profesional del

empleado suponen una inversión en los empleados y, por tanto, tales prácticas deberían ser percibidas por los empleados como un reflejo del interés de la organización por su desarrollo y evolución profesional y/o personal.. También Martínez (2013), en su investigación titulada “optimización del talento en las organizaciones, afirmo que sin embargo muchas organizaciones han demostrado no estar preparadas potencialmente para la búsqueda, retención y desarrollo de sus trabajadores esto puede conllevar a no contar con una adecuada gestión de los recursos humanos.

En cuanto a la hipótesis específica segunda se pudo evidenciar que existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.706\*\* con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), al respecto Alfaro (2011), elaboró su trabajo de investigación titulada: “Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú, el cual afirmo que un estudio de competencias profesionales permite al profesional debe tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional.

En cuanto a la hipótesis específica tercera se pudo evidenciar que existe relación directa y significativa entre el compensar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.506\*\* con un  $p = 0.00$  ( $p < 0.05$ ), al respecto Ruiz, O. (2014), elaboró su trabajo de investigación titulada: “Cultura organizacional y motivación laboral existe relación positiva moderada entre cultura

organizacional y motivación laboral lo cual se da cuando el trabajador se siente reconocido por la empresa.

## CONCLUSIONES

**Primera:** Los datos determinaron que existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016, con un Rho de Spearman = 0.820\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva muy buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ).

**Segunda:** Los datos determinaron que existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016 con un Rho de Spearman = 0.605\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ).

**Tercera:** Los datos determinaron que existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016 con un Rho de Spearman = 0.706\*\* lo que se interpreta al 99% , la correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva buena entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ).

**Cuarta:** Los datos determinaron que existe relación directa y significativa entre el compensar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016 con un Rho de Spearman = 0.506\*\* lo que se interpreta al 99% , la

correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral, interpretándose como una correlación positiva moderada entre las variables, con un  $\rho = 0.00$  ( $\rho < 0.05$ ).

## RECOMENDACIONES

**Primera:** La dirección empresarial debe valorar el concepto del capital humano de la organización en toda su amplitud, valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene, no sólo el capital intelectual sino, también, el capital social y el capital afectivo de sus empleados.

**Segundo:** La cultura organizacional se puede mejorar con la práctica de los valores, hábitos, tradiciones, sentimientos, etc. que comparten ciertos grupos dentro de la organización y que representan las normas no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de las personas. Es menester que se pueda efectuar unas sesiones de coaching a todo el personal

**Tercero:** Las empresas deberían insistir en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y comprender el papel del capital humano en dicho desarrollo, así conocer cuáles son las prácticas más efectivas para retener a sus empleados y valorar la necesidad de diseñar baterías de prácticas apropiadas para el colectivo formado por sus empleados más valiosos

**Cuarto:** Al momento de planificar y sobre todo generar toda una cultura organizacional .Es conveniente que esa planificación incluya contratar personal especializado como psicólogos y terapeutas que puedan lograr sensibilizar y buscar un crecimiento afectivo emocional con el objetivo de eliminar el stress laboral .

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alfaro (2011), “*Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*”. (Tesis de Licenciatura en Educación). Recuperada de <http://repositorio.bibliotic.info/IMG/pdf/bibliotic2012-113-alfaro-ponencia.pdf>
- Bernal,(2010) Administración, Económica, Humanidades y Ciencias Sociales,
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá: Pearson Educación.
- Broggi (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración (Tesis de Maestría)*. Recuperada de [http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011- Broggi.pdf](http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf)
- Carrasco, S. (2009) *Metodología de la investigación científica*. Perú. San Marcos.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de los Nuevos Tiempos*. México: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. Mexico. Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,S.A. DE C.V

Díaz, A (2004) , Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad.

De La Cruz (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. (Tesis de Licenciado en Educación).*

Demming, E (1954) Gestión de Calidad y aplicaciones de calidad de Productos

Galindez (2015), *gestión del talento humano con respecto a la motivación laboral en la sociedad civil microbuses cerritos blancos. Barquisimeto, estado Lara,* (Tesis de Maestría), Universidad de Fermín Toro – Caburade.

Guerrero, G (2012) gestión de talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria. Universidad Rafael Urdaneta; Maracaibo (tesis de maestría)

Grajales T. (2000). *Métodos de investigación.* Disponible en: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>.; Revisada el 11 de Abril de 2015.

Gubman, E (2000). *El talento como solución.* Bogotá: McGraw-Hill.

González, H. (2009, Mar 23), “*Crece implementación de sistemas de gestión de calidad*”

Hernández R. (1991) *Metodología de la investigación.* Editorial Mc Graw Hill, México

Kaoru Ishikawa (1947), Gestión de Calidad y Six sigma

Lawler, E., y Hackman, R., (1974), Administración

Loya, S. (2011). *Liderazgo en el comportamiento organizacional* (Segunda edición ed.). México: Trillas

Lay. E. (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil*.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4476/LAY\\_GUERRA\\_IMPLICANCIAS\\_ESTERAS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4476/LAY_GUERRA_IMPLICANCIAS_ESTERAS.pdf?sequence=1)

La Torre (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.  
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24582/latorre.pdf?sequence=1>

Marcillo (2014), en su investigación titulada “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*”, (tesis doctoral), Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo.

Martín (2011). *Gestión de Recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (Tesis de doctor)*. Recuperada el  
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Marcano y otros (2010). *La cultura organizacional del personal docente de la universidad de oriente, núcleo de sucre*.  
<http://ri.bib.uo.edu.ve/bitstream/123456789/1701/1/TESIS%20MARCANO-%20BEJARANOyLARA.pdf>

Martínez (2013) “*optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*”, (tesis doctoral), Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Martínez, D (2008) evaluación y análisis de la gestión de la calidad en una empresa.  
Revista gestiopolis

Philip A. Crosby (1989), Calidad y mejora continua



- Quispitupa y Frine (2014), *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*, (Tesis de Maestría), Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas – Lima.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación* (Primera ed.). Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional, 10a. ed.* México: Pearson Educación
- Rosales (2007), *la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad*, (tesis doctoral), Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez – Venezuela.
- Schein, E. citado por Cerino y Gómez (2010). *Cultura Organizacional*. Recuperado de [www.cba.gov.ar/wp.../10/Cultura-Organizacional-curso-de-gestión.ppt](http://www.cba.gov.ar/wp.../10/Cultura-Organizacional-curso-de-gestión.ppt)
- Tamayo M. (2003) *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, Balderas 95 México, D.F

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA ACEROS DEL PERU, 2016

AUTORA: MARIA ROSA OROYA OLVEA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA	METODOLOGÍA
<p><b><u>General:</u></b></p> <p>¿De qué manera la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <p>¿De qué manera la reclusión de personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?</p> <p>¿De qué manera el capacitar y evaluar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016?</p> <p>¿De qué manera el compensar al personal se relaciona con la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016?</p>	<p><b><u>General:</u></b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <p>Identificar la relación entre la reclusión de personal con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p>Determinar la relación entre el capacitar y evaluar al personal con la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p>Precisar la relación entre el compensar al personal con la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016</p>	<p><b><u>General:</u></b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre la gestión de los recursos humanos se relaciona con la cultura organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p><b><u>Específicos:</u></b></p> <p>Existe relación directa y significativa entre la reclusión de personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el capacitar y evaluar al personal y la Cultura Organizacional en la empresa Aceros del Perú, 2016</p> <p>Existe relación directa y significativa entre el compensar al personal y la Cultura Organizacional se en la empresa Aceros del Perú, 2016</p>	<p><b>VARIABLES:</b></p> <p><b>V1=Variable 1:</b> Cultura organizacional</p> <p><b>V2=Variable 2:</b> Gestión de Recursos humanos</p> <p><b>TIPO DE ESTUDIO:</b> descriptivo correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE ESTUDIO:</b> No experimental, transversal</p> <p><b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:</b> Hipotético – Deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b></p> <p><b>Población:</b></p> <p>La población está conformada por los 160 trabajadores de la empresa Aceros Perú, 2016</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>114 trabajadores de la empresa Aceros Perú, 2016</p>

**CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**INSTRUCCIONES:** Estimados trabajadores, el presente cuestionario tiene por finalidad obtener información relevante en nuestra organización, por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada afirmación. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

**INFORMACIÓN GENERAL:**
**Nombrado:** ( )

**Contratado:** ( )

**MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:**

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	AFIRMACION	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	Casi SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
<b>RECLUTAR EL PERSONAL</b>						
1	La selección del personal es de acuerdo a sus capacidades y aptitudes					
2	Para liderar un equipo de trabajo, seleccionan al personal de acuerdo al perfil requerido					
3	En la selección del personal se toma en cuenta sus antecedentes laborales					
4	Se cuenta con mecanismos para reclutar y seleccionar al personal idóneo					
5	Se apoya en el reclutamiento y selección del personal					
6	El director da a conocer con anticipación las condiciones laborales y salariales para el puesto a ocupar					
7	Los colaboradores cuentan con formación y experiencia laboral de acuerdo a su nivel y especialidad					
8	Los exámenes para la contratación del personal va de acuerdo a la función que realizan					
9	Los directivos dan a conocer con anticipación las vacantes disponibles de la empresa					
10	La dirección tiene convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales para reclutar y seleccionar al personal					
<b>CAPACITAR Y EVALUAR EL PERSONAL</b>						

11	Los directivos brindan asesoramiento y orientación al personal que lo necesita					
12	Se promueve talleres y capacitaciones a su personal para mejorar su práctica laboral					
13	Se utilizan metodologías, estrategias, técnicas adecuadas en tus prácticas laborales					
14	Se brindan acompañamiento individualizado en los procesos formativos laborales					
15	Los directivos articipan en capacitaciones de actualización e innovación cada año					
16	Los directivos capacitan al personal de acuerdo al desarrollo de sus funciones					
17	Los directivos informan por escrito el desempeño laboral de los trabajadores cada fin de año					
18	Los directivos de tu escuela, cuentan con instrumentos adecuados para supervisar y evaluar el trabajo pedagógico					
19	Los directivos reconocen el eficiente trabajo realizado con resoluciones directorales y regionales					
20	Los directivos gestionan convenios con entidades para asegurar el estudio de los alumnos y docentes (becas)					
<b>REMUNERAR O COMPENSAR AL PERSONAL</b>						
21	Hay implementación y asesoría gratuita a los colaboradores					
22	Las oportunidades de ascensos, capacitaciones o traslados son por méritos propios y/o desempeño del trabajador					
23	Los directivos compensan tus logros laborales con capacitaciones y resoluciones de felicitación					
24	Los directivos otorgan al personal incentivos económicos adicionales por las horas extras trabajadas					
25	El director motiva e incentiva al personal en su superación profesional (maestrías, doctorados, etc.)					
26	El director gestiona para solventar los gastos de capacitación del personal					
27	Se otorga una bonificación al personal que cuenta con estudios de postgrado (maestrías, doctorados)					
28	La remuneración está de acuerdo al trabajo que tu desempeñas					
29	Se capacita de forma gratuita					

30	Se otorga incentivos por su destacada labor					
----	---	--	--	--	--	--

Querido trabajador, con este cuestionario pretendemos obtener información acerca de la Cultura Organizacional. Responde todas las preguntas con mucha sinceridad, marcando con una "X". Recuerda que las preguntas se responden una sola vez.

**ESCALA VALORATIVA**

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

COMPETENCIAS DE AREA						
	<b>Dimensión 1: REPRESENTACIONES VISIBLES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El logotipo de la institución es un símbolo con el cual me identifico.					
2	El lema institucional es un símbolo que representa a los que laboran en ella.					
3	El uniforme escolar es un símbolo institucional con el cual me identifico.					
4	Los héroes o santos nacionales que representan son festejados en las fechas cívicas.					
5	Me identifico con el himno de la institución.					
6	La celebración del aniversario institucional tiene características que nos identifican como institución.					
7	Participo de las actividades institucionales porque me identifico con ellas.					
8	Las manifestaciones de ritos y creencias es respetado por los demás.					
9	Los ritos y creencias de nuestra institución nos diferencian de las otras.					
	<b>Dimensión 2: VALORES Y CREENCIAS EXPUESTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10	La visión institucional está acorde con los tiempos modernos.					
11	Asumo la visión como meta institucional.					
12	Compartimos una visión común acerca de cómo será la institución en el futuro.					
13	La misión institucional es coherente con la visión institucional.					
14	La misión institucional permite direccionar las actividades significativas.					
15	Los objetivos institucionales, responden a la misión y visión institucional.					
16	Los objetivos estratégicos son compartidos.					
17	Conseguir los objetivos institucionales garantiza el logro de los aprendizajes.					
	<b>Dimensión 3: SUPUESTOS COMPARTIDOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Los principios éticos orientan el que hacer de la institución.					

19	Los valores institucionales nos ayudan al logro de nuestros objetivos.					
20	Las actividades institucionales se rigen por los principios de esta.					
21	Las acciones la desarrollamos en forma conjunta.					
22	Hay un acudo institucional para el desarrollo de las actividades.					
23	Nuestras opiniones y pensamientos están dirigidos al logro de metas y objetivos.					
24	Las discrepancias de ideas no detiene nuestro interés por la institución.					
25	Trabajo en forma grupal con la intención de sacar adelante la institución.					
26	Actuamos en forma conjunta para lograr las metas y objetivos institucionales.					



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**
**I. DATOS GENERALES**

 Apellidos y nombres del experto: *Dra. Tamara Fabian Pardo Echevarria*

 Cargo e institución donde labora: *N.A.P.*

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos

Autor del Instrumento : María Rosa Oroya Olvea

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				80	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				80	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				80	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				80	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				80	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				80	
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				80	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				80	

**I. OPINION DE APLICABILIDAD**
*Aplicable*
**II. PROMEDIO DE VALORACION**
**80%**

Lima, 2017

## ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ITEMS	PREGUNTA	APRECIACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las variables que se han trabajado son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe de incrementar el número de ítems?	X		
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?	X		

### APORTES Y/O SUGERENCIAS

*El instrumento cumple con*  
*la exigencias de los autores*  
*de confiabilidad.*

  
 .....  
 Firma experto (a)