



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

**RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOS
EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

AUTOR

CÁCERES GARCÍA, ANDRÉS IVÁN

(ORCID: 0000-0003-1688-6822)

ASESORA

ROQUE PAREDES, OFELIA

(0000-0001-8280-021X)

LIMA, PERÚ

2023

Metadatos complementarios

Datos del autor

Cáceres García, Andrés Iván

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 07623337

Datos de la asesora

Roque Paredes, Ofelia

Tipo de documento de identidad de la ASESORA: DNI

Número de documento de identidad de la ASESORA: 06243124

Datos del jurado

JURADO 1: Cavani Grau, Carlos Manuel, DNI N°: 08856265, ORCID 0000-0001-7455-1575

JURADO 2: Cáceres Rosell, Augusto Felipe, DNI N°: 07548350, ORCID 0000-0002-6099-0785

JURADO 3: Castro Celis, Esther Alicia, DNI N°: 09127004, ORCID 0000-0002-3267-6502

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 416018

Código del Programa: 5.02.04



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

LICENCIAMIENTO INSTITUCIONAL RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 049-2016-SUNESUCO



Rectorado
Secretaría General

ANEXO N°1

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Andrés Iván Cáceres García**, con código de estudiante N° 201912593 con (DNI o Carné de Extranjería) N°07623337, con domicilio en Calle Percy Faith MZ 2 LT 11 distrito Chorrillos, provincia y departamento de Lima, en mi condición de (Doctor) en **Administración de Negocios Globales** de la (Escuela de Posgrado) de la URP, declaro bajo juramento que:

La presente tesis titulada: **"RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021"** es de mi única autoría, bajo el asesoramiento del docente **Ofelia Roque Paredes**, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 22% de similitud final.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumo responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratifico plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de mi conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumo toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y soy consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de falsa declaración, me someto a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 04 de octubre de 2023



(Nombres y Apellidos completos según DNI)

(DNI o Carné de Extranjería N°)

Andrés Iván Cáceres García
DNI 07623337

* Se debe colocar la opción que corresponda, realizar lo mismo en todo el texto del documento.

"formamos seres humanos para una cultura de Paz"

Edificio Central Administrativo, 5to piso / Av. Benavides 5440, Santiago de Surco,
Liz 13039, Perú / E-mail: secretaria.genera1@urp.edu.pe / www.urp.edu.pe

Central: 708-0000
Anexos: 0703 / 0704 / 0707 / 0708

RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón Trabajo del estudiante	2%
5	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.udh.edu.pe	

	Fuente de Internet	1 %
9	Submitted to Unviersidad de Granada Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
12	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Miryam Gabriela Pacheco Rodriguez. "Modelo de comunicación interna para instituciones públicas de educación superior. Caso Universidad de Guayaquil.", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publicación	<1 %
15	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	"Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica", Alianza de Investigadores Internacionales SAS, 2020 Publicación	<1 %

17	Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
21	Wilson Redin Gonzáles-Limas, Claudia Fernanda Bastidas-Jurado, Hernán Alberto Figueroa-Chaves, Christian Alexander Zambrano-Guerrero et al. "Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional", Universidad y Salud, 2018 Publicación	<1 %
22	Ignacio Danvila del Valle. "Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance", International Entrepreneurship and Management Journal, 06/2009 Publicación	<1 %
23	Submitted to Universidad de Guayaquil Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 20 words

DEDICATORIA

A mi siempre recordado hermano Augusto,
a mi hermana Jessica, a mis padres Hilda y
Andrés, quienes han sido, son y serán siempre mi mayor
motivación para superar cualquier reto que se me presente.

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mi Asesora, la Dra. Ofelia Roque Paredes por sus valiosos y acertados consejos, a mi gran amigo Lu Ye por su constante apoyo. A la Dra. Rosa Ysabel Adriazola Cruz, a la Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado, al Dr. Carlos Enrique Orihuela Romero, al Dr. José Yasser Dávila García y al Licenciado en Estadística Victor Ramón García Herbozo. Otro agradecimiento muy especial también para mis profesores del doctorado, quienes con su experiencia y tiempo me trasladaron conocimiento valioso.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IX
ÍNDICE DE CONTENIDOS	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del Problema	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
<i>1.2.1 Problema General</i>	6
<i>1.2.2 Problemas Específicos</i>	6
1.3 Importancia y Justificación de la Investigación.....	7
<i>1.3.1 Importancia de la Investigación</i>	7
<i>1.3.2 Justificación de la Investigación</i>	9
1.4 Delimitación del Estudio.....	11
<i>1.4.1 Delimitación Teórica</i>	11
<i>1.4.2 Delimitación Espacial</i>	11
<i>1.4.3 Delimitación Temporal</i>	11

1.5	Objetivos de la Investigación.....	11
1.5.1	<i>Objetivo General</i>	12
1.5.2	<i>Objetivos Específicos</i>	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		13
2.1	Marco Histórico	13
2.1.1	<i>Cultura Organizacional</i>	13
2.1.2	<i>Gestión del Talento Humano</i>	14
2.1.3	<i>Desempeño Laboral</i>	15
2.2	Investigaciones Relacionadas con el Tema de Investigación	18
2.2.1	<i>Investigaciones Nacionales</i>	18
2.2.2	<i>Investigaciones Internacionales</i>	21
2.3	Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio.....	24
2.3.1	<i>Cultura Organizacional</i>	24
2.3.2	<i>Gestión del Talento Humano</i>	31
2.3.3	<i>Desempeño Laboral</i>	35
2.4	Definición de Términos Básicos	39
2.5	Fundamentos que Sustentan las Hipótesis (Figuras o Mapas).....	41
2.6	Hipótesis	43
2.6.1	<i>Hipótesis General</i>	43
2.6.2	<i>Hipótesis Específicas</i>	43
2.7	Variables	44
2.7.1	<i>Cultura Organizacional</i>	44
2.7.2	<i>Gestión del Talento Humano</i>	45

2.7.3 <i>Desempeño Laboral</i>	45
2.7.4 <i>Variables Intervinientes</i> (otras variables).....	45
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Tipo de Investigación.....	46
3.1.1 <i>Por el Enfoque</i>	46
3.1.2 <i>Por el Nivel o Alcance</i>	47
3.1.3 <i>Por el Diseño</i>	48
3.1.4 <i>Por el Método</i>	49
3.2 Población y Muestra	49
3.2.1 <i>Población</i>	49
3.2.2 <i>Muestra</i>	50
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.3.1 <i>Técnicas de Recolección de Datos a Utilizar</i>	51
3.3.2 <i>Instrumentos de Recolección de Datos a Utilizar</i>	51
3.3.3 <i>Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos a Utilizar</i>	54
3.4 Descripción de Procedimiento de Análisis	55
3.4.1 <i>Procedimientos para la Recolección de Datos</i>	55
3.4.2 <i>Procedimiento o Técnica Estadística para Procesamiento y Análisis de Datos</i>	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	57
4.1 Resultados Cuantitativos.....	57
4.1.1 <i>Análisis Descriptivo de Resultados</i>	57
4.1.2 <i>Prueba de Normalidad</i>	78
4.1.3 <i>Coefficientes de Correlación</i>	80

4.2 Resultados Cualitativos.....	84
4.3 Análisis de Resultados	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS	103
Anexo A: Declaración de autenticidad y no plagio	104
Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	105
Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.....	106
Anexo C: Matriz de consistencia	107
Anexo D: Matriz de operacionalización de las variables X, Y y Z	109
Anexo E: Cuestionario y Entrevista.....	114
Anexo F: Prueba de confiabilidad de los instrumentos	126
Anexo G: Formatos de validación de expertos	127

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Cumplimiento % de los factores del desempeño laboral en las empresas A y B	4
Tabla 2 Algunos datos relevantes de la empresa A	8
Tabla 3 Algunos datos relevantes de la empresa B.....	9
Tabla 4 Dimensiones o categorías de cultura organizacional según autores	30
Tabla 5 Dimensiones o categorías de gestión del talento humano	34
Tabla 6 Dimensiones o indicadores de desempeño laboral según autores	39
Tabla 7 Indicadores a evaluar de la cultura organizacional - Instrumento 1	52
Tabla 8 Indicadores a evaluar de la gestión del talento humano - Instrumento 2.....	53
Tabla 9 Indicadores a evaluar del desempeño laboral - Instrumento 3.....	53
Tabla 10 Validación de la confiabilidad del instrumento de cultura organizacional.....	54
Tabla 11 Validación de la confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano	55
Tabla 12 Validación de la confiabilidad del instrumento de desempeño laboral	55
Tabla 13 Ítems de la dimensión adaptabilidad.....	58
Tabla 14 Indicadores de la dimensión adaptabilidad.....	59
Tabla 15 Ítems de la dimensión misión	60
Tabla 16 Indicadores de la dimensión misión.....	62
Tabla 17 Ítems de la dimensión organización de personal	63
Tabla 18 Indicadores de la dimensión organización de personal	64
Tabla 19 Ítems de la dimensión recompensa de personal	65
Tabla 20 Indicador de la dimensión recompensa de personal	65
Tabla 21 Ítems de la dimensión desarrollo de personal.....	66
Tabla 22 Indicadores de la dimensión desarrollo de personal	67
Tabla 23 Ítems de la dimensión retención de personal	68

Tabla 24 Indicador de la dimensión retención de personal.....	69
Tabla 25 Ítems de la dimensión calidad del trabajo.....	70
Tabla 26 Indicador de la dimensión calidad del trabajo	70
Tabla 27 Ítems de la dimensión atención al cliente	71
Tabla 28 Indicador de la dimensión atención al cliente.....	72
Tabla 29 Ítems de la dimensión satisfacción del cliente.....	73
Tabla 30 Indicador de la dimensión satisfacción del cliente	73
Tabla 31 Ítems de la dimensión reducción de costos.....	74
Tabla 32 Indicador de la dimensión reducción de costos	75
Tabla 33 Ítems de la dimensión rapidez de soluciones.....	76
Tabla 34 Indicador de la dimensión rapidez de soluciones	76
Tabla 35 Ítems de la dimensión cumplimiento de los plazos	77
Tabla 36 Indicador de la dimensión cumplimiento de los plazos	78
Tabla 37 Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.....	79
Tabla 38 Tabla de interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman.....	80
Tabla 39 Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral.....	80
Tabla 40 Correlación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral	81
Tabla 41 Correlación entre adaptabilidad y desempeño laboral	81
Tabla 42 Correlación entre misión y desempeño laboral.....	82
Tabla 43 Correlación entre organización de personal y desempeño laboral	82
Tabla 44 Correlación entre recompensa de personal y desempeño laboral	83
Tabla 45 Correlación entre desarrollo de personal y desempeño laboral	84
Tabla 46 Correlación entre retención de personal y desempeño laboral	84
Tabla 47 Percepción de relación entre cultura organizacional y desempeño laboral	86
Tabla 48 Percepción de relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Relación entre las variables de estudio.....	42
Figura 2 Relación de las dimensiones de cultura organizacional con el desempeño laboral ..	42
Figura 3 Relación de las dimensiones de gestión del talento humano con el desempeño laboral	43
Figura 4 Indicadores de la dimensión adaptabilidad.....	60
Figura 5 Indicadores de la dimensión misión	62
Figura 6 Indicadores de la dimensión organización de personal	64
Figura 7 Indicador de la dimensión recompensa de personal	66
Figura 8 Indicadores de la dimensión desarrollo de personal	68
Figura 9 Indicador de la dimensión retención de personal	69
Figura 10 Indicador de la dimensión calidad del trabajo	71
Figura 11 Indicador de la dimensión atención al cliente	72
Figura 12 Indicador de la dimensión satisfacción del cliente	74
Figura 13 Indicador de la dimensión reducción de costos	75
Figura 14 Indicador de la dimensión rapidez de soluciones	77
Figura 15 Indicador de la dimensión cumplimiento de los plazos.....	78

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar de qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionaban con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021. La investigación empezó con un enfoque cuantitativo, integrándose luego a la investigación el enfoque cualitativo, obteniéndose finalmente un enfoque mixto del subtipo cuantitativo-cualitativo (predominio del enfoque cuantitativo). Respecto a la parte cuantitativa de la investigación, ésta tuvo un alcance correlacional y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por treinta supervisores de las dos empresas transnacionales chinas que formaron parte del estudio, habiéndose realizado un censo para esta parte de la investigación. Respecto al enfoque cualitativo, se trabajó con una muestra de seis supervisores de las dos empresas transnacionales chinas. En la recolección de datos, para la parte cuantitativa se utilizó un cuestionario, mientras que para la parte cualitativa se utilizó una entrevista. Se usó el software estadístico SPSS25 y el programa Excel para el procesamiento y análisis de datos, así como el software Atlas.ti7. Los resultados cuantitativos determinaron que la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, al obtenerse un coeficiente de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de 0.380, y entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de 0.582, siendo ambos coeficientes positivos e indicando una correlación directa. Los resultados cualitativos mostraron que la dimensión misión como parte de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, y que la dimensión retención de personal como parte de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021.

Palabras claves: Cultura organizacional, gestión del talento humano y desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine how Organizational Culture and Human Talent Management were related to Job Performance in two transnational companies in 2021. The research began with a quantitative approach, later integrating the qualitative approach into the research, obtaining finally a mixed approach of the quantitative-qualitative subtype (predominance of the quantitative approach). Regarding the quantitative part of the research, it had a correlational scope and a non-experimental design. The population was made up of thirty supervisors from the two Chinese transnational companies that were part of the study, having carried out a census for this part of the investigation. Regarding the qualitative approach, we worked with a sample of six supervisors from the two Chinese transnational companies. In data collection, a questionnaire was used for the quantitative part, while an interview was used for the qualitative part. The statistical software SPSS25 and the Excel program were used for data processing and analysis, as well as the Atlas.ti7 software. The quantitative results determined that Organizational Culture and Human Talent Management are related to Job Performance in two transnational companies in 2021, obtaining a Spearman correlation coefficient between organizational culture and job performance of 0.380, and between management of human talent and job performance of 0.582, both coefficients being positive and indicating a direct correlation. The qualitative results showed that the mission dimension as part of the organizational culture is related to job performance in two transnational companies in 2021, and that the personnel retention dimension as part of human talent management is related to job performance in two transnational companies year 2021.

Keywords: Organizational culture, human talent management and job performance.

INTRODUCCIÓN

El tema de esta investigación es “Relación de la cultura organizacional y gestión del talento humano con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021”.

Esta investigación buscó alcanzar principalmente siete objetivos, un objetivo general o también llamado objetivo de investigación, y seis objetivos específicos. El objetivo general fue “Determinar de qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021”, dos objetivos específicos surgen de la búsqueda de una relación entre las dimensiones de la variable independiente cultura organizacional (adaptabilidad y misión) con la variable dependiente desempeño laboral, mientras que cuatro objetivos específicos surgen de la búsqueda de una relación entre las dimensiones de la variable independiente gestión del talento humano (organización de personal, recompensa de personal, desarrollo de personal y retención de personal) con la variable dependiente desempeño laboral.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, cuyo contenido se comenta brevemente a continuación:

En el Capítulo I, llamado planteamiento del problema, se describe el problema o situación problemática de la investigación, se formula el problema general y los problemas específicos, asimismo se comenta sobre la importancia y justificación de la investigación, se mencionan las delimitaciones: teórica, espacial y temporal del estudio. Luego se indica el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos de ésta.

El Capítulo II, titulado marco teórico, encontramos el marco histórico de la investigación, la descripción de investigaciones relacionadas con el tema investigado, la estructura teórica y científica que sustenta el estudio, la definición de términos básicos que busca ayudar a complementar y a hacer mucho más fácil la comprensión de términos usados en el estudio, la hipótesis general así como las hipótesis específicas, y la definición

conceptual y operativa de las variables (clima organizacional, gestión del talento humano y desempeño laboral) del estudio.

En el Capítulo III, nombrado marco metodológico, se describe el tipo de investigación desarrollada según su enfoque, nivel, diseño y método de investigación. Se comenta sobre la población y muestra de la investigación. También se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos para luego indicar la descripción de procedimientos de análisis.

En el Capítulo IV, resultados y análisis de resultados, se muestran los resultados obtenidos luego del levantamiento de la data y obtención de información a través del cuestionario utilizado para la parte cuantitativa de esta investigación, y de la entrevista semiestructurada utilizada para la parte cualitativa de esta investigación. Se presentan los resultados cuantitativos, cualitativos y un análisis de los resultados de la investigación.

Posteriormente se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos relacionados al estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Hoy en día, qué duda cabe que las empresas transnacionales influyen en la competitividad internacional y, por consiguiente, en la tendencia de los países en vías de desarrollo a integrarse cada vez más al nuevo sistema productivo internacional (Mortimore, 1993, pp. 15-16). Según Martínez (2020) las empresas transnacionales favorecen el desarrollo de otros países por las inversiones que traen consigo, por la posibilidad de vender productos a precios más bajos y porque generan avances científicos al invertir en investigación (párr. 11-13).

Es por lo antes mencionado, que el presente trabajo contempló dentro de su investigación a dos empresas transnacionales, una del sector minero y otra del sector construcción, mismas que operan actualmente en el Perú, ambas son de capital chino y a través de sus directivos se comprometieron a brindar la información necesaria para el desarrollo de esta investigación, pidiendo también que sus nombres se mantengan en reserva. Por ello las llamaremos Empresa A y Empresa B respectivamente.

La Empresa A, ha sido considerada por especialistas como un megaproyecto de talla internacional en el sector cuprífero, situada en la Provincia de Yauli, Región Junín, mientras que la Empresa B, es una empresa de ingeniería internacional, con operaciones en el campo del agua, de la energía hidroeléctrica, de nuevas energías y de proyectos de infraestructura.

En el mundo, de acuerdo a Vergara (2013), existen diversos estudios donde se compara el desempeño laboral de las empresas transnacionales con el de las empresas locales, esto se da por lo general en países desarrollados. Encontrándose información donde surge la productividad como un factor de comparación, estando este factor relacionado al desempeño laboral que se busca lograr en los empleados, para aumentar los niveles de eficiencia en el cumplimiento de sus funciones (p. 147).

En el Perú, un estudio realizado por la empresa Evaluar.com midió el grado de eficiencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Mostrando este estudio la importancia de medir el desempeño laboral, ya que mejora el profesionalismo y la capacidad del equipo, pudiendo identificar sus fortalezas, pero también sus puntos de mejora. Asimismo, Gabriela Rodríguez, Gerente Regional de Evaluar.com, afirmó que medir el desempeño de los colaboradores en la realización de sus labores genera beneficios para ellos y para las empresas (El Peruano, 2014).

Claro está, que el éxito de toda empresa dependerá del logro de sus objetivos y metas planteadas, es por ello que toma gran relevancia el desempeño laboral de cada colaborador dentro de una organización, debiendo tomarse en cuenta la evaluación del desempeño laboral como una valiosa herramienta de gestión de personal, para medir, controlar y mejorar los resultados logrados en un determinado periodo de tiempo (Figueira, s.f., párr. 2).

A continuación, se puede apreciar en la Tabla 1 el porcentaje de cumplimiento de cada una de las dimensiones de la variable Desempeño Laboral, data obtenida luego de la aplicación de la prueba piloto para obtener la validez y confiabilidad del cuestionario (Instrumentos 1, 2 y 3) a usar para medir cuantitativamente las variables de esta investigación.

Tabla 1

Cumplimiento % de los factores del desempeño laboral en las empresas A y B

	Empresa A	Empresa B
Calidad del trabajo	84%	80%
Atención al cliente	84%	80%
Satisfacción del cliente	84%	76%
Reducción de costos	68%	72%
Rapidez de soluciones	84%	76%
Cumplimiento de los plazos	80%	80%

Nota: Cumplimiento porcentual obtenido luego de la prueba piloto.

Fuente: Empresa A y Empresa B

Elaboración: Propia, 2022

Con base en lo antes mencionado, y de acuerdo a la opinión obtenida de algunos de los supervisores de las empresas que formaron parte de este estudio, se observó que en el periodo enero - diciembre 2021 se dio un incremento en la rotación del personal a su cargo, 10% en la Empresa A y 12% en la Empresa B, siendo esto un síntoma de que algo estaba ocurriendo. Esto, no es algo deseado por ninguna empresa, ya que, todo nuevo personal deberá pasar por un periodo de adaptación al nuevo cargo, originando una disminución en la rapidez de realización de funciones y una disminución en la eficiencia laboral relacionada al cumplimiento de sus objetivos y metas asignadas.

Por lo antes expuesto, se determinó una situación problemática, dado que, los supervisores consideran que las posibles causas podrían estar relacionadas a la cultura organizacional y a la gestión del talento humano. Las probables causas relacionadas a la cultura organizacional serían: ausencia de una orientación al cambio y al cliente, no entendimiento de la visión, estrategia y objetivos a seguir; mientras que las probables causas relacionadas a la gestión del talento humano serían: asignación de tareas no relacionadas al cargo, falta de motivación del personal y no aplicación del plan de capacitación para el personal.

Asimismo, se pudo tomar conocimiento que durante el año 2021 los objetivos no habían alcanzado el 100% de cumplimiento, pudiendo ser esto, la consecuencia de las causas antes mencionadas.

De continuar con esta situación, se visiona o pronóstica el no cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para el año 2022, el deterioro de la cultura organizacional y el deterioro de la imagen de los supervisores a cargo de los distintos equipos de trabajo por falta de una idónea gestión del talento humano del personal a su cargo.

Teniendo en cuenta, que toda empresa busca alcanzar sus objetivos y metas planteadas, la cultura organizacional es uno de los aspectos que contribuye enormemente a

ello, dado que una característica de una buena cultura organizacional es la agilidad o tiempo de respuesta para hacer frente a cualquier situación (Aparicio, 2021, párr. 6).

De la misma manera, y de acuerdo con Guzmán (2017) la gestión del talento humano es también un factor clave para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, debiendo captar al personal adecuado para la realización eficiente de cualquier tarea o función relacionada al cargo que va a desempeñar (párr. 3 y 6).

La situación narrada, motivó a querer investigar y determinar si existía una relación entre las variables independientes: cultura organizacional y gestión del talento humano, versus la variable dependiente: desempeño laboral, pero también, se deseó investigar e identificar qué aspectos o dimensiones de cada variable independiente tenían mayor relación con el desempeño laboral. Al haberse encontrado relación entre las variables independientes y la variable dependiente, se recomendó a las empresas que formaron parte de este estudio llevar a cabo las acciones necesarias para poder mitigar o eliminar las causas que están originando un efecto negativo en el desempeño laboral de su personal.

Se pensó que existía una relación de la cultura organizacional y la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los ejecutivos en dos empresas transnacionales año 2021, por ello, surgió la necesidad de responder las preguntas formuladas en el: Problema general y en los problemas específicos que se presentan a continuación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

PG: ¿De qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?

1.2.2 Problemas Específicos

- Pe 1: ¿De qué modo la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?

- Pe 2: ¿Cómo la dimensión misión de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?
- Pe 3: ¿De qué modo la dimensión organización de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?
- Pe 4: ¿Cómo la dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?
- Pe 5: ¿De qué forma la dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?
- Pe 6: ¿De qué modo la dimensión retención de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?

1.3 Importancia y Justificación de la Investigación

1.3.1 Importancia de la Investigación

Según *Core Global Partners* (s.f.) la cultura organizacional se puede apreciar en la conducta de los empleados, pudiendo generar un alto impacto en la satisfacción, el grado de motivación y en el desarrollo laboral. Una buena cultura organizacional se traducirá en una mayor calidad en la vida de su personal, reflejándose esto en sus productos y/o servicios, y en el logro de los objetivos empresariales (párr. 1 y 10). Por ello la relevancia de considerar a la cultura organizacional dentro de la presente investigación, dado que toda empresa busca el logro de sus objetivos planteados para asegurar así su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, y de acuerdo a *Latin Pyme* (2019) la relevancia de la gestión del talento humano se centra en identificar el rol que juegan los empleados en la ejecución de las tareas necesarias para el éxito de la empresa. Ya que, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se realicen dentro de la organización serán hechas con mayor eficiencia, y los objetivos podrán ser cumplidos (párr. 1). Aquí, se puede apreciar la relevancia de la gestión

del talento humano dentro de una organización para la obtención de sus objetivos, por ello la importancia de ser considerada en esta investigación.

Por otro lado, la relevancia de este estudio también reside en poder determinar de qué manera la cultura organizacional y la gestión del talento humano se relacionan con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, para promover el crecimiento de las empresas al alcanzar sus objetivos, tomando como guía los hallazgos que se logren de este trabajo. Se espera también, determinar si las empresas que formaron parte de este estudio deben enfocarse en mejorar su cultura organizacional y la gestión de su talento humano.

Otro aspecto relevante o importante de la investigación que se realizó fue también y sin lugar a dudas, la importancia en el Perú de las dos empresas transnacionales chinas que formaron parte de este estudio, como prueba de ello se muestran algunos datos de la Empresa A y de la Empresa B, en las Tablas 2 y 3 respectivamente.

Tabla 2

Algunos datos relevantes de la empresa A

Mineral que extrae	Cobre
Lugar en el Ranking	Es la mina de cobre más importante del país.
Región	Junín
Producción anterior	140 640 TPD (Toneladas por día) de mineral de cobre
Producción actual	170 000 TPD (Toneladas por día) de mineral de cobre
Gobierno corporativo	Sus principales políticas de gobierno corporativo son: Cultura corporativa sólida, valores, políticas y procedimientos, cumplimiento del marco legal, transparencia y relacionamiento ético, y excelencia operacional.
Impacto económico directo	Ha sido la primera mina de cobre de clase mundial que una empresa china ha ejecutado y desarrollado desde el inicio en el extranjero, con una inversión de US\$ 1 355 Millones.

Nota: Información de la Empresa A.

Fuente: Empresa A

Elaboración: Propia, 2022

Tabla 3

Algunos datos relevantes de la empresa B

Servicios que brinda	Ingeniería del agua, energía hidroeléctrica, energías nuevas e infraestructura.
Años de experiencia	Más de 60 años.
Sucursales en el mundo	32
ENR TOP 250 International Contractors	Durante 30 años consecutivos
ENR TOP 225 International Design Firms	Durante 22 años consecutivos
Número de empleados en el mundo	Más de 10 mil.
Valores fundamentales	Sus valores fundamentales son: Dedicación, responsabilidad, innovación y armonía.
Impacto ambiental directo	Forma parte de una empresa de energía limpia de clase mundial, empresa que luego de 30 años de rápido crecimiento, se ha convertido en la empresa de desarrollo de energía hidroeléctrica más grande del mundo y el grupo de energía limpia más grande de China.

Nota: Información de la Empresa B.

Fuente: Empresa B

Elaboración: Propia, 2022

1.3.2 Justificación de la Investigación

A continuación, se mencionan algunas razones que justifican la investigación:

Justificación teórica. No está demás mencionar, que los supervisores de las empresas que formaron parte de esta investigación, adquirieron mayor conocimiento sobre las teorías que respaldan las variables de estudio de la investigación a realizar.

En ese sentido, la realización de esta investigación, obligó a indagar y a seleccionar teoría relacionada a las variables estudiadas. Esto contribuyó a contar con un respaldo confiable y actualizado de lo estudiado respecto a la cultura organizacional, a la gestión del talento humano y al desempeño laboral, todo esto, sin duda, significa una contribución al conocimiento teórico y académico, validando y fortaleciendo las teorías utilizadas en este y otros estudios.

La investigación también validó, lo afirmado por algunos investigadores que han estudiado las variables de estudio, como Carrión, Morales, Huanca y Serruto (2021) quienes

concluyeron que había una relación directa entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, Apaza (2019) luego de su estudio, afirmó que existía una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los empleados.

Justificación práctica. Los resultados alcanzados luego de realizada esta investigación, ayudaron a determinar qué dimensiones de las variables cultura organizacional y gestión del talento humano han obtenido mayor grado de relación directa o indirecta con el desempeño laboral en las empresas donde se aplicó el estudio, ayudando a las empresas a identificar qué factores deben trabajar en mayor medida. Otro aporte práctico y didáctico, se podrá reflejar en actuales y futuros empresarios que deseen saber dónde deben enfocar sus esfuerzos para obtener una empresa más eficiente, entendiendo que un buen desempeño laboral traerá consigo la obtención de los objetivos empresariales. De la misma manera, los resultados obtenidos, servirán como una guía o referencia para una futura investigación a ser aplicada en otra realidad, podrán motivar la realización de futuros estudios con alcance explicativo, buscando contrastar otro tipo de hipótesis, servirán de guía para estudiantes y profesionales interesados en adquirir mayor conocimiento respecto a las variables tratadas en este trabajo.

Justificación metodológica. Luego de la investigación, se puede afirmar que ha nacido un instrumento, esto es sin duda un aporte del investigador, dado que, el instrumento podrá ser usado para la recolección de datos en futuras investigaciones. Es pertinente también indicar que, esta investigación ha ampliado el conocimiento de las variables de estudio, y motiva sin duda a la realización de otras investigaciones, con objetivos que podrán ser tratados de alcanzar en otras realidades organizacionales.

1.4 Delimitación del Estudio

1.4.1 Delimitación Teórica

Esta investigación se centró en determinar si existía una relación entre las variables cultura organizacional y gestión del talento humano con la variable desempeño laboral, pero también buscó determinar qué dimensiones de las variables: cultura organizacional y gestión del talento humano tenían mayor, menor o ninguna relación con la variable desempeño laboral.

Respecto a la variable cultura organizacional, la investigación se apoyó en los aportes de Denison (2001).

Por el lado de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral, el presente estudio tomó los aportes teóricos de Idalberto Chiavenato (2018).

Es conveniente indicar, que, se eligió trabajar con las teorías de los reconocidos autores antes mencionados, porque las posibles causas y efectos de esta investigación guardan relación con las dimensiones y teorías sustentadas por los autores.

1.4.2 Delimitación Espacial

La presente investigación se aplicó en dos empresas transnacionales chinas que operan en nuestro país, con oficinas administrativas en la provincia y departamento de Lima, Perú.

1.4.3 Delimitación Temporal

La investigación abarcó y tomó en cuenta los datos e información referentes al periodo enero - diciembre 2021.

1.5 Objetivos de la Investigación

Teniendo en cuenta que la presente investigación tuvo un enfoque mixto del subtipo cualitativo-cuantitativo (con predominio del enfoque cuantitativo), se presentaron los siguientes objetivos:

1.5.1 Objetivo General

OG: Determinar de qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Oe 1: Comprobar de qué modo la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- Oe 2: Precisar cómo la dimensión misión de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- Oe 3: Constatar de qué modo la dimensión organización de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- Oe 4: Confirmar cómo la dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- Oe 5: Detallar de qué forma la dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- Oe 6: Probar de qué modo la dimensión retención de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Cultura Organizacional

Como lo comentan Cújar, Ramos, Hernández y López (2013) desde muchos años atrás, el hombre ha demostrado gran interés por elevar la productividad en las organizaciones. La cultura organizacional tiene repercusión en la productividad por ello que en las últimas décadas ha captado la atención de varios autores. La idea de cultura organizacional se generó a partir del aporte de la escuela de Relaciones Humanas de la Administración, iniciando con una serie de experimentos entre los que destacó el de Hawthorne llevado a cabo en la fábrica de Western Electric, en el que participó Elton Mayo (p. 351).

Aun cuando, el concepto se va gestando a fines de los 70s, con Pettigrew (1979) quien define cultura organizacional como un sistema de significados públicos colectivamente aceptados, funcionando para un grupo definido en un espacio de tiempo determinado (p. 574). Este concepto repercute en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) quienes usan e insertan las palabras “simbolismo organizacional”, donde señalan que se estudiará la cultura organizacional desde la investigación intensa de los elementos de una organización.

Schwartz y David (1981) dan otra conceptualización para cultura organizacional, afirmando que es una lista de creencias y anhelos que comparten los integrantes de la organización. Las creencias y anhelos generan normas que, fuertemente, crean la forma de comportamiento de las personas y grupos en la empresa (p. 33). Schein (1983) indica que la cultura organizacional es el modelo de suposiciones básicas que un determinado grupo ha desarrollado, hallado o elaborado en las actividades del aprender a solucionar sus problemas de integración y adaptación, al interior como al exterior de la empresa respectivamente, y que dieron resultados adecuados, al punto de ser tomadas en cuenta como validas y, por

consiguiente, de ser trasladadas a nuevos integrantes del grupo como la forma adecuada de ver, pensar y sentir en conexión con estos problemas (p. 14).

Tiempo después, Barney (1986) agrega que es probable en una ventaja competitiva. Martin y Siehl (1983) comentan que la cultura organizacional puede experimentar cambios repentinos, ya sea generados por la alta dirección o por sub culturas dentro de la organización que lograrían reafirmar la cultura de la organización. Wilkins (1983) menciona que, la cultura es la conducta rutinaria de los individuos en la organización y la manera cómo ven el mundo.

Denison (1996) da su apoyo a las ideas anteriores, señalando que el concepto es determinado por la socialización de una diversidad de grupos conocidos que concurren en el sitio de trabajo (p. 624). Azevedo (2007, citado por Leite, 2009) define a la cultura organizacional como el factor sin par, que distingue a las empresas sostenibles, por su singularidad, complejidad y discreción, lo cual la hace muy difícil de igualar.

De esta manera, la cultura organizacional es una parte relevante para fomentar la productividad y competitividad de las empresas, dado que identifica las capacidades intelectuales, el trabajo y el trueque de ideas entre individuos o grupos de estos (Soria, 2008).

2.1.2 Gestión del Talento Humano

Según la RAE (2022) talento es la habilidad de entender. Capacidad para hacer algo. Persona inteligente o idónea para una ocupación. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos. Por otro lado, Fatás (1999) afirma que es un error vincular la palabra talento con el significado de moneda, ya que en realidad fue usada en Babilonia inicialmente y en la antigua Grecia, pero como unidad ponderal (25.5 gramos) utilizada como tipo de cambio en las transacciones.

Por otra parte, el término talento en la literatura relacionada a la dirección estratégica, podría a ver tenido su origen en el informe “War for Talent” (Chambers et al., 1998) publicado por la consultora McKinsey, quien luego de analizar a 77 organizaciones concluyó

que había una escasez de talento. Pero antes que la dirección estratégica la Psicología ya venía estudiando este término décadas atrás.

Según Jericó (2001) no obstante, se han escrito artículos sobre el término talento desde la perspectiva de la dirección estratégica, es un área que continúa siendo explorada. Incluso, en el informe dado por McKinsey, el cual fue mencionado anteriormente, no se definió la palabra talento (p. 428). Y aunque parezca extraña la ausencia de definiciones, si se puede afirmar que hay un cierto acuerdo en identificar al talento como un tipo particular de “trabajador del conocimiento” (Drucker, 1993) o de “trabajador intelectual” (Stewart, 1997).

Tomando en cuenta los aportes de la Psicología, se define talento como “la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados” (Jericó, 2001, p. 428). Esta definición nos lleva a considerar que: Existen dos tipos de talento (el individual y el organizativo), el talento individual es igual a la suma de las capacidades más el compromiso más la acción, y finalmente el talento no es universal (Jericó, 2001, pp. 429 y 431).

2.1.3 Desempeño Laboral

De acuerdo a Padilla (2021) la historia de la evaluación del desempeño no es tan reciente. La evaluación del comportamiento humano es tan antigua como la historia del hombre. Si nos remontamos a la religión, éstas han evaluado el comportamiento de los fieles, con castigos y recompensas (párr. 1).

Si nos enfocamos por un momento en las religiones del antiguo Egipto, Israel o Asia, antes de morir e incluso luego, los fieles debían pasar por un proceso más o menos complejo para que el o los dioses decidieran si eran aptos para ir con ellos al más allá (Padilla, 2020, párr. 3).

Cortés (2009, citado por Padilla, 2021) comenta que la historia de la evaluación del desempeño aparece inicialmente en China, entre el 265 y 221 a. C. los emperadores de la Dinastía Wei tenían la figura del llamado “valorador imperial”, quien era la persona que debía evaluar el rendimiento de los miembros de la corte (párr. 6).

En Grecia clásica también se llevaba a cabo una especie de evaluación. Por ejemplo, Pitágoras evaluaba a los aspirantes a ser alumnos de su escuela mediante un curioso sistema de observaciones fisionómicas y conductuales. Durante el surgimiento de las primeras universidades en la edad media se planteó la necesidad de evaluar el desempeño académico de los alumnos. Es cuando se utilizan los exámenes orales de una forma formalizada. Dichos exámenes tenían carácter público, y sólo acudían los alumnos previamente elegidos por sus profesores de entre los más sobresalientes. En el siglo XVI San Ignacio de Loyola creó un procedimiento formalizado para evaluar a los miembros de la Compañía de Jesús, para ello usaba un sistema que combinaba informes y notas de las actividades y potencial de estos; incluía la autoevaluación de los mismos misioneros de la Compañía, así como evaluaciones de *supervisores* y de otros jesuitas. A partir del siglo XVIII, se comienzan a estandarizar los procesos de evaluación en la educación con el aumento de la oferta y demanda de acceso a los sistemas educativos. Surgen y se popularizan los exámenes. Al ser uno de los primeros usos generalizados de la evaluación, la experiencia y las enseñanzas de la gestión del desempeño escolar y educativo en general, han servido de base a muchas otras áreas. Posteriormente, en el siglo XIX aparecen los primeros diplomas de graduación de los estudiantes. Luego, en 1842, las oficinas federales del gobierno estadounidense contaban con fichas de valoración que se actualizaban anualmente con datos sobre la actuación de sus empleados. En 1880 el ejército norteamericano crea un sistema de evaluación de sus miembros basado en el antes mencionado, con el objeto de mejorar sus resultados. También en 1845 en Estados Unidos, Horace Mann comienza a utilizar las

primeras técnicas evaluativas de tipo test, tan populares hoy en día. Ya hoy en día, la evaluación del desempeño como concepto moderno en el ámbito empresarial surge también en EE.UU. En este sentido Chiavenato indica que en 1918 General Motors diseña y pone en práctica un sistema de evaluación destinado a comprobar el rendimiento de sus directivos. Tengamos en cuenta que hasta entonces dicho concepto se destinaba casi exclusivamente a comprobar la eficacia de las máquinas en las fábricas y no el desempeño y rendimiento de las personas. Años después, en la década de 1920-1930, las organizaciones toman la decisión de introducir procedimientos que les permitan mejorar su rendimiento. Con ello se trata de vincular la política de retribuciones con la responsabilidad del puesto de trabajo y los aportes de los trabajadores al éxito de la propia empresa. La retribución se convierte, así como el único motivador del trabajador. La historia de la evaluación realizada por la administración, fuera del ámbito militar, tiene también sus orígenes en Estados Unidos en la década de 1940-1950. Ralph Tyler, considerado el padre de la evaluación científica, comienza a acuñar el término *evaluación educacional o curricular*, enfocando su investigación en los objetivos de dicha intervención mediante la aplicación de la experiencia y la psicología conductual para mejorar el sistema educativo norteamericano. En este sentido definió la evaluación como el “proceso para determinar el grado en que los cambios deseados en el comportamiento están teniendo lugar realmente” (Padilla, 2021, párr. 8-16).

Por otro lado, según Aamodt (2010, citado por Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020) es importante mencionar que el desempeño laboral se ha venido estudiando desde décadas pasadas en el campo de la Psicología organizacional (p. 110). Asimismo, Choi, Miao, Oh, Berry y Kim (2018, citados por Bautista, Cienfuegos y Aguilar, 2020) lo que motiva a las organizaciones a saber más acerca de este término es poder entender y explicar aspectos que influyen en el crecimiento y efectividad de las empresas, de allí la importancia de querer conocer más sobre el desempeño laboral (p. 110).

Por lo anteriormente mencionado, es que se decidió investigar: ¿De qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021?

2.2 Investigaciones Relacionadas con el Tema de Investigación

A continuación, se mencionan investigaciones relacionadas al presente trabajo:

2.2.1 Investigaciones Nacionales

Carrión, Morales, Huanca y Serruto (2021) llevaron a cabo una investigación titulada: “*Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto*”, Perú. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto.

La investigación fue del tipo aplicada, de alcance correlacional y del subtipo temporal transversal. La población la conformaron 239 empleados de la municipalidad provincial antes mencionada y se trabajó con una muestra de 54 trabajadores. La muestra con la que se trabajó evidenció una relación ($r = 0.625$) directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

Los investigadores luego de la investigación concluyeron lo siguiente:

- Existe una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Mariscal Nieto.
- Se evidenció una relación directa entre la cultura organizacional y las dimensiones (eficacia, eficiencia, calidad y economía) del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Mariscal Nieto.

Checa, Cabrera y Chávarry (2020) presentaron un estudio titulado: “*Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria*”, Perú. El estudio tuvo como objetivo elaborar una estrategia de gestión del talento humano

que ayude a implementar, desarrollar y evolucionar habilidades, aptitudes y conocimientos que permitan solucionar el problema de investigación.

Su diseño fue no experimental y de nivel descriptivo. La muestra fue de 36 personas.

Los investigadores concluyeron lo siguiente:

- La investigación permitió evidenciar cómo ha evolucionado el proceso de trabajar con las personas dentro de una organización, y cómo el ambiente y tecnología ha influido en este proceso.
- La importancia de definir una estrategia para trabajar con el recurso humano.

Llancari y Alania (2020) presentaron un estudio científico titulado: “*Cultura organizacional y desempeño docente en la universidad nacional del centro del Perú*”, Perú.

El estudio tuvo como fin determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en la percepción de los docentes de la UNCP.

Su enfoque fue cuantitativo, de alcance descriptivo – correlacional, y su diseño fue no experimental. Se trabajó con una muestra probabilística estratificada, formada por 88 docentes. La cultura organizacional se midió con el cuestionario de Denison y Neale del año 2000, y para medir el desempeño docente se hizo una adaptación del cuestionario de Valdés del año 2006.

Luego de esta investigación, los investigadores concluyeron lo siguiente:

- Se determinó que existe una relación directa y significativa entre cultura organizacional y desempeño docente en la percepción de los docentes de la UNCP.

Apaza (2019) presentó su tesis de doctorado titulada: “*Gestión del talento humano y desempeño laboral de los servidores públicos en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018*”, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Perú. Su objeto fue determinar el grado de relación entre la gestión del talento

humano y el desempeño laboral de los servidores públicos en la UNJMA de Andahuaylas - Apurímac 2018.

Tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, con diseño no experimental del tipo transversal y de método hipotético-deductivo. La población fue de 82 servidores públicos que trabajan en el área administrativa de la universidad. No se trabajó con una muestra, se trabajó con los 82 servidores públicos, en otras palabras, se realizó un Censo.

El investigador concluyó:

- Existencia de una relación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores públicos en la UNJMA, 2018.
- El nivel de relación es significativo entre la gestión del talento humano y las dimensiones del desempeño laboral de los servidores públicos en la UNJMA, 2018.

Calero (2018) presentó su tesis de doctorado titulada: *“La cultura organizacional y el desempeño de personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí, Ecuador”*, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM, Lima-Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, a fin de sugerir un modelo de evaluación del desempeño para el sector manufacturero de atún.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional con diseño no experimental del tipo transversal. La muestra fue de 314 empleados, obtenida aplicando un nivel de confianza del 95%.

La investigadora arribó a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí - Ecuador.
- El trabajo en equipo favorece el desempeño del personal.

- La comunicación dentro de la organización es la columna esencial para que el desempeño del personal sea elevado.
- El hecho de que la empresa muestre los valores organizacionales, motiva a los empleados a ponerlos en práctica.

2.2.2 Investigaciones Internacionales

Gaspar (2021) presentó un estudio titulado: “*La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*”, Ecuador. Dicho artículo tuvo como objetivo analizar la relevancia de la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el logro del éxito empresarial.

La investigación tuvo un diseño no experimental y fue nivel descriptivo.

La investigadora obtuvo las siguientes conclusiones:

- El talento humano es un recurso fundamental en el desarrollo empresarial.
- La gestión del talento humano es la parte funcional de la organización, debiendo administrar eficientemente los recursos humanos y sus capacidades, para la realización de sus funciones.

Castro y Delgado (2020) presentaron un estudio científico titulado: “*Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020*”, México. El propósito de este estudio fue determinar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020, Perú.

El estudio fue de nivel descriptivo, con diseño no experimental transversal. Se trabajó con toda la población (Censo) definida por 70 colaboradores del PEHCBM.

Los investigadores llegaron a estas conclusiones:

- Hay una adecuada gestión del talento humano y del desempeño laboral, según los datos e información obtenida de esta investigación.

- En la dimensión conocimiento de la gestión del talento humano los empleados reconocen que la organización fortalece sus conocimientos técnicos y se preocupa y se preocupa por ampliarlos para que el personal pueda cumplir de la mejor manera sus funciones.
- Las capacitaciones y estímulos de desempeño dados por la institución son bastante valorados por el personal de la institución.

Luna, Armendáriz y Andrade (2019) realizaron un estudio titulado: “*Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador*”, Ecuador. La investigación tuvo como propósito sustentar un modelo teórico, para que en una investigación futura se pueda examinar cómo el clima organizacional y el rol del trabajo de los empleados influye en el compromiso del desempeño organizacional.

El estudio fue de tipo exploratorio, para lo cual se realizó una revisión detallada de literatura sobre clima organizacional. El análisis apuntó en identificar referencias teóricas que ayuden a realizar una investigación correlacional entre las variables clima organizacional y desempeño.

La principal conclusión fue:

- Se pudo evaluar las propiedades psicométricas de las medidas para la cultura organizacional para luego poder determinar cualquier relación entre clima organizacional y su relación con el desempeño de los empleados.

Reinoso y Pérez (2019) presentaron un estudio científico titulado: “*Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES*”, Ecuador. Dicho artículo tuvo como objetivo estudiar los factores de la cultura organizacional que pueden inferir en el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES.

El estudio fue de tipo descriptivo con diseño no experimental. La población estuvo formada por 35 Pymes. Y se realizó un Censo. Se aplicó el test de DACUM, para obtener el grado de correlación entre las variables.

Los investigadores llegaron a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional para los empleados les origina una satisfacción laboral, haciendo su trabajo con gusto, además de sentirse identificados con las decisiones tomadas por la empresa.
- La relación obtenida entre cultura organizacional y desempeño laboral, a nivel de trato de los jefes y procedimientos de trabajo fue alta.

Bedoya (2017) presentó su tesis doctoral titulada: “*El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el desempeño de las empresas manufactureras del valle del Cauca: Un análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación*”, España. Dicha tesis doctoral tuvo como objetivo determinar si las prácticas de recursos humanos de alto compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre el desempeño de las empresas de la industria manufacturera del valle del Cauca.

La tesis tuvo un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo, con diseño no experimental-transversal. La población se conformó por 430 empresas. La muestra estuvo conformada por 112 empresas. La unidad de observación, entendida como cada uno de los elementos que conforman la población objeto de estudio, es cada una de las empresas de la industria manufacturera del valle el Cauca. La unidad de análisis, entendida como aquella de donde se extrae la información, fueron los Gerentes Generales o CEOs de las empresas de la industria manufacturera del valle el Cauca, quienes fueron los que respondieron a las preguntas del cuestionario (instrumento) aplicado en la presente investigación.

La investigadora concluyó lo siguiente:

- Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso tienen un efecto positivo y directo sobre el desempeño en las empresas de la industria manufacturera del valle del Cauca.

- Los impactos de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso son más fuertes sobre el desempeño cuando están mediados por la intensidad en la gestión del conocimiento en las empresas de la industria manufacturera del valle del Cauca.

2.3 Estructura Teórica y Científica que Sustenta el Estudio

2.3.1 Cultura Organizacional

Según Dhingra y Punia (2016, citado por Gonzales, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy, 2018) cultura organizacional es “un sistema de valores y creencias compartidas por los miembros que diferencian a la organización de otras organizaciones” (p. 204).

Daft (2011) manifiesta que cultura organizacional son los valores, normas, creencias guía y entendimientos que son utilizados de referencia y que comparten los integrantes de un grupo y que se imparten a los nuevos integrantes como la forma adecuada de pensar, sentir y comportarse (p. 374).

De acuerdo a Zapata (2002, citado por Gonzales, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy, 2018) la cultura organizacional es una variable organizacional que da forma a la identidad de la empresa (p. 205).

Mondy y Noe (1997) conceptualiza cultura organizacional o corporativa como el sistema de valores, creencias y costumbres compartidas al interior de una organización que, interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento (p. 47).

Chiavenato (1988) define cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones típicas de una organización” (p. 513).

A decir de Evan (1976, citado por Gonzales, Bastidas, Figueroa, Zambrano y Matabanchoy, 2018) cultura organizacional es un grupo de creencias, normas y valores que tienen incidencia sobre el comportamiento (p. 203).

Teorías, enfoques o modelos de Cultura organizacional. Hay diferentes enfoques teóricos para la cultura organizacional, a continuación, se muestran los más resaltantes:

Ansoff (1968, citado por Gómez y Rodríguez, 2013) muestra un planteamiento analítico-práctico, empleando instrumentos cuantitativos y cualitativos. Se centra en la evaluación de la C.O. como elemento de la planificación estratégica, resumiéndola y agrupándola en un punto de vista integrado para solucionar el problema estratégico organizacional desde un punto de vista integral. De esta manera, Ansoff ve el rol de la cultura desde la perspectiva de que las organizaciones no solamente tienen resultados y objetivos que anhelan alcanzar, sino que también poseen el anhelo de lograrlos a través de determinadas formas de comportamientos, los mismos que el autor identifica como clima organizacional, estilo organizacional o cultura organizacional (p. 3).

A partir de estos supuestos, Ansoff (1968, citado por Gómez y Rodríguez, 2013) plantea cuatro alcances o niveles representativos de cultura estratégica, los mismos que correlaciona con distintos atributos (de competencia, culturales, de perfiles empresariales, etc.). En el caso de la cultura, Ansoff presenta siete atributos: Valores gerenciales, foco de la conducta, gatillador de respuesta organizacional al cambio, reacción al cambio, dominio de alternativas, propensión al riesgo en la elección de alternativas y metas de respuesta. A partir de esta clasificación de atributos, o en función de ellos, Ansoff propone cuatro (04) tipos de cultura organizacional:

- Estable: Unidades de producción y de contabilidad.
- Reactiva: Unidades de producción y control financiero.
- Anticipadora: Unidades de marketing y de producción.
- Iniciativa: Unidades de investigación de nuevos negocios (p. 3).

Deal & Kennedy (1982, citado por Gómez y Rodríguez, 2013), en su modelo desarrollado, ven a la cultura como un todo integrado por cinco componentes vinculados,

aun cuando no plantean en forma expresa la relación entre los mismos. Estos elementos determinantes de la cultura son: Ambiente de negocios, factores claves de éxito, valores del líder que conciben la cultura, ritos y rituales, y la red cultural (p. 8).

Por otro lado, usando combinaciones del tipo de retroalimentación y del grado de riesgo definen cuatro modelos de culturas:

- **Del Tipo Duro/Macho:** Impera el individualismo. Las actividades organizacionales están asociadas a altos riesgos y la retroalimentación se obtiene rápidamente.
Ejemplos: la bolsa de valores, una compañía cinematográfica.
- **De Trabajar Duro/Jugar Duro:** La fuerza impulsora es llevar a cabo las cosas. Se relaciona con bajos niveles de riesgo y *feedback* inmediato. Ejemplos: compañías del tipo McDonald's, restaurantes.
- **De Apostar la Compañía:** Las decisiones contemplan enormes riesgos y hay un largo lapso de espera previo a saber si las decisiones fueron acertadas o no.
Ejemplos: compañías mineras, petroleras, forestales e hidroeléctricas.
- **De Proceso:** Caracterizadas porque el riesgo y el *feedback* son limitados o inexistentes. Ejemplos: los departamentos de contabilidad de las grandes compañías, área de educación, los ministerios públicos, las universidades, áreas de seguro (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 9).

Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geert Hofstede. A principios de los 70s, Hofstede y un equipo de investigadores realizaron un estudio sistemático de actitudes relacionadas al trabajo, este estudio organizacional fue catalogado como el más grande jamás realizado. Este estudio fue transcultural y tuvo el objetivo de determinar las coincidencias y no coincidencias entre los trabajadores de ventas y servicios de subsidiarias de IBM en más de 70 países (en total 116,000 trabajadores). Su diseño buscó controlar variables individuales y organizacionales de modo que cualquier diferencia revelada en

actitudes o valores pueda ser adjudicada a desemejanzas culturales. Ciertos escritores sostienen que la relevancia de este trabajo es que hace hincapié en la trascendencia de las desemejanzas culturales en todas las dimensiones del comportamiento organizacional: motivación, estilo de liderazgo, conducta del grupo, administración del conflicto, entre otros (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 11).

Hofstede determinó que las culturas de un país se distinguen en cuatro dimensiones y como producto de esto la conducta de grupos, los procesos interpersonales y la estructura organizacional cambian en las distintas culturas. Estas dimensiones son las siguientes cuatro:

- Poder - distancia: La cultura motiva a los superiores a usar el poder, y en qué magnitud la sociedad admite o no el hecho de que el poder en las empresas es entregado de manera dispereja (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 11).
- Evitación del riesgo: Es la viabilidad con que la cultura se adecúa a lo reciente, la dimensión en que una sociedad contesta al potencial suceso de circunstancias poco probables e inciertas (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 11).
- Individualismo - colectivismo: El individualismo es un marco social en donde las personas asumen que se cuidan a sí mismas y a su familia cercana, y el colectivismo se refiere a un marco social en el cual las personas se diferencian entre grupos internos (familiares, clanes y trabajadores a los que consideran que les deben total lealtad) y grupos externos (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 11).
- Masculinidad - Femeineidad: Es la dimensión en la cual el desempeño es lo más significativo en la cultura. En culturas de alto grado de masculinidad, los valores preponderantes en la sociedad muestran comportamientos tradicionalmente masculinos, como la asertividad, ambición y obtención de dinero y objetos materiales, y poca inquietud por las relaciones. Los papeles de género están muy bien delimitados: el

hombre tiene que ser asertivo y la mujer tiene que ser acogedora (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 11).

Modelo de Cultura Organizacional de Daniel R. Denison. El modelo de Denison se apoya en una relación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño. Este modelo se apoya en una serie de estudios que revisaron la influencia de la cultura organizacional en el desempeño y pudieron determinar cuatro dimensiones, tipos o particularidades que impactan en la C.O., estas cuatro dimensiones de cultura son:

- Del involucramiento: se enfoca preponderantemente en el involucramiento y participación de los integrantes de la organización.
- De la consistencia: posee una densidad interna y da importancia al planteamiento estable, metodológico y cooperativo de llevar a cabo negocios.
- De la adaptabilidad: tiene una concentración estratégica en el ambiente externo apoyada en la flexibilidad y el cambio a fin de atender los requerimientos de los consumidores.
- De la misión: da una relevancia decisiva a un enfoque compartido del objetivo de la organización (Gómez y Rodríguez, 2013, p. 23).

Dimensiones o categorías de Cultura organizacional.

Denison (2001) afirma que la cultura organizacional cuenta con cuatro dimensiones:

- Implicación
- Consistencia
- Adaptabilidad
- Misión (Section 2, p. 2-14).

Cameron y Quinn (2006) indican que la cultura organizacional cuenta con cuatro dimensiones:

- Clan
- Adhocrática

- Burocrática
- Mercado (p. 120).

Schein (1985, citado por Gabini, 2017) menciona que la cultura organizacional contempla tres dimensiones:

- Artefactos
- Valores del grupo
- Supuestos básicos (p. 158).

Ansoff (1968) menciona que la cultura organizacional contempla siete dimensiones:

- Valores gerenciales
- Foco de la conducta
- Gatillador de respuesta organizacional al cambio
- Reacción al cambio
- Dominio de alternativas
- Propensión al riesgo en la selección de alternativas
- Metas de respuesta

Deal y Kennedy (1982) indican que la cultura organizacional tiene cinco dimensiones:

- El ambiente de negocios y los factores claves de éxito
- Los valores del líder
- Los visionarios o héroes que crean la cultura
- Ritos y rituales
- La red cultural

Hofstede (1984) afirma que la cultura organizacional está conformada por cuatro dimensiones:

- Poder/distancia
- Evitación del riesgo
- Individualismo/colectivismo
- Masculinidad/Femineidad

Tabla 4

Dimensiones o categorías de cultura organizacional según autores

Autor	Dimensiones o Categorías
Denison, Daniel (2001)	Implicación Consistencia Adaptabilidad Misión
Cameron, Kim y Quinn, Robert (1999)	Clan Adhocrática Burocrática Mercado
Schein, Henry (1985)	Artefactos Valores del grupo Supuestos básicos
Ansoff (1968)	Valores gerenciales Foco de la conducta Gatillador de respuesta organizacional al cambio Reacción al cambio Dominio de alternativas Propensión al riesgo en la selección de alternativas Metas de respuesta
Deal y Kennedy (1982)	El ambiente de negocios y los factores claves de éxito Los valores del líder Los héroes o visionarios que crean la cultura Ritos y rituales La red cultural.
Hofstede, Geert (1984)	Poder/distancia Evitación del riesgo Individualismo/colectivismo Masculinidad/Femineidad

Nota: Dimensiones por autor.

Fuente: Información encontrada y citada en este capítulo.

Elaboración: Propia, 2022

Instrumentos de medición de Cultura organizacional. Existen varios instrumentos que miden la cultura organizacional, líneas abajo se mencionan los de más relevancia para la presente investigación:

Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Creado por Denison (2001). De acuerdo a Bonavia, Prado y García (2010) este cuestionario contiene doce subescalas, las

mismas que se agrupan en cuatro dimensiones culturales: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión (p. 17).

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Realizado por Cameron y Quinn (1999). De acuerdo a Cerpa, Fernández y la Universidad de Lima (2018) el OCAI es un instrumento estandarizado creado para la medición y diagnóstico de la cultura organizacional dirigida a toda aquella persona que se encuentre laborando en algún tipo de empresa. Este modelo describe cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, burocrática y de mercado (p. 41).

Instrumento de Henry Schein. (1985, citado por Gabini, 2017) es un instrumento que se enfoca en conjeturas básicas, que un grupo ha llevado a cabo en el proceso de aprender a solucionar sus problemas de adecuación externa e integración interna. Contempla tres niveles: Artefactos, valores del grupo y supuestos básicos (p. 158).

2.3.2 Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2018) establece a la gestión del talento humano “como la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones” (p. 6).

Según indica Cortés (2021) la Universidad de Michigan define a la gestión del talento humano como el intento sistémico y planificado para atraer, retener, desarrollar y motivar a los trabajadores y gerentes con un alto nivel de calificación (párr. 4).

De acuerdo a Oscar Pérez (2021) la gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, creados o bosquejados para captar, gestionar, desarrollar, motivar y conservar a los trabajadores (párr. 6).

Teorías o enfoques o modelos de la Gestión del talento humano.

Robbins y Coulter (2010) afirman que “los gerentes logran que las cosas se hagan, trabajando con personas. Esto explica por qué algunos autores han elegido analizar la administración enfocándose en la gente de la organización” (p. 33).

A decir de Abril (2018) los modelos de gestión del talento humano más destacados son los siguientes:

Modelo de Werther y Davis (1996). Este modelo define a la organización como un sistema conformado por varias áreas que conservan una sinergia y se relacionan entre sí, desarrollando diversas actividades que son claves para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Modelo de Harper y Lynch (1992). Toma como base el plan estratégico, donde se presupuestan las necesidades en interacción con una serie de actividades claves de talento humano (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) elaboradas a través del conocimiento del personal con que cuenta la empresa.

Modelo de Zayas (1996). Resalta el carácter sistémico de la GTH, planteando una interacción entre los tres subsistemas: organización, selección y desarrollo de personal, y el conformado por el hombre y las diferentes interacciones que él establece.

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002). Indica que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se enfocan en seis aspectos: administración de personal (reclutamiento y selección), aplicación de personal (diseño y evaluación del desempeño), compensación laboral, desarrollo del personal, retención de personal (capacitación) y en el control del personal basado en sistemas de información gerencial y bases de datos.

Modelo de Beer y colaboradores. Este modelo abarca todas las actividades clave de la GTH en cuatro áreas, siendo éstas: Influencia de los empleados, flujo de recursos humanos, sistemas de trabajo y sistemas de recompensa.

Modelo DPC (Diagnóstico, Proyección y Control) de Cuestas (2005). Surge a partir del modelo de Beer modificado por Cuestas (1999), modelo en el cual considera elementos adicionales. Menciona a las siguientes dimensiones: Contexto externo, estrategia, cultura

organizacional, tecnología organizativa, arquitectura organizacional e innovación, gestión de la innovación, flujo de talento humano, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral.

Modelo de gestión en línea o staff. Se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de talento humano tradicionales. Esto se hace posible por la automatización de herramientas y procesos de talento humano.

Modelo de gestión por competencias. Contempla tres etapas: Confección del catálogo de competencias, estructuración de conocimientos dentro de un esquema predefinido e identificación de los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo.

Modelo de gestión basado en el talento. Este modelo presta especial atención al desarrollo del personal, no sólo asume la perspectiva técnica como actualmente se realiza, sino que las organizaciones que lideren la Era del Talento tendrán también concientización respecto al desarrollo personal y, sobre todo, a la motivación de las personas para su permanencia en la organización (pp. 35-50).

Dimensiones o categorías de Gestión del talento humano.

De acuerdo a Chiavenato (2009) la administración de RR. HH. es un conjunto agrupado de procesos activos e interactivos. Y son estos los que también son considerados como dimensiones de la ARH.

- Integración de personal: Procesos relacionados a la inclusión de nuevas personas en la empresa. También llamados procesos para promover o proporcionar personas. Consideran el llamamiento y la selección de personal.
- Organización de personal: Procesos que tienen que ver con la creación de las actividades que las personas llevarán a cabo en la empresa, para guiar y asistir su desempeño. Considera el diseño, análisis y descripción de los puestos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

- **Recompensa de personal:** Procesos para incentivar y atender las necesidades individuales más elevadas de los empleados. Contempla recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- **Desarrollo de personal:** Procesos relacionados a la capacitación y aumento del crecimiento personal y profesional. Compuesto por la creación y el desarrollo, el aprendizaje, la gestión del conocimiento y de las competencias, los planes de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- **Retención de personal:** Procesos relacionados a la creación de las situaciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las tareas del personal. Consideran a: la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la seguridad, la higiene y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- **Auditoría de personal:** Procesos que dan seguimiento y controlan las tareas de las personas para validar los resultados. Conformados por bancos de datos y sistemas de información administrativa (pp. 15-16).

Tabla 5

Dimensiones o categorías de gestión del talento humano

Autor	Dimensiones o Categorías
Chiavenato, Idalberto (2009)	Integración Organización Recompensa Desarrollo Retención Auditoría

Nota: Dimensiones de la variable gestión del talento humano.

Fuente: Información encontrada y citada en este capítulo.

Elaboración: Propia, 2022

Instrumentos de medición de Gestión del talento humano.

Con base en la información revisada, los instrumentos utilizados para la medición de la gestión del talento humano, están estrechamente relacionados a los procesos de la

administración de recursos humanos (integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría de personas) planteado por autores como Chiavenato, entre otros.

2.3.3 Desempeño Laboral

Robbins y Coulter (2010) definen desempeño como el “resultado final de una actividad” (p. 403).

Gómez, Balkin y Cardy (2016) indican que la evaluación del desempeño es “la identificación, medida y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones” (p. 229).

Chiavenato (2000) indica que desempeño laboral es el comportamiento del empleado en la persecución de los objetivos determinados, siendo esta la estrategia individual para alcanzar los objetivos (p. 359).

Ecured. (2022) afirma que desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que muestra el empleado al realizar las funciones y tareas principales que demanda su cargo (párr. 2).

Gutiérrez (2021) afirma que toda evaluación de desempeño debe estar orientada a tres aspectos básicos: Los KPIs a medir deben de estar fundamentados con información y datos relevantes para el puesto de trabajo que se evaluará, los empleados deben conocer los objetivos que se medirán y la persona encargada de evaluar debe ser el mentor que ayude a los empleados a mejorar (párr. 7).

Teorías o enfoques de Desempeño laboral.

Palací (2005) menciona que el desempeño laboral es la importancia o valoración que se considera dar a la organización en los distintos sucesos de comportamiento que un individuo realiza en un lapso de tiempo. Este comportamiento, de una o varias personas en distintos lapsos de tiempo a la vez, ayudará a la eficiencia de la organización (p. 155).

De la misma manera Palaci (2005) comenta que existen ocho componentes que incurren en el desempeño laboral, que se vinculan y crean un bajo o alto desempeño laboral.

Siendo estos: Las retribuciones dinerarias y no dinerarias, satisfacción en concordancia con las tareas conferidas, habilidades y aptitudes (competencias) para hacer las tareas encargadas, capacitación y desarrollo continuo de los trabajadores, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado (p. 237).

Robbins (2004) afirma que el desempeño laboral complementa a uno de los principios primordiales de la psicología del desempeño, que es la determinación de objetivos, la misma que acciona el proceder y mejora el desempeño, ya que apoya al individuo a dirigir su empeño sobre objetivos complejos, que cuando éstos son fáciles.

Chiavenato (2004) describe al desempeño como el comportamiento del evaluado en querer alcanzar las metas determinadas. Conformar el plan y método individual para alcanzar los objetivos anhelados (p. 359).

Mondy y Noe (1997) señalan que el sistema de evaluación del desempeño, son los procesos a los cuales se subordinan los recursos humanos, contemplando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los colaboradores, siendo estos:

La planeación de recursos humanos. Al evaluar los RR.HH. de una empresa, debe tener datos que ayuden a determinar el potencial general y de promoción de todo el personal, especialmente de los ejecutivos clave.

El reclutamiento y selección. La selección en la evaluación del desempeño es útil para visionar el desempeño de los postulantes.

El desarrollo de recursos humanos. Una evaluación de desempeño debe considerar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un colaborador, dejando a los individuos hacer uso de sus puntos fuertes y reducir sus diferencias.

Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirman que las empresas usan variadas alternativas a fin de evaluar el desempeño del empleado. Las más participativas o democráticas dan al

trabajador la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas dan esta responsabilidad al jefe inmediato, para fortalecer la jerarquía; otras tratan de integrar al jefe y al subordinado en la evaluación, para minimizar la diferencia jerárquica; algunas trasladan la evaluación de desempeño a los equipos, especialmente cuando son autosuficientes y autogestionados, y otras a veces realizan un proceso circular de 360° en la evaluación (pp. 3-4).

En algunas compañías, la evaluación está centralizada en un equipo de especialistas; en otras, el órgano de Administración de Recursos Humanos concentra y monopoliza la evaluación. Para medir el desempeño, es necesario evaluarlo mediante indicadores. Estos indicadores deben apoyar a la jefatura (o gerencia) a determinar qué tan efectivo y eficiente es el trabajo de los colaboradores en el logro de los objetivos y, por consiguiente, en el logro de la misión de la empresa. De la misma manera, deben estar incluidos en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el monitoreo simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la organización, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y trabajador (Pedraza, Amaya y Conde, 2010, pp. 3-4)

Dimensiones o indicadores de Desempeño laboral.

De acuerdo a Chiavenato (2009) algunos de los criterios o indicadores para la evaluación del desempeño, son los siguientes:

- Calidad del trabajo
- Atención al cliente
- Satisfacción del cliente
- Reducción de costos
- Rapidez de soluciones
- Cumplimiento de los plazos (p. 254).

Los KPIs o indicadores, son de gran utilidad para alcanzar el éxito de una gestión. A continuación, se mencionarán algunos de ellos según Bizneo (2022):

- De productividad
- De calidad
- De eficacia
- De eficiencia
- De nivel de formación (párr. 22).

SYDLE (2022), presenta los siguientes KPI o indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators):

- De productividad
- De eficiencia
- De eficacia
- De efectividad
- De calidad
- De capacidad
- De ganancia
- De rentabilidad
- De valor

Tabla 6

Dimensiones o indicadores de desempeño laboral según autores

Autor	Dimensiones o Categorías
Chiavenato, Idalberto (2009)	Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Cumplimiento de los plazos
Bizneo (2022)	De productividad De calidad De eficacia De eficiencia De nivel de formación
SYDLE (2022)	De productividad De eficiencia De eficacia De efectividad De calidad De capacidad De ganancia De rentabilidad De valor

Nota: Dimensiones por autor.

Fuente: Información encontrada y citada en este capítulo.

Elaboración: Propia, 2022

Instrumentos de medición de Desempeño laboral.

Con base en la información revisada, se evidencia que la forma de medir el desempeño laboral en una organización, tendrá estrecha relación con los objetivos y metas encomendadas a cada empleado, estos objetivos y metas deberán ser alcanzadas en un determinado periodo de tiempo. En ese sentido, no existe un instrumento único para medir el desempeño laboral del personal, por lo general cada empresa plantea indicadores o KPIs individuales o grupales para medir el desempeño laboral.

2.4 Definición de Términos Básicos

Administración. “Dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos de la organización” (Gil y Celma, 2002, p. 53).

Calidad. Capacidad de un bien o servicio para hacer de manera fiable lo que se espera que tiene hacer para satisfacer lo esperado por el cliente (Robbins y Coulter, 2010, p. 552).

Creencia. “Pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 593).

Cultura. “Es como un patrón de comportamiento relacionado con valores y creencias que se desarrollaron en un periodo de tiempo” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 516).

Efectividad. Utilización del mínimo número de recursos, con la menor cantidad de desperdicio, para crear un valor definido para el cliente (Socconini, 2014, p. 402).

Eficacia. Mide la forma en que el resultado de un proceso satisface las necesidades del cliente, en otras palabras, es alcanzar el objetivo o meta del proceso (Pande, Neuman y Cavanagh, 2002, p. 339).

Eficiencia. Es el uso de una menor cantidad de recursos para alcanzar los mismos objetivos de producción sin afectar el producto final del proceso (Pande, Neuman y Cavanagh, 2002, p. 339).

Empresa transnacional. “Una empresa transnacional es aquella que realiza actividades comerciales a nivel internacional. Se establece originalmente en un país (Matriz) pero luego se extiende a otros países del mundo a través de la creación de empresas relacionadas” (Roldán, 2017, párr. 1).

Humano. “Dicho de un ser: Que tiene naturaleza de hombre” (RAE, 04 de abril de 2022).

Misión. “La misión intenta recoger la razón de ser de la empresa, esto es, el fin último que va a cumplir la empresa dentro de su entorno” (Fuentes, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez, 2011, p. 31).

Proceso. Conjunto de actividades relacionadas y que interactúan entre sí, mismas que transforman un *input* (elementos de entrada) en *output* (elementos de salida o resultados) (Pérez, J., 2007, p. 351).

Productividad. Resultados que se logran en un proceso o sistema. Elevar la productividad es obtener mejores resultados. La productividad se mide dividiendo los productos (bienes o servicios) logrados entre los recursos utilizados (Gutiérrez, 2010, p. 21).

Políticas. “Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008, p. 131).

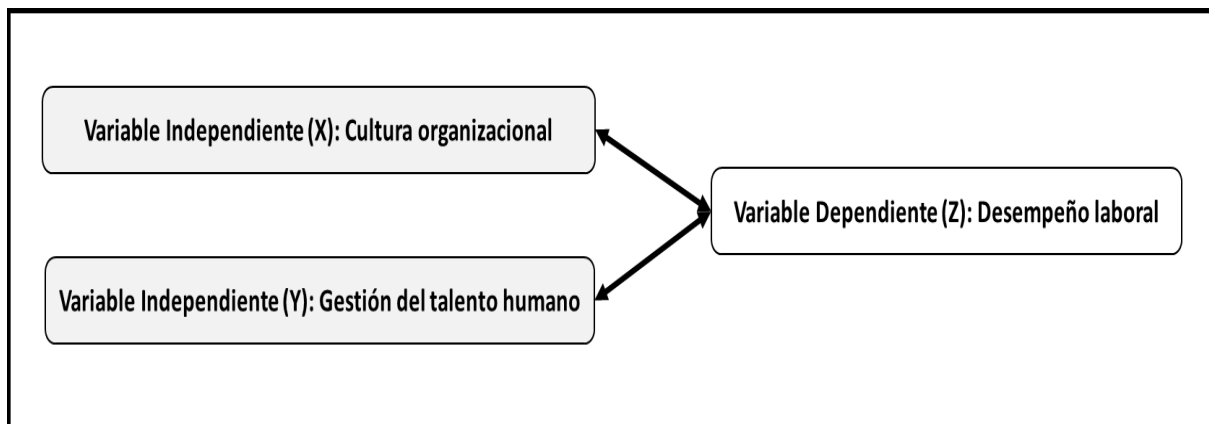
Transnacional. “Organización en la que se comparten diferentes capacidades y contribuciones entre las operaciones realizadas en distintos países; empresa multinacional; y empresa que poseen y dirigen ciudadanos de diferentes países” (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013, p. 809).

2.5 Fundamentos que Sustentan las Hipótesis (Figuras o Mapas)

En esta sección se presentan tres figuras conceptuales (Figuras 1, 2 y 3). Las mismas que están alineadas a las siete hipótesis cuantitativas (una general y seis específicas) de la presente investigación.

En estas tres figuras, se muestra de manera gráfica la relación que se espera encontrar entre: las dos variables independientes versus la variable dependiente; y las dimensiones de las dos variables independientes (cultura organizacional y gestión del talento humano) versus la variable dependiente (desempeño laboral).

Figura 1

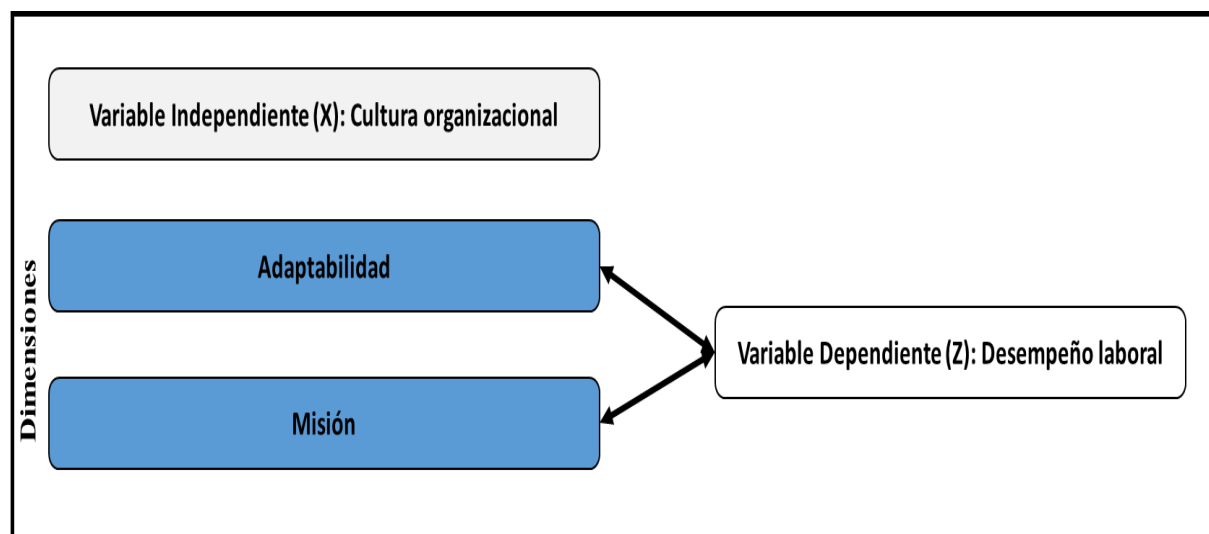
Relación entre las variables de estudio

Nota: Representación gráfica de la hipótesis general. Relación de la variable independiente Cultura organizacional con la variable dependiente Desempeño laboral, y relación de la variable independiente Gestión del talento humano con la variable dependiente Desempeño laboral.

Fuente: Libros de metodología utilizados en esta investigación

Elaboración: Propia, 2022

Figura 2

Relación de las dimensiones de cultura organizacional con el desempeño laboral

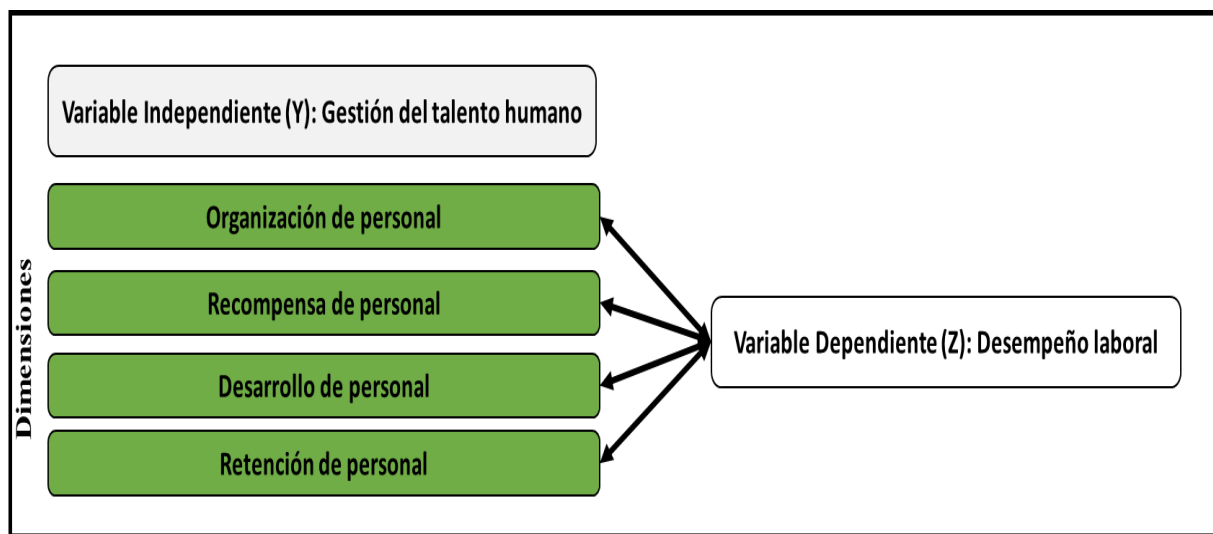
Nota: Representación gráfica de las dos primeras hipótesis específicas. Relación de las dimensiones elegidas de la variable independiente Cultura organizacional con la variable dependiente Desempeño laboral.

Fuente: Libros de metodología utilizados en esta investigación

Elaboración: Propia, 2022

Figura 3

Relación de las dimensiones de gestión del talento humano con el desempeño laboral



Nota: Representación gráfica de las últimas cuatro hipótesis específicas. Relación de las dimensiones elegidas de la variable independiente Gestión del talento humano con la variable dependiente Desempeño laboral.

Fuente: Libros de metodología utilizados en esta investigación

Elaboración: Propia, 2022

2.6 Hipótesis

A continuación, se muestran las hipótesis relacionadas a la parte cuantitativa de la investigación. Sin embargo, al tener esta investigación una parte cualitativa, se determinaron dos hipótesis cualitativas, las mismas que se muestran en el punto 4.2 Resultados cualitativos.

2.6.1 Hipótesis General

HG: La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

2.6.2 Hipótesis Específicas

- He 1: La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- He 2: La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

- He 3: La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- He 4: La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- He 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
- He 6: La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

2.7 Variables

El presente trabajo consideró el estudio de tres variables, dos variables independientes (Cultura organizacional y Gestión del talento humano) y una variable dependiente (Desempeño laboral).

2.7.1 Cultura Organizacional

Definición conceptual. Según Daft (2011) “Es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse” (p. 374).

Definición operacional. La percepción del trabajador en relación a la cultura organizacional de la empresa en donde trabaja, obtenida en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems con escala Likert, pertenecientes a las dimensiones: adaptabilidad y misión de la variable cultura organizacional.

2.7.2 Gestión del Talento Humano

Definición conceptual. De acuerdo a Chiavenato (2018) “Es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones” (p. 6).

Definición operacional. Percepción del trabajador en relación a la gestión del talento humano realizada (por el Área de GTH, o por su jefe inmediato superior) en la empresa en donde trabaja, obtenida a través de la sumatoria de las respuestas marcadas en las preguntas con escala Likert, pertenecientes a las dimensiones: organización de personal, recompensa de personal, desarrollo de personal y retención de personal de la variable gestión del talento humano.

2.7.3 Desempeño Laboral

Definición conceptual. “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359).

Definición operacional. Calificación y evaluación del desempeño laboral, recibida de su jefe inmediato superior. Obtenida en base a la suma de las respuestas marcadas en los ítems con escala Likert, pertenecientes a las seis dimensiones de la variable desempeño laboral: Calidad del trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez de soluciones y cumplimiento de los plazos.

2.7.4 Variables Intervinientes (otras variables)

- Pandemia de la Covid19
- Guerra entre Rusia y Ucrania

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

3.1.1 *Por el Enfoque*

La presente investigación tuvo un enfoque mixto del subtipo cualitativo-cuantitativo (con predominio del enfoque cuantitativo).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) las investigaciones mixtas tienen subtipos, uno de estos subtipos es el Mixto (Cualitativo-Cuantitativo) (p. 535). No está demás mencionar que, esta investigación nació con un enfoque cuantitativo, sin embargo, en el proceso de investigación se decidió agregar el enfoque cualitativo para enriquecer la misma; siendo pertinente mencionar, que la investigación tiene un mayor componente o grado cuantitativo.

La investigación de enfoque mixto (Cualitativo-Cuantitativo), tiene dos componentes ya sabidos, uno cualitativo y el otro cuantitativo, a continuación, se comenta el enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo respectivamente.

Hernández y Mendoza (2019) indican que los métodos o enfoques mixtos de investigación implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, para luego integrarlos y discutirlos de manera conjunta, enriqueciendo esto la investigación (p. 612).

De acuerdo a lo enunciado por Hernández (2014) el fin de una investigación mixta no es sustituir a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, es en sí, usar las fortalezas de ambos tipos de enfoques, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (p. 532).

Con base en lo mencionado por Pino (2018) Los enfoques cuantitativos usan el levantamiento de datos para probar hipótesis con sustento en la medición numérica y el análisis estadístico, para determinar patrones de conducta y comprobar teorías (p. 36).

De acuerdo a Muñoz (2015) se afirma que una investigación es cuantitativa cuando se privilegian los datos e información numérica, por lo general datos estadísticos que son interpretados para dar noticia fundamentada del objeto, hecho o fenómeno investigado (p. 86).

De acuerdo a lo postulado por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) una investigación cuantitativa, usará el levantamiento de datos para validar hipótesis con sustento en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de determinar pautas de comportamiento y corroborar teorías (p. 4).

Según lo indicado por Lerma (2009) la investigación cuantitativa tiene hipótesis que pueden ser presentadas como proposiciones y que podrán ser convertidas fácilmente a fórmulas matemáticas para expresar relación o relaciones funcionales entre sus variables de estudio (pp. 39-40).

Según Pino (2018) un enfoque cualitativo se caracteriza por recabar información sin mediciones numéricas. Busca describir las cualidades de un fenómeno (p. 34).

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) una investigación cualitativa, “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

3.1.2 Por el Nivel o Alcance

El nivel o alcance de este estudio fue correlacional.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2019), indican que una investigación correlacional tiene como fin, identificar la relación o asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto singular (p. 109). En este caso las variables serían: Cultura organizacional, Gestión del talento humano y Desempeño laboral.

El nivel o alcance de investigación en el presente proyecto de acuerdo a lo expuesto por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), fue correlacional, porque buscó “asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p. 93).

Según Santiesteban (2014), comenta que una investigación correlacional tiene “como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular)” (p. 58).

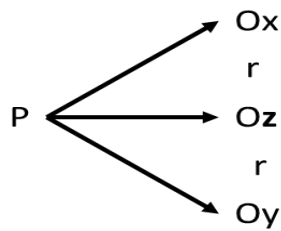
Según lo enuncian Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (1998) “una investigación puede iniciarse como exploratoria, después ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa” (p. 58). Esto tendrá mucha relación con el conocimiento del tema de investigación que nos evidencie la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio.

3.1.3 Por el Diseño

El diseño de esta investigación fue no experimental, y dentro de este diseño fue de tipo transversal (o transeccional). El diseño no experimental no manipula variable alguna de la investigación. El tipo transversal se refiere a que la recolección de datos será en un solo momento, en un tiempo único (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p.174).

Por lo expuesto por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) las investigaciones con diseño no experimental son estudios que se llevan a cabo sin la manipulación deliberada de variables y en los que solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (p. 152). El diseño no experimental fue del tipo transversal o transeccional, que es un tipo que se caracteriza por recabar datos en un solo momento (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).

Según Sánchez y Reyes (2015, p. 120) el diseño de la investigación se puede expresar gráficamente de la siguiente manera:

**Dónde:**

P : Población en la que se realiza el estudio.

Ox : Medición obtenida en la Variable Independiente X: Cultura organizacional

Oy : Medición obtenida en la Variable Independiente Y: Gestión del talento humano

Oz : Medición obtenida en la Variable Dependiente Z: Desempeño laboral

r : Relación

3.1.4 Por el Método

El método de investigación fue el hipotético deductivo. Método que parte de una hipótesis plausible como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso se arriba a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en el segundo caso mediante procedimientos deductivos. Parte de inferencias lógico deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente. (Sánchez y Reyes, 2015, p. 59)

Pino (2018) afirma que un método deductivo es un “método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones para formularlas en explicaciones particulares. Este método se inicia con la examinación de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc.” (p. 201).

3.2 Población y Muestra**3.2.1 Población**

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) “Una población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199).

Pino (2018) afirma que una población es un “Conjunto formado por todos los elementos a estudiar. Cada uno de los elementos de la población se denomina individuo. Un individuo no tiene que ser una persona física, puede ser una familia, un día, un negocio, etc.” (p. 449).

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) definen población como el conjunto de individuos que se anhela estudiar. Asimismo, indican que la población puede ser el conjunto de todos los valores que toman los individuos respecto a una variable de interés (p. 216).

La población de estudio estuvo representada por los supervisores de las dos empresas transnacionales chinas que formaron parte de esta investigación, los mismos que suman un total de 30. Por ello, la unidad de análisis, sujeto de análisis o sujeto de estudio de la investigación, fueron los supervisores de ambas empresas.

3.2.2 Muestra

La muestra es un subgrupo del universo o población de la cual se recolectan los datos, debiendo ser representativa de la población para poder generalizar los resultados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p.196).

Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) definen muestra como un subconjunto de la población, debiendo ser representativa y aleatoria (p. 216).

Teniendo en cuenta que la presente investigación tuvo un enfoque mixto, del subtipo cualitativo-cuantitativo (con predominio del enfoque cuantitativo), es pertinente mencionar que:

Para la parte cuantitativa de la investigación, se trabajó con toda la población, en otras palabras, se realizó un censo. De acuerdo a lo afirmado por Triola (2018), “censo es el conjunto de datos de todos los miembros de la población” (p. 4). Un censo es según Pérez, L. (2007), revisar todos los elementos de la población (p. 392). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2006) define censo como “una investigación estadística que

consiste en el recuento de la totalidad de los elementos que componen la población por investigar” (p. 7).

Para la parte cualitativa de la investigación, se trabajó con una muestra, habiendo acordado con las empresas que formaron parte de este estudio, que se realizaría una entrevista semiestructurada sólo al 20% de la población de supervisores chinos.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1 Técnicas de Recolección de Datos a Utilizar

Dado que es una investigación con enfoque mixto, se usó como técnica de recolección de datos a la encuesta para la parte cuantitativa, y a la entrevista semiestructurada para la parte cualitativa.

Según Rojas (1990) “la técnica de encuesta permite recoger opiniones sobre hechos pasados o conductas futuras” (p. 114).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que la **técnica de entrevista** semiestructurada se basa en una guía de temas o preguntas, en donde el entrevistador tiene la libertad de incorporar preguntas adicionales para mencionar conceptos o para obtener mayor información (p. 403).

3.3.2 Instrumentos de Recolección de Datos a Utilizar

Parte cuantitativa

De acuerdo a Bourke, Kirby y Doran (2016, citado por Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019) el cuestionario es un instrumento que contiene un conjunto de preguntas referidas a una o más variables a ser medidas (p. 250).

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) un instrumento “es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 228).

El cuestionario es uno de los instrumentos más usados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 250). Para la parte cuantitativa del estudio realizado, se ha decidido utilizar al cuestionario (con preguntas cerradas). Ver Anexo E (Instrumentos 1, 2 y 3).

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (1998), indican que un cuestionario puede ser aplicado de diversas formas: autoadministrado, por entrevista personal, por entrevista telefónica, autoadministrado y enviado por correo postal, por correo electrónico y/o por servicio de mensajería (p. 291).

Para la parte cuantitativa se administró el cuestionario usando la modalidad de: correo electrónico, teniendo muy en cuenta el contexto de pandemia en el cual se vivió. El cuestionario constó de 48 preguntas, con escala Likert.

Por otra parte, y teniendo en cuenta que la presente investigación consideró tres variables (cultura organizacional, gestión del talento humano y desempeño laboral), no está demás mencionar que el cuestionario aplicado a la parte cuantitativa estuvo conformado por tres instrumentos, uno por cada variable de la presente investigación.

Tabla 7

Indicadores a evaluar de la cultura organizacional - Instrumento 1

Variable	Indicador	Ítems
Cultura organizacional	Orientación al cambio	1 - 5
	Orientación al cliente	6 - 10
	Aprendizaje organizativo	11 - 15
	Dirección y propósitos estratégicos	16 - 20
	Metas y objetivos	21 - 25
	Visión	26 - 30

Nota: Ítems o número de preguntas relacionadas a cada indicador de la variable en mención.

Fuente: Daft (2011, p. 374)

Elaboración: Propia, 2022

Tabla 8

Indicadores a evaluar de la gestión del talento humano - Instrumento 2

Variable	Indicador	Ítems
Gestión del talento humano	Tareas relacionadas	1
	Evaluación	2 – 3
	Recompensa	4 – 5
	Capacitación	6 – 7
	Desarrollo	8 – 9
	Ambiente	10 - 12

Nota: Ítems o número de preguntas relacionadas a cada indicador de la variable en mención.

Fuente: Chiavenato (2018, p. 6)

Elaboración: Propia, 2022

Tabla 9

Indicadores a evaluar del desempeño laboral - Instrumento 3

Variable	Indicador	Ítems
Desempeño laboral	Calidad	1
	Atención	2
	Satisfacción	3
	Costos	4
	Resolución de problemas	5
	Puntualidad	6

Nota: Ítems o número de preguntas relacionadas a cada indicador de la variable en mención.

Fuente: Chiavenato (2000, p. 359)

Elaboración: Propia, 2022

Parte cualitativa

Se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas (Ver Anexo E, Entrevista), ya que la idea fue que los supervisores a ser entrevistados puedan sentirse cómodos al momento de responder las preguntas previamente planificadas, y manteniendo los objetivos definidos. El propósito de las preguntas realizadas fue recabar información de los puntos de vista de los supervisores, sobre su percepción de la existencia o no de alguna relación entre las variables clima organizacional y gestión del talento humano con la variable desempeño laboral, habiendo realizado la entrevista de manera virtual por la situación de pandemia vivida.

3.3.3 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos a Utilizar

Respecto a la validez del instrumento, la investigación se apoyó en la validez de expertos, para lo cual se adjunta la validación del instrumento por parte de tres expertos: un temático, un metodólogo y un estadístico respectivamente. (Ver Anexo G - Formatos de validación de expertos)

La validez de un instrumento (en este caso el cuestionario) se puede determinar obteniendo la validez de contenido, la validez de criterio o la validez de constructo. La validez de contenido es dada por la opinión y criterio de expertos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 326).

Respecto a la confiabilidad del instrumento para la parte cuantitativa de la investigación, se administró una prueba piloto para obtener el coeficiente respectivo, y poder determinar la confiabilidad o fiabilidad del instrumento.

Respecto a la confiabilidad del instrumento (cuestionario), esta se determinó utilizando el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 323-325).

La confiabilidad del cuestionario de la presente investigación fue validada con el coeficiente Alfa de Cronbach, el mismo que es utilizado para instrumentos con escala de respuesta tipo Likert (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2019, p. 325).

Luego de aplicar el Alfa de Cronbach a cada uno de los tres instrumentos a usar en este estudio, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10

Validación de la confiabilidad del instrumento de cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,8998	30

Nota: El instrumento cuenta con un 89.98 % de confiabilidad.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto

Elaboración: Propia, 2022

Tabla 11

Validación de la confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,9413	12

Nota: El instrumento cuenta con un 94.13 % de confiabilidad.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto

Elaboración: Propia, 2022

Tabla 12

Validación de la confiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,9302	6

Nota: El instrumento cuenta con un 93.02 % de confiabilidad.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto

Elaboración: Propia, 2022

3.4 Descripción de Procedimiento de Análisis

3.4.1 Procedimientos para la Recolección de Datos

El horizonte o plazo de la investigación fue el año 2021, y la recolección de datos tanto para la parte cuantitativa (a través de una encuesta) como para la parte cualitativa (a través de una entrevista) fue realizada en el mes de noviembre de 2022.

3.4.2 Procedimiento o Técnica Estadística para Procesamiento y Análisis de Datos

Para la parte Cuantitativa, luego de recolectado los datos a través de la aplicación de la encuesta, se procedió a ordenarlos usando el programa Excel, para posteriormente cargarlos en el software estadístico SPSS versión 25.

Luego, se analizaron los datos, recurriendo a la estadística descriptiva.

Asimismo, y teniendo en cuenta que, para la parte cuantitativa de esta investigación se realizó un censo, no fue necesario utilizar la estadística inferencial.

Para la parte Cualitativa, luego de recolectada la información a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada, se procedió a ordenar la información con la ayuda del software Atlas.ti versión 8.

Luego se procedió a analizar toda la información, para que los datos e información obtenida en esta parte cualitativa complementen y enriquezcan los datos obtenidos en la parte cuantitativa, y así poder obtener los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El propósito de esta investigación fue determinar de qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionaban con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales durante el año 2021, en ese sentido, y teniendo en cuenta que el enfoque de esta investigación fue mixto, del subtipo cualitativo-cuantitativo (con predominio del enfoque cuantitativo), la data e información obtenida luego de aplicar el cuestionario nos brindó resultados cuantitativos, mientras que la entrevista nos brindó información cualitativa. Los resultados cuantitativos fueron analizados descriptiva y correlacionalmente (obteniendo para la correlación, los respectivos coeficientes de correlación Rho de Spearman para cada una de las siete hipótesis). Así mismo, los resultados cualitativos fueron analizados buscando coincidencias entre las opiniones dadas por los supervisores entrevistados versus las dimensiones de las variables independientes: cultura organizacional y gestión del talento humano, como también buscar alguna coincidencia con el síntoma del problema de investigación. A continuación, se muestran los resultados.

4.1 Resultados Cuantitativos

4.1.1 Análisis Descriptivo de Resultados

A continuación, se puede apreciar el análisis descriptivo de las variables: cultura organizacional, gestión del talento humano y desempeño laboral, teniendo como base las dimensiones de la variable cultura organizacional (adaptabilidad y misión), las dimensiones de la variable gestión del talento humano (organización de personal, recompensa de personal, desarrollo de personal y retención de personal) y la variable desempeño laboral.

Análisis de la variable: Cultura organizacional.

En este punto, se menciona la información obtenida por cada dimensión de la variable Cultura organizacional.

Dimensión Adaptabilidad. En la tabla 13 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión Adaptabilidad, pudiendo apreciar también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 13

Ítems de la dimensión adaptabilidad

Preguntas o ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	% TOTAL	Indicadores
1.- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	0	3	1	20	6	0%	10%	3%	67%	20%	100%	Orientación al cambio
2.- Respondemos bien a los cambios del entorno.	0	2	4	19	5	0%	7%	13%	63%	17%	100%	Orientación al cambio
3.- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	0	2	6	19	3	0%	7%	20%	63%	10%	100%	Orientación al cambio
4.- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	0	3	7	14	6	0%	10%	23%	47%	20%	100%	Orientación al cambio
5.- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	0	5	4	19	2	0%	17%	13%	63%	7%	100%	Orientación al cambio
6.- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	4	20	3	3%	7%	13%	67%	10%	100%	Orientación al cliente
7.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	2	6	6	13	3	7%	20%	20%	43%	10%	100%	Orientación al cliente
8.- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	5	9	13	2	3%	17%	30%	43%	7%	100%	Orientación al cliente
9.- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	1	12	8	7	2	3%	40%	27%	23%	7%	100%	Orientación al cliente
10.- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	0	2	4	21	3	0%	7%	13%	70%	10%	100%	Orientación al cliente

11.- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	4	18	5	3%	7%	13%	60%	17%	100%	Aprendizaje organizativo
12.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	5	5	16	3	3%	17%	17%	53%	10%	100%	Aprendizaje organizativo
13.- Muchas ideas “se pierden por el camino”.	1	8	7	9	5	3%	27%	23%	30%	17%	100%	Aprendizaje organizativo
14.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	3	1	20	5	3%	10%	3%	67%	17%	100%	Aprendizaje organizativo
15.- Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	0	3	7	16	4	0%	10%	23%	53%	13%	100%	Aprendizaje organizativo

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión adaptabilidad.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario e instrumento de Denison (2001)

Elaboración: Propia, 2022

Según lo mostrado en la Tabla 14, el 54% y 13% de los encuestados indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, con la adaptabilidad que perciben existe en la cultura organizacional de la empresa.

Por otro lado, el 17% de encuestados consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% consideran estar en desacuerdo y el 2% consideran estar totalmente en desacuerdo respecto a la adaptabilidad que perciben existe en la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 14

Indicadores de la dimensión adaptabilidad

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Orientación al cambio	0	3	4	18	4	0%	10%	15%	61%	15%
Orientación al cliente	1	5	6	15	3	3%	18%	21%	49%	9%
Aprendizaje organizativo	1	4	5	16	4	3%	14%	16%	53%	15%
Total	2	13	15	49	11					
%	2%	14%	17%	54%	13%					

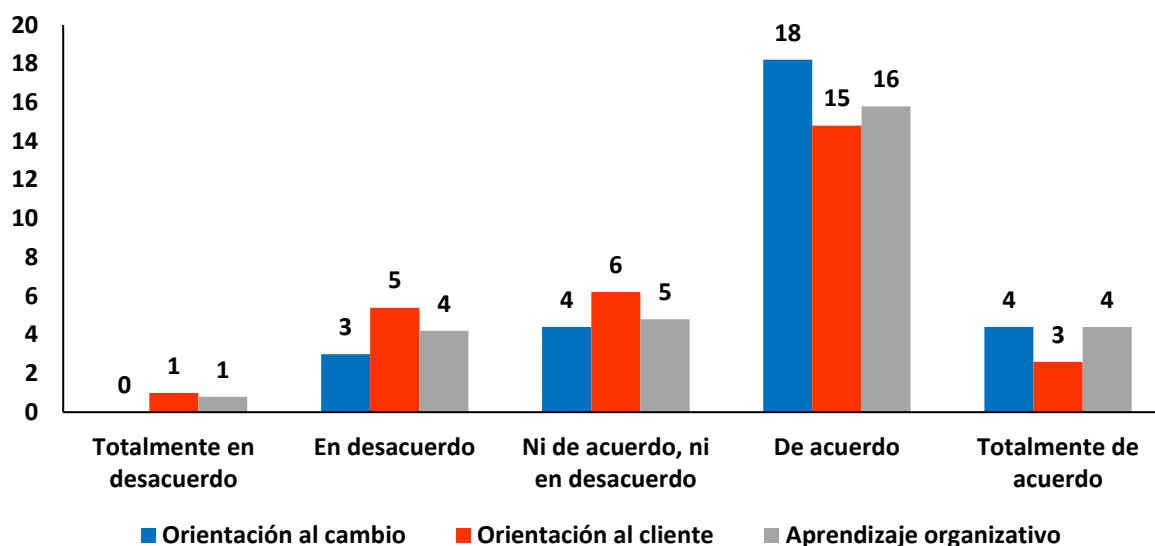
Nota. N=30. Se presentan cantidades y porcentajes de los indicadores.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 4

Indicadores de la dimensión adaptabilidad



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Misión. En la tabla 15 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión Misión, pudiendo ver también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 15

Ítems de la dimensión misión

Preguntas o ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	% TOTAL	Indicadores
16.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	0	0	3	20	7	0%	0%	10%	67%	23%	100%	Dirección y propósitos estratégicos
17.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	0	1	7	19	3	0%	3%	23%	63%	10%	100%	Dirección y propósitos estratégicos
18.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	0	1	3	20	6	0%	3%	10%	67%	20%	100%	Dirección y propósitos estratégicos

19.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	0	2	5	18	5	0%	7%	17%	60%	17%	100%	Dirección y propósitos estratégicos
20.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	2	19	6	2	1	7%	63%	20%	7%	3%	100%	Dirección y propósitos estratégicos
21.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	0	2	5	18	5	0%	7%	17%	60%	17%	100%	Metas y objetivos
22.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	1	7	19	2	3%	3%	23%	63%	7%	100%	Metas y objetivos
23.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	0	1	2	22	5	0%	3%	7%	73%	17%	100%	Metas y objetivos
24.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	0	1	0	23	6	0%	3%	0%	77%	20%	100%	Metas y objetivos
25.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	0	2	1	21	6	0%	7%	3%	70%	20%	100%	Metas y objetivos
26.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	0	2	1	21	6	0%	7%	3%	70%	20%	100%	Visión
27.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	0	1	4	19	6	0%	3%	13%	63%	20%	100%	Visión
28.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	0	6	4	18	2	0%	20%	13%	60%	7%	100%	Visión
29.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	0	1	5	20	4	0%	3%	17%	67%	13%	100%	Visión
30.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	0	3	3	21	3	0%	10%	10%	70%	10%	100%	Visión

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión misión.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario e instrumento de Denison (2001)

Elaboración: Propia, 2022

Según la Tabla 16, el 66% y 14% de los encuestados indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, con el cumplimiento de la misión que existe en la empresa como parte de su cultura organizacional.

Por otra parte, se observa que el 11% de encuestados consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 9% consideran estar en desacuerdo respecto con el cumplimiento de la misión que existe en la empresa como parte de su cultura organizacional.

Tabla 16

Indicadores de la dimensión misión

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Dirección y propósitos estratégicos	0	5	5	16	4	1%	15%	16%	53%	15%
Metas y objetivos	0	1	3	21	5	1%	5%	10%	69%	16%
Visión	0	3	3	20	4	0%	9%	11%	66%	14%
Total	0	3	3	20	4					
%	0%	9%	11%	66%	14%					

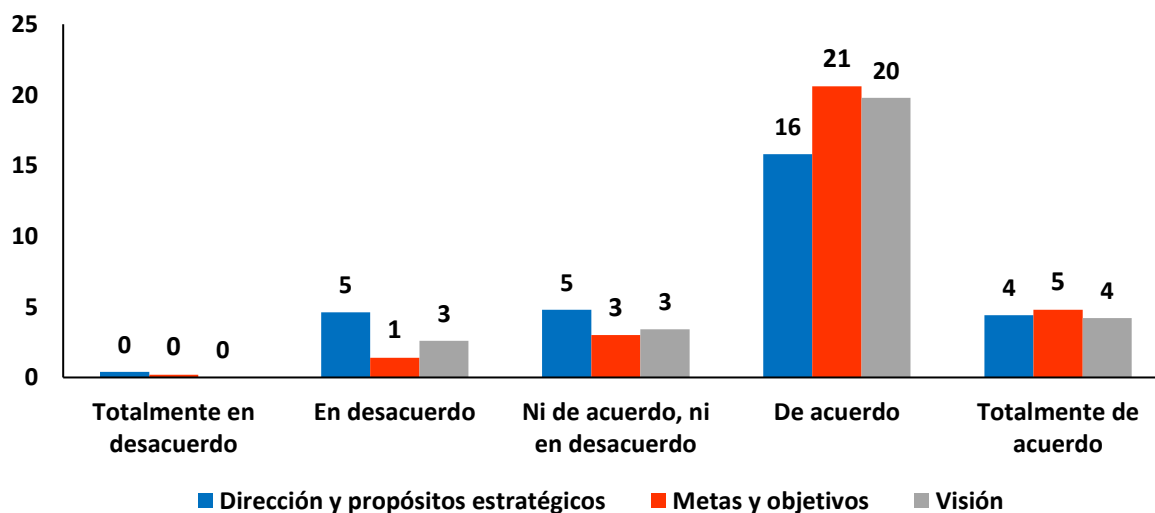
Nota. N=30. Se aprecian cantidades y porcentajes de los indicadores.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 5

Indicadores de la dimensión misión



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Análisis de la variable: Gestión del talento humano. En este punto, se menciona la información obtenida por cada dimensión de la variable Gestión del talento humano.

Dimensión Organización de personal. En la tabla 17 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión organización de personal, pudiendo apreciar también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 17

Ítems de la dimensión organización de personal

Preguntas o ítems	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	% TOTAL	Indicadores
31.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo.	0	0	7	17	6	0%	0%	23%	57%	20%	100%	Tareas relacionadas
32.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año.	0	0	4	19	7	0%	0%	13%	63%	23%	100%	Evaluación
33.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño.	0	4	6	13	7	0%	13%	20%	43%	23%	100%	Evaluación

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión organización de personal.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

Según lo mostrado en la Tabla 18, el 53% y 23% de los encuestados indicaron que la organización de personal caracteriza bien y muy bien a la gestión del talento humano de la empresa.

Así mismo, se aprecia que el 17% de encuestados consideran que la caracteriza medianamente, y el 7% consideran que la organización de personal existente, caracteriza poco a la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 18

Indicadores de la dimensión organización de personal

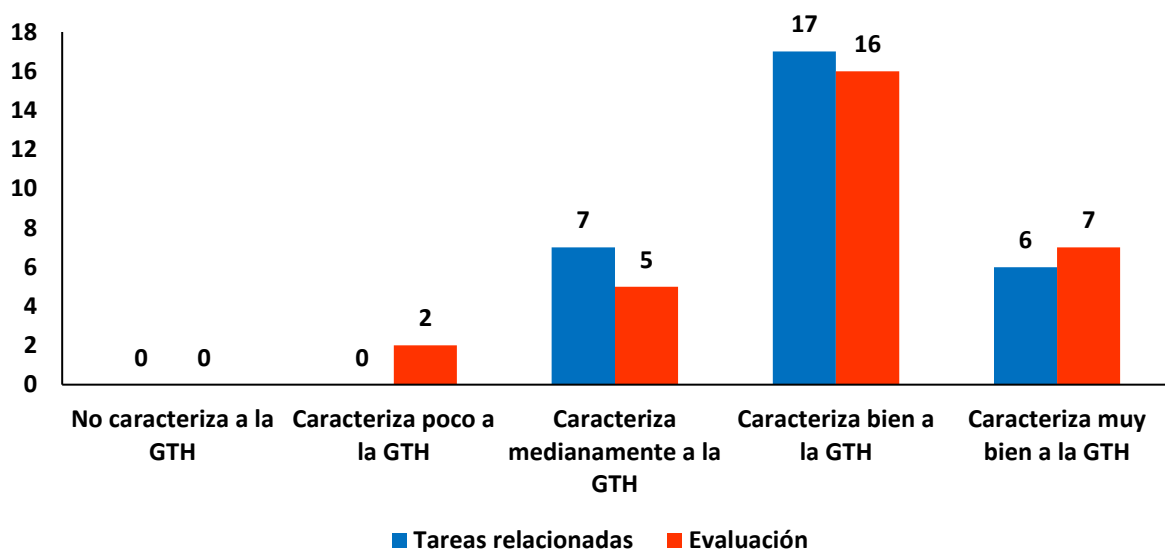
Indicadores	Tareas relacionadas					Evaluación				
	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH
Tareas relacionadas	0	0	7	17	6	0%	0%	23%	57%	20%
Evaluación	0	2	5	16	7	0%	7%	17%	53%	23%
Total	0	2	5	16	7					
%	0%	7%	17%	53%	23%					

Nota. N=30. Se observan cantidades y porcentajes de los indicadores.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 6

Indicadores de la dimensión organización de personal

Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Recompensa de personal. En la tabla 19 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión recompensa de personal, pudiendo ver también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 19

Ítems de la dimensión recompensa de personal

Preguntas o ítems	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	% TOTAL	Indicadores
34.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado.	1	4	7	12	6	3%	13%	23%	40%	20%	100%	Recompensa
35.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS).	0	0	1	14	15	0%	0%	3%	47%	50%	100%	Recompensa

Nota. N=30. Se ven cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión recompensa de personal.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

De acuerdo con la Tabla 20, el 43% y 35% de los encuestados indicaron que el factor recompensa de personal que perciben en la empresa, caracteriza bien y muy bien a la gestión del talento humano llevado a cabo en ésta.

Además, se visualiza que el 13% de encuestados consideran que la recompensa del personal que se da en la empresa, caracteriza medianamente a la gestión del talento humano de ésta. Por otra parte, el 7% consideran que la caracteriza poco y un 2% indican que la recompensa del personal existente no caracteriza a la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 20

Indicador de la dimensión recompensa de personal

Indicador	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH
Recompensa	1	2	4	13	11	2%	7%	13%	43%	35%
Total	1	2	4	13	11					
%	2%	7%	13%	43%	35%					

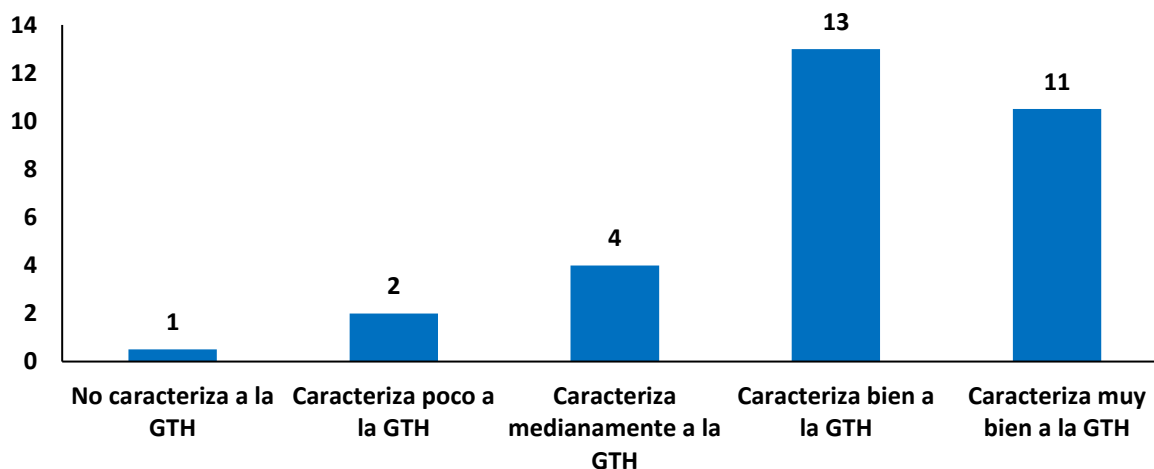
Nota. N=30. Se observan cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 7

Indicador de la dimensión recompensa de personal



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.
 Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.
 Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Desarrollo de personal. En la tabla 21 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión desarrollo de personal, pudiendo visualizar también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 21

Ítems de la dimensión desarrollo de personal

Preguntas o ítems											% TOTAL	Indicadores
	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH		
36.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario.	0	2	4	15	9	0%	7%	13%	50%	30%	100%	Capacitación
37.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.	0	3	4	17	6	0%	10%	13%	57%	20%	100%	Capacitación

38.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello.	0	1	8	17	4	0%	3%	27%	57%	13%	100%	Desarrollo
39.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	0	0	9	14	7	0%	0%	30%	47%	23%	100%	Desarrollo

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión desarrollo de personal.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

En base a lo que se muestra en la Tabla 22, el 52% y 18% de los encuestados indicaron que el desarrollo de personal llevado a cabo caracteriza bien y muy bien a la gestión del talento humano de la empresa.

Por otra parte, se ve que el 28% de encuestados consideran que el desarrollo de personal llevado a cabo caracteriza medianamente a la gestión del talento humano de la empresa, mientras que, el 2% consideran que la caracteriza poco.

Tabla 22

Indicadores de la dimensión desarrollo de personal

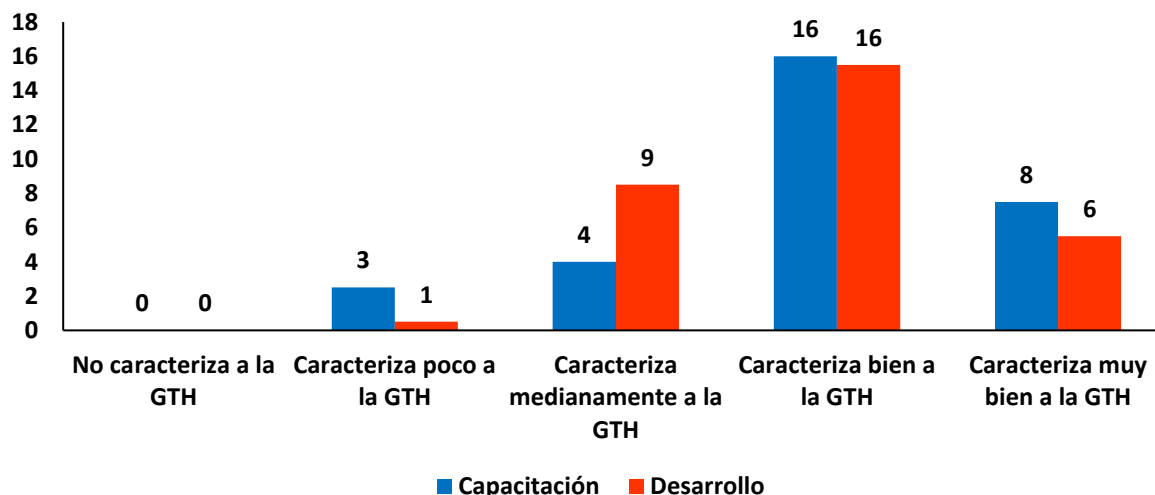
Indicadores	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH
Capacitación	0	3	4	16	8	0%	8%	13%	53%	25%
Desarrollo	0	1	9	16	6	0%	2%	28%	52%	18%
Total	0	1	9	16	6					
%	0%	2%	28%	52%	18%					

Nota. N=30. Se presentan cantidades y porcentajes de los indicadores.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 8
Indicadores de la dimensión desarrollo de personal



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.
Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.
Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Retención de personal. En la tabla 23 se pueden apreciar todas las preguntas o ítems relacionados a la dimensión retención de personal, pudiendo apreciar también el número y porcentaje de las respuestas obtenidas por cada indicador.

Tabla 23

Ítems de la dimensión retención de personal

Preguntas o ítems	Escala de respuesta										% TOTAL	Indicadores
	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH		
40.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas.	0	0	8	16	6	0%	0%	27%	53%	20%	100%	Ambiente
41.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo.	0	0	5	15	10	0%	0%	17%	50%	33%	100%	Ambiente

42.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable. 0 1 5 16 8 0% 3% 17% 53% 27% 100% Ambiente

Nota. N=30. Se presentan cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión retención de personal.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

De acuerdo a la Tabla 24, el 52% y 27% de los encuestados indicaron que la retención de personal es un factor presente en la gestión del talento humano de la empresa.

Por otro lado, el 20% de encuestados consideran que la retención de personal está medianamente presente en la gestión del talento humano de la empresa, mientras que el 1% indican que la retención de personal se manifiesta poco en la gestión del talento humano de la empresa.

Tabla 24

Indicador de la dimensión retención de personal

Indicador	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH	No caracteriza a la GTH	Caracteriza poco a la GTH	Caracteriza medianamente a la GTH	Caracteriza bien a la GTH	Caracteriza muy bien a la GTH
Ambiente	0	0	6	16	8	0%	1%	20%	52%	27%
Total	0	0	6	16	8					
%	0%	1%	20%	52%	27%					

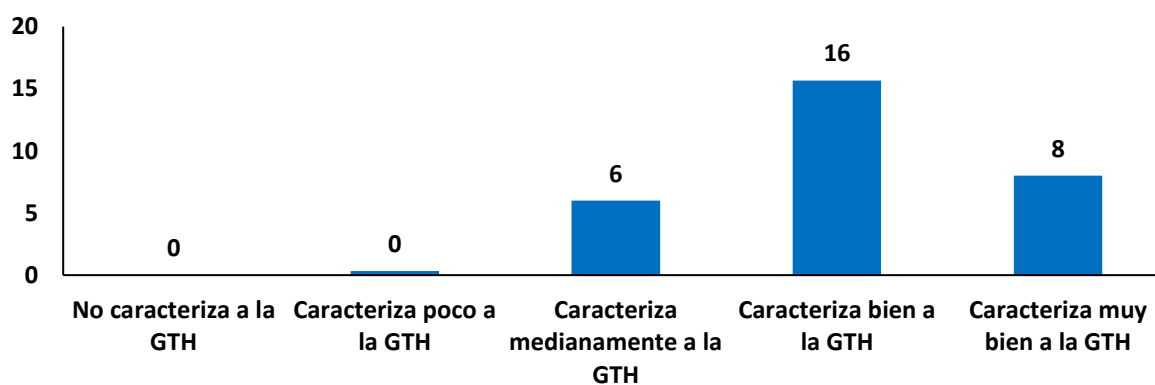
Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 9

Indicador de la dimensión retención de personal



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Análisis de la variable: Desempeño laboral. En este punto, se menciona la información obtenida por cada dimensión de la variable Desempeño laboral.

Dimensión Calidad del trabajo. En la tabla 25 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión calidad de trabajo, apreciando también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 25

Ítems de la dimensión calidad del trabajo

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
43.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021?	0	0	4	18	8	0%	0%	13%	60%	27%	100%	Calidad

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión calidad del trabajo.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

De acuerdo con lo que se muestra en la Tabla 26, el 60% y 27% de los encuestados indicaron que la calidad del trabajo realizado fue bueno y excelente respectivamente.

Además, también se puede observar que el 13% de encuestados consideran que la calidad del trabajo realizado fue regular durante el 2021.

Tabla 26

Indicador de la dimensión calidad del trabajo

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Calidad	0	0	4	18	8	0%	0%	13%	60%	27%
Total	0	0	4	18	8					
%	0%	0%	13%	60%	27%					

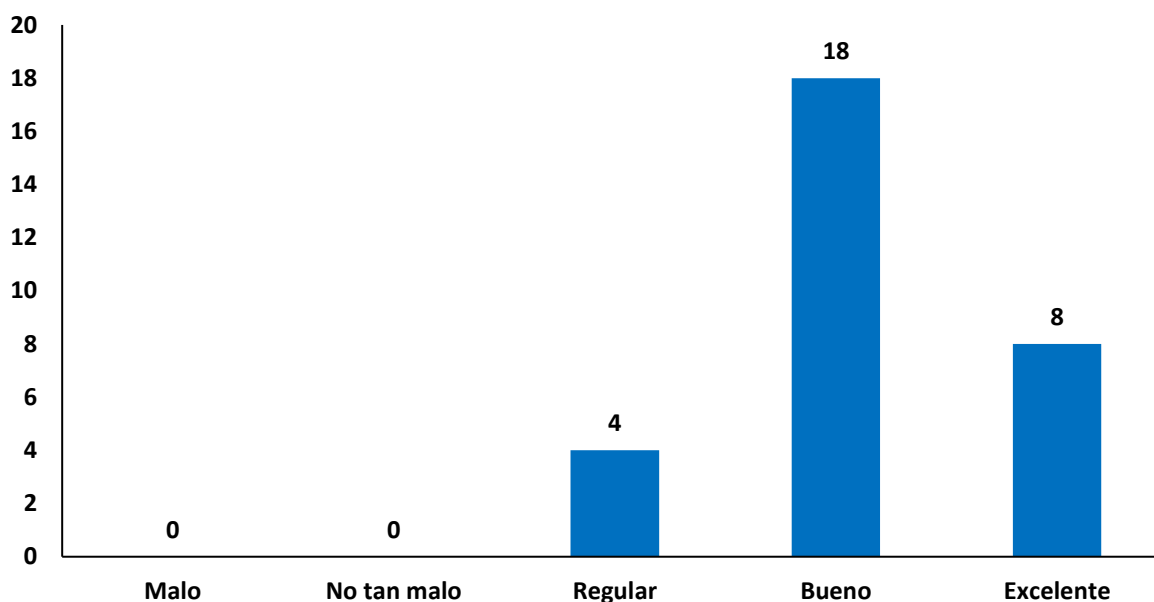
Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 10

Indicador de la dimensión calidad del trabajo



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Atención al cliente. En la tabla 27 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión atención al cliente, viendo también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 27

Ítems de la dimensión atención al cliente

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
44.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	0	1	1	18	10	0%	3%	3%	60%	33%	100%	Atención

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión atención al cliente.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

Según la Tabla 28, el 60% y 33% de los encuestados indicaron que la atención al cliente fue buena y excelente respectivamente durante el 2021.

Así mismo, se observa que un 3% de encuestados consideran que la atención al cliente fue regular el 2021. Un 3% consideran que la atención al cliente fue no tan mala el 2021.

Tabla 28

Indicador de la dimensión atención al cliente

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Atención	0	1	1	18	10	0%	3%	3%	60%	33%
Total	0	1	1	18	10					
%	0%	3%	3%	60%	33%					

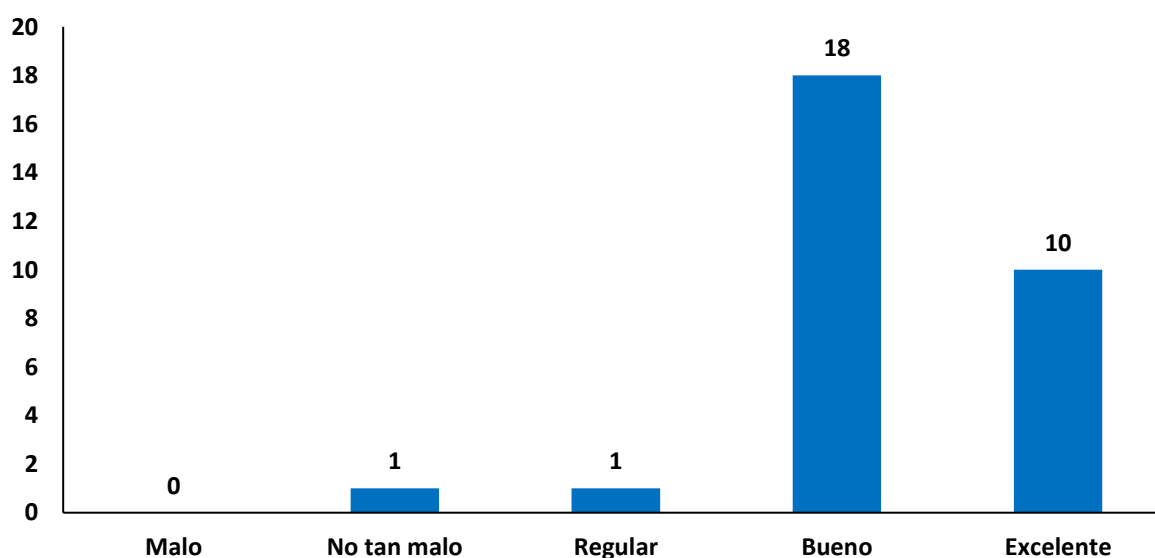
Nota. N=30. Se observan cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 11

Indicador de la dimensión atención al cliente



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Satisfacción del cliente. En la tabla 29 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión satisfacción del cliente, observando también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 29

Ítems de la dimensión satisfacción del cliente

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
45.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	0	0	3	15	12	0%	0%	10%	50%	40%	100%	Satisfacción

Nota. N=30. Se observan cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión satisfacción del cliente.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

Según lo mostrado en la Tabla 30, el 50% y 40% de los encuestados indicaron que la satisfacción de los clientes fue buena y excelente respectivamente durante el año 2021.

Además de ello, se aprecia que el 10% de encuestados consideran que la satisfacción de los clientes fue regular durante el año de estudio.

Tabla 30

Indicador de la dimensión satisfacción del cliente

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Satisfacción	0	0	3	15	12	0%	0%	10%	50%	40%
Total	0	0	3	15	12					
%	0%	0%	10%	50%	40%					

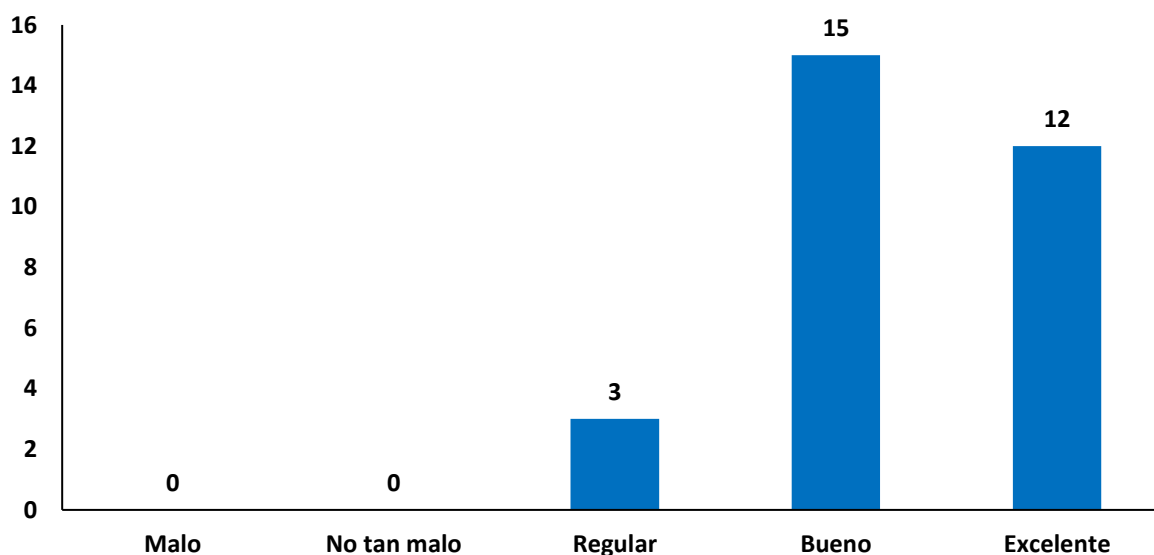
Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 12

Indicador de la dimensión satisfacción del cliente



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Reducción de costos. En la tabla 31 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión reducción de costos, pudiendo observar también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 31

Ítems de la dimensión reducción de costos

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
46.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	0	0	13	12	5	0%	0%	43%	40%	17%	100%	Costos

Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión reducción de costos.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

En base a la Tabla 32, se puede decir que el 40% y 17% de los encuestados indicaron que la reducción de costos durante el año 2021 fue buena y excelente respectivamente.

Mientras que, el 43% de encuestados manifestaron que la reducción de costos durante el año 2021 fue regular.

Tabla 32

Indicador de la dimensión reducción de costos

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Costos	0	0	13	12	5	0%	0%	43%	40%	17%
Total	0	0	13	12	5					
%	0%	0%	43%	40%	17%					

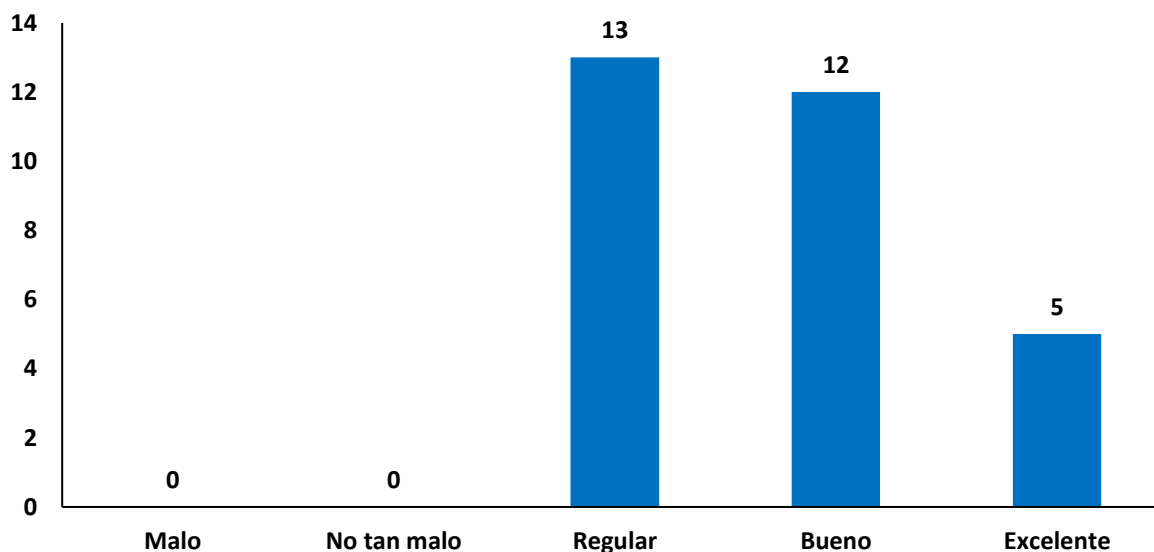
Nota. N=30. Se observan cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 13

Indicador de la dimensión reducción de costos



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Rapidez de soluciones. En la tabla 33 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión rapidez de soluciones, pudiendo ver también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 33

Ítems de la dimensión rapidez de soluciones

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
47.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	0	0	3	21	6	0%	0%	10%	70%	20%	100%	Resolución de problemas

Nota. N=30. Se presentan cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión rapidez de soluciones.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

De acuerdo con lo que se muestra en la Tabla 34, el 70% y 20% de los encuestados indicaron que la rapidez en la solución de problemas fue buena y excelente respectivamente.

Por otra parte, se aprecia que el 10% de encuestados consideraron que la rapidez en la solución de problemas fue regular.

Tabla 34

Indicador de la dimensión rapidez de soluciones

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Resolución de problemas	0	0	3	21	6	0%	0%	10%	70%	20%
Total	0	0	3	21	6					
%	0%	0%	10%	70%	20%					

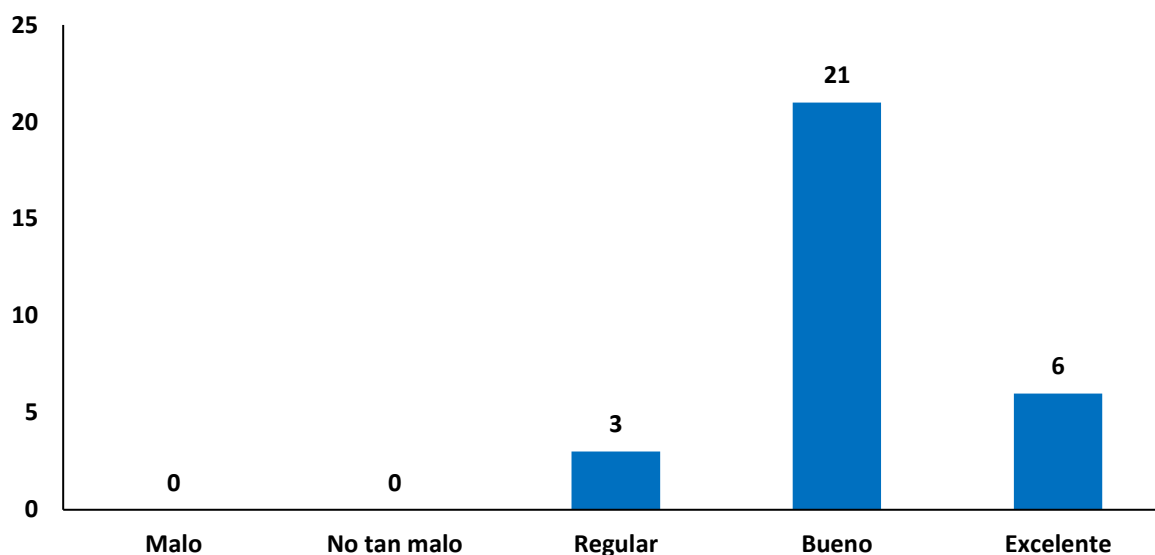
Nota. N=30. Se muestran cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 14

Indicador de la dimensión rapidez de soluciones



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Dimensión Cumplimiento de los plazos. En la tabla 35 se puede apreciar la pregunta o ítem relacionado a la dimensión cumplimiento de los plazos, viendo también el número y porcentaje de la respuesta obtenida por el indicador.

Tabla 35

Ítems de la dimensión cumplimiento de los plazos

Preguntas o ítems	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	% TOTAL	Indicadores
48.- ¿Cómo consideras qué fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	0	0	4	16	10	0%	0%	13%	53%	33%	100%	Puntualidad

Nota. N=30. Se aprecian cantidades y porcentajes de cada ítem de la dimensión cumplimiento de los plazos.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario

Elaboración: Propia, 2022

Según lo mostrado por la Tabla 36, el 53% y 33% de los encuestados indicaron que la puntualidad en el cumplimiento de plazos fue buena y excelente respectivamente.

Así mismo, el 13% de encuestados consideran que la puntualidad en el cumplimiento de los plazos fue regular durante el 2021.

Tabla 36

Indicador de la dimensión cumplimiento de los plazos

Indicador	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente	Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
Puntualidad	0	0	4	16	10	0%	0%	13%	53%	33%
Total	0	0	4	16	10					
%	0%	0%	13%	53%	33%					

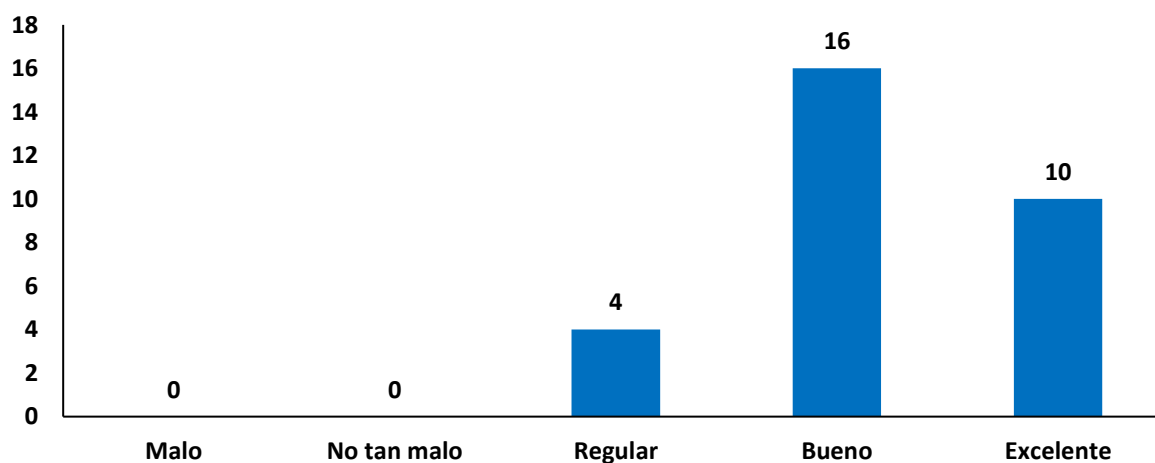
Nota. N=30. Se presentan cantidades y porcentajes del indicador.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Figura 15

Indicador de la dimensión cumplimiento de los plazos



Nota. N=30. Se muestran las cantidades obtenidas por cada escala de respuesta del indicador de la referencia.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

4.1.2 Prueba de Normalidad

En este punto se realizó la prueba de normalidad a las tres variables de la investigación, para determinar el tipo de distribución probabilística de los datos de las

variables, aplicando la prueba Shapiro-Wilk dado que es empleada para muestras o poblaciones menores a 50.

En la Tabla 37 se puede apreciar el tipo de distribución que tiene cada una de las variables de estudio: cultura organizacional (distribución normal), gestión del talento humano (distribución normal) y desempeño laboral (distribución no normal) y también sus respectivas dimensiones, por ello, se decidió utilizar el coeficiente de correlación Rho de Spearman para aceptar o rechazar las hipótesis de la presente investigación. Los coeficientes de Spearman obtenidos se pueden observar en el punto 4.1.3 Coeficientes de correlación.

Tabla 37

Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

Dimensiones y Variables	S-W	Sig.	Distribución
Adaptabilidad	0,949	0,161	Normalidad
Misión	0,940	0,090	Normalidad
Cultura Organizacional	0,975	0,671	Normalidad
Organización de personal	0,920	0,027	No Normalidad
Recompensa de personal	0,905	0,011	No Normalidad
Desarrollo de personal	0,883	0,003	No Normalidad
Retención de personal	0,915	0,020	No Normalidad
Gestión del talento humano	0,937	0,076	Normalidad
Calidad de trabajo	0,778	0,000	No Normalidad
Atención al cliente	0,732	0,000	No Normalidad
Satisfacción del cliente	0,774	0,000	No Normalidad
Reducción de costos	0,785	0,000	No Normalidad
Rapidez de soluciones	0,721	0,000	No Normalidad
Cumplimiento de los plazos	0,789	0,000	No Normalidad
Desempeño laboral	0,922	0,031	No Normalidad

Nota. Esta tabla muestra el valor obtenido en cada dimensión y cada variable de esta investigación, para la prueba Shapiro-Wilk, el p valor y el tipo de distribución.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2023

4.1.3 Coeficientes de Correlación

Tabla 38

Tabla de interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman

- 0.91 a -1.00	- 0.76 a -0.90	-0.51 a -0.75	-0.26 a -0.50	- 0.11 a -0.25	-0.01 a -0.10	0.00	0.01 a 0.10	0. 11 a 0.25	0.26 a 0.50	0.51 a 0.75	0.76 0.90	0.91 a 1.00
Correlación negativa perfecta	Correlación negativa muy fuerte	Correlación negativa considerable	Correlación negativa media	Correlación negativa débil	Correlación negativa muy débil	No existe correlación alguna entre las	Correlación positiva muy débil	Correlación positiva débil	Correlación positiva media	Correlación positiva considerable	Correlación positiva muy fuerte	Correlación positiva perfecta

Nota. Se presentan los diferentes nombres de intervalos para un coeficiente de correlación entre variables.

Fuente: Hernández-Sampieri y Mendoza (2019, p. 346)

Elaboración: Propia, 2023

Para validar la relación entre variables (independiente con dependiente), y entre dimensiones (de cada una de las dos variables independientes) con la variable dependiente, se tuvo que determinar los respectivos coeficientes de correlación Rho de Spearman para cada hipótesis. A continuación, se muestran los coeficientes de correlación obtenidos:

Coeficiente de correlación de la hipótesis general

Hi: La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE**

ACEPTA

Ho: La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, no se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 39

Correlación entre cultura organizacional y desempeño laboral

		Cultura Organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000
		N	30.
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,380
		N	30.

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral fue de 0.380, indicando una correlación positiva media, aceptando una relación entre ambas variables.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.
Elaboración: Propia, 2022

Tabla 40

Correlación entre gestión del talento humano y el desempeño laboral

			Gestión del talento humano	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	0,582
		N	30.	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,582	1,000
		N	30	30.

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral fue de 0.582, indicando una correlación positiva considerable, aceptando una relación entre ambas variables.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.
Elaboración: Propia, 2022

Se acepta la Hipótesis de Investigación porque el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman obtenido, muestra una relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, y entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.

Coeficiente de correlación de la hipótesis específica 1

He 1: La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 1: La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 41

Correlación entre adaptabilidad y desempeño laboral

			Adaptabilidad	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1,000	0,344
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,344	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión adaptabilidad (como parte de la variable cultura organizacional) y la variable desempeño laboral fue de 0.344, indicando una correlación positiva media, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 1.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.
Elaboración: Propia, 2022

Coefficiente de correlación de la hipótesis específica 2

He 2: La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 2: La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 42

Correlación entre misión y desempeño laboral

			Misión	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1,000	0,370
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,370	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión misión (como parte de la variable cultura organizacional) y la variable desempeño laboral fue de 0.370, indicando una correlación positiva media, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 2.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Coefficiente de correlación de la hipótesis específica 3

He 3: La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 3: La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 43

Correlación entre organización de personal y desempeño laboral

			Organización de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Organización de personal	Coefficiente de correlación	1,000	0,480
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,480	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión organización de personal (como parte de la variable gestión del talento humano) y la variable desempeño laboral fue de 0.480, indicando una correlación positiva media, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 3.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Coefficiente de correlación de la hipótesis específica 4

He 4: La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 4: La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 44

Correlación entre recompensa de personal y desempeño laboral

			Recompensa de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Recompensa de personal	Coefficiente de correlación	1,000	0,469
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,469	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión recompensa de personal (como parte de la variable gestión del talento humano) y la variable desempeño laboral fue de 0.469, indicando una correlación positiva media, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 4.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Coefficiente de correlación de la hipótesis específica 5

He 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 45

Correlación entre desarrollo de personal y desempeño laboral

			Desarrollo de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo de personal	Coefficiente de correlación	1,000	0,493
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,493	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión desarrollo de personal (como parte de la variable gestión del talento humano) y la variable desempeño laboral fue de 0.493, indicando una correlación positiva media, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 5.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

Coefficiente de correlación de la hipótesis específica 6

He 6: La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. **SE ACEPTA**

Ho 6: La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Tabla 46

Correlación entre retención de personal y desempeño laboral

			Retención de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Retención de personal	Coefficiente de correlación	1,000	0,608
		N	30	30
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,608	1,000
		N	30	30

Nota. El coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido para la relación entre la dimensión retención de personal (como parte de la variable gestión del talento humano) y la variable desempeño laboral fue de 0.608, indicando una correlación positiva considerable, lo cual indica la aceptación de la hipótesis específica 6.

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario.

Elaboración: Propia, 2022

4.2 Resultados Cualitativos

La investigación también contempló una parte cualitativa con el propósito de enriquecer más aun esta investigación, para lo cual se realizó y aplicó una entrevista

semiestructurada a seis supervisores de las empresas que han formado parte de esta investigación.

Pino (2018), indica que, en un estudio cualitativo, las hipótesis se van determinando conforme el estudio se va desarrollando. (p. 39).

Hernández y Mendoza (2019), afirman que, en un estudio cualitativo, el investigador va generando hipótesis conforme se van recabando datos. Datos que ayudarán a afinar las hipótesis, y a alinearlas con los datos obtenidos. (p. 401).

Con base en lo antes mencionado, se determinaron las siguientes dos hipótesis cualitativas.

Hipótesis cualitativa 1: La dimensión misión como parte de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Hipótesis cualitativa 2: La dimensión retención de personal como parte de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

A continuación, se presentan las tablas 47 y 48 con los resultados cualitativos obtenidos. Las hipótesis cualitativas 1 y 2 son validadas con las tablas 47 y 48 respectivamente.

En la Tabla 47 se pueden apreciar los puntos de coincidencia entre las opiniones de los supervisores entrevistados versus las dimensiones de la variable cultura organizacional, luego de preguntarles si consideraban qué la cultura organizacional había tenido alguna relación con el desempeño laboral en su empresa durante el año 2021. Como se puede apreciar en la tabla 47, la dimensión misión fue la que resaltó más en la entrevista realizada, por ello la determinación de la hipótesis cualitativa 1.

Tabla 47

Percepción de relación entre cultura organizacional y desempeño laboral

Dimensión	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Supervisor 5	Supervisor 6
Adaptabilidad						X
Misión	X	X	X	X	X	X

Nota. Coincidencia entre las opiniones de los supervisores con las dimensiones de la cultura organizacional.

Fuente: Entrevista realizada a seis supervisores

Elaboración: Propia, 2022

La Tabla 48 muestra los puntos de coincidencia entre las opiniones de los supervisores entrevistados versus las dimensiones de la variable gestión del talento humano, luego de preguntarles si consideraban qué la gestión del talento humano había tenido alguna relación con el desempeño laboral en su empresa durante el año 2021. Como se puede observar en la tabla 48, la dimensión retención de personal fue la que resaltó más en la entrevista realizada, por ello la determinación de la hipótesis cualitativa 2.

Tabla 48

Percepción de relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral

Dimensión	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Supervisor 5	Supervisor 6
Organización de personal					X	
Recompensa de personal	X					
Desarrollo de personal			X		X	
Retención de personal		X	X	X		

Nota. Coincidencia entre las opiniones de los supervisores con las dimensiones de la gestión del talento humano.

Fuente: Entrevista realizada a los supervisores

Elaboración: Propia, 2022

4.3 Análisis de Resultados

El presente estudio tuvo como propósito determinar de qué manera la cultura organizacional y la gestión del talento humano se relacionaban con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021. Luego de los resultados obtenidos se puede afirmar que la cultura organizacional y la gestión del talento humano se relacionan con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021.

En pertinente mencionar, que en este subcapítulo se muestra el análisis de resultados, mostrando primero, información teórica como respaldo a los resultados obtenidos, y luego

una comparación de los resultados de otras investigaciones con los resultados de esta investigación.

Conexión ESAN (2019) indica que la cultura organizacional no sólo dirige el comportamiento de los empleados, indicándoles qué hacer ante una situación crítica, sino que también busca mejorar significativamente el desempeño de los recursos de una organización y potenciar su productividad.

De acuerdo a Martín (2023), una adecuada gestión del talento humano dentro de toda organización traerá consigo varios beneficios, siendo uno de ellos el tener un mejor rendimiento o desempeño de su personal, lo cual se verá reflejado en mayores beneficios para la empresa.

Ordoñez y Mariory (2018) afirman que un trabajador para alcanzar los objetivos y metas que se propone, no actúa aislado, ya que éste forma parte de un entorno organizacional. Basado en lo antes mencionado, indican que las empresas pueden influir en la vida diaria del personal, tanto dentro como fuera de la organización, en lo que respecta a su desempeño, valores y costumbres.

Carrión, Morales, Huanca y Serruto (2021) en su investigación titulada “Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto”, evidenciaron a través de los resultados de su investigación, una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.625, lo cual concuerda con la relación obtenida en la presente investigación al evidenciar a través de sus resultados, una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.380, indicando esto una correlación positiva media y aceptando una relación entre ambas variables.

Llancari y Alania (2020) en su estudio científico titulado “Cultura organizacional y desempeño docente en la universidad nacional del centro del Perú”, determinaron a través de los resultados de su investigación, una relación directa entre cultura organizacional y desempeño docente en la percepción de los docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.785 lo cual concuerda con la relación obtenida en la presente investigación al haberse determinado a través de los resultados, una relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.380, indicando esto una correlación positiva y aceptando una relación entre ambas variables.

Apaza (2019) en su tesis doctoral titulada “Gestión del talento humano y desempeño laboral de los servidores públicos en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018”, mostró a través de los resultados de su investigación, la existencia de una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.584, lo cual concuerda con la relación obtenida en la presente investigación al mostrar a través de los resultados, una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.582, indicando una correlación positiva considerable y aceptando una relación entre ambas variables.

Calero (2018) presentó su tesis doctoral titulada “La cultura organizacional y el desempeño de personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí, Ecuador”, evidenció a través de los resultados de su investigación, la existencia de una relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de las empresas procesadoras de atún en la provincia de Manabí - Ecuador, al haber obtenido que la cultura organizacional se relaciona positivamente y a un nivel moderado-alto con el nivel de desempeño laboral del personal habiendo utilizado aquí la prueba Chi-cuadrado, lo cual

concuerta con la relación obtenida en la presente investigación al evidenciar en base a los resultados, una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021, al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0.380, mostrando una correlación positiva media y aceptando una relación entre ambas variables.

Reinoso y Pérez (2019) presentaron un estudio científico titulado “Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES”, evidenciando a través de los resultados de su investigación, una relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, al haber identificado una relación entre las dimensiones de la cultura organizacional con el desempeño laboral, lo cual guarda relación con la relación obtenida entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la presente investigación al evidenciarlo a través de los resultados, una relación directa entre las dimensiones de la cultura organizacional y la variable desempeño laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que:

1. La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, se afirma esto, con base en el coeficiente de Spearman (0.380) obtenido para la relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral, como el coeficiente de Spearman (0.582) obtenido para la relación entre las variables gestión del talento humano y desempeño laboral.
2. La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.344) conseguido, el cual indica que hay una correlación directa.
3. La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.370) calculado, el cual indica que hay una correlación directa. El análisis cualitativo aplicado a esta investigación, también valida y concluye esta relación.
4. La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, se afirma esto de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.480) hallado, el cual indica que hay una correlación directa.
5. La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales,

año 2021, de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.469) conseguido, el cual indica que hay una correlación directa.

6. La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, esto se desprende de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.493) calculado, el cual indica que hay una correlación directa.
7. La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021, esto se deduce de acuerdo al coeficiente de Spearman (0.608) hallado, el cual indica que hay una correlación directa. El análisis cualitativo aplicado a esta investigación, también valida y concluye esta relación.

Recomendaciones

Se recomienda:

1. Aprovechar la relación existente entre cultura organizacional y gestión del talento humano con el desempeño laboral en las dos empresas estudiadas, para incrementar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas determinadas.
2. Ser flexibles en las formas de cómo hacer las cosas, entendiendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos, viendo el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar en concordancia con lograr una mejor adaptabilidad de la cultura organizacional para alcanzar nuestros objetivos organizacionales alineados a un mejor desempeño laboral.
3. Seguir manteniendo una orientación a largo plazo, en cuanto a su dirección, visión, objetivos y metas, debiendo contribuir a todo ello obviamente la misión que es la razón de ser de las empresas.

4. Revisar anualmente el MOF y MAPRO de cada empresa, para validar que las tareas asignadas a cada cargo guarden relación con éste; así como evaluar y retroalimentar al personal luego de cada evaluación, a fin de mantener organizada la gestión del talento humano dentro de las empresas.
5. Seguir motivando al personal, y cumplir puntualmente con el pago de sus derechos laborales, teniendo en cuenta que es una manera de recompensar su trabajo, y, por ende, su desempeño.
6. Continuar capacitando al personal y hacerles ver que si hacen las cosas bien podrán desarrollarse en la empresa.
7. Medir anualmente, en la medida de lo posible, el ambiente laboral de los trabajadores, ello contribuirá a tener un bajo índice de rotación externo de personal, ayudando a poder retener a nuestro mejor personal.

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Consejo editorial universitario de la Universidad Técnica de Ambato.
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey Bass.
- Cerpa, J., Fernández, M. y Universidad de Lima. (2018). *Propiedades psicométricas del organizational culture assessment instrument (OCAI) en colaboradores de lima metropolitana*. Facultad de Psicología. Carrera de Psicología.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones*. Pearson educación.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista. Clásicos del management*. Apóstrofe.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson educación.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw Hill.

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. OXFORD.
- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Pearson Prentice Hall.
- Pande, P., Neuman, R. y Cavanagh, R. (2002). *Las Claves de Seis Sigma*. McGraw-Hill.
- Pérez, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Esic Editorial.
- Pino, R. (2018). *Metodología de la investigación: Elaboración de diseños para contrastar hipótesis*. Editorial San Marcos.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Pearson educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Rojas, R. (1990). *El proceso de la investigación científica*. Trillas.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Business Support Aneth SRL.
- Santiesteban, E. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Editorial academia universitaria.
- Socconini, L. (2014). *Lean Company: Más allá de la manufactura*. Norma Ediciones.

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional en México*.

Publicación de la Red académica iberoamericana local.

Stewart, T. (1997). *Intellectual capital*. Doubleday.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. LIMUSA.

Triola, M. (2018). *Estadística*. Pearson educación.

Referencias Hemerográficas

Chambers et al. (1998). The war for talent. *The McKinsey quarterly*, N° 3, pp. 44-57.

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, Vol. 11, pp. 656-665.

Dandridge, T., Mitroff, I. y Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational análisis. *Academy of management review*, Vol. 5, pp. 77-82.

Gonzales, W., Bastidas, C., Figueroa, H., Zambrano, C. y Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Revista universidad y salud*, Vol. 20, N° 2, pp. 200-214, mayo - agosto 2018.

Leite, D. (2009). A análise da cultura organizacional de uma instituição do setor hoteleiro. *Psicologia IESB*, Vol. 1, pp. 21-33.

Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 52-64.

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, Vol. 24, pp. 570-581.

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 13-28.

Schwartz, H. y David, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics, summer*, pp. 30-48.

Wilkins, A. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational dynamics*, Vol. 12, pp. 24-38.

Referencias Electrónicas

Aparicio, G. (2021). *El impacto de la cultura organizacional en el cumplimiento de objetivos*.

<https://expansion.mx/opinion/2021/03/22/el-impacto-de-la-cultura-organizacional-en-el-cumplimiento-de-objetivos#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20la%20correcta,de%20cada%20integrante%20del%20equipo>

Apaza, O. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los servidores públicos en la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39003>

Bautista, R. Cienfuegos, R. y Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, Vol. 7, N° 1, pp. 109-121.

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417

Bedoya, A. (2017). *El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el desempeño de las empresas manufactureras del valle del Cauca: Un análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación*.

[Tesis doctoral, Universitat de Valencia]. <https://roderic.uv.es/handle/10550/61353>

Bizneo blog. (2022). *Gestión del talento. Evaluación del desempeño. 5 indicadores de desempeño clave en una empresa*. Consultado el 19 de abril de 2022.

[https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20\(KPI's\),-](https://www.bizneo.com/blog/indicadores-evaluacion-del-desempeno/#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20(KPI's),-)

Los indicadores de Su objetivo es analizar el Modelo de Recursos Humanos de una empresa.

Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>

Calero, F. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño de personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí, Ecuador*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/8968>

Carrión, S., Morales, J., Huanca, J. y Serruto, G. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Revista polo del conocimiento*, Vol. 6, N° 1, enero 2021, pp. 1258-1271.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2223>

Castro, K. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, proyecto especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia latina revista multidisciplinar*, Vol 4, N° 2, julio-diciembre 2020, pp. 684-703.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación. (s.f.). *Definición y propósito de la investigación aplicada*. <http://www2.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada>

Checa, L., Cabrera, X. y Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista investigación Valdizana*, Vol. 14, N° 4, pp. 188-197.

<http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/746>

- Conexión ESAN (2019). Cultura organizacional: una ventaja frente a la competencia.
Conexión ESAN, 26 de marzo de 2019. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cultura-organizacional-una-ventaja-frente-a-la-competencia>
- Core Global Partners (s.f.). *¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional y del clima laboral?* <https://coreglobalpartners.com.pe/cual-es-la-importancia-de-la-cultura-organizacional-y-del-clima-laboral/>
- Cortés, N. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano?*
<https://www.geovictoria.com/mx/recursos-humanos/talento-humano/>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, Vol. 29, N° 128, pp. 350-355.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010&lng=en&tlng=es.
- Denison, D. (2001). *Denison Organizational Culture Survey: The international handbook of organizational culture and climate*. 23(4), 347-372.
<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5628980b5cd9e3575a8b4567&assetKey=AS%3A287265914933249%401445500939827>
- Ecured. (2022). *Desempeño laboral*. Recuperado el 22 de abril de 2022.
https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- EL PERUANO. (19 de noviembre de 2014). *Gerencia y liderazgo. Medir el desempeño laboral genera mejoras y más beneficios*. <https://elperuano.pe/noticia/24029-medir-el-desempeno-laboral-genera-mejoras-y-mas-beneficios>
- Fatás, G. (1999). *Diccionario de términos de arte*. Alianza editorial.
- Figueiras, S. (s.f.). La importancia de la evaluación de desempeño. *Blog centro europeo de posgrado*. <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>

- Fuentes, J., Bruque, S., Maqueira, J., Fidalgo, F. y Martínez, P. (2011). *Administración de empresas: Un enfoque teórico-práctico*. Pearson educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=3699&pg=45>
- Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de psicología GEPU*, Vol. 8, N° 2, julio-diciembre 2017, pp. 155-178.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/70074>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Revista polo del conocimiento*, Vol. 6, N° 8, pp. 318-329.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano,el%20buen%20desempe%C3%B1o%20laboral%2C%20la>
- Gil, M. y Celma, M. (2002). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. UOC Papers. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.ulima.edu.pe/a/5700>
- Gómez, C. y Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional.
<http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevision2013.pdf>
<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3569/pdf>
- Gutiérrez, R. (16 de diciembre de 2021). *¿Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado?* <https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>
- Guzmán, C. (2017). *¿Por qué es importante la gestión del talento?* (9 de febrero de 2017).
<https://pqs.pe/aprende-mas/por-que-es-importante-la-gestion-del-talento/>
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico. *Boletín De Estudios Económicos*, 56 (174), 423-441.

http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-gesti3n-del-talento-enfoque-conceptual-y/docview/1348772004/se-2?accountid=45277

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson educaci3n.

<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4393&pg=623>

Latin Pyme. (19 de febrero 2019). *La importancia de la gesti3n del talento humano*.

<https://www.latinpymes.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Lerma, H. (2009). *Metodolog3a de la investigaci3n: propuesta, anteproyecto, proyecto* (4a ed.). Ecoe Ediciones. <https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.ulima.edu.pe/a/30003>

<https://www-digitaliapublishing-com.ezproxy.ulima.edu.pe/a/30003>

Llancari, R. y Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempe1o docente en la universidad nacional del centro del Per3. *Socialium revista cient3fica de ciencias sociales*, Vol 4, N3 1, enero - junio 2020, p3g. 22-33.

<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/socialium/article/view/475>

Luna, O., Armend3riz, C. y Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempe1o laboral de empleados de los distritos coste1os de educaci3n en el Ecuador. *Revista universidad y sociedad*, 11(5), 327-335.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&tlng=es)

[36202019000500327&lng=es&tlng=es.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327&lng=es&tlng=es)

Mart3n, E. (2023). 5 ventajas competitivas de la correcta gesti3n de los RRHH.

<https://www.grupocibernos.com/blog/5-ventajas-competitivas-de-la-correcta-gestion-de-los-rrhh>

Mart3nez, J. (22 de octubre 2020). *Las multinacionales: Ventajas e inconvenientes de su existencia*. <http://www.econosublime.com/2019/03/caracteristicas-multinacionales-ventajas-inconvenientes.html>

- Mortimore, M. (1993). Las transnacionales y la industria en los países en desarrollo. *Revista de la Cepal*, N° 51, pp. 15-16 <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11919>
- Ordoñez, C. y Mariory, O. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar. *3C Empresa*, 7(3), 10-27.
http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/elaboración-de-un-sistema-acciones-para-la/docview/2119298452/se-2
- Padilla, P. (15 de setiembre de 2021). *Historia de la evaluación del desempeño*.
<https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 16, N° 3, pp. 493-505.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es
- Pérez, L. (2007). *Estadística básica para ciencias sociales y educación*. Editorial San Marcos.
- Pérez, O. (13 de julio de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano?*
<https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Real Academia Española. (2022). *Definición de humano*. Consultado el 04 de abril de 2022.
<https://dle.rae.es/humano>
- Real Academia Española. (2022). *Definición de talento*. Consultado el 16 de abril de 2022.
<https://dle.rae.es/talento>

- Reinoso, M. y Pérez, J. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES. *Revista observatorio de la economía latinoamericana* (mayo 2019). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.zip>
- Roldan, P. (28 de marzo 2017). *Empresa transnacional*.
<https://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html#:~:text=Las%20empresas%20transnacionales%20surgieron%20con, reducir%20costos%20y%20ampliar%20mercados.>
- SYDLE. (2022). *Indicadores de proceso: ¿Cuáles son los 17 tipos principales? ¿Cómo se controlan?* Recuperado el 19 de abril de 2022.
<https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-proceso-62042a46e45de05ff61b6e55/>
- Vergara, S. (2013). El desempeño de las empresas transnacionales: Evidencia para la industria manufacturera de Chile. *Revista Cepal*, N° 111, pp. 145-166.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35937/RVE%20111Vergara_es.pdf

ANEXOS

Anexo A: Declaración de autenticidad y no plagio

Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación (Empresa A)

Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación (Empresa B)

Anexo C: Matriz de consistencia

Anexo D: Matriz de operacionalización de las variables X, Y y Z

Anexo E: Cuestionario y Entrevista

Anexo F: Prueba de confiabilidad de los instrumentos

Anexo G: Formatos de validación de expertos

Anexo A: Declaración de autenticidad y no plagio



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N° 1

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando:

CÁCERES GARCÍA, ANDRÉS IVÁN

En condición de egresado del Programa de Posgrado:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Relación de la Cultura organizacional y Gestión del talento humano con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma de graduando

Fecha: 27/11/2022

Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N° 2

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA
INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Relación de la Cultura organizacional y Gestión del talento humano con el Desempeño laboral en dos
empresas transnacionales año 2021

El mismo que es realizado por el señor estudiante

CÁCERES GARCÍA, ANDRÉS IVÁN

En condición de estudiante – investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Asimismo, señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dado las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI
EMPRESA A		NO X

Apellidos y nombres del Jefe/Responsable del área: Wang Lei	Cargo del Jefe/Responsable del área: Gerente de Administración
--	---

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o Celular: 987 646 008	Correo electrónico de la empresa: No se mostrará el dominio del correo
--	---

Firma de graduando

Fecha: 09/10/2022

Anexo B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N° 2

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Relación de la Cultura organizacional y Gestión del talento humano con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021

El mismo que es realizado por el señor estudiante

CÁCERES GARCÍA, ANDRÉS IVÁN

En condición de estudiante – investigador del Programa de:

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Asimismo, señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dado las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa:	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI
EMPRESA B		NO X

Apellidos y nombres del Jefe/Responsable del área: Li Wujun	Cargo del Jefe/Responsable del área: Gerente de Operaciones
--	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o Celular: 943 239 828	Correo electrónico de la empresa: No se mostrará el dominio del correo
--	---

Firma de graduando

Fecha: 09/10/2022

Anexo C: Matriz de consistencia

Título: Relación de la Cultura organizacional y Gestión del talento humano con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente X	Dimensiones Variable X	Variable Independiente Y	Dimensiones Variable Y	Variable Dependiente Z	Dimensiones Variable Z
PG: ¿De qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	OG: Determinar de qué manera la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	HG: La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho: La Cultura organizacional y la Gestión del talento humano, según supervisores, no se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	Variable X: Cultura organizacional	X1 = Adaptabilidad X2 = Misión	Variable Y: Gestión del talento humano	Y1 = Organización de personal Y2 = Recompensa de personal Y3 = Desarrollo de personal Y4 = Retención de personal	Variable Z: Desempeño laboral	Z1 = Calidad del trabajo Z2 = Atención al cliente Z3 = Satisfacción del cliente Z4 = Reducción de costos Z5 = Rapidez de soluciones Z6 = Cumplimiento de los plazos
Problemas Específicos			Objetivos Específicos			Hipótesis Específicas		
Pe 1: ¿De qué modo la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?			Oe 1: Comprobar de qué modo la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.			He 1: La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.		

Pe 2: ¿Cómo la dimensión misión de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	Oe 2: Precisar cómo la dimensión misión de la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	Ho 1: La dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
Pe 3: ¿De qué modo la dimensión organización de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	Oe 3: Constatar de qué modo la dimensión organización de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	He 2: La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 2: La dimensión misión de la cultura organizacional, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. He 3: La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 3: La dimensión organización de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
Pe 4: ¿Cómo la dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	Oe 4: Confirmar cómo la dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	He 4: La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 4: La dimensión recompensa de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. He 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
Pe 5: ¿De qué forma la dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	Oe 5: Detallar de qué forma la dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	He 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 5: La dimensión desarrollo de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.
Pe 6: ¿De qué modo la dimensión retención de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021?	Oe 6: Probar de qué modo la dimensión retención de personal de la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.	He 6: La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021. Ho 6: La dimensión retención de personal de la gestión del talento humano, según supervisores, no se relaciona con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales, año 2021.

Nota: Realizado en base al DOCS de Denison (2001) y a la Teoría de Chiavenato (2018), e información obtenida durante la presente investigación.

Anexo D: Matriz de operacionalización de las variables X, Y y Z

Matriz de operacionalización variable independiente X: Cultura organizacional

Variable Independiente X	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Item	Instrumento
X = Cultura organizacional	“Es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”. Daft (2011, p. 374)	La percepción del trabajador respecto a la cultura organizacional de la empresa en donde trabaja, obtenida en función a la sumatoria de las respuestas marcadas en los ítems con escala Likert, pertenecientes a las siguientes dos dimensiones de la variable cultura organizacional: Adaptabilidad y misión.	X1 = Adaptabilidad	X11 = Orientación al cambio	1.- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. 2.- Respondemos bien a los cambios del entorno. 3.- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. 4.- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. 5.- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	Instrumento elaborado en base al instrumento denominado <i>Denison Organizational Culture Survey</i> (DOCS), instrumento elaborado por Denison, D. (2001) respecto a la Cultura organizacional.
				X12 = Orientación al cliente	6.- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios. 7.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones. 8.- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. 9.- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. 10.- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes. 11.- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. 12.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. 13.- Muchas ideas “se pierden por el camino”.	Escala Likert 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
				X13 = Aprendizaje organizativo		

X2 = Misión	X21 = Dirección y propósitos estratégicos	<p>14.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.</p> <p>15.- Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.</p> <p>16.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</p> <p>17.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.</p> <p>18.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.</p> <p>19.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.</p>
	X22 = Metas y objetivos	<p>20.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.</p> <p>21.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.</p> <p>22.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</p> <p>23.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</p> <p>24.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.</p> <p>25.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</p>
	X23 = Visión	<p>26.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</p> <p>27.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</p> <p>28.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.</p>

- 29.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
 30.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Nota: Realizado en base al DOCS de Denison (2001), e información obtenida durante la presente investigación.

Matriz de operacionalización variable independiente Y: Gestión del talento humano

Variable Independiente Y	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Item	Instrumento
Y = Gestión del talento humano	“Es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones”. (Chiavenato, p. 6, 2018)	Percepción del trabajador respecto a la gestión del talento humano realizada (por el Área de GTH, o por su jefe inmediato superior) en la empresa en donde trabaja, obtenida a través de la sumatoria de las respuestas marcadas en las preguntas con escala Likert, pertenecientes a las siguientes cuatro dimensiones de la variable gestión del talento humano: Organización de personal, recompensa de personal, desarrollo de personal y retención de personal.	Y1 = Organización de personal Y2 = Recompensa de personal Y3 = Desarrollo de personal	Y11 = Tareas relacionadas Y12 = Evaluación Y21 = Recompensa Y31 = Capacitación	1.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo. 2.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año. 3.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño. 4.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado. 5.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS). 6.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario. 7.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.	Instrumento elaborado en base a la teoría de Chiavenato, I. (2009) respecto a Gestión del talento humano. Escala Likert 1 = No caracteriza a la gestión del talento humano de la empresa 2 = Caracteriza poco a la gestión del talento humano de la empresa 3 = Caracteriza medianamente a la

	Y32 = Desarrollo	8.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello. 9.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	gestión del talento humano de la empresa 4 = Caracteriza bien a la gestión del talento humano de la empresa 5 = Caracteriza muy bien a la gestión del talento humano de la empresa
Y4 = Retención de personal	Y41 = Ambiente	10.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas. 11.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo. 12.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable.	

Nota: Realizado en base a la teoría de Chiavenato (2009), e información obtenida durante la presente investigación.

Matriz de operacionalización variable dependiente Z: Desempeño laboral

Variable Dependiente Z	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Item	Instrumento
Z = Desempeño laboral	El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (Chiavenato, 2000, p. 359)	Calificación y evaluación del desempeño laboral, recibida de su jefe inmediato superior. Obtenida en base a la suma de las respuestas marcadas en los ítems con escala Likert, pertenecientes a las seis	Z1= Calidad del trabajo Z2 = Atención al cliente	Z11 = Calidad Z21 = Atención	1.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021? 2.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	Instrumento elaborado en base a la teoría de Chiavenato, I. (2009) respecto a Desempeño laboral.

dimensiones de la variable desempeño laboral: Calidad del trabajo, atención al cliente, satisfacción del cliente, reducción de costos, rapidez de soluciones y cumplimiento de los plazos.	Z3 = Satisfacción del cliente	Z31 = Satisfacción	3.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	Escala Likert 1 = Malo 2 = No tan malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Excelente
	Z4 = Reducción de costos	Z41 = Costos	4.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	
	Z5 = Rapidez de soluciones	Z51 = Resolución de problemas	5.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	
	Z6 = Cumplimiento de los plazos	Z61 = Puntualidad	6.- ¿Cómo consideras qué fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	

Nota: Realizado en base a la teoría de Chiavenato (2009), e información obtenida durante la presente investigación.

Anexo E: Cuestionario y Entrevista

A continuación, se muestran los instrumentos 1, 2 y 3 relacionados a las variables cultura organizacional, gestión del talento humano y desempeño laboral respectivamente, estos tres instrumentos conforman el cuestionario utilizado para la medición cuantitativa de las variables de estudio.

Como se ha mencionado en el capítulo 3 del presente estudio, para la parte cualitativa de esta investigación se trabajó con una entrevista semiestructurada, la misma que contempló dos preguntas abiertas, y se aprecia al final de este Anexo.

Instrumento 1

Cuestionario para medir la Cultura Organizacional
(Adaptación en español del instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) del Autor: Denison, 2001)

Propósito: Medir la cultura organizacional en una empresa.

Cultura organizacional

Instrucciones:

- El presente cuestionario consta de 30 preguntas para marcar, y no le tomará más de veinte (20) minutos el responderlo.
- Su propósito es medir la cultura organizacional en una empresa.
- La información entregada por usted será anónima y se utilizará sólo para fines académicos.
- Lea cuidadosamente el enunciado de cada pregunta y elija sólo una respuesta, marcando con un aspa (x) sobre la opción elegida.
- No hay respuesta mala o buena, por favor no deje de responder ninguna pregunta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEMS		1	2	3	4	5
1.-	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
2.-	Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
3.-	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
4.-	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	1	2	3	4	5
5.-	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
6.-	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
7.-	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
8.-	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
9.-	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	1	2	3	4	5
10.-	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	1	2	3	4	5
11.-	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5

12.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
13.- Muchas ideas “se pierden por el camino”.	1	2	3	4	5
14.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
15.- Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	1	2	3	4	5
16.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
17.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
18.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
19.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
20.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	1	2	3	4	5
21.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
22.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
23.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
24.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
25.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
26.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	1	2	3	4	5
27.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
28.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
29.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
30.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5

Instrumento 2

Cuestionario para medir la Gestión del Talento Humano

(Elaborado en base a la teoría de Chiavenato, 2009, respecto a la gestión del talento humano)

Propósito: Medir la gestión del talento humano en una empresa.

Gestión del talento humano

Instrucciones:

- El presente cuestionario consta de 12 preguntas para marcar, y no le tomará más de nueve (09) minutos el responderlo.
- Su propósito es medir la gestión del talento humano en una empresa.
- La información entregada por usted será anónima y se utilizará sólo para fines académicos.
- Lea cuidadosamente el enunciado de cada pregunta y elija sólo una respuesta, marcando con un aspa (x) sobre la opción elegida.
- No hay respuesta mala o buena, por favor no deje de responder ninguna pregunta.

No caracteriza a la gestión del talento humano de la empresa	Caracteriza poco a la gestión del talento humano de la empresa	Caracteriza medianamente a la gestión del talento humano de la empresa	Caracteriza bien a la gestión del talento humano de la empresa	Caracteriza muy bien a la gestión del talento humano de la empresa
1	2	3	4	5

ITEMS					
1.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo.	1	2	3	4	5
2.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año.	1	2	3	4	5
3.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño.	1	2	3	4	5
4.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado.	1	2	3	4	5
5.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS).	1	2	3	4	5
6.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario.	1	2	3	4	5
7.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.	1	2	3	4	5
8.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello.	1	2	3	4	5
9.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	1	2	3	4	5
10.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas.	1	2	3	4	5
11.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo.	1	2	3	4	5
12.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable.	1	2	3	4	5

Instrumento 3

Cuestionario para medir el desempeño laboral

(Elaborado en base a la teoría de Chiavenato, 2009, respecto al desempeño laboral)

Propósito: Medir el desempeño laboral respecto al logro de objetivos de los Supervisores.

Desempeño laboral

Instrucciones:

- El presente cuestionario consta de 6 preguntas para marcar, y no le tomará más de tres (04) minutos el responderlo.
- Su propósito es medir el desempeño laboral en una empresa.
- La información entregada por usted será anónima y se utilizará sólo para fines académicos.
- Lea cuidadosamente el enunciado de cada pregunta y elija sólo una respuesta, marcando con un aspa (x) sobre la opción elegida.
- No hay respuesta mala o buena, por favor no deje de responder ninguna pregunta.

Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

ITEMS					
1.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021?	1	2	3	4	5
2.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	1	2	3	4	5

3.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	1	2	3	4	5
4.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	1	2	3	4	5
5.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	1	2	3	4	5
6.- ¿Cómo consideras qué fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	1	2	3	4	5

Entrevista

Para la parte cualitativa de la investigación se aplicó una entrevista semiestructurada, la misma que contempló dos preguntas abiertas.

Propósito: Recabar información de los puntos de vista de los Supervisores, sobre su percepción de la existencia o no de alguna relación entre las variables clima organizacional y gestión del talento humano con la variable desempeño laboral.

- 1). ¿Consideras que la Cultura organizacional ha tenido una relación con el Desempeño laboral en tu empresa durante el año 2021? ¿Por qué?
- 2). ¿Consideras que la Gestión del talento humano ha tenido una relación con el Desempeño laboral en tu empresa durante el año 2021? ¿Por qué?

Cuestionario de los instrumentos 1, 2 y 3 en idioma chino

调研问卷

提示

本问卷共有48个问题，大约需要32分钟进行回答。
 问卷的目的是测量公司的组织文化、人才管理和工作绩效。
 您提供的信息将是匿名的，仅用于学术目的。
 请仔细阅读每个问题并只选择一个答案。
 没有正确或错误的答案，请不要跳过任何问题。

职务

日期

公司名称

1 员工工作方式十分灵活，可灵活进行改变。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

2 公司对于环境的变化能很好的做出回应

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

3 公司不断采纳新的、更好的工作方法。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

4 在公司，改革的尝试经常会遇到阻力。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

5 不同部门经常相互合作，实施改革。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

6 客户的评价和建议经常会促进公司组织的变革。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

7 客户所提出的信息会直接影响公司的决策。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

8 所有员工都对客户的期望和需求有深入的了解。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

9 我们的决定常常忽视客户的利益。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

10 公司鼓励组织成员直接和客户沟通。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

11 公司把失败看做是学习和改进的机会。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

12 公司鼓励进行冒险和创新。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

13 公司内很多事情会不了了之。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

14 学习是我们日常工作中的一个重要目标。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

15 员工明确了解彼此的工作情况。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

16 公司有长远目标和发展方向。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

17 我们的战略为其他公司树立了榜样。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

18 公司确立了明确的使命，为我们的工作提供指导和方针。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

19 对于未来，组织有明确的发展战略、

1. 完全不同意

2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

20 我不了解公司的战略发展方向。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

21 员工普遍认同公司的发展目标。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

22 公司领导设置的目标是宏伟的，同时也是符合实际的。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

23 公司领导层公开表明了要实现的目标。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

24 我们根据既定的目标持续跟踪工作进展。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

25 员工都了解要达成长远目标所需要做出的努力。

1. 完全不同意
2. 不同意

3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

26 我们对于公司的未来有共同的愿景。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

27 领导者具有长远的眼光。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

28 公司里的短期思维经常会影响到我们的长期愿景。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

29 公司的愿景使员工感到振奋且充满干劲。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

30 公司能够达到短期要求，同时又不会影响长期目标的实现。

1. 完全不同意
2. 不同意
3. 既不赞成也不反对
4. 同意
5. 非常同意

31 您履行的任务或职能与您的职位息息相关。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理

4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

32 公司每年至少对您的表现进行一次评估。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

33 每次进行完工作评估后，您都会收到反馈。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

34 每次您表现出色或成为他人榜样时，你都会得到公司的祝贺。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

35 公司准时履行其法定义务并进行支付（薪酬，社保，CTS 等）。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

36 每当需要时，您都会接受到公司的内部或外部培训。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

37 每当您表达出需要培训的意愿时，都会接受公司的内部或外部培训。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理

5. 充分代表了公司的人力资源管理

38 在公司如果您的表现良好，当机会出现并且您已准备好时，将很有可能获得职位的晋升。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

39 公司致力于提高其认为具有特质的员工的专业水平，以便在将来承担更重要的岗位。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

40 公司拥有可以完成任务的舒适的工作环境（舒适、友好、安静）。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

41 您日常工作环境（场所）有必要的预防和安全措施，让您在工作时感到安全。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

42 你同事们和上级的相处是充满尊重和友善的。

1. 不代表公司的人力资源管理
2. 几乎不代表公司的人力资源管理
3. 适度代表公司的人力资源管理
4. 代表了公司的人力资源管理
5. 充分代表了公司的人力资源管理

43 您如何评价您 2021 年的工作质量？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好

5. 优秀

44 您如何评价您在 2021 年为客户（内部和/或外部）提供的服务？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好
5. 优秀

45 您认为 2021 年您接待的客户对您服务质量的满意度如何？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好
5. 优秀

46 如何评价 2021 年您在您的区域或公司对降低成本的贡献？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好
5. 优秀

47 在 2021 年，您如何评价您在职责范围内提供解决方案的速度？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好
5. 优秀

48 您如何看待您在 2021 年履行指派任务时的按期完成情况？

1. 差
2. 不太差
3. 一般
4. 好
5. 优秀

Anexo F: Prueba de confiabilidad de los instrumentos

En el presente anexo se muestran los coeficientes de confiabilidad obtenidos para cada instrumento elaborado. Dado que el cuestionario contempla ítems con escala Likert, se utilizó el Alfa de Cronbach como coeficiente de confiabilidad.

Fórmula del coeficiente de confiabilidad - Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α : Alfa de Cronbach

K: Número de ítems del instrumento

$\sum S$: Sumatoria de las varianzas de los ítems

S_T : Varianza total del instrumento

Cálculo del Alfa de Cronbach para el instrumento: Clima organizacional

α (Alfa de Cronbach)			0.8998	
K (Número de ítems)			30	
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Cálculo del Alfa de Cronbach para el instrumento: Gestión del talento humano

α (Alfa de Cronbach)			0.9413	
K (Número de ítems)			12	
1	2	3	4	5
No caracteriza a la GTH de la empresa	Caracteriza poco a la GTH de la empresa	Caracteriza medianamente a la GTH de la empresa	Caracteriza bien a la GTH de la empresa	Caracteriza muy bien a la GTH de la empresa

Cálculo del Alfa de Cronbach para el instrumento: Desempeño laboral

α (Alfa de Cronbach)			0.9302	
K (Número de ítems)			6	
1	2	3	4	5
Malo	No tan malo	Regular	Bueno	Excelente

Anexo G: Formatos de validación de expertos

Formato de Validez de Contenido de los Instrumentos pertenecientes a la investigación titulada:

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021

A ser realizada por: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Nombre de Experto: Dr. Carlos Enrique Orihuela Romero

Firma de Experto : 

Nombre de Autor de Instrumento: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Fecha : 02 / 04 / 2022

CALIFICACIÓN:

Pertinente No Pertinente

Adecuado Inadecuado

Recomendaciones:

--

Objetivo General: Medir la variable "Cultura organizacional"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 1	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
X = Cultura organizacional	X1 = Implicación	X11 = Empoderamiento	1.- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		✓	
			2.- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		✓	
			3.- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	✓		✓		✓		✓	
			4.- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	✓		✓		✓		✓	
			5.- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	✓		✓		✓		✓	
		X12 = Trabajo en equipo	6.- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓	
			7.- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	✓		✓		✓		✓	
			8.- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	✓		✓		✓		✓	
			9.- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	✓		✓		✓		✓	

			10.- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		✓
		X13 = Desarrollo de capacidades	11.- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	✓		✓		✓		✓
			12.- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	✓		✓		✓		✓
			13.- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	✓		✓		✓		✓
			14.- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		✓
			15.- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	✓		✓		✓		✓
	X2 = Consistencia	X21 = Valores centrales	16.- Los líderes y directores practican lo que pregonan.	✓		✓		✓		✓
			17.- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.	✓		✓		✓		✓
			18.- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	✓		✓		✓		✓
			19.- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	✓		✓		✓		✓
			20.- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	✓		✓		✓		✓
		X22 = Acuerdo	21.- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	✓		✓		✓		✓
			22.- Este grupo tiene una cultura	✓		✓		✓		✓

			"fuerte".	✓		✓		✓		✓	
			23.- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	✓		✓		✓		✓	
			24.- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	✓		✓		✓		✓	
			25.- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓	
		X23 = Coordinación e integración	26.- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	✓		✓		✓		✓	
			27.- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	✓		✓		✓		✓	
			28.- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓	
			29.- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	✓		✓		✓		✓	
			30.- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		✓	
	X3 = Adaptabilidad	X31 = Orientación al cambio	31.- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	✓		✓		✓		✓	
			32.- Respondemos bien a los cambios del entorno.	✓		✓		✓		✓	
			33.- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓	
			34.- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	✓		✓		✓		✓	
			35.- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	✓		✓		✓		✓	
		X32 = Orientación al cliente	36.- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	✓		✓		✓		✓	

			37.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	✓		✓		✓		✓
			38.- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	✓		✓		✓		✓
			39.- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	✓		✓		✓		✓
			40.- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	✓		✓		✓		✓
		X33 = Aprendizaje organizativo	41.- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓		✓
			42.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓		✓
			43.- Muchas ideas "se pierden por el camino".	✓		✓		✓		✓
			44.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓		✓
			45.- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓		✓
	X4 = Misión	X41 = Dirección y propósitos estratégicos	46.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			47.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓		✓
			48.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓		✓
			49.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓		✓
			50.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓		✓
		X42 = Metas y objetivos	51.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓		✓
			52.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓		✓

			53.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓		✓
			54.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓		✓
			55.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
		X43 = Visión	56.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓		✓
			57.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			58.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			59.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓		✓
			60.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Gestión del talento humano"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 2	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Y = Gestión del talento humano	Y1 = Integración de personas	Y11 = Reclutamiento	1.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, inicia con la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia por la necesidad de contar con una persona.	✓		✓		✓		✓	
			2.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, es atendido de manera inmediata luego de recibir la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
		Y12 = Selección	3.- El proceso de selección de personal se hace respetando el perfil profesional solicitado (requerido) por el Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
			4.- La selección final de la persona solicitada (requerida)	✓		✓		✓		✓	

			para cubrir un cargo determinado, es realizada al final del proceso de selección de personal por el Área o Gerente que hizo la solicitud (requerimiento).	✓		✓		✓		✓	
Y2 = Organización de personas	Y21 = Tareas relacionadas		5.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo.	✓		✓		✓		✓	
		Y22 = Evaluación	6.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓	
		7.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño.	✓		✓		✓		✓		
Y3 = Recompensa de personas	Y31 = Recompensa		8.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado.	✓		✓		✓		✓	
			9.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS).	✓		✓		✓		✓	
Y4 = Desarrollo de personas	Y41 = Capacitación		10.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario.	✓		✓		✓		✓	
			11.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.	✓		✓		✓		✓	
	Y42 = Desarrollo	12.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy	✓		✓		✓		✓		

			probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello.	✓		✓		✓		✓
			13.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	✓		✓		✓		✓
Y5 = Retención de personas	Y51 = Ambiente		14.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas.	✓		✓		✓		✓
			15.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo.	✓		✓		✓		✓
			16.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable.	✓		✓		✓		✓
Y6 = Auditoría de personas	Y61 = Control		17.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓
			18.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera no programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Desempeño laboral"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 3	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Z = Desempeño laboral	Z1 = Calidad del trabajo	Z11 = Calidad	43.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z2 = Atención al cliente	Z21 = Atención	44.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z3 = Satisfacción del cliente	Z31 = Satisfacción	45.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	✓		✓		✓		✓	
	Z4 = Reducción de costos	Z41 = Costos	46.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	✓		✓		✓		✓	
	Z5 = Rapidez de soluciones	Z51 = Resolución de problemas	47.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	

	Z6 = Cumplimiento de los plazos	Z61 = Puntualidad	48.- ¿Cómo consideras qué fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
--	---------------------------------------	-------------------	---	---	--	---	--	---	--	---	--

Nombre de Experto: Dr. Carlos Enrique Orihuela Romero

Firma de Experto : 

Fecha : 02 / 04 / 2022

Formato de Validez de Contenido de los Instrumentos pertenecientes a la investigación titulada:

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021

A ser realizada por: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Nombre de Experto: Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado

Firma de Experto : 

Nombre de Autor de Instrumento: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Fecha

: 02 / 04 / 2022

CALIFICACIÓN:

Pertinente

No Pertinente

Adecuado

Inadecuado

Recomendaciones:

--

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Cultura organizacional"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 1	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
X = Cultura organizacional	X1 = Implicación	X11 = Empoderamiento	1.- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		✓	
			2.- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		✓	
			3.- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	✓		✓		✓		✓	
			4.- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	✓		✓		✓		✓	
			5.- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	✓		✓		✓		✓	
		X12 = Trabajo en equipo	6.- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓	
			7.- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	✓		✓		✓		✓	
			8.- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	✓		✓		✓		✓	
			9.- Los grupos y no los individuos son	✓		✓		✓		✓	

			los principales pilares de esta organización.	✓		✓		✓		✓
			10.- El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		✓
		X13 = Desarrollo de capacidades	11.- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	✓		✓		✓		✓
			12.- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	✓		✓		✓		✓
			13.- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	✓		✓		✓		✓
			14.- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		✓
			15.- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	✓		✓		✓		✓
	X2 = Consistencia	X21 = Valores centrales	16.- Los líderes y directores practican lo que pregonan.	✓		✓		✓		✓
			17.- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.	✓		✓		✓		✓
			18.- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	✓		✓		✓		✓
			19.- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	✓		✓		✓		✓
			20.- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	✓		✓		✓		✓
		X22 = Acuerdo	21.- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos	✓		✓		✓		✓

			ganen.	✓		✓		✓		✓
			22.- Este grupo tiene una cultura "fuerte".	✓		✓		✓		✓
			23.- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	✓		✓		✓		✓
			24.- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	✓		✓		✓		✓
			25.- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓
		X23 = Coordinación e integración	26.- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	✓		✓		✓		✓
			27.- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	✓		✓		✓		✓
			28.- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓
			29.- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	✓		✓		✓		✓
			30.- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		✓
	X3 = Adaptabilidad	X31 = Orientación al cambio	31.- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	✓		✓		✓		✓
			32.- Respondemos bien a los cambios del entorno.	✓		✓		✓		✓
			33.- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓
			34.- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	✓		✓		✓		✓
			35.- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	✓		✓		✓		✓
		X32 = Orientación al	36.- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes	✓		✓		✓		✓

		cliente	conducen a menudo a introducir cambios.	✓		✓		✓		✓	
			37.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	✓		✓		✓		✓	
			38.- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	✓		✓		✓		✓	
			39.- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	✓		✓		✓		✓	
			40.- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	✓		✓		✓		✓	
		X33 = Aprendizaje organizativo	41.- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓		✓	
			42.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓		✓	
			43.- Muchas ideas "se pierden por el camino".	✓		✓		✓		✓	
			44.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓		✓	
			45.- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓		✓	
	X4 = Misión	X41 = Dirección y propósitos estratégicos	46.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
			47.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓		✓	
			48.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓		✓	
			49.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓		✓	
			50.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓		✓	
		X42 = Metas y	51.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓		✓	

		objetivos	52.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓		✓	
			53.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓		✓	
			54.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓		✓	
			55.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
		X43 = Visión	56.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓		✓	
			57.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
			58.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	
			59.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓		✓	
			60.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓	

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Gestión del talento humano"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 2	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Y = Gestión del talento humano	Y1 = Integración de personas	Y11 = Reclutamiento	1.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, inicia con la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia por la necesidad de contar con una persona.	✓		✓		✓		✓	
			2.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, es atendido de manera inmediata luego de recibir la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
		Y12 = Selección	3.- El proceso de selección de personal se hace respetando el perfil profesional solicitado (requerido) por el Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
			4.- La selección final de la persona solicitada (requerida)	✓		✓		✓		✓	

			para cubrir un cargo determinado, es realizada al final del proceso de selección de personal por el Área o Gerente que hizo la solicitud (requerimiento).	✓		✓		✓		✓	
Y2 = Organización de personas	Y21 = Tareas relacionadas	5.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo.		✓		✓		✓		✓	
	Y22 = Evaluación	6.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año.		✓		✓		✓		✓	
		7.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño.		✓		✓		✓		✓	
Y3 = Recompensa de personas	Y31 = Recompensa	8.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado.		✓		✓		✓		✓	
		9.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS).		✓		✓		✓		✓	
Y4 = Desarrollo de personas	Y41 = Capacitación	10.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario.		✓		✓		✓		✓	
		11.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.		✓		✓		✓		✓	
	Y42 = Desarrollo	12.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy		✓		✓		✓		✓	

			probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello.	✓		✓		✓		✓
			13.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	✓		✓		✓		✓
Y5 = Retención de personas	Y51 = Ambiente		14.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas.	✓		✓		✓		✓
			15.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo.	✓		✓		✓		✓
			16.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable.	✓		✓		✓		✓
Y6 = Auditoría de personas	Y61 = Control		17.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓
			18.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera no programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Desempeño laboral"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 3	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Z = Desempeño laboral	Z1 = Calidad del trabajo	Z11 = Calidad	43.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z2 = Atención al cliente	Z21 = Atención	44.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z3 = Satisfacción del cliente	Z31 = Satisfacción	45.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	✓		✓		✓		✓	
	Z4 = Reducción de costos	Z41 = Costos	46.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	✓		✓		✓		✓	
	Z5 = Rapidez de soluciones	Z51 = Resolución de problemas	47.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	

	Z6 = Cumplimiento de los plazos	Z61 = Puntualidad	48.- ¿Cómo consideras qué fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
--	---------------------------------------	-------------------	---	---	--	---	--	---	--	---	--

Nombre de Experto: Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado

Firma de Experto



Fecha : 02 / 04 / 2022

Formato de Validez de Contenido de los Instrumentos pertenecientes a la investigación titulada:

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021

A ser realizada por: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Nombre de Experto: Dra. Rosa Ysabel Adriazola Cruz

Firma de Experto :
Ysabel Adriazola

Nombre de Autor de Instrumento: Mg. Andrés Iván Cáceres García

Fecha : 02 / 04 / 2022

CALIFICACIÓN:

Pertinente No Pertinente

Adecuado Inadecuado

Recomendaciones:

Objetivo General: Medir la variable "Cultura organizacional"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 1	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
X = Cultura organizacional	X1 = Implicación	X11 = Empoderamiento	1.- La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	✓		✓		✓		✓	
			2.- Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	✓		✓		✓		✓	
			3.- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	✓		✓		✓		✓	
			4.- Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	✓		✓		✓		✓	
			5.- La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	✓		✓		✓		✓	
	X12 = Trabajo en equipo	6.- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓		
		7.- Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	✓		✓		✓		✓		
		8.- Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	✓		✓		✓		✓		
		9.- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	✓		✓		✓		✓		

			10.- El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		✓
		X13 = Desarrollo de capacidades	11.- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	✓		✓		✓		✓
			12.- Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	✓		✓		✓		✓
			13.- Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	✓		✓		✓		✓
			14.- La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	✓		✓		✓		✓
			15.- A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	✓		✓		✓		✓
	X2 = Consistencia	X21 = Valores centrales	16.- Los líderes y directores practican lo que pregonan.	✓		✓		✓		✓
			17.- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.	✓		✓		✓		✓
			18.- Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	✓		✓		✓		✓
			19.- Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	✓		✓		✓		✓
			20.- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	✓		✓		✓		✓
		X22 = Acuerdo	21.- Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	✓		✓		✓		✓
			22.- Este grupo tiene una cultura	✓		✓		✓		✓

			"fuerte".	✓		✓		✓		✓	
			23.- Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	✓		✓		✓		✓	
			24.- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	✓		✓		✓		✓	
			25.- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓	
		X23 = Coordinación e integración	26.- Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	✓		✓		✓		✓	
			27.- Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	✓		✓		✓		✓	
			28.- Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	✓		✓		✓		✓	
			29.- Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	✓		✓		✓		✓	
			30.- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	✓		✓		✓		✓	
	X3 = Adaptabilidad	X31 = Orientación al cambio	31.- La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	✓		✓		✓		✓	
			32.- Respondemos bien a los cambios del entorno.	✓		✓		✓		✓	
			33.- Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		✓	
			34.- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	✓		✓		✓		✓	
			35.- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	✓		✓		✓		✓	
		X32 = Orientación al cliente	36.- Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	✓		✓		✓		✓	

			37.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	✓		✓		✓		✓
			38.- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	✓		✓		✓		✓
			39.- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	✓		✓		✓		✓
			40.- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	✓		✓		✓		✓
		X33 = Aprendizaje organizativo	41.- Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	✓		✓		✓		✓
			42.- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	✓		✓		✓		✓
			43.- Muchas ideas "se pierden por el camino".	✓		✓		✓		✓
			44.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	✓		✓		✓		✓
			45.- Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	✓		✓		✓		✓
	X4 = Misión	X41 = Dirección y propósitos estratégicos	46.- Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			47.- Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	✓		✓		✓		✓
			48.- Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	✓		✓		✓		✓
			49.- Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	✓		✓		✓		✓
			50.- La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	✓		✓		✓		✓
		X42 = Metas y objetivos	51.- Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	✓		✓		✓		✓
			52.- Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	✓		✓		✓		✓

			53.- La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	✓		✓		✓		✓
			54.- Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	✓		✓		✓		✓
			55.- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
		X43 = Visión	56.- Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	✓		✓		✓		✓
			57.- Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			58.- El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓
			59.- Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	✓		✓		✓		✓
			60.- Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	✓		✓		✓		✓

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Gestión del talento humano"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 2	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Y = Gestión del talento humano	Y1 = Integración de personas	Y11 = Reclutamiento	1.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, inicia con la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia por la necesidad de contar con una persona.	✓		✓		✓		✓	
			2.- El reclutamiento (convocatoria interna o externa) de personal en la empresa, es atendido de manera inmediata luego de recibir la solicitud (requerimiento) de una Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
		Y12 = Selección	3.- El proceso de selección de personal se hace respetando el perfil profesional solicitado (requerido) por el Área o Gerencia.	✓		✓		✓		✓	
			4.- La selección final de la persona solicitada (requerida)	✓		✓		✓		✓	

			para cubrir un cargo determinado, es realizada al final del proceso de selección de personal por el Área o Gerente que hizo la solicitud (requerimiento).	✓		✓		✓		✓	
Y2 = Organización de personas	Y21 = Tareas relacionadas		5.- Las tareas o funciones que realizas están directamente relacionadas con tu cargo.	✓		✓		✓		✓	
		Y22 = Evaluación	6.- La empresa realiza evaluaciones de tu desempeño por lo menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓	
		7.- Recibes una retroalimentación después de cada evaluación de tu desempeño.	✓		✓		✓		✓		
Y3 = Recompensa de personas	Y31 = Recompensa		8.- Recibes una felicitación, cada vez que haces algo ejemplar o digno de ser imitado.	✓		✓		✓		✓	
			9.- La empresa cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones legales (remuneración, seguro, CTS).	✓		✓		✓		✓	
Y4 = Desarrollo de personas	Y41 = Capacitación		10.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que es necesario.	✓		✓		✓		✓	
			11.- Recibes capacitación interna o externa por parte de la empresa cada vez que comunicas la necesidad de ser capacitado.	✓		✓		✓		✓	
	Y42 = Desarrollo	12.- En la empresa si haces las cosas bien, es muy	✓		✓		✓		✓		

			probable que puedas ascender de cargo cuando se presente la oportunidad y estés preparado para ello.	✓		✓		✓		✓	
			13.- La empresa se preocupa por elevar el nivel profesional del personal que considera tiene las características para poder asumir en el futuro cargos de mucha más importancia y responsabilidad.	✓		✓		✓		✓	
Y5 = Retención de personas	Y51 = Ambiente		14.- El ambiente de trabajo es cómodo (es acogedor, amigable y tranquilo) para la realización de tus tareas.	✓		✓		✓		✓	
			15.- El ambiente (lugar) donde realizas tu trabajo diariamente, cuenta con las medidas de prevención y seguridad necesarias para sentirte seguro al hacer tu trabajo.	✓		✓		✓		✓	
			16.- El trato entre tus compañeros y superiores es respetuoso y amable.	✓		✓		✓		✓	
Y6 = Auditoría de personas	Y61 = Control		17.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓	
			18.- En el Área donde trabajas, se realizan auditorías o controles de manera no programada, al menos una vez al año.	✓		✓		✓		✓	

Tabla de Construcción y Validación del Cuestionario dirigido a: Supervisores de las empresas que forman parte de la presente investigación.

Objetivo General: Medir la variable "Desempeño laboral"

Donde:

P = Pertinente

NP = No Pertinente

A = Adecuado

I = Inadecuado

Variable 3	Dimensiones	Indicador	Ítems	Pertinencia con la Variable		Pertinencia con la Dimensión		Pertinencia con el Indicador		Redacción	
				P	NP	P	NP	P	NP	A	I
Z = Desempeño laboral	Z1 = Calidad del trabajo	Z11 = Calidad	43.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z2 = Atención al cliente	Z21 = Atención	44.- ¿Cómo calificarías la atención que brindaste a los clientes (internos y/o externos) durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
	Z3 = Satisfacción del cliente	Z31 = Satisfacción	45.- ¿Cómo consideras que los clientes (internos y/o externos) que tú atendiste durante el año 2021 te calificarían, respecto a lo satisfechos que quedaron con tu atención?	✓		✓		✓		✓	
	Z4 = Reducción de costos	Z41 = Costos	46.- ¿Cómo calificarías tu contribución a la reducción de costos durante el año 2021 en tu Área o en la empresa?	✓		✓		✓		✓	
	Z5 = Rapidez de soluciones	Z51 = Resolución de problemas	47.- ¿Cómo calificarías tu rapidez para dar soluciones a problemas relacionados a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	

	Z6 = Cumplimiento de los plazos	Z61 = Puntualidad	48.- ¿Cómo consideras que fue tu cumplimiento de plazos (tiempos) en la realización de tareas asignadas a tu cargo durante el año 2021?	✓		✓		✓		✓	
--	---------------------------------------	-------------------	---	---	--	---	--	---	--	---	--

Nombre de Experto: Dra. Rosa Ysabel Adriazola Cruz



Firma de Experto :

Fecha : 02 / 04 / 2022