UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autor: Yeri Milagros Huaman Huaman

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Galvani Guerrero García (Presidente)
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

Mg. Oswaldo Rafael, López Michelini (Secretario)
Código ORCID: 0009-0006-9220-0780

Dr. Augusto Oswaldo, Benavides Medina (Vocal)
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

Los suscritos declaramos que el proyecto de tesis es original en su contenido y forma:

Est. Yeri Milagros Huaman Huaman (Autor) _____

Código ORCID: 0009-0004-0825-6665

Dr. Augusto Benavides Medina (Asesor) _____

Código ORCID: 0000-0002-3017-7945

Tumbes, 2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fce-secacademica@untumbes.edu.pe

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

(presencial)

En Tumbes, a los catorce días del mes de agosto del dos mil veintiséis, siendo las 09:00 horas, en el Auditorio Álvaro Camacho Sánchez **de la Facultad de Ciencias Económicas,** se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 410-2025/UNTUMBES-FACEC-D, docentes: Mg. Galvani Guerrero García **(Presidente)**, Mg. Oswaldo Rafael López Micheline, **(Secretario)** y Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina **(Vocal)**, reconociendo en la misma resolución además, al Docente Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, presentada por la Bachiller**: YERI MILAGROS HUAMAN HUAMAN,** Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a la Bachiller: **YERI MILAGROS HUAMAN HUAMAN,** con calificativo..APROBADO BUENO

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda ...APTA..... para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las ..10.. horas ..15... minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 14.. de .08.. del 2026

Mg. Galvani Guerrero García
DNI N° 45101586
Código ORCID N° 0000-0002-3151-806X
Presidente (a)

Mg. Oswaldo Rafael López Micheline
DNI N° 41408288
Código ORCID N° 0009-0006-9220-0780
Secretario (a)

Dr. Augusto Oswaldo Benavides Medina
DNI N° 00227131
Código ORCID N° 0000-0002-3017-7945
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int.
Archivo (Decanato)

Informe de Similitud de Turniting

Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	17%	10%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	revistas.udec.cl Fuente de Internet	1%
3	transparencia.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	1%
6	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	theibfr.com Fuente de Internet	1%
8	Montalvan, Emely Amira Llanos|Espinoza, Karol Cecilia Marcelo|Salome, Maribet Vaneza Mercado. "Cultura organizacional y seguridad laboral según la percepción de los colaboradores de la compañía minera Chungar - Junín, 2022.", Universidad Continental (Peru) Publicación	1%
9	www11.urbe.edu Fuente de Internet	1%
10	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
14	repositorio.unfv.edu.pe	

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

	Fuente de Internet	<1 %
15	Guillermo Colca, Anderson Estalin | Lody Alex, Rimac Franco. "Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de transportes Expreso Nacional Cerro de Pasco S.R.L. 2022.", Universidad Continental (Peru) Publicación	<1 %
16	ecotec.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	Berrenechea Navarro, Valeria Paula | Huamani Huayhua, Lizardo Guillermo | Perez Ruiz, Hector Cirilo. "Marketing estratégico y posicionamiento de la empresa Ceatec Soft E. I. R. L., región San Martín, 2023.", Universidad Continental (Peru) Publicación	<1 %
19	revistalatam.redilat.org Fuente de Internet	<1 %
20	centrodeinvestigacionescic.com.co Fuente de Internet	<1 %
21	portal.inen.sld.pe Fuente de Internet	<1 %
22	riuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.utea.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
25	Bolivar Huamani, Elizabeth. "Cultura organizacional en docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Santo Tomás sector urbano y rural, 2017", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
26	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.unas.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
28	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %



Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

29	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	Submitted to Universidad Privada Franz Tamayo Trabajo del estudiante	<1 %
31	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
32	Balladares Quispe, July | Santa Cruz, Vanessa Falcon | Grandes Ramirez, Linda | Quispe Arratea, Lorena. "Planeamiento Estrategico de la Corporacion Financiera de Desarrollo (COFIDE)", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
33	repositorio.eesppjsco.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
35	Villa Ruiz, Braulio Salome. "El desarrollo local del distrito de Capachica a través de la gestión del turismo rural - 2020", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
36	dspace.ueb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.kerwa.ucr.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
40	publicaciones.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.unimayor.edu.co Fuente de Internet	<1 %
42	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
43	biblioteca.usac.edu.gt Fuente de Internet	<1 %
	www.investigarmqr.com	

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

44	Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
47	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
49	documentos.uru.edu Fuente de Internet	<1 %
50	www.coneau.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
51	Guzman Pacheco, Karina. "Liderazgo transformacional y gestión administrativa durante la emergencia sanitaria establecida por el COVID-19 en la Universidad Continental - 2020.", Universidad Continental (Peru) Publicación	<1 %
52	Mamani Yucra, Yolanda Chabela. "Clima organizacional y desempeño docente en profesoras de nivel inicial del distrito de Puno de la UGEL Puno 2016", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
53	Submitted to Universidad Mariano Gálvez de Guatemala Trabajo del estudiante	<1 %
54	Submitted to Universidad Nacional de Cajamarca Trabajo del estudiante	<1 %
55	repositorio.udea.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	dominiodelasciencias.com Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	Peña, Yolanda Samata. "Comunicación interpersonal y gestión organizacional en las instituciones educativas primarias del distrito de Santo Tomás - Chumbivilcas – Cusco 2018", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

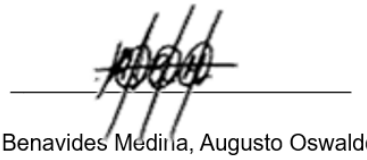
59	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
60	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
61	dspace-uh-tmp.igniteonline.la Fuente de Internet	<1 %
62	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
63	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
64	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
65	bdigital.uncu.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
66	publicacionescd.uleam.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
67	Arturo Realyvásquez Vargas, Jorge Luis García Alcaraz, Julio Blanco Fernández. "Desarrollo y validación de un cuestionario de compatibilidad macroergonómica", Contaduría y Administración, 2016 Publicación	<1 %
68	Cribillero Collantes, Juana Iris. "Financiamiento y control interno de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro hotelero -Ayacucho 2020", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) Publicación	<1 %
69	Diana Carolina Ponce Holguín, Rita Mayda Zambrano Loor. "The Impact of Financial Education on the Economic Sustainability of Enterprises in San Lorenzo Parish, Manta Canton", Alpha International Journal, 2026 Publicación	<1 %
70	congresociica.unach.mx Fuente de Internet	<1 %
71	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
72	Gonzales Marca, Raul. "Acompañamiento pedagógico especializado y gestión pedagógica docente en la Institución Educativa Manuel Camilo de la Torre, Moquegua - 2021.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %



Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

73	Soraida Sandra Santillán Calderón, Sunny Ariana Idrovo Vargas, Linda Yuling Wong Villacis, Lorena Lisbeth León Granizo. "**Liderazgo pedagógico y comunicación asertiva como estrategias para la resolución de conflictos institucionales** ", Tesla Revista Científica, 2026 Publicación	<1 %
74	Submitted to Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia Trabajo del estudiante	<1 %
75	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 15 words
Excluir bibliografía	Activo		



Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

DEDICATORIA

A Dios, quien siempre me dio las fuerzas para continuar, enseñándome a confiar en que su tiempo es perfecto. Gracias por fortalecer mi corazón en cada momento y por guiarme con sabiduría por el camino que hoy me permite alcanzar este logro.

A mi papá, Gerardo, por brindarme siempre su apoyo y nunca dejar que me falte nada durante todo este proceso. A mi mamá, Isolina, que a pesar de la distancia siempre me escuchó, comprendió y brindó su apoyo incondicional.

A mis hermanos Cleiver, Nixon y Gian, pilares importantes en mi vida, este logro se los dedico a ustedes por siempre confiar en mí y alentarme en los momentos difíciles. Con este logro les demuestro que pude, puedo y siempre podré.

In memoriam a mi abuelo, Feliberto, y a mi tío, Francisco, quienes, desde el cielo, estoy segura de que se sienten orgullosos y felices de ver todo lo que estoy logrando. Cumplir esta meta fue una promesa que les hice y que hoy, con el corazón lleno de gratitud, puedo decir que cumplí.

A todos los que estuvieron a mi lado en este camino, gracias por creer en mí, por acompañarme y por hacer más llevadero cada paso hasta llegar aquí.

Yeri Huaman

AGRADECIMIENTO

Agradezco, a la Escuela Profesional de Administración y a la Universidad Nacional de Tumbes, por ofrecer sus programas y recursos que hicieron posible mi formación como profesional.

Al Dr. Augusto Benavides Medina, asesor de mi tesis, por su orientación constante, sus valiosos aportes académicos, dedicación y apoyo durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

Al Mg. Galvani Guerrero García, por su orientación y recomendaciones brindadas a lo largo de este proceso, las cuales contribuyeron significativamente al fortalecimiento de la presente investigación.

Finalmente, agradezco a mi familia y a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo, motivación y confianza para seguir adelante y alcanzar esta meta profesional.

Yeri Huaman

ÍNDICE

ÍNDICE xiii

ÍNDICE DE TABLAS xv

ÍNDICE DE ANEXOS xvi

RESUMEN xvii

ABSTRACT xviii

I. INTRODUCCIÓN 19

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA 24

2.1. Bases teóricas – científicas 24

2.2. Definición de términos básicos 37

III. MATERIALES Y MÉTODOS 40

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis 40

3.2. Población, muestra y muestreo 42

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección 44

3.4. Procesamiento y análisis de datos 48

3.5. Hipótesis 52

3.6. Definición y operacionalización de variables 53

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 59

4.1. Resultados descriptivos 59

4.2. Resultados inferenciales 64

4.3. Discusión 70

V. CONCLUSIONES 77

VI. RECOMENDACIONES 79

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 79

ANEXOS 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores Administrativos 276 42
Tabla 2. Rango de correlación de Rho de Spearman 49
Tabla 3. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento 50
Tabla 4. Confiabilidad de gestión del talento humano 51
Tabla 5. Confiabilidad de cultura organizacional 52
Tabla 6. Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición 54
Tabla 7. Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición 56
Tabla 8. Nivel entre la variable gestión del talento humano y cultura organizacional 59
Tabla 9. Nivel entre la dimensión integrar personas con cultura organizacional 60
Tabla 10. Nivel entre la dimensión organizar personas con cultura organizacional 61
Tabla 11. Nivel entre la dimensión retener personas con cultura organizacional 62
Tabla 12. Nivel entre la dimensión desarrolla personas con cultura organizacional 63
Tabla 13. Correlación de la gestión del talento humano y cultura organizacional 64
Tabla 14. Correlación de la dimensión integrar personas en la cultura organizacional 65
Tabla 15. Correlación de la dimensión organizar personas en la cultura organizacional 66
Tabla 16. Correlación de la dimensión retener personas en la cultura organizacional 68
Tabla 17. Correlación de la dimensión desarrollar personas en la cultura organizacional 69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia 89

Anexo 2. Matriz de operacionalización de las variables 91

Anexo 3. Cuestionario para las variables 94

Anexo 4. Análisis de confiabilidad de la variable gestión del talento humano 97

Anexo 5. Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional 100

Anexo 6. Resultados de la confiabilidad y validez del instrumento 103

Anexo 7. Certificado de originalidad 108

Anexo 8. Formato de declaración jurada 109

Anexo 9. Autorización para ejecución de tesis 110

Anexo 10. Solicitud de base de datos a la Universidad Nacional de Tumbes 111

Anexo 11. Resultados de encuestas para el SPSS 112

Anexo 12. Evidencia de aplicación de encuestas 112

Anexo 13. Informe de Similitud de Turnitin ..... **Error! Bookmark not defined.**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con un diseño no experimental, de tipo correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 154 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios estructurados de 20 ítems cada uno, valorados con la escala Likert y validados a partir de artículos científicos. La confiabilidad de los instrumentos fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0.834 para la variable gestión del talento humano y 0.954 para la variable cultura organizacional. Los resultados muestran una relación positiva considerable: 0.737, significativa al 1% entre ambas variables. Asimismo, las dimensiones integrar, organizar, retener y desarrollar personas tienen una correlación positiva media con la cultura organizacional. En conclusión, se evidenció un nivel alto de la gestión del talento humano (61.69%) y de la cultura organizacional (67.53%), observándose que los trabajadores administrativos perciben de manera positiva las prácticas relacionadas con la gestión del talento humano, las cuales se asocian con una cultura organizacional favorable en la Universidad Nacional de Tumbes.

Palabras clave: Gestión del talento humano, trabajadores administrativos, cultura organizacional.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between human talent management and the organizational culture of the National University of Tumbes during the year 2025. The study was conducted using a mixed-methods approach, with a non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The population consisted of 154 administrative employees, who were administered two structured questionnaires of 20 items each, scored using the Likert scale and validated based on scientific articles. The reliability of the instruments was determined using Cronbach's alpha coefficient, yielding values of 0.834 for the human talent management variable and 0.954 for the organizational culture variable. The results show a considerable positive relationship (0.737), statistically significant at the 1% level, between both variables. Furthermore, the dimensions of integrating, organizing, retaining, and developing people have a moderate positive correlation with organizational culture. In conclusion, a high level of human talent management (61.69%) and organizational culture (67.53%) was evident, with administrative staff perceiving human talent management practices positively, which are associated with a favorable organizational culture at the National University of Tumbes.

Keywords: Human talent management, administrative staff, organizational culture.

I. INTRODUCCIÓN

En un contexto global marcado por la incertidumbre política y económica, las organizaciones están llamadas a modificar sus estructuras y valores hacia modelos más humanos, inclusivos y sostenibles. Es necesario reconocer que el respeto a los derechos humanos, la equidad y la coherencia entre cultura organizacional y valores institucionales son pilares importantes para garantizar la sostenibilidad y la competitividad en un entorno cambiante. Asimismo, la gestión del talento se considera como una estrategia clave, no solo para garantizar la permanencia en el mercado, sino para construir organizaciones resilientes y con sentido social. Según Molano (2025), hoy en día no es suficiente gestionar al talento humano desde la lógica de la productividad, sino que resulta fundamental adoptar una visión más integral, donde se dé prioridad el bienestar, la diversidad y la inclusión.

El presente estudio se fundamenta en diversas teorías científicas que respaldan el análisis de las variables, dimensiones e indicadores relacionados con la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes. Para ello, se consideran el modelo de Chiavenato (2011) para la primera variable y el modelo de Denison y Mishra (1995) respecto a la segunda. A partir de estos aportes teóricos, la investigación busca analizar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, considerando los procesos de integrar, organizar, retener y desarrollar personas, así como las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, de acuerdo con la realidad organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes.

Un estudio realizado por Karamat et al. (2024) en 32 universidades públicas de Khyber Pakhtunkhwa, Pakistán, demostraron que una apropiada gestión del talento promueve la creatividad y la innovación del personal académico, especialmente cuando existe

una cultura organizacional sólida que actúa como impulsor. Esto, resalta la importancia de alinear la gestión del talento humano con cultura organizacional, principalmente en el sector público universitario, donde los desafíos de desempeño y compromiso son cada vez más exigentes. Por otro lado, Wahyuni y Suwena (2025), señalan que una buena gestión en el talento humano del sector público es necesaria para crear un éxito sostenido del desempeño organizacional, destacando que la clave está en identificar, desarrollar y retener a los servidores públicos con alto potencial.

Asimismo, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (UNTRM), Gusman (2023) reveló que los trabajadores que percibían una buena gestión del talento mostraban hasta un 30% más de motivación en dimensiones clave como la autonomía y el propósito, lo cual refuerza la importancia de promover una cultura organizacional orientada al desarrollo humano y al reconocimiento del trabajador.

Marquez (2023) en la UGEL de la Región Tumbes, encontró que mejorar la gestión del personal aumenta hasta 57 % la productividad de los trabajadores, especialmente cuando se fortalecen el compromiso laboral, las relaciones interpersonales y la calidad de vida en el trabajo. Lo que evidencia que una estrategia bien orientada en la gestión del talento no solo optimiza el ambiente laboral, sino que también se traduce en mejores resultados para cualquier institución.

Esta investigación se desarrollo desde distintos enfonques. Teóricamente, se justificó en los aportes de Chiavenato (2011) y de Denison y Mishra (1995), quienes propusieron modelos que permitieron comprender la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes. De manera práctica, sus resultados aportan al ámbito académico y orientaron a la universidad a mejorar en sus procesos administrativos y el ambiente laboral. Metodológicamente, se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, como el cuestionario compuesto por 20 ítems para cada variable con escala de Likert, lo que permitió comprobar mediante datos cuantitativos la percepción y correlación de las variables de estudio. Socialmente se justificó porque tuvo un impacto positivo en el

bienestar laboral de los trabajadores administrativos e indirectamente también benefició a estudiantes y usuarios, ya que se va a brindó un mejor servicio con personal motivado. Finalmente, de manera económica, se evidenció porque los resultados obtenidos contribuyeron a optimizar los recursos institucionales y mejorar la eficiencia en la gestión pública.

En el mundo actual, se puede observar un entorno caracterizado por cambios constantes y una elevada competitividad, lo que representa un desafío significativo para diversas entidades públicas. No obstante, muchos de los modelos de gestión implementados en instituciones públicas aún se asocian a estructuras burocráticas que limitan la innovación y el desarrollo del talento humano. En ese sentido, en Sudáfrica, un estudio realizado por Abiwu y Martins (2024) a 265 académicos de tres universidades públicas revelaron que muchas de ellas aún administran el talento humano de forma fragmentada y sin una visión estratégica clara. Estos resultados demuestran que la falta de estrategias sólidas en materia de gestión del talento humano limita directamente la consolidación de una cultura institucional fuerte y reduce la capacidad de las universidades para diferenciarse y sostener su competitividad en un entorno académico cada vez más exigente.

Por otro lado, Cercado y Zambrano (2024), en su investigación en el GAD Jipijapa concluyeron que a pesar de que promueven prácticas positivas, como el trabajo en equipo y el aprovechamiento de las habilidades del personal, el 57% de los empleados percibe que las evaluaciones de desempeño son justas. Lo que indica que persisten debilidades en los procesos de retroalimentación y equidad, limitando el desarrollo del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional sólida.

Otra investigación realizada por Layme (2024) a 60 trabajadores de la Red de Salud de Aplao, Arequipa, evidenció que la gestión del personal (61.7%) y el desempeño laboral (56.7%) se encuentran en un nivel medio, evidenciando deficiencias en los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento, afectando la eficiencia institucional y la calidad del servicio.

Una investigación realizada por Jimenez (2025) en un hospital de la provincia de Tumbes, concluyó que más de la mitad del personal (55%) percibe una gestión del talento humano solo regular, mientras que el desempeño laboral fue alto o muy alto (98,3%). Esta situación revela deficiencias en la aplicación efectiva de los procesos de gestión del talento humano, pues una adecuada gestión no siempre se refleja en un mejor rendimiento del personal. De igual modo, Odar (2023) desarrolló una investigación en la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, donde identificó que el 40.6% de los trabajadores calificó la cultura organizacional como regular, el 30.4% como baja y el 29% como muy alta, lo que evidencia carencias en las dimensiones de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión institucional y concluye de que una cultura organizacional débil repercute negativamente en el desempeño laboral y en el funcionamiento general de la institución.

Por otro lado, una noticia publicada por la Universidad Nacional de Tumbes (2025), reveló que más del 80 % de los directivos de esta casa de estudios valoran positivamente los procesos de incorporación y formación de personal. No obstante, también señalaron aspectos que necesitan ser mejorados, por ejemplo, fortalecer los programas de gestión del personal de manera integral, con acciones concretas como el reclutamiento adecuado, la capacitación continua, la retención de personal clave y mecanismos reales de reconocimiento.

Este estudio evidencia que, a pesar de ciertos avances, aún existen aspectos por fortalecer en la gestión del talento humano en la Universidad Nacional de Tumbes, particularmente en los procesos relacionados con la organización, retención y desarrollo del personal. Estas situaciones permiten reconocer la necesidad de continuar fortaleciendo las prácticas de gestión del talento humano, considerando las percepciones de los trabajadores administrativos y su relación con la cultura organizacional. En este contexto, resulta pertinente profundizar en el análisis de ambas variables, con el propósito de generar evidencia que contribuya a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la gestión del personal y de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

De lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente interrogante general: ¿Cómo es la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025?, de donde se desprende sus problemas específicos: 1. ¿De qué manera se relaciona integrar personas y la cultura organizacional?, 2. ¿Qué relación hay entre organizar personas y la cultura organizacional?, 3. ¿Qué relación existe entre retener personas y la cultura organizacional?, 4. ¿Cómo es la relación entre desarrollar personas y la cultura organizacional?

La presente investigación es de tipo aplicada, con un enfoque mixto y un nivel descriptivo – correlacional, orientada a determinar el grado de relación entre las variables de estudio. Se emplea un diseño no experimental de corte transversal, ya que se trabaja con datos recogidos en un solo momento, sin manipular las variables. Asimismo, se aplican los método deductivo, inductivo hipotético-deductivo, analítico y correlacional, los cuales permiten contrastar teorías, formular hipótesis y analizar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes.

Este estudio pretende: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. Y de manera específica: 1. Determinar la relación de integrar personas con la cultura organizacional. 2. Explicar la relación de organizar personas con la cultura organizacional. 3. Analizar la relación de retener personas con la cultura organizacional. 4. Determinar la relación de desarrollar personas con la cultura organizacional.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teóricas – científicas

2.1.1. Gestión del talento humano

Es un enfoque de carácter estratégico que reconoce a las personas como el principal generador de valor dentro de la organización. Se orienta a atraer, desarrollar, retener y fortalecer las capacidades, competencias y actitudes de los trabajadores, procurando que su desempeño se encuentre alineado con la misión, visión y cultura organizacional.

Chiavenato (2018) menciona:

> La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización [...] Depende principalmente de las características de las personas que la forman. Todo eso crea una mezcla compleja que hace que cada organización sea única. (p. 8)

Además, Chávez (2015) nos comenta:

> La administración del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado [...]; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cum plan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo

> satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (p. 17)

Los autores y Ricardo (2004) definen:

> La administración de recursos humanos (RH) las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (p. 2)

Welther y Davis (1992) nos afirman:

> La administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no sólo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna. (p. 22)

Por último, Sotomayor (2015) menciona:

> Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (p. 30)

2.1.2. Teoría científica

La teoría propuesta por Idalberto Chiavenato, a través de su obra *Administración de Recursos Humanos*. Donde, menciona que la gestión del talento se debe considerar un enfoque sistémico, dado que la administración de personas se constituye en

subsistemas funcionales interdependientes. Esta propuesta es conocida como el "Modelo de subsistemas de la administración de recursos humanos".

2.1.3. Dimensiones de gestión del talento humano

Para la siguiente investigación se ha considerado el modelo teórico de Chiavenato (2011), quién menciona que esta gestión se desarrolla a través de cuatro dimensiones clave:

a. Integrar

Chávez (2015), menciona "los procesos para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales" (p. 47). Es por ello que cuando hablamos de integrar personas se refiere a que la organización cuente con el capital humano adecuado desde su ingreso, facilitando su adaptación y alineación con los objetivos institucionales.

Esta dimensión incluye actividades como el **reclutamiento,** Chávez (2015), en su libro menciona "es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea" (p. 47); y **selección,** para Bayas (2024), "consiste en la elección de los profesionales que han de ocupar los puestos vacantes en la empresa" (p. 93).

b. Organizar

Chiavenato (2011), señala "los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo" (p. 166). Es por ello que esta, dimensión abarca lo siguiente: **diseño de puestos**, para Chiavenato (2007), "es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante" (p. 204); **análisis y**

descripción de puestos, según Dessler y Juárez (2004), el análisis de puestos es un proceso clave que permite conocer las tareas que se realizarán en un cargo y qué tipo de persona se necesita para ocuparlo. Y a partir de ellos, podemos elaborar la descripción del puesto, donde se detallan sus funciones principales y responsabilidades (p. 30); **y evaluación del desempeño,** que para Bayas (2024), "hace referencia al proceso con el cual se mide el rendimiento individual de cada empleado y el desempeño general de toda la fuerza laboral" (p. 158)

c. Retener:

Bohlander y Snell (2008), señalan:

> La planeación estratégica de la compensación es la prestación que los empleados reciben y que de alguna u otra forma hace que aumenten su motivación y crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización. (p. 396)

Esta dimensión comprende aspectos como, **remuneraciones,** Chiavenato (2011), señala "se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización" (p. 134); **prestaciones,** para Chávez (2015), "son gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a sus trabajadores como: asistencia médico hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad, planes de pensiones, jubilaciones, etc" (p. 88); y por ultimo, **higiene y seguridad,** según Chiavenato (2007), "desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada" (p. 332).

d. Desarrollar:

Rubió (2016), señala:

> La formación y el desarrollo de los recursos humanos tienen que ser concebidos como una de las partes integrantes de la planificación estratégica de la empresa pues aporta el mantenimiento y crecimiento necesarios del potencial de las personas que la constituyen. (p. 158)

Esta dimensión, tiene los siguientes indicadores, **capacitación,** según Gary y Ricardo (2004), "se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores" (p. 104); **desarrollo personal,** para Bohlander y Snell (2008), se orienta al fortalecimiento de habilidades con una visión a largo plazo, preparándose para asumir nuevas responsabilidades. A diferencia de la capacitación, su enfoque es más amplio e integral (p. 232); y **desarrollo organizacional,** para Palomino et al. (2011):

> Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (p. 9)

2.1.4. Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que rigen la manera en que las personas trabajan y se relacionan dentro de una institución. Se refleja en cómo los trabajadores se comunican, toman decisiones, resuelven problemas y hasta en cómo enfrentan a los cambios.

Para Ritter (2008), "la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos" (p. 41).

Los autores Páramo et al. (2008), nos mencionan “la cultura organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional” (p. 10).

Según Roaro (2009), define la cultura organizacional como “la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción, e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar interna y externamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes” (pp. 1-2).

Por otro lado, los autores Castro et al. (2023), comentan:

> La cultura organizacional como la personalidad de la organización; esto quiere decir, que corresponde a todas aquellas características que le dan su identidad y la diferencian de otras instituciones, tal es el caso de su sistema de valores, hábitos, reglas, práctica y tradiciones que comparten los miembros de la empresa, también entran en juego las creencias, objetivos, procedimientos, misión, visión y suposiciones sobre una organización que configuran el modo en que las personas deben comportarse e interactuar, cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las actividades laborales. (p. 2)

Y, por último, Chávez (2015) afirma “la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 61).

2.1.5. Teoría científica

La teoría propuesta por Daniel R. Denison (1995), conocida como el *Modelo de Cultura Organizacional de Denison*, establece que la cultura de una organización puede analizarse a partir de cuatro rasgos clave: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Según Denison y Mishra (1995), estos rasgos influyen directamente en la eficacia organizacional, ya que determinan la forma en que los miembros se comprometen, cooperan y responden a los cambios del entorno (p. 204).

2.1.6. Dimensiones de cultura organizacional

Para la siguiente investigación se ha considerado el modelo teórico de Denison y Mishra (1995), quienes proponen que la cultura organizacional puede analizarse a partir de cuatro dimensiones clave:

a. Involucramiento

Denison y Mishra (1995), comentan que dentro de una organización, este rasgo representa una expresión de su flexibilidad y apertura al cambio. Ya que favorece la adaptación ante los desafíos del entorno y se considera un factor determinante para el crecimiento organizacional. Es por ello, que cuando las personas se sienten realmente implicadas en su trabajo y en los objetivos instirucionales, aumenta el compromiso y se fortalecen los resultados (p. 204)

Esta dimensión se compone de los siguientes indicadores, c**ompromiso,** Robbins y Judge (2013) señalan, es la identificación del empleado con la organización y sus valores, reflejando un fuerte vínculo emocional y el deseo de permanecer en ella a largo plazo (pp. 74-75); **empoderamiento,** según Cueva y Gómez (2018), se entiende como otorgar a los trabajadores el poder y la autonomía necesarios para tomar decisiones relacionadas con su función (p. 62); y **trabajo de equipo** Navarro (2017), el trabajo que se desarrolle en equipo, ayuda a la solución de problemas y el cumplimiento de objetivos como una responsabilidad compartida entre todas las áreas de la organización. (p. 91)

b. Consistencia

Denison y Mishra (1995) señalan, una cultura organizacional coherente fortalece la estabilidad, lo que indica que todos lo miembros actuén en función de normas claras y aceptadas colectivamente. Entonces, eso hace referencia a la alineación interna de la organización mediante valores, creencias, y sistemas compartidos que ayudan en la integración y coordinación de procesos. (p. 204)

Esta dimensión abarca lo siguiente, **valores,** para Chávez (2015) “son normas que rigen el comportamiento de las personas y las organizaciones; para ello se hace hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar con su comportamiento” (p. 37); **normas,** según Palomino et al. (2011), “son reglas informales que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus integrantes, y se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo” (p. 277); por último, **coordinación,** Zaderey y Bonavia (2016), comentan que los integrantes de las diferentes áreas dentro de la organización colaboran entre sí con el propósito de lograr metas compartidas. (p. 53)

c. Adaptabilidad

Según Cueva y Gómez (2018), las organizaciones que se adaptan con facilidad al entorno vienen a ser aquellas que no solo están preparadas para afrontar cambios, sino que también se impulsan con seguridad y experiencia. Es decir, no se resisten al cambio, sino que lo ven como una oportunidad para mejorar y evolucionar. Gracias a esta mentalidad flexible y proactiva, suelen lograr un crecimiento y también fortalecen su posición. (p. 63)

Entre los indicadores que conforman esta dimensión se encuentran: **innovación,** Castro et al. (2023), mencionan “innovación y creatividad: el grado en que se fomenta y celebra la innovación y la creatividad en la organización. Una cultura que valora la innovación puede impulsar la mejora continua” (p. 46); **flexibilidad,** según Denison y Mishra (1995), se entiende como la apertura al cambio, no solo técnico o estructural, sino también a una mentalidad organizacional abierta al aprendizaje y la innovación (p. 204); y **respuesta,** para Denison y Mishra (1995), se enlaza directamente con el aprendizaje organizacional y la innovación. Ya que, es la capacidad que tiene la organización para detectar cambios o demandas externas y responder a ellas de forma oportuna y efectiva. (p. 204)

d. Misión

Según Bayas (2024), define:

> La misión establece la razón de ser de una organización. Enuncia el propósito de esta, así como el grado requerido de excelencia. La misión define el quehacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos; articula además sus principales valores filosóficos. (p. 73)

Esta dimensión, tiene las siguientes actividades: **visión,** según Chiavenato (2017), “es la imagen de cómo se verá en el futuro” (p. 53); **metas** para Chiavenato (2007), son “objetivos por alcanzar a corto plazo” (p. 145); y **dirección** para Cueva y Gómez (2018), representa más que todo el camino estratégico que orienta las acciones de todos los miembros hacia metas comunes. Y que no solo define el rumbo institucional, sino que también alinea esfuerzos individuales con los objetivos colectivos (p. 63).

Internacionales

Andrade y Carbajal (2023), investigaron cómo la gestión del talento humano influye en el desarrollo organizacional del Gobierno local del cantón Portoviejo, en Manabí, Ecuador. Utilizándose diferentes enfoques, de tipo descriptivo, diseño no experimental, métodos bibliográficos, deductivos, de análisis y síntesis, permitiendo elaborar instrumentos adecuados para la recolección de datos. Aplicándose entrevistas al director de RRHH y encuestas con escala Likert a 112 funcionarios administrativos, cuya confiabilidad se comprobó a través del coeficiente alfa de Cronbach, con valores de 0.808 y 0.810 en cada variable, garantizando una consistencia interna. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0. 797. Concluyendo, una adecuada gestión del talento que favorece el crecimiento organizacional, por ello la inversión en capacitación, motivación y retención del personal conduce a un mejor desempeño y las organizaciones sean más resilientes y sostenibles.

González et al. (2024) tuvo como objetivo analizar la relación de la gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Dirección de Servicios Escolares de la Universidad Juárez del Estado de Durango. La investigación es de diseño no experimental con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, descriptivo y transversal. Aplicándose un cuestionario a 30 trabajadores administrativos por un muestreo censal. Los resultados evidencian que hay una correlación lineal positiva moderada (Rho de Spearman: 0,426) entre las variables. Según los trabajadores, la selección de personal y la capacitación laboral son cruciales para lograr un mejor desempeño laboral y alcanzar las metas con eficiencia. Concluyéndose, que se tiene que mejorar la preparación y capacitación del personal, así como la participación de un liderazgo transformador que permita generar una cultura organizacional.

Turyahikayo et al. (2024), evaluaron cómo las dimensiones culturales (artefactos, creencias y valores adoptados), así como los (supuestos básicos subyacentes) influyen en la efectividad organizacional de estas instituciones públicas, adoptando un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional y una muestra de 231 participantes. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario autoadministrado con preguntas cerradas y el análisis se efectuó a través del modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el programa SmartPLS. Dichos resultados revelaron que las creencias y valores adoptados, junto con los supuestos básicos subyacentes, tienen un impacto positivo y significativo en la eficacia organizacional. Se concluyó, que fortalecer una cultura basada en la apertura, el trabajo en equipo, el aprendizaje y la participación en la toma de decisiones constituye un elemento clave para mejorar el desempeño institucional.

Tahiraj y Krek (2022), en su artículo, tuvieron como objetivo conocer qué tipo de cultura organizacional predomina y cómo esta se relaciona con los cambios que la institución quiere implementar. Para lograrlo, trabajaron bajo un enfoque cuantitativo, usando el Marco de Valores Competitivos. La investigación se aplicó a 102 docentes, utilizando el instrumento OCAI, que les permitió identificar si la cultura de la universidad era más tipo clan, jerárquica, de mercado o adhocrática. Teniendo como resultado que la universidad posee una cultura organizacional principalmente jerárquica y de mercado.

Concluyendo, que, si una universidad pública quiere aplicar reformas o mejoras, primero debe conocer y comprender su cultura organizacional, ya que esta puede jugar un papel clave, ya sea como apoyo o como obstáculo en todo el proceso de cambio.

Cubas et al. (2022), el objetivo de su investigación fue determinar la relación entre la gestión de talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Se trabajo bajo un enfoque cuantitativo, relacional, observacional, prospectivo, transversal y analítica. Para la recoleción de datos, hicieron uso de un cuestionario con validez de 0.86 y confiabilidad de 0.836, tuvo una muestra conformada por 75 trabajadores administrativos. Los resultados indicaron que el 54.7% y el 50.7% demuestra perspectivas de insertarse en los planes de crecimientos y el desarrollo profesional. En conclusión, hay una relación entre ambas variables de estudio y $p = 0.003 < 0.05$, lo que resalta la importancia de identificar, retener y fortalecer el talento humano mediante programas de capacitación y evaluación de desempeño.

Nacionales

Gonzales (2022), en su tesis, tuvo como objetivo central determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de los colaboradores de una municipalidad distrital de Chiclayo, 2022. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de tipo transversal. La muestra estuvo compuesta por 84 trabajadores institucionales, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado. Los resultados mostraron que el 44% de los encuestados percibió una baja efectividad en la gestión del talento humano, mientras que el 46% consideró que la cultura organizacional se encuentra en un nivel medio. Asimismo, se halló una correlación significativamente fuerte entre ambas variables, representada por un coeficiente Rho de Spearman de 0.811. Se concluyó que existe un vínculo directo y significativo entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, evidenciándose que el fortalecimiento de estrategias relacionadas con la gestión de personas puede tener un impacto positivo en el fortalecimiento de una cultura organizacional.

Según Palomino (2025), en su tesis se planteó como objetivo principal establecer la relación que existe entre la variable uno y variable dos. Tuvo un enfoque cuantitativo, de carácter básico, con un diseño descriptivo-correlacional y sustentada en el método hipotético-deductivo. La muestra fue seleccionada mediante técnicas probabilísticas y comprendió a 23 docentes, bajo criterios intencionados y censales. Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuesta, utilizando dos instrumentos diferenciados: uno orientado a evaluar la gestión del talento humano y otro enfocado en el desempeño laboral del personal docente. Los resultados evidenciaron una vinculación significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral docente. Por ello, una adecuada gestión del talento humano va a influir significativamente en el desempeño del personal docente, obteniendo una mejor planificación y gestión institucional en el sector educativo.

Solís y Berrocal (2024), en su estudio, analizaron la relación entre la gestión del talento y la satisfacción laboral en docentes y personal administrativo de cinco instituciones educativas públicas del Perú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal, correlacional-causal, y tuvo una población de 136 colaboradores. Para la recolección de información, se utilizaron cuestionarios estandarizados que cumplieron con los criterios de validez y confiabilidad psicométrica. Teniendo como resultado un vínculo significativo entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, y aproximadamente el 50,5 % de la variabilidad en esta última puede explicarse por la forma en que se gestiona el talento en las instituciones públicas. Y se concluyó que una adecuada gestión del talento no solo impulsa el desempeño organizacional, sino que también mejora el bienestar del personal en el sector público educativo.

Medina et al. (2022), en su investigación determinaron la relación entre la gestión de talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. La indagación fue cuantitativa, relacional,

observacional, prospectivo, transversal y analítica; aplicó un cuestionario validado a 75 trabajadores administrativos. Los resultados indicaron que el 54.7% demuestran un mejoramiento continuo en sus expectativas y el trabajo en equipo. El 50.7% demuestra perspectivas de insertarse en los planes de crecimientos y el desarrollo profesional. Concluyeron que existe una relación entre ambas variables de estudio (X2= 11.789) y p = 0.003 < 0.05. Destacando la importancia de identificar y retener al personal idóneo promoviendo su desarrollo a través de programas de capacitación y perfeccionamiento sustentados en la evaluación del desempeño.

Locales

Según Pintado (2023), el propósito de su investigación fue determinar si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, aplicando un enfoque descriptivo, no experimental, de tipo transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 59 trabajadores administrativos, aplicándose un muestreo censal. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios de 12 ítems cada uno, diseñados bajo una escala de Likert de tres niveles: De acuerdo, Indeciso y En desacuerdo. Los resultados mostraron que el 71.19% de los trabajadores percibía la cultura organizacional como altamente positiva y que el 69.49% calificó su desempeño laboral en el mismo nivel. Esta relación quedó confirmada con un coeficiente Rho de Spearman de 0.865 que refleja una correlación positiva y significativa. Y se concluyó que la cultura organizacional influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, por lo que fortalecer los elementos culturales institucionales resulta clave para optimizar el rendimiento del personal dentro de la municipalidad.

Según Iman (2023), el objetivo de su investigación fue determinar el nivel de influencia de la gestión del talento humano sobre el coaching organizacional en los colaboradores del Gobierno Regional de Tumbes, desarrollando un estudio de tipo básica, con nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo y corte transversal, aplicando el método inductivo-deductivo. La población estuvo conformada

por 913 colaboradores y, mediante la aplicación de una fórmula para poblaciones finitas junto con criterios específicos de inclusión y exclusión. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de r = 0.619 y un valor p menor a 0.01, lo que llevó a descartar la hipótesis nula. En ese sentido, se concluyó que existe una correlación positiva de nivel moderado entre la gestión del talento humano y el coaching organizacional, lo cual resalta la importancia de una adecuada gestión del personal como base para fortalecer los procesos de liderazgo, motivación y acompañamiento dentro de las organizaciones públicas.

Flores y Mendoza (2024), en su tesis, tuvieron como objetivo general determinar el nivel de relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo de dicha entidad. La investigación fue de tipo básica, con un nivel correlacional, diseño no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo, empleando el método inductivo-deductivo. La población estuvo compuesta por 40 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Salud de Tumbes. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación positiva y moderada entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de r = 0.592 y un nivel de significancia de 0.000 ($p < 0.05$), lo que llevó a rechazar la hipótesis nula. Se concluyó que la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal administrativo, resaltando así la importancia de implementar estrategias eficaces en la gestión del talento para mejorar el rendimiento en instituciones públicas del sector salud.

2.2. Definición de términos básicos

Gestión del talento humano

Chávez (2015) comenta “la administración del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (p. 17)

Cultura organizacional

Para Encalada et al. (2016), “todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias” (p. 80)

Reclutamiento

Chávez (2015), señala “es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que poseen determinadas características que esta desea” (p. 47)

Normas

Palomino et al. (2011), indican “son reglas informarles que los grupos establecen con el fin de regular la conducta de sus integrantes, y se aplican sólo al comportamiento que se considera importante para el equipo” (p. 277)

Cuestionario

Para Paz (2017) “es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario” (p. 82)

Capacitación

Dessler y Juárez (2004), mencionan “la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades para ejecutar sus labores” (p. 104)

Escala de Likert

Para Sampieri et al. (2014), es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (p. 238)

Población

Para Ramírez (2017), es “conjunto o la totalidad de un grupo de elementos, casos u objetos que se quiere investigar. Está determinada por sus características” (p. 89)

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

3.1.1. Tipo de estudio

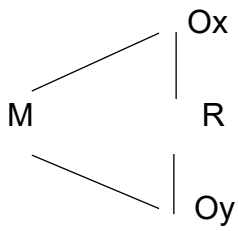
La investigación fue de tipo aplicada, debido a que generó evidencia sobre la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes, aportando información útil para identificar aspectos por fortalecer en la gestión institucional. Behar (2008), menciona “este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren” (p. 20).

Por otro lado, este estudio se consideró de enfoque mixto, tal como señalan Sampieri et al. (2014), “la investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (p. 30). El presente trabajo, respondió a este enfoque porque integró elementos tanto cuantitativo como cualitativo. Sin embargo, para la recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado para ambas variables, valorado con la escala de Likert sin restar profundidad al análisis que se desarrolló con base en teorías y antecedentes de ambos enfoques.

Además, descriptivo-correlacional, el autor Arias (2012), menciona “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24). Una investigación correlacional “su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables” (p. 25). En esta investigación se acoge este tipo de estudio porque se determinó la relación entre gestión del talento humano y cultura

organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Su diseño correlacional, se esquimatiza de la siguiente manera:



Dónde:

M = Muestra

Ox = Variable 1: gestión del talento humano

Oy = Variable 2: cultura organizacional

R = La relación entre las variables de estudio Ox o Oy

3.1.2. Diseño de contrastación de hipótesis

a. Diseño no experimental

Esta investigación utilizó el diseño no experimental, es decir se observaron los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. Para reforzar esta idea los autores Stracuzzi y Pestana (2006) mencionan:

> Es la que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables de estudio. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. (p. 96)

b. Diseño transaccional o transversal

Se empleó el corte transversal, ya que la información recolectada de ambas variables gestión del talento y cultura organizacional correspondió a un solo momento, en este caso 2025. Al respecto Torres (2010), señala “son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado” (p. 118).

3.2. Población, muestra y muestreo

3.2.1. Población

Ramírez (2017), indica “es un conjunto o la totalidad de un grupo de elementos, casos u objetos que se quiere investigar. Está determinada por sus características” (p. 89). La población del estudio estuvo conformada por 154 trabajadores administrativos bajo el régimen del Decreto Legislativo N.°276 de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tabla 1.

Trabajadores Administrativos 276

Trabajadores Administrativos	PEA
Funcionarios	27
Profesionales	28
Técnicos	65
Auxiliares	34
Total	154

Fuente: Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Tumbes

3.2.2. Muestra

Mohamed et al. (2023) señalan:

> La muestra de investigación es el grupo de individuos o elementos seleccionados de una población para ser estudiados. La muestra representa a la población y los resultados obtenidos de la muestra se utilizan para hacer inferencias o generalizaciones sobre la población. (p. 77)

En el presente estudio, tenemos una población finitia. Arias (2012) nos dice que es "agrupación en la que se conoce cantidad de unidades que la integran. Además existe un registro documental de dichas unidades"(p. 82).

La muestra estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir, 154 trabajadores administrativos bajo el régimen del Decreto Legislativo N.° 276 de la Universidad Nacional de Tumbes. Debido al tamaño accesible de la población, se trabajó mediante un censo poblacional.

3.2.3. Muestreo

Sampieri et al. (2014), señalan que "es el acto de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar datos a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación" (p. 567).

Según Arias (2012), "es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra" (p. 85). La investigación se desarrolló mediante un muestreo no probabilístico de tipo censal, debido a que se trabajó con la totalidad de trabajadores administrativos bajo el régimen del Decreto Legislativo N.° 276 de la Universidad Nacional de Tumbes.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección

3.3.1. Métodos de la investigación

Los métodos que se emplearon en este estudio fueron los siguientes:

Método deductivo

Los autores Prieto y Hoz (2017), señalan que este método "permite estructurar razonamientos mediante los que se infieren y obtienen conclusiones o juicios generales, a partir de una o varias premisas o afirmaciones verdaderas. De esta manera, se exponen conceptos y definiciones para obtener conclusiones y consecuencias" (p. 45).

En esta investigación, se utilizaron marcos teóricos ampliamente reconocidos, como el modelo de Chiavenato (2011) para la gestión del talento humano y el modelo de Denison y Mishra (1995) para la cultura organizacional. A partir de ello, se dedujeron las dimensiones e indicadores que fueron evaluados en el cuestionario para contrastar empíricamente si las relaciones planteadas teóricamente entre ambas variables se evidenciaron también en el contexto de la Universidad Nacional de Tumbes.

Método inductivo

En la presente investigación se utilizó este método, porque en base a la recolección de datos que se realizó a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes, se identificó patrones y comportamientos que se relacionan con ambas variables. Estas observaciones que se obtuvieron nos permitieron establecer conclusiones de forma general. De acuerdo con Bernal (2016), "este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como validos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general" (p.71).

Método hipotético - deductivo

En su libro el autor Behar (2008), menciona:

> Se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente. (p. 40).

En la presente investigación, se aplicó este método ya que se formularon hipótesis que expresan posibles relaciones entre ambas variables. Estas fueron contrastadas a partir de los datos que se recolectaron mediante cuestionarios aplicados a los trabajadores administrativos, y se determinó si las hipótesis planteadas se aceptaban o se rechazaban mediante la aplicación de p value.

Método analítico

Paitán et al. (2018), señalan que este tipo de método “descomponen un objeto en sus partes, estudian sus funciones y la relación existente entre ellas” (p. 513). Para esta investigación, se empleó este método, ya que permitió descomponer las variables gestión del talento humano (integrar, organizar, retener y desarrollar personas) y cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) en sus dimensiones e indicadores. Esto facilitó la comprensión de cada componente por separado y permitió interpretar cómo se relacionaban e influían en el entorno institucional.

Método correlacional

El estudio se desarrolló bajo este método ya que se buscó determinar la relación entre ambas variables en la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025. De esta forma se identificó si una adecuada gestión del personal se asociaba con una cultura

organizacional más sólida dentro de la institución. Según Sampieri et al. (2014), señalan:

> Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasio nes sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p. 93). Para medir la correlación y/o asociación entre variables siendo estas categoricas, jerarquicas y ordinales se aplico el coeficiente de Rho de Spearman.

3.3.2. Técnica de la encuesta

Se utilizó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario validado en artículos científicos para ambas variables: gestión del talento humano y cultura organizacional, de acuerdo a las dimensiones de cada una.

Paz (2014), menciona que las técnicas:

> Se vuelven respuestas al “cómo hacer” y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica. Hay técnicas para todas las actividades humanas que tienen como fin alcanzar ciertos objetivos, aunque en el caso del método científico, las técnicas son prácticas conscientes y reflexivas dirigidas al apoyo del método. (p. 88)

Asimismo, Paz (2014), define “una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando” (p. 101).

3.3.3. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Torres (2010), menciona:

> El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p. 250)

En esta investigación los instrumentos se adecuaron y adpataron a partir de estudios previos, menteniendo coherencia con las dimensiones de cada variable. Para la primera variable “gestión del talento humano”, ha sido adaptado del instrumento dado por Yener, Gurbuz y Acar (2017), en su artículo científico: Desarrollo y validación de un instrumento de medición de la gestión del talento. Y, para la segunda variable “cultura organizacional”, fue adaptado del instrumento de Echeverría y Galaz (2019), en su artículo científico: Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecario.

El cuestionario contó con 20 ítems por cada variable. La primera variable consta de cuatro dimensiones: integrar (5 ítems), organizar (5 ítems), retener (5 ítems) y desarrollar (5 ítems). Para la segunda variable también se cuenta con cuatro dimensiones: involucramiento (5 ítems), consistencia (5 ítems), adaptabilidad (5 ítems) y misión (5 ítems). Para evaluar el nivel de las dos variables, se desarrollará mediante la escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). (Anexo 3)

3.4. Procesamiento y análisis de datos

3.4.1. Procesamiento de datos

Una vez recolectada la información, los datos fueron clasificados y agrupados de acuerdo con cada variable. Posteriormente, se ingresaron en una base de datos en Excel diseñada por el propio autor, para luego ser exportados al programa SPSS o JAMOVI, con el único fin de organizar y presentar los resultados en tablas de frecuencias absolutas y medidas de tendecia central; obteniendo como resultado el coeficiente de rho de Spearman que permitió efectuar la correlación entre variables y el p-value para la constratación de hipotesis

3.4.2. Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo en software JAMOVI, aplicando técnicas de estadística descriptiva como frecuencias absolutas, relativas y medidas de tendencia central, lo que permitió interpretar el comportamiento de las variables en estudio. Estos resultados serán presentados en tablas, facilitando su lectura y comprensión. Los resultados fueron presentados en tablas para facilitar su lectura y comprensión.

Asimismo, debido a que las variables de estudio fueron medidas mediante la escala Likert, correspondiente a un nivel de medición ordinal, y considerando la heterogeneidad de la población, conformada por 154 trabajadores administrativos bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 276, que desempeñan distintos cargos y funciones en distintas áreas, se utilizó la prueba de correlación rho de Spearman, por ser una prueba no paramétrica adecuada para este tipo de datos. Esta prueba permite identificar el grado de relación entre variables sin requerir el cumplimiento del supuesto de normalidad, a diferencia de la correlación de Pearson. Según Stracuzzi y Pestana (2006), “es una medida de correlación cuyo fin es permitir que los sujetos u objetos muestra puedan ser ordenados por jerarquías” (p. 192).

Tabla 2.

Rango de correlación de Rho de Spearman

Rango	Relación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90 - 0.99	Correlación negativa muy fuerte
-0.70 - 0.89	Correlación negativa considerable
-0.40 - 0.69	Correlación negativa media
-0.20 - 0.39	Correlación negativa débil
-0.01 - 0.19	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.01 +0.19	Correlación positiva muy débil
+0.20 +0.39	Correlación positiva débil
+0.40 +0.69	Correlación positiva media
+0.70 +0.89	Correlación positiva considerable
+0.90 +0.99	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Propia

3.4.3. Confiabilidad y validez de instrumento

La confiabilidad según Behar (2008), "se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro" (p. 73). En esta investigación, se aplicó previamente una prueba piloto a un grupo de 50 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. Posteriormente, para verificar la confiabilidad estadística del instrumento, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach y se realizó el análisis de validez convergente mediante el cálculo del

AVE (Average Variance Extracted), cuyos resultados se encuentran detallados en las tablas (6), (7) y en el anexo (7).

Para Stracuzzi y Pestana (2006), el coeficiente Alfa de Cronbach “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p. 180). Cabe resaltar que el alfa de Cronbach varía entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia total de consistencia y 1 representa consistencia perfecta. A continuación, se presentan los criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Tabla 3.

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Fuente: Stracuzzi y Pestana (2006)

Es importante, saber que en la mediada que el resultado se aproxima a 1, existe una alta confiabilidad, lo que indica que el instrumento puede ser aplicado a la población o muestra seleccionada.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento que se aplicará en la presente investigación, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach con el objetivo de determinar en qué medida los ítems diseñados para medir las variables gestión del talento humano y cultura organizacional presentan una correlación adecuada entre sí.

La fórmula es la siguiente:

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

Donde:

$\boldsymbol{\alpha}$ = representa el coeficiente de confiabilidad.

$\boldsymbol{K}$ = es el número de ítems del instrumento.

$\boldsymbol{S_i^2}$= corresponde a la varianza de cada ítem.

$\boldsymbol{s_T^2}$ = es la varianza total de la prueba.

Para la varibale gestión del talento humano, en la prueba piloto que se realizó a 50 personas, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.834. Para calcularlo, se utilizó el software estadístico Jamovi y de acuerdo con la (Tabla 05,) esto indica un nivel de confiabilidad muy alto. (Tabla 4)

Tabla 4.

Confiabilidad de gestión del talento humano

Nº de elementos	Alfa de Cronbach	ω de McDonadl
20	0.834	0.862

Fuente: Propia

Asimismo, para la variable cultura organizacional se realizó una prueba piloto, donde se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.954. Para calcularlo, se utilizó el software estadístico Jamovi y de acuerdo con la (Tabla 05,) esto indica un nivel de confiabilidad muy alto. (Tabla 5)

Tabla 5.

Confiabilidad de cultura organizacional

Nº de elementos	Alfa de Cronbach	ω de McDonadl
20	0.954	0.958

Fuente: Propia

Estos resultados que se han obtenido de ambas variables, indican que los instrumentos de medición se pueden aplicar para la ejecución del trabajo.

3.5. Hipótesis

3.5.1. Hipótesis General

Ha: La relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Ho: La relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional no es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

3.5.2. Hipótesis Especificas

Hipótesis Especificas 1

La relación entre integrar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Hipótesis Especificas 2

La relación entre organizar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Hipótesis Especificas 3

La relación entre retener personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Hipótesis Especificas 4

La relación entre desarrollar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Criterios de pruebas de hipótesis

Si P < 0.005 se aprueba la hipótesis alterna

Si P > 0.005 se rechaza

3.6. Definición y operacionalización de variables

Definición de variables

Variable 1: Gestión del talento humano

Chávez (2015) nos comenta:

> La administración del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado [...]; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cum plan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones. (p. 17)

Dimensiones

Dimensión 1: Integrar

Dimensión 2: Organizar

Dimensión 3: Retener

Dimensión 4: Desarrollar

Definición operacional

La variable uno “gestión del talento humano” se medirá de acuerdo a las siguientes dimensiones: Integrar, organizar, retener y desarrollar, las cuales se evaluarán mediante un cuestionario conformado por 20 ítems, utilizando la escala de Likert con 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Se aplicará a la muestra censal de 154 trabajadores administrativos bajo el régimen 276 de la Untumbes.

Tabla 6.

Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos y escala de medición
Integrar	Reclutamiento	1, 2	Cuestionario
	Selección	3, 4, 5	Escala de Likert
			Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)

Organizar	Diseño de puestos	1	Cuestionario
	Análisis y descripción de puestos	2	Escala de Likert
	Evaluación del desempeño	3, 4, 5	Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)
Retener	Remuneraciones	1, 5	Cuestionario
	Prestaciones	2	Escala de Likert
	Higiene y Seguridad	3, 4	Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)
Desarrollar	Capacitación	1, 2, 3	Cuestionario
	Desarrollo personal	4	Escala de Likert
	Desarrollo organizacional	5	Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)

Fuente: Propia

Variable 2: Cultura Organizacional

Los autores Páramo et al. (2008), nos mencionan que “la cultura organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional” (p. 10)

Dimensiones

Dimensión 1: Involucramiento

Dimensión 2: Consistencia

Dimensión 3: Adaptabilidad

Dimensión 4: Misión

Definición operacional

La variable cultura organizacional se medirá a través de las siguientes dimensiones: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión; las cuales se evaluarán mediante un cuestionario conformado por 20 ítems, utilizando la escala de Likert con 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Se aplicará a la muestra censal de 154 trabajadores administrativas bajo el régimen 276 de la Untumbes

Tabla 7.

Dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos y escala de medición

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos y escala de medición
Involucramiento	Empoderamiento	1, 2	Cuestionario Escala de Likert Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)
	Trabajo en equipo	3, 4	
	Compromiso	5	
Consistencia	Valores	1, 5	Cuestionario Escala de Likert Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)
	Normas	2, 4	
	Coordinación	3	
Adaptabilidad	Innovación	1, 4	Cuestionario Escala de Likert Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)
	Flexibilidad	2, 5	
	Respuesta	3	
Misión	Visión	1, 5	Cuestionario Escala de Likert Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de
	Metas	2, 3	
	Dirección	4	

	acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5)

Fuente: Propia

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados descriptivos

En este capítulo se muestran los resultados producto de la aplicación de las encuestas relacionadas con las variables de estudio, como se describe a continuación:

Objetivo General: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 8.

Nivel entre la variable gestión del talento humano y cultura organizacional

	Gestión del talento humano			Cultura Organizacional	
Nivel	Puntuación	N° Enc	%	N° Enc	%
Alto	74 – 100	95	61.69%	104	67.53%
Medio	47 – 73	59	38.31%	45	29.22%
Bajo	20 – 46	0	0.00%	5	3.25%
Total		154	100.00%	154	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

En la tabla 8 se observa que, del total de trabajadores administrativos encuestados de la Universidad Nacional de Tumbes, la gestión del talento humano presenta un nivel alto con un 61.69% (95 encuestados), mientras que el 38.31% (59 encuestados) la percibe en un nivel medio, sin registrarse resultados en el nivel bajo. Evidenciándose una percepción favorable de la gestión del talento humano por parte de los trabajadores administrativos, lo que es consistente con la valoración predominante obtenida para esta variable. En cuanto a la cultura organizacional, es percibida en un

nivel alto por el 67.53% (104 encuestados), seguida del nivel medio con un 29.22% (45 encuestados) y el 3.25% (5 encuestados) en el nivel bajo. La mayor concentración de respuestas en el nivel alto evidencia que la cultura organizacional es valorada favorablemente por la mayoría de los trabajadores administrativos; no obstante, la presencia de trabajadores ubicados en los niveles medio y bajo muestra que dicha percepción no es homogénea en toda la población estudiada.

Objetivo específico 1: Determinar la relación de integrar personas con la cultura organizacional.

Tabla 9.

Nivel entre la dimensión integrar personas con cultura organizacional

	Integrar personas			Cultura Organizacional		
Nivel	Puntuación	N° Enc	%	Puntuación	N° Enc	%
Alto	19 – 25	145	94.16%	74 – 100	104	67.53%
Medio	12 – 18	9	5.84%	47 – 73	45	29.22%
Bajo	5 – 11	0	0.00%	20 – 46	5	3.25%
Total		154	100.00%		154	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

En la tabla 9 se evidencia que la dimensión integrar personas alcanza un nivel alto con el 94.16% (145 trabajadores administrativos), seguido del 5.84% (9 encuestados) en el nivel medio, sin registrarse resultados en el nivel bajo. Respecto a la cultura organizacional, los resultados muestran que el 67.53% (104 encuestados) percibe un nivel alto, mientras que el 29.22% (45 encuestados) se sitúa en el nivel medio y el 3.25% (5 encuestados) en el nivel bajo. En conjunto, esto resultados evidencian que los trabajadores se sienten adecuadamente incorporados a la institución, lo cual favorece la aceptación de las normas, valores y prácticas organizacionales. Al observar los resultados de la dimensión 1 y la cultura organizacional, se aprecia que en ambas predomina el nivel alto, lo que evidencia una percepción favorable por parte de los

trabajadores administrativos respecto a estas mediciones en la Universidad Nacional de Tumbes.

Objetivo específico 2: Explicar la relación de organizar personas con la cultura organizacional.

Tabla 10.

Nivel entre la dimensión organizar personas con cultura organizacional

	Organizar personas			Cultura Organizacional		
Nivel	Puntuación	N° Enc	%	Puntuación	N° Enc	%
Alto	19 – 25	105	68.18%	74 – 100	104	67.53%
Medio	12 – 18	45	29.22%	47 – 73	45	29.22%
Bajo	5 – 11	4	2.60%	20 – 46	5	3.25%
Total		154	100.00%		154	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

En la tabla 10 se observa que la dimensión organizar personas presenta un nivel alto con 68.18% (105 trabajadores administrativos), mientras que el 29.22% (45 encuestados) se encuentran en un nivel medio y el 2.60% (4 encuestados) en el nivel bajo. En cuanto a la cultura organizacional, existe un nivel alto con un 67.53**%** (104 encuestados), seguido del 29.22% (45 encuestados) en el nivel medio y el 3.25% (5 encuestados) en un nivel bajo. Estos resultados indican que la Universidad Nacional de Tumbes cuenta con una adecuada organización del personal, percibida por los trabajadores a través de la claridad en los roles y responsabilidades, la reducción de la duplicidad de funciones y una mejor coordinación entre áreas, lo cual se refleja en una percepción positiva de la cultura organizacional, predominando el nivel alto en ambas mediciones.

Objetivo específico 3: Analizar la relación de retener personas con la cultura organizacional.

Tabla 11.

Nivel entre la dimensión retener personas con cultura organizacional

	Retener personas			Cultura Organizacional		
Nivel	Puntuación	N° Enc	%	Puntuación	N° Enc	%
Alto	19 – 25	64	41.56%	74 – 100	104	67.53%
Medio	12 – 18	80	51.95%	47 – 73	45	29.22%
Bajo	5 – 11	10	6.49%	20 – 46	5	3.25%
Total		154	100.00%		154	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

En la tabla 11 se aprecia que la dimensión retener personas presenta una distribución diferenciada, donde el 41.56% (64 trabajadores administrativos) se ubica en el nivel alto, el 51.95% (80 encuestados) en el nivel medio y el 6.49% (10 encuestados) en el nivel bajo. Estos resultados evidencian que la mayor proporción de trabajadores se concentra en los niveles medio y alto. En este sentido, la dimensión retener personas presenta una valoración predominantemente favorable, aunque con mayor concentración en el nivel medio.

En cuanto a la cultura organizacional, se observa que el 67.53% (104 encuestados) se encuentra en un nivel alto, seguido del 29.22% (45 encuestados) en el nivel medio y el 3.25% (5 encuestados) en el nivel bajo. De manera conjunta, los resultados muestran que ambas variables presentan una tendencia favorable; sin embargo, la dimensión retener personas concentra una mayor proporción en el nivel medio, mientras que la cultura organizacional presenta una mayor concentración en el nivel alto. Esto permite observar que los trabajadores presentan una valoración más favorable de la cultura organizacional que de la dimensión retener personas.

Objetivo específico 4: Determinar la relación de desarrollar personas con la cultura organizacional.

Tabla 12.

Nivel entre la dimensión desarrolla personas con cultura organizacional

	Desarrollar personas			Cultura Organizacional		
Nivel	Puntuación	N° Enc	%	Puntuación	N° Enc	%
Alto	19 – 25	68	44.16%	74 – 100	104	67.53%
Medio	12 – 18	69	44.81%	47 – 73	45	29.22%
Bajo	5 – 11	17	11.04%	20 – 46	5	3.25%
Total		154	100.00%		154	100.00%

Fuente: Aplicación de encuestas

En la tabla 12 se observa que en la dimensión desarrollar personas presenta resultados similares, donde el 44.16% (68 trabajadores administrativos) se ubica en el nivel alto, el 44.81% (69 encuestados) en el nivel medio y el 11.04% (17 encuestados) en el nivel bajo. Los resultados muestran que la dimensión desarrollar personas presenta una percepción dividida entre los trabajadores administrativos, debido a que existe una proporción similar de respuestas ubicadas en los niveles alto y medio, mientras que un grupo menor se concentra en el nivel bajo. Esto indica que la valoración sobre el desarrollo del personal no presenta una percepción uniforme dentro de la institución.

Respecto a la cultura organizacional, se aprecia que el 67.53% (104 encuestados) se ubica un nivel alto, el 29.22% (45 encuestados) en el nivel medio y el 3.25% (5 encuestados) en el nivel bajo. De manera conjunta, se aprecia que la cultura organizacional presenta una valoración más favorable por parte de los trabajadores administrativos, mientras que la dimensión 4 muestra opiniones más divididas entre los niveles alto y medio. Esto refleja que, aunque ambas presentan resultados positivos, la percepción sobre el desarrollo del personal no es igual en todos los trabajadores.

4.2. Resultados inferenciales

Hipótesis General: La relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 13.

Correlación de la gestión del talento humano y cultura organizacional

Rho de Spearman		**Gestión del talento humano**	**Cultura organizacional**
Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000	0,737
	Sig (bilateral)		<0,001
	N	154	154
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0.737	1,000
	Sig (bilateral)	<0,001	
	N	154	154

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 13, el coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de rs = 0,737. Según los criterios de interpretación establecidos para este coeficiente, dicho valor corresponde a una correlación positiva considerable, lo que evidencia una asociación directa entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes. En términos prácticos, este resultado señala que, a medida que se fortalecen las prácticas relacionadas con la integración, organización, retención y desarrollo de las personas, también tiende a fortalecerse la cultura organizacional percibida por los trabajadores administrativos.

Estos resultados se sustentan teóricamente en Chiavenato (2011), quien sostiene que una gestión eficiente del talento humano favorece el desarrollo integral de las personas mediante procesos orientados a su incorporación, organización, permanencia y crecimiento dentro de la institución. Asimismo, Denison y Mishra (1995) plantean que

una cultura organizacional sólida se manifiesta mediante el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión institucional. En este contexto, los resultados permiten inferir que el fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano se encuentra relacionado con una cultura organizacional más sólida en la Universidad Nacional de Tumbes.

Asimismo, el nivel de significancia obtenido 0,001 < p-value de 0.005, demuestra que la relación entre ambas variables es significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación positiva considerable entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.

Hipótesis Específica 1: La relación entre integrar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 14.

Correlación de la dimensión integrar personas en la cultura organizacional

Rho de Spearman		**Integrar personas**	**Cultura organizacional**
Integrar personas	Coeficiente de correlación	1,000	0,479
	Sig (bilateral)		<0,001
	N	154	154
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0.479	1,000
	Sig (bilateral)	<0,001	
	N	154	154

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados presentados en la Tabla 14, el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtuvo un valor de rs = 0,479. Según la escala de interpretación adoptada en la investigación, este resultado corresponde a una correlación positiva media, lo

que demuestra que existe una asociación directa entre la dimensión integrar personas y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los procesos de reclutamiento y selección, como indicadores de la dimensión integrar personas, constituyen un elemento importante para el fortalecimiento de la cultura organizacional. En concordancia con Chiavenato (2011), integrar personas implica atraer y seleccionar colaboradores cuyas competencias y características respondan a las necesidades de la organización; por ello, cuando estos procesos se desarrollan de manera adecuada, facilitan la adaptación del personal al entorno laboral y favorecen su identificación con las prácticas y dinámicas institucionales de la Universidad Nacional de Tumbes.

De igual manera, el nivel de significancia obtenido 0,001 < p-value de 0.05, confirma que la relación entre la dimensión integrar personas y la cultura organizacional es significativa, lo que conlleva a aceptar la hipótesis específica 1 y descartar la hipótesis nula, con un nivel de confianza del 99%.

Hipótesis Específica 2: La relación entre organizar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 15.

Correlación de la dimensión organizar personas en la cultura organizacional

	Rho de Spearman	**Organizar personas**	**Cultura organizacional**
Organizar personas	Coeficiente de correlación	1,000	0,675
	Sig (bilateral)		<0,001
	N	154	154
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0.675	1,000
	Sig (bilateral)	<0.001	
	N	154	154

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 15, el coeficiente de correlación Rho de Spearman alcanzó un valor de 0,675, valor que corresponde a una correlación positiva media, evidenciando una asociación directa entre la dimensión organizar personas y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

Estos resultados reflejan que los procesos vinculados con el diseño de puestos y la evaluación del desempeño, como indicadores de la dimensión organizar personas, presentan una relación importante con el fortalecimiento de la cultura organizacional. Cuando los trabajadores conocen con claridad las funciones y responsabilidades propias de su puesto y reciben evaluaciones que orientan su desempeño, se favorece una gestión más ordenada y un mejor alineamiento con los objetivos institucionales. Dessler y Juárez (2004), sostienen que la adecuada organización del trabajo requiere establecer funciones claramente definidas y mecanismos de evaluación del desempeño que permitan orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En ese sentido, los resultados obtenidos reflejan que una estructura organizativa bien definida se relaciona con un entorno de trabajo más coordinado y con el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Por otro lado, el nivel de significancia obtenido ($p < 0,001$) demuestra que la relación es significativa. En consecuencia, los resultados respaldan la hipótesis específica 2 y rechazan la hipótesis nula.

Hipótesis Específica 3: La relación entre retener personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 16.

Correlación de la dimensión retener personas en la cultura organizacional

Rho de Spearman		**Retener personas**	**Cultura organizacional**
Retener personas	Coeficiente de correlación	1,000	0,602
	Sig (bilateral)		<0,001
	N	154	154
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0.602	1,000
	Sig (bilateral)	<0.001	
	N	154	154

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 16, se observa un coeficiente de correlación Rho de Spearman de (0,602) el cual refleja una correlación positiva media entre la dimensión retener personas y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

Este comportamiento estadístico permite apreciar que los indicadores de la dimensión retener personas: compensación, prestaciones, higiene y seguridad, así como a las relaciones con los empleados, mantienen una relación con la cultura organizacional. Cuando la institución promueve condiciones laborales favorables y procura el bienestar de sus trabajadores, se generan escenarios que fortalecen el compromiso, la permanencia y una percepción más favorable del entorno organizacional.

En concordancia con Bohlander y Snell (2008), una adecuada planificación de la compensación favorece la motivación del personal y contribuye a alinear sus esfuerzos con los objetivos y la cultura de la organización. Bajo esta perspectiva, cuando la institución promueve condiciones laborales que responden a las necesidades de sus

trabajadores, no solo fortalece su permanencia, sino que también genera un entorno organizacional más comprometido y orientado al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el valor de significancia bilateral de 0,001 < p-value de 0.05, permite establecer que la relación es significativa al 1%, respaldando la aceptación de la hipótesis específica 3 y el rechazo de la hipótesis nula.

Hipótesis Específica 4: La relación entre desarrollar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Tabla 17.

Correlación de la dimensión desarrollar personas en la cultura organizacional

Rho de Spearman		**Desarrollar personas**	**Cultura organizacional**
Desarrollar personas	Coeficiente de correlación	1,000	0,480
	Sig (bilateral)		<0,001
	N	154	154
Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	0.480	1,000
	Sig (bilateral)	<0.001	
	N	154	154

Nota: La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 17, el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtuvo un valor de rs = 0,480. Según la escala de interpretación establecida, este resultado corresponde a una correlación positiva media entre la dimensión desarrollar personas y la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

Al respecto, Rubió (2016) plantea que la formación y el desarrollo del talento humano constituyen un componente estratégico, ya que fortalecen las capacidades de las personas y favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales. Bajo esta

perspectiva, se considera que invertir en el desarrollo del personal administrativo representa una oportunidad para fortalecer la cultura organizacional, ya que la actualización permanente de conocimientos y competencias contribuye a mejorar la calidad del trabajo, favorece la interacción entre los colaboradores y promueve una mayor identificación con los objetivos institucionales. Aunque la correlación encontrada es positiva media, los resultados muestran que las estrategias de desarrollo del personal constituyen un factor relevante para consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Igualmente, el nivel de significancia bilateral obtenido 0,001 < p-value de 0.05, confirma que la relación es significativa al 1%, permitiendo aceptar la hipótesis específica 4 y rechazar la hipótesis nula.

4.3. Discusión

Objetivo general: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes durante el año 2025.

En tabla 8 se evidenció que el 61.69% de los trabajadores administrativos percibe la gestión del talento humano en un nivel alto. En cuanto a la cultura organizacional, el 67.53% se ubicó en un nivel alto, lo que indica que los valores, normas y comportamientos compartidos dentro de la institución se perciben positivamente.

Por otra parte, estos resultados muestran una correlación positiva considerable entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional, respaldada por un rs:0.737. Asimismo, el nivel de significancia bilateral obtenido de 0.001<0.05, permitió aceptar la hipótesis de investigación y confirmar que la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa. Estos hallazgos permiten afirmar que, en la Universidad Nacional de Tumbes, una adecuada gestión de los procesos de incorporación, organización, retención y desarrollo del personal contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, debido a que estas prácticas se relacionan directamente en la forma en que los trabajadores interiorizan los valores institucionales, fortalecen su

compromiso y orientan su comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Estos resultados encuentran sustento en la teoría de Chiavenato (2011), quien sostiene que la gestión del talento humano constituye un sistema integrado de procesos orientados a incorporar, organizar, retener y desarrollar a las personas dentro de la organización. Desde esta perspectiva, cuando dichos procesos son ejecutados de manera adecuada, se favorece no solo el desempeño individual, sino también el compromiso, la identificación institucional y la permanencia del personal.

Los resultados de la presente investigación coinciden con los obtenidos por Gonzales (2022), quien identificó una correlación positiva fuerte rs:0.811 entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en los colaboradores de una municipalidad distrital de Chiclayo. En ambos estudios se evidencia que el fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano contribuye al desarrollo de una cultura organizacional favorable. No obstante, el coeficiente de correlación obtenido por Gonzales (2022) fue mayor al encontrado en la presente investigación (rs=0.737). Esta diferencia podría estar relacionada con las características propias de las organizaciones donde se desarrollaron ambas investigaciones, las cuales pueden influir en la percepción de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional. En ese sentido, resulta pertinente fortalecer las prácticas de gestión del talento humano, especialmente los procesos de desarrollo, reconocimiento y retención del personal. La mejora continua de estos procesos contribuirá a consolidar una cultura organizacional más sólida, promoviendo un mayor compromiso, identificación institucional y alineación de los trabajadores con los objetivos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Objetivo específico 1: Determinar la relación de integrar personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

En tabla 9, se identificó que la dimensión integrar personas es percibida en un nivel alto por el 94.16% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes. Manifestando que la institución cuenta con prácticas que facilitan la

incorporación del personal administrativo, promoviendo su integración al contexto organizacional. Respecto, a la cultura organizacional, el 67.53% de los encuestados se ubicaron en un nivel alto, revelando que las conductas compartidas dentro de la institución son percibidas favorablemente por los trabajadores.

De acuerdo con el análisis de correlación, se encontró una relación positiva media entre la dimensión integrar personas y la cultura organizacional, con un coeficiente rs:0.479. Asimismo, el nivel de significancia bilateral obtenido fue de 0.001 <0.05, lo que confirma que la relación es estadísticamente significativa al 1%. Esto resultados revelan que cuando la universidad gestiona adecuadamente la integración del personal mediante procesos de selección, difusión de requisitos y valoración de competencias la dimensión integrar personas tiene un mayor impacto en la cultura organizacional, especialmente cuando los procesos no solo buscan cubrir una vacante, sino incorporar personal alineado con los valores y la forma de trabajo de la institución. Según Chávez (2015), integrar personas consiste en seleccionar candidatos que cumplan con el perfil y las competencias requeridas por la organización. En ese sentido, una adecuada integración del personal facilita la incorporación de colaboradores que comparten los principios y objetivos institucionales, favoreciendo al desarrollo de una cultura organizacional caracterizada por el compromiso, la cohesión y la identificación con la institución.

Estos hallazgos coinciden con el estudio realizado por Andrade y Carbajal (2023), quienes evidenciaron que la dimensión selección de personal fue valorada de manera positiva por los colaborados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia de Manabí, registrando un 37% en la categoría “muy de acuerdo” y un 40% en “de acuerdo”. Esto refleja que los procesos de incorporación se realizan conforme a los perfiles y competencias requeridas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales del GAD. De manera similar, en la Universidad Nacional de Tumbes, se observó una valoración predominantemente alta, lo que indica que las prácticas de integración del personal son bien percibidas por los trabajadores.

Objetivo específico 2: Explicar la relación de organizar personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

En tabla 10 se aprecia que el 68.18% de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Tumbes valoró la dimensión organizar personas en un nivel alto. Con respecto a la cultura organizacional, el 67.53% de los encuestados también se ubicó en un nivel alto, lo que refleja que la participación en la toma de decisiones, la coherencia en las normas y funciones, la capacidad de adaptación ante los cambios y la orientación del trabajo hacia el cumplimiento de la misión institucional se llevan a cabo de manera efectiva.

Los resultados inferenciales determinaron un coeficiente rho de Spearman 0.675, indicando una correlación positiva media. Igualmente, el nivel de significancia bilateral obtenido fue de 0.001 <0.05, lo que confirma que la relación es estadísticamente significativa al 1%. Evidenciándose que los trabajadores tienen claridad sobre sus funciones y responsabilidades asignadas en su unidad de trabajo, aun así, se sugiere comunicar con mayor claridad los manuales de funciones, así como realizar capacitaciones sobre roles y responsabilidades. Según Chiavenato (2011) organizar personas consiste en ubicar correctamente a los colaboradores dentro de la institución, de manera que cumplan efectivamente su rol.

Los resultados obtenidos coinciden con los reportados por Machaca (2024), quién encontró que el 50.0% de los servidores públicos percibió la dimensión organizar en un nivel adecuado, lo que refleja un apropiado diseño de puestos y una adecuada evaluación del desempeño del personal. De manera similar, en la presente investigación predominó el nivel alto (68.18%) en la dimensión organizar personas, evidenciando que los trabajadores perciben favorablemente aspectos como la definición de funciones, la asignación de responsabilidades y la organización del talento humano dentro de la institución. que la dimensión organizar personas resulta fundamental para identificar adecuadamente al personal en función del diseño de puestos y la evaluación del desempeño.

Objetivo específico 3: Analizar la relación de retener personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Podemos observar en la tabla 11 que la dimensión retener personas se encuentra en nivel medio según el 51.95% de los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes. Este resultado señala que, aunque la institución realiza esfuerzos para mantener al personal, algunos trabajadores consideran que políticas de retención y los mecanismos de bienestar laboral no son completamente consistentes o suficientes, lo que podría afectar la permanencia y motivación dentro de la organización. Con respecto a la cultura organizacional, esta se ubica en un nivel alto según el 67.53% de los encuestados, reflejando que la institución mantiene normas claras, participación en la toma de decisiones y orientación hacia la misión institucional.

El análisis inferencial muestra que la dimensión retener personas tiene una relación positiva media, con un coeficiente rho de Spearman de 0.602, significativo al 1%. Esto refleja que el 36.24% de la efectividad en la retención del personal puede atribuirse a los elementos de la cultura organizacional. Revelándose que, en aspectos de la remuneración asignada de acuerdo al régimen laboral vigente, los encuestados consideran que son adecuados, pero que hay oportunidades de mejora en la claridad, consistencia y formalidad de los procesos de asignación de salarios y beneficios. En este sentido, reforzar los canales formales para consultas o inquietudes relacionadas con la remuneración resulta necesario para una mayor transparencia en estos procesos. Bohlander y Snell (2008) indican que retener personas implica dar beneficios que motiven y desarrollen a los empleados, alineando su trabajo con los objetivos y la cultura de la organización.

En su investigación Carol (2025), encontró una correlación positiva muy fuerte entre la variable cultura organizacional y la retención del personal (rs: 0.999) en los trabajadores de la Municipalidad de Lima, con un nivel de significancia de 0,000 < 0,05, evidenciando que una cultura organizacional sólida, caracterizada por normas claras, un ambiente laboral positivo y prácticas orientadas al bienestar del personal, fomenta la permanencia de los empleados dentro de la institución. Estos resultados superan a

los obtenidos en la investigación realizada en la Universidad Nacional de Tumbes 2025, lo cual permite inferir que dicha diferencia podría estar asociada al contexto institucional, al grado de formalización de las políticas de retención y al nivel de consolidación de la cultura organizacional. En ese sentido, los hallazgos sugieren la necesidad de continuar fortaleciendo las estrategias orientadas al bienestar, reconocimiento y desarrollo del personal, a fin de mejorar la retención del talento humano en la institución.

Objetivo específico 4: Determinar la relación de desarrollar personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Según lo mostrado en la tabla 12, la dimensión desarrollar personas se encuentra en un nivel medio, con un 44.81% de los trabajadores de la Universidad Nacional de Tumbes, evidenciándose que no todos los encuestados están recibiendo las oportunidades de capacitación y formación profesional que brinda la institución. Por otro lado, la cultura organizacional es valorada por un 67.53% de los encuestados en un nivel alto, indicando que se sienten comprometidos y confiados en su entorno laboral.

Asimismo, un coeficiente rho de Spearman de 0.480 revela una correlación positiva media entre la dimensión desarrollar personas y cultura organización, explicando que el 23.04% de la variación en el desarrollo del personal se relaciona con la cultura organizacional. Estos resultados manifiestan que los trabajadores tienden a participar de manera más activa en los programas de capacitación y a aplicar los conocimientos adquiridos en entorno laboral, aunque está oportunidad no se da de forma absoluta para todos. Por ello se sugiere ampliar y sistematizar estas oportunidades, de modo que un mayor número de trabajadores pueda acceder y aprovechar los programas de desarrollo. Rubió (2016) define desarrollar personas como el proceso que permite mantener y potenciar al personal dentro de la organización.

Los resultados obtenidos guardan relación con lo señalado por González et al. (2024), quienes, al analizar la dimensión capacitación del personal, evidenciaron que un 46% de trabajadores aún requiere ampliar sus conocimientos y fortalecer sus competencias

para mejorar su desempeño, manifestándose que la capacitación es crucial para la mejora de los resultados organizacionales. Este hallazgo es similar a lo encontrado en la Universidad Nacional de Tumbes, donde la dimensión desarrollar personas se ubicó mayoritariamente en un nivel medio, lo que refleja que las oportunidades de capacitación y formación profesional no alcanzan de manera uniforme a todo el personal, lo que sugiere implementar estrategias para facilitar la participación de los trabajadores en los programas de desarrollo profesional.

V. CONCLUSIONES

1. La gestión del talento humano fue percibida en un nivel alto (61.69%) por parte de los trabajadores administrativos, al igual que la cultura organizacional (67.53%), manifestándose que las prácticas relacionas con las dimensiones integrar, organizar, retener y desarrollar personas son percibidas favorablemente en la Universidad Nacional de Tumbes. Asimismo, se evidenció un coeficiente rs: 0.737, el cual confirma una correlación positiva considerable y estadísticamente significativa, indicando que a medida que mejora la percepción de la gestión del talento humano, también mejora la percepción de la cultura organizacional.

2. La dimensión integrar personas fue percibida en un nivel alto (94.16%) por parte de los trabajadores administrativos, al igual que la cultura organizacional (67.53%), evidenciándose que las prácticas relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal en la Universidad Nacional de Tumbes, son percibidas favorablemente. Además, el coeficiente rho de Spearman de 0.479, evidencia una correlación positiva media y significativa, indicando que las prácticas orientadas a integrar personas guardan asociación con la percepción que tienen los trabajadores sobre la cultura organizacional.

3. Organizar personas alcanzó un (68.18%) en el nivel alto y la cultura organizacional fue percibida en el mismo nivel por el (67.53%), revelándose que los trabajadores administrativos conocen sus funciones y los procesos de evaluación del desempeño implementados por la Universidad Nacional de Tumbes. Asimismo, se evidenció una correlación positiva media con un coeficiente rs:0.675, estadísticamente significativa al 1%, lo que indica que la adecuada organización del personal se asocia con una mejor percepción de la cultura organizacional.

4. Se determinó que la dimensión retener personas presenta una correlación positiva media con la cultura organizacional, sustentada en un coeficiente rho de Spearman de 0.602 y significativa al 1%. Además, el (51.95%) de los trabajadores administrativos percibe esta dimensión en un nivel medio, mientras que la cultura organizacional es apreciada en un nivel alto por el (67.53%), lo que evidencia que los aspectos relacionados con remuneraciones, prestaciones y condiciones de higiene y seguridad requieren fortalecimiento, asociándose de manera moderada con la percepción de la cultura organizacional de la institución.

5. La dimensión desarrollar personas fue percibida predominantemente en un nivel medio (44.81%) por los trabajadores administrativos, mientras que la cultura organizacional fue percibida en un nivel alto (67.53%). Asimismo, se evidenció una relación positiva media con la cultura organizacional (rs = 0.480), estadísticamente significativa al 1%, lo que indica que la percepción de las acciones relacionadas con la capacitación, el desarrollo personal y el desarrollo organizacional se asocia con la percepción de la cultura organizacional, evidenciándose oportunidades de fortalecer su implementación de manera más sistemática y homogénea.

VI. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la gestión del talento humano mediante la implementación de acciones institucionales orientadas a mejorar la selección, organización, retención y desarrollo del personal administrativo, priorizando criterios de competencia, actualización de los puestos, reconocimiento al desempeño y capacitación, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional.

2. Proponer a la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Tumbes, optimizar el reclutamiento y selección del personal administrativo mediante la contratación de un servicio especializado para la convocatoria y preselección de postulantes, de modo que Recursos Humanos concentre sus funciones en la evaluación final y selección del personal, reduciendo tiempos y carga operativa.

3. Potenciar los procesos de organización del personal administrativo mediante la actualización periódica del diseño, análisis y descripción de puestos, y la aplicación de evaluaciones de desempeño basadas en indicadores y metas previamente establecidos, con la finalidad de asegurar una adecuada asignación de funciones y reforzar percepciones favorables de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

4. Reforzar las estrategias de retención del personal administrativo mediante el reconocimiento al desempeño, la revisión constante de las condiciones laborales, el fortalecimiento de la seguridad y salud en el trabajo y la evaluación anual de beneficios institucionales, con la finalidad de incrementar la motivación y el compromiso del personal, contribuyendo a una percepción más favorable de la cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes.

5. Fortalecer el desarrollo del talento humano mediante la implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo de las Personas (PDP), priorizando capacitaciones según las brechas de competencias identificadas en el personal administrativo, a fin de mejorar su desempeño y favorecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la adaptabilidad institucional en la Universidad Nacional de Tumbes.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angélica Sánchez Castro, T. V. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario.* Guayaquil, Ecuador: Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador . doi:https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539

Anthony, G. C. (2022). *Gestión del talento humano y cultura organizacional de los colaboradores de una municipalidad distrital de Chiclayo.* Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92902/Gonzales_CDA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de InvestIgaclón: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Episteme.

Bayas, I. Y. (2024). *Dirección y administración del talento humano: Un enfoque estratégico.* Riobamba, Ecuador: Espoch y Decanato de Publicaciones. Obtenido de http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2024-07-19-202302-Direcci%C3%B3n%20y%20administraci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf

Bonavia, O. Z. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología, 9*(1), 51-60. doi:10.5231/psy.writ.2015.2307

Carolina, F. P. (2024). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal administrativo de la Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2023.* Tumbes: Repositorio Untumbes. Obtenido de https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/511bd5fe-71ce-4832-89a3-bbbd97b7d0aa/content

Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano.* Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y Instituto de Investigaciones. Obtenido de http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill Education. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Mc Graw Gill.

Dagoberto Páramo Morales, E. R. (2009). *Cultura organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado.* Bógota, Colombia: Ecoe Ediciones .

Davis, W. B. (1992). *Administración de personal y recursos humanos* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf

Esleyter, P. T. (2023). *Cultura organizacional y su implicancia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, Municipalidad Distrital de Aguas Verdes, Tumbes, 2022.* Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes: Repositorio Untumbes. Obtenido de https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8448d67d-ea41-44a0-aeab-97d957686091/content

Fernández, D. M. (2021). *Cultura organizacional y gestión del talento humano en la Facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos -2016.* Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de

https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4cb9fe11-5bf6-42d2-ac23-56452d8becbe/content

Galaz, S. L. (2019). Cultura organizacional y satisfación laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecas. *Bibliotecológica , 33*(79), 149-176. doi:http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913

Gallardo, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación.* Arequipa, Perú: Enfoques Consulting Eirl. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Gómez, A. B. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación sigma, 5*(1), 59-86. doi:10.24133/sigma.v5i01.1204

Gusman, E. M. (17 de Septiembre de 2023). Gestión del talento humano y motivación laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, 2019. *Revista Científica Pakamuros, 10*(1), 78-90. doi:https://doi.org/10.37787/66f80704

Hortencia, P. R. (2025). *Gestión de talento humano y el desempeño laboral docente en la Institución Educativa Fe y Alegría N.o 53 – Huaycán.* Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d69b23b0-2700-4791-8357-a8cf22a24a98/content

Hoz, J. H. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). México: Pearson Educación .

Humberto Ñaupas Paitán, M. R. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (Quinta ed.). Bogotá, México: Ediciones de la U. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologiainvestigacionnaupas.pdf

Jawad Karamat, M. A. (12 de Abril de 2024). El impacto de la gestión del talento en el fomento de la creatividad y la innovación, moderado por la cultura organizacional en

las universidades públicas. *Migration Letters, 21*(S9), 1548-1557. Obtenido de https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/10739/7179

Jimenez, J. A. (2025). *Gestión de talento humano y desempeño laboral del personal de salud de un Hospital de la Provincia de Tumbes,2023.* Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes. Repositorio Institucional Untumbes. Obtenido de https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/d3b99ff2-f04c-4d86-9cd9-801f2182001d

Jorge Arturo Hernández Palomino, M. G. (2011). *Desarrollo organizacional.* México: Pearson Educación. Obtenido de https://cdn.website-editor.net/50c6037605bc4d1e9286f706427108e6/files/uploaded/Desarrollo_Organizacionl_Enfoque_Latinoamerican.pdf

Juárez, G. D. (2004). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/93.-Dessler%20Gary%201942%20autor%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20lationamericano%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%20%202017.pdf

Judge, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf

Krek, I. T. (22 de Septiembre de 2022). Cultura organizacional en la universidad pública: un estudio de caso en Kosovo. *Revista del Centro de Estudios de Política Educativa, 12*(3), 127–147. doi:https://doi.org/10.26529/cepsj.1198

Layme, R. T. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, Arequipa - 2023.* Universidad Continental, Arequipa. Repositorio Institucional Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14969/2/IV_FCE_319_TE_Ticlla_Layme_2024.pdf

Machaca, F. Q. (2024). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los servidores públicos en la munipalidad provincial de san román.* Universidad Nacional de Juliaca, Puno. Juliaca: Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Juliaca. Obtenido de https://repositorio.unaj.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4853d533-09b9-4ac0-b792-bacd25e8b9c6/content

Marquez, C. K. (2023). *Gestión del talento humano y productividad de los colaboradores en una Unidad de Gestión Educativa Local, región Tumbes 2022.* Lima: Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. Obtenido de https://hdl.handle.net/20.500.12692/115825

Martins, L. A. (2024). ¿La gestión integrada del talento fomenta la ventaja competitiva en las instituciones de educación superior? *SA Journal of Human Resource Management, 22*(0), 1-13. doi:https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2669

Mishra, D. R. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/2635122

Mohamed Mehdi Hadi Mohamed, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis* (Primera ed.). Puno: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. doi:https://doi.org/10.35622/inudi.b.073

Molano, É. R. (21 de Abril de 2025). *Organizaciones más humanas en medio de la incertidumbre*. Obtenido de Radio Albacete: https://cadenaser.com/castillalamancha/2025/04/21/organizaciones-mas-humanas-en-medio-de-la-incertidumbre-radio-albacete/?utm_source

Mónica Llanos Encalada, M. G. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana.* Samborondón - Ecuador: Universidad Ecotec. doi:https://doi.org/10.21855/librosecotec.53

Mujdelen I. Yener, F. G. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument . *Journal of Business, Economics and Finance, 6*(3), 233-245. doi:10.17261/Pressacademia.2017.683

Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*(39), 75 - 102. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf

Odar, Y. G. (2023). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tumbes, Perú 2022.* Universidad Nacional de Tumbes. Tumbes: Repositorio Institucional Untumbes. Obtenido de https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/5593f620-1d83-4008-9f01-64cafab1da56/content

Paz, G. B. (2014). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias.* México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Paz, G. M. (2017). *Metodología de la Investigación: Serie integral por competencias* (Tercera ed.). México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Pestana, S. P. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa* (Segunda ed.). Caracas: Fedupel. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf

Ramírez, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción.* España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. Obtenido de https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional.* Buenos Aires, Argentina: Dircom.

Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación.* Editorial Shalom. Obtenido de http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf

Roaro, S. R. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial ¿un activo de capital? o ¿un pasivo oculto?* México: Pearson Educación.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones.* Argentina: Octaedro.

Silva, C. J. (2025). *Cultura organizacional y retención de personal de los trabajadores de la Municipalidad - Lima, 2024.* Tesis de maestría , Universidad César Vallejo, Tumbes, Tumbes. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/161232/Principe_SCJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Snell, G. B. (2008). *Administración de recursos humanos* (Catorceava ed.). México: Cengace Learning.

Sotomayor, A. A. (2015). *Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional.* México: Universidad autónoma de nuevo león.

Suwena, L. R. (2025). El papel de la gestión del talento en las organizaciones públicas. *Revisión de contabilidad de gestión de Amkop, 5*(1), 94 - 104 . doi:https://doi.org/10.37531/amar.v5i1.2499

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

Universidad Nacional de Tumbes. (6 de Julio de 2025). *Sustentan tesis sobre gestión del talento humano y satisfación laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Tumbes: https://untumbes.edu.pe/view_content.php?l=1&m=11&c=639

Villegas, M. S. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral en instituciones educativas peruanas. *Revista peruana de investigación e innovación educativa, 4*(3), 1-10. doi:https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v4i3.29165

Wilberforce Turyahikayo, M. W. (2 de Septiembre de 2024). La influencia de la cultura institucional en la eficacia organizacional en universidades públicas seleccionadas de Uganda. *Revista de África Oriental de Estudios de Educación, 7*(3), 419-435. doi:https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.37284%2Feajes.7.3.2169?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicG9zaXRpb24iOiJwYWdlQ29udGVudCJ9fQ

Yeraldin, I. C. (2023). *Gestión del talento humano y Coaching Organizacional en los colaboradores del Gobierno Regional de Tumbes, 2022.* Tumbes: Repositorio Untumbes. Obtenido de https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/65195

Zambrano, M. d. (2024). Cultura Organizacional y el desempeño laboral en el área de talento humano del GAD JIPIJAPA. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas, 27*(3), 231-241. doi:http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2687

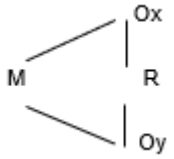
ANEXOS

Anexo 1.

Matriz de consistencia

Título: Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes 2025

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población y Muestra
General ¿Cómo es la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025?	**General** Determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025	**General** La relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025	**Variable X:** Gestión del talento humano	**Tipo de estudio:** Descriptivo – correlacional	**Población** 154 trabajadores administrativos bajo el régimen 276 de la universidad nacional de tumbes, 2025.
Específicos	**Específicos**	**Especificas**	**Variable Y:**	**Diseño de contrastación de hipótesis**	**Muestra**
1. ¿De qué manera se relaciona integrar	**1.** Determinar la relación de integrar personas	**1.** La relación entre integrar personas y la			

personas y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025? **2.** ¿Qué relación hay entre organizar personas y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025? **3.** ¿Qué relación existe entre retener personas y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025? **4.** ¿Cómo es la relación entre desarrollar personas y la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025?	con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **2.** Explicar la relación de organizar personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **3.** Analizar la relación de retener personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **4.** Determinar la relación de desarrollar personas con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.	cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **2.** La relación entre organizar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **3.** La relación entre retener personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. **4.** La relación entre desarrollar personas y la cultura organizacional es positiva en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.	Cultura Organizacional	No experimental 

Anexo 2.

Matriz de operacionalización de las variables

Título: Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025

111	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Gestión del talento	Según Chiavenato (2009), "La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización [...] Depende principalmente de las características de las personas que la forman. Todo eso crea una mezcla compleja que hace que	La variable gestión del talento humano se medirá de acuerdo a las siguientes dimensiones: Integrar, organizar, retener y desarrollar, las cuales se evaluarán mediante un cuestionario conformado por 20 ítems, utilizando la escala de Likert con 5 puntos: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Integrar	Reclutamiento	1, 2
				Selección	3, 4, 5
			Organizar	Diseño de puestos	1
				Análisis y descripción de puestos	2
				Evaluación del desempeño	3, 4, 5
			Retener	Remuneraciones	1, 5
				Prestaciones	2
				Higiene / Seguridad	3, 4
			Desarrollar	Capacitación	1, 2, 3
				Desarrollo Personal	4

	cada organización sea única.” (pág. 8)	(3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Se aplicará a la muestra de 207 trabajadores administrativas bajo el régimen 276 y 1057 de la (UNT)		Desarrollo Organizacional	5

222	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Cultura organizacional	Ritter (2008), señala que “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p.41)	La variable cultura organizacional se medirá a través de las siguientes dimensiones: Involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión; las cuales se evaluarán mediante un cuestionario conformado por 20 ítems, utilizando la escala de Likert con 5 puntos: Totalmente en desacuerdo	Involucramiento	Empoderamiento	1, 2
				Trabajo de equipo	3, 4
				Compromiso	5
			Consistencia	Valores	1, 5
				Normas	2, 4
				Coordinación	3
			Adaptabilidad	Innovación	1, 4
				Flexibilidad	2, 5
				Respuesta	3
			Misión	Visión	1, 5
				Metas	2, 3
				Dirección	4

	(1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5). Se aplicará a la muestra de 207 trabajadores administrativas bajo el régimen 276 y 1057 de la (UNT).

Anexo 3.

Cuestionario para las variables

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y cultura organizacional en la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

Instrucciones: Marque con un X el número que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación sobre su entorno laboral de la Universidad Nacional de Tumbes.

Escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

V1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	**ESCALA VALORATIVA**				
D1. INTEGRAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Durante mi ingreso a la universidad, se aplicó un proceso de selección formal, basado en criterios objetivos y previamente establecidos.					
Al momento de postular, la universidad difundió con claridad los requisitos y funciones del puesto.					
La universidad empleó medios (como página web, redes, carteles, etc) para informar sobre las convocatorias.					
En el proceso de selección, se consideraron la formación, experiencia y competencias requeridas para el puesto.					
El procedimiento de incorporación permitió comprender las tareas, responsabilidades y normas institucionales asociadas al puesto.					
D2. ORGANIZAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Las funciones y responsabilidades asignadas están claramente definidas en documentos oficiales o comunicadas por mi jefatura.					
Tengo conocimiento del perfil del cargo y de los criterios utilizados para evaluar el desempeño.					
La universidad realiza evaluaciones de desempeño basadas en objetivos, funciones y resultados.					
Los resultados de la evaluación de desempeño se comunican de forma oportuna, facilitando la identificación de áreas de mejora.					

Las evaluaciones de desempeño aplicadas contribuyen a orientar el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
D3. RETENER	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La remuneración asignada al cargo es acorde con el régimen laboral vigente y con las funciones establecidas.					
Se recibe oportunamente los beneficios laborales establecidos como vacaciones, licencias, CTS y seguros.					
El área de trabajo cumple con condiciones básicas de seguridad, limpieza y comodidad para realizar mis funciones.					
Las condiciones laborales permiten desarrollar las actividades sin riesgos que afecten mi salud o integridad.					
Existe un canal formal para realizar consultas o expresar inquietudes relacionadas con mi remuneración.					
D4. DESARROLLAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
He participado en programas de capacitación organizados por la universidad en los últimos 6 meses.					
Las capacitaciones recibidas estuvieron relacionadas con las funciones asignadas y contribuyeron a mejorar el desempeño.					
En el área se motiva al personal para participar en actividades de actualización profesional o técnica.					
Luego de cada capacitación, tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el entorno laboral.					
La universidad cuenta con políticas y acciones orientadas al crecimiento personal y profesional del personal administrativo.					

Fuente: Adaptado de Yener et al. (2017)

V2: CULTURA ORGANIZACIONAL	**ESCALA VALORATIVA**				
D1. INVOLUCRAMIENTO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Existen espacios para proponer ideas o sugerencias orientadas a mejorar los procesos de la unidad.					
Tengo oportunidades de participar en decisiones relacionadas con las funciones asignadas en la unidad de trabajo.					
Se dispone de autonomía para tomar decisiones dentro del alcance de las responsabilidades laborales.					
Participo en actividades de coordinación con otros compañeros de trabajo.					
Se tiene claridad sobre el rol que se desempeña dentro del equipo de trabajo.					
D2. CONSISTENCIA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conozco los valores institucionales establecidos por la Universidad Nacional de Tumbes.					
Se respetan las normas establecidas en el área administrativa.					

Las funciones se articulan con otras áreas para contribuir al logro de los objetivos institucionales.					
Las decisiones se adoptan en base a los lineamientos dados por la universidad.					
Propongo mejoras o ideas nuevas cuando identifico oportunidades de cambio en el entorno administrativo.					
D3. ADAPTABILIDAD	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Se promueve la mejora del desempeño mediante la aplicación de aprendizajes obtenidos de experiencias anteriores.					
Me adapto con rapidez cuando se modifican los procedimientos en el área administrativa.					
Se actúa con prontitud ante situaciones imprevistas que surgen en el entorno laboral.					
He participado en la implementación de mejoras propuestas dentro de la unidad administrativa.					
Las tareas asignadas se ajustan de acuerdo con las prioridades establecidas por la universidad.					
D4. MISIÓN	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Comprendo con claridad la visión y misión institucional de la Universidad Nacional de Tumbes.					
Las metas establecidas para la unidad de trabajo son comunicadas de forma clara.					
Las actividades laborales diarias se orientan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.					
Participo en actividades de planificación vinculados con los fines de la universidad.					
Las acciones de mejora implementadas están alineadas con la misión institucional.					

Fuente: Adaptado de Echeverría y Galaz (2019)

Anexo 4.

Análisis de confiabilidad de la variable gestión del talento humano

Encuestados	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																				
	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	
1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	76
2	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	89
3	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	82
4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	79
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	87
6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
7	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	79
8	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	92
9	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	81
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	72
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	98
12	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	5	3	3	3	4	3	76
13	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91
14	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	79
15	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	81
16	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	86
17	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	5	3	3	3	4	3	77
18	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
19	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	80
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	91
21	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	77
22	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	73
23	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89
24	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
25	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
26	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	76
27	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	80
28	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	92
29	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	77

30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	71
31	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
32	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	76
33	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	76
34	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	89
35	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	91
36	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
37	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	75
38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	73
39	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
40	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	74
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	81
42	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	89
43	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	2	78
44	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	73
45	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	73
46	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	81
47	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	90
48	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	78
49	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	72
50	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	90
	0.25	0.29	0.24	0.22	0.24	0.24	0.25	0.24	0.49	0.45	1.06	1.32	0.24	0.20	0.43	1.02	0.52	0.64	0.40	1.25	

$$\mathbf{K = 20}$$

$$\mathbf{S_i^2} = 9.97$$

$$\boldsymbol{s_T^2} = 47.8724$$

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

$$\boldsymbol{\alpha = 0.834}$$

Anexo 5.

Análisis de confiabilidad de la variable cultura organizacional

Encuestados	CULTURA ORGANIZACIONAL																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	88
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	78
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94
7	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	86
8	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	91
9	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
10	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
12	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
14	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	89
15	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	77
16	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
17	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	75
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
19	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	87
20	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	92
21	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82

22	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
23	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
24	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
25	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	88
26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
27	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	87
28	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	92
29	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
30	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
31	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	88
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
33	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	75
34	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
35	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
36	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	88
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	76
38	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	75
39	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
40	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	75
41	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	86
42	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	92
43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
44	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
45	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	75
46	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	86
47	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	92
48	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
49	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	81

50	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98
	0.64	0.23	0.21	0.16	0.25	0.23	0.25	0.25	0.25	0.24	0.22	0.24	0.24	0.31	0.22	0.63	0.63	0.25	0.17	0.55	

$$\mathbf{K = 20}$$

$$\mathbf{S_i^2 = 6.17}$$

$$\boldsymbol{s_T^2 = 66.0596}$$

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

$$\boldsymbol{\alpha = 0.954}$$

Anexo 6.

Resultados de la confiabilidad y validez del instrumento

Constructos e ítems	Carga Factorial	Confiabilidad Alpha-	Confiabilidad W McDonald	Validez convergente AVE
INTEGRAR		**0,762**	**0,774**	**0.522**
Durante mi ingreso a la universidad, se aplicó un proceso de selección formal, basado en criterios objetivos y previamente establecidos.	0,645			
Al momento de postular, la universidad difundió con claridad los requisitos y funciones del puesto.	0,646			
La universidad empleó medios (como página web, redes, carteles, etc) para informar sobre las convocatorias.	0,795			
En el proceso de selección, se consideraron la formación, experiencia y competencias requeridas para el puesto.	0,839			
El procedimiento de incorporación permitió comprender las tareas, responsabilidades y normas institucionales asociadas al puesto.	0.665			
ORGANIZAR		**0.800**	**0.810**	**0.565**
Las funciones y responsabilidades asignadas están claramente definidas en documentos oficiales o comunicadas por mi jefatura.	0.781			

Tengo conocimiento del perfil del cargo y de los criterios utilizados para evaluar el desempeño.	0,488			
La universidad realiza evaluaciones de desempeño basadas en objetivos, funciones y resultados.	0,797			
Los resultados de la evaluación de desempeño se comunican de forma oportuna, facilitando la identificación de áreas de mejora.	0.854			
Las evaluaciones de desempeño aplicadas contribuyen a orientar el trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.	0,841			
RETENER		**0.803**	**0.840**	**0.607**
La remuneración asignada al cargo es acorde con el régimen laboral vigente y con las funciones establecidas.	0,806			
Se recibe oportunamente los beneficios laborales establecidos como vacaciones, licencias, CTS y seguros.	**0,865**			
El área de trabajo cumple con condiciones básicas de seguridad, limpieza y comodidad para realizar mis funciones.	0.790			
Las condiciones laborales permiten desarrollar las actividades sin riesgos que afecten mi salud o integridad.	0,769			
Existe un canal formal para realizar consultas o expresar inquietudes relacionadas con mi remuneración.	0,649			
DESARROLLAR		**0.895**	**0.911**	**0.733**

He participado en programas de capacitación organizados por la universidad en los últimos 6 meses.	0,807			
Las capacitaciones recibidas estuvieron relacionadas con las funciones asignadas y contribuyeron a mejorar el desempeño.	0.896			
En el área se motiva al personal para participar en actividades de actualización profesional o técnica.	0,931			
Luego de cada capacitación, tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el entorno laboral.	0,780			
La universidad cuenta con políticas y acciones orientadas al crecimiento personal y profesional del personal administrativo.	0,859			
INVOLUCRAMIENTO		**0.765**	**0.813**	**0.563**
Existen espacios para proponer ideas o sugerencias orientadas a mejorar los procesos de la unidad .	0.909			
Tengo oportunidades de participar en decisiones relacionadas con las funciones asignadas en la unidad de trabajo.	0.552			
Se dispone de autonomía para tomar decisiones dentro del alcance de las responsabilidades laborales.	0,937			
Participo en actividades de coordinación con otros compañeros de trabajo.	0,822			
Se tiene claridad sobre el rol que se desempeña dentro del equipo de trabajo.	0,359			

CONSISTENCIA		**0,820**	**0,827**	**0.588**
Conozco los valores institucionales establecidos por la Universidad Nacional de Tumbes.	0,824			
Se respetan las normas establecidas en el área administrativa.	0,596			
Las funciones se articulan con otras áreas para contribuir al logro de los objetivos institucionales.	0,852			
Las decisiones se adoptan en base a los lineamientos dados por la universidad.	0,765			
Propongo mejoras o ideas nuevas cuando identifico oportunidades de cambio en el entorno administrativo.	0.770			
ADAPTABILIDAD		**0.880**	**0.883**	**0.679**
Se promueve la mejora del desempeño mediante la aplicación de aprendizajes obtenidos de experiencias anteriores.	0.783			
Me adapto con rapidez cuando se modifican los procedimientos en el área administrativa.	0.767			
Se actúa con prontitud ante situaciones imprevistas que surgen en el entorno laboral.	0.887			
He participado en la implementación de mejoras propuestas dentro de la unidad administrativa.	0.849			
Las tareas asignadas se ajustan de acuerdo con las prioridades establecidas por la universidad.	0.828			
MISIÓN		**0.936**	**0.945**	**0.810**
Comprendo con claridad la visión y misión institucional de la Universidad Nacional de Tumbes.	0.970			

Las metas establecidas para la unidad de trabajo son comunicadas de forma clara	0.970
Las actividades laborales diarias se orientan al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.	0.876
Participo en actividades de planificación vinculados con los fines de la universidad.	0.701
Las acciones de mejora implementadas están alineadas con la misión institucional.	0.954

Anexo 7.

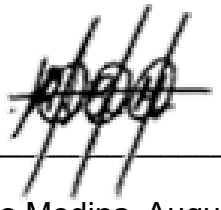
Certificado de originalidad

Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la facultad de Ciencias Económicas del Departamento de Administración

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis denominado: Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025. Presentado por el estudiante Huaman Huaman, Yeri Milagros, ha sido asesorado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, 01 de Agosto de 2025.



Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo

Código ORCID: 0000-0002-3017-7945

Asesor del Proyecto de Tesis

Anexo 8.

Formato de declaración jurada

Yo, Benavides Medina, Augusto Oswaldo, IDENTIFICADO CON DNI Nº 00227131 y Código **ORCID: 0000-0002-3017-7945**, en mi calidad de asesor de tesis de la estudiante Huaman Huaman Yeri Milagros con código de matrícula **Nº 060067211,** Escuela profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, autor del proyecto de tesis: Gestión del talento humano y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Cumplir escrupulosamente, con el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, en Estatuto UNTUMBES, la Ley Nº 30220, ley universitaria y su modificatoria, la ley Nº 31803; prestando mi asesoramiento en forma gratuita respetando el derecho de los estudiantes a la gratuidad para el asesoramiento, elaboración y sustentación de la tesis para la obtención del título profesional, hecho que he puesto de conocimiento en mis asesorado/s, como corresponde.

La presente declaración jurada se adjunta como requisito de admisión de proyecto de tesis, aprobado con Resolución Nº 088-2023/UNTUMBES-FACEC-CF.

Me afirmo y ratifico lo expresado, en señal de lo cual firmo el presente documento, al amparo de la Ley Nº 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, asumiendo la responsabilidad, administrativa, civil y/o penal a que hubiera lugar.Tumbes, 01 de Agosto de 2025



Dr. Benavides Medina, Augusto Oswaldo
Código ORCID: 0000-0002-3017-7945
Asesor del Proyecto de Tesis

Anexo 9. *Autorización para ejecución de tesis*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
"Universidad Emprendedora del Norte del Perú"
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Av. Ciudad Universitaria – Pampa Grande
Tumbes – Perú.

"Año de la Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana "

Tumbes, 15 de julio del 2025.

OFICIO N° 0534-2025/UNTUMBES-R-DADM-URRHH.

Señorita.
YERI MILAGROS HUAMAN HUAMAN.

Presente.-

ASUNTO : **PERMISO AUTORIZADO.**

REF. : CARTA N° 03-2025/YMHH.

De mi consideración :

Es grato dirigirme a usted, para saludarla muy cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que, de acuerdo a lo solicitado, sobre permiso para realizar encuestas a los servidores administrativos nombrados, esta dependencia, ***concede el permiso autorizado para que se lleve a cabo dichas encuestas.***

Esta autorización se emite en el marco de su investigación para tesis titulada ***" Gestión del Talento Humano y Cultura Organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes 2025"***, con el compromiso de que los datos recopilados serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de investigación, respetando la confidencialidad de los trabajadores y cumpliendo con las normativas de protección de datos personales.

Sin otro en particular, me despido de usted.

Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
Mg. Percy Morán Paico
JEFE

C.c
Archivo.

PMP
EYON.

Anexo 10.

Solicitud de base de datos a la Universidad Nacional de Tumbes

Universidad Nacional de Tumbes
Unidad de Recursos humanos
12 ENE 2026
Expediente:
Hora: 10:18a

Tumbes, 12 de enero de 2026

Señor:

Mg. Percy Morán Paico

Jefe de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Tumbes

Asunto: Solicitud de información sobre población laboral

De mi consideración:

Yo, Yeri Milagros Huaman Huaman, estudiante del X ciclo de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes, me dirijo a usted para solicitar información necesaria para el desarrollo de mi trabajo de investigación titulado "Gestión del talento humano y cultural organizacional de la Universidad Nacional de Tumbes, 2025".

En ese sentido, solicito se me brinde información sobre el número de trabajadores activos de la Universidad, clasificados en las siguientes categorías:

- Directivos y/o funcionarios
- Profesionales
- Técnicos
- Auxiliares

La información solicitada será utilizada únicamente con fines académicos.

Sin otro particular, quedo atento a su respuesta.

Atentamente,

Yeri Milagros Huaman Huaman

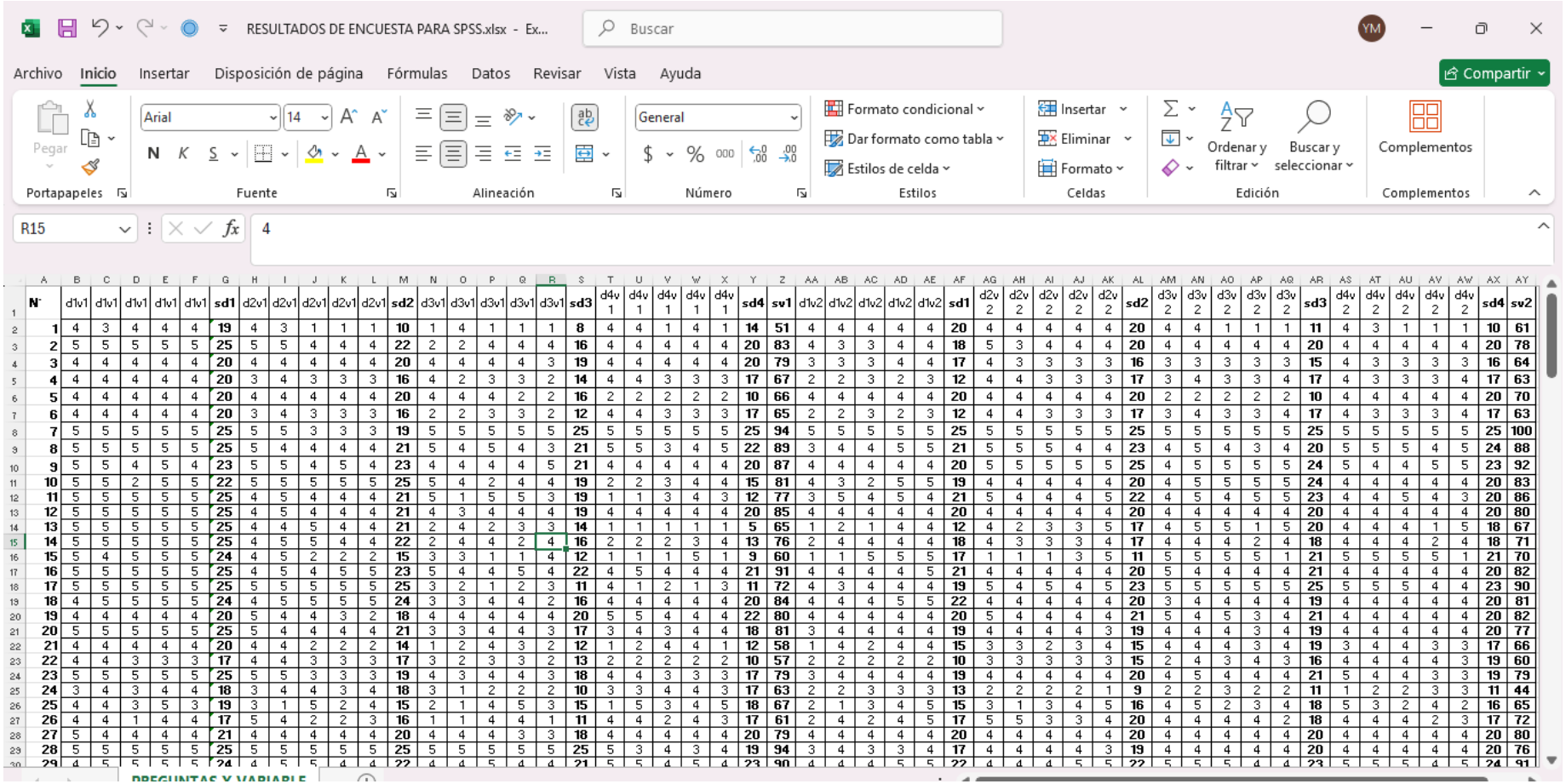
Teléfono: 940 703 574

Código: 060067211

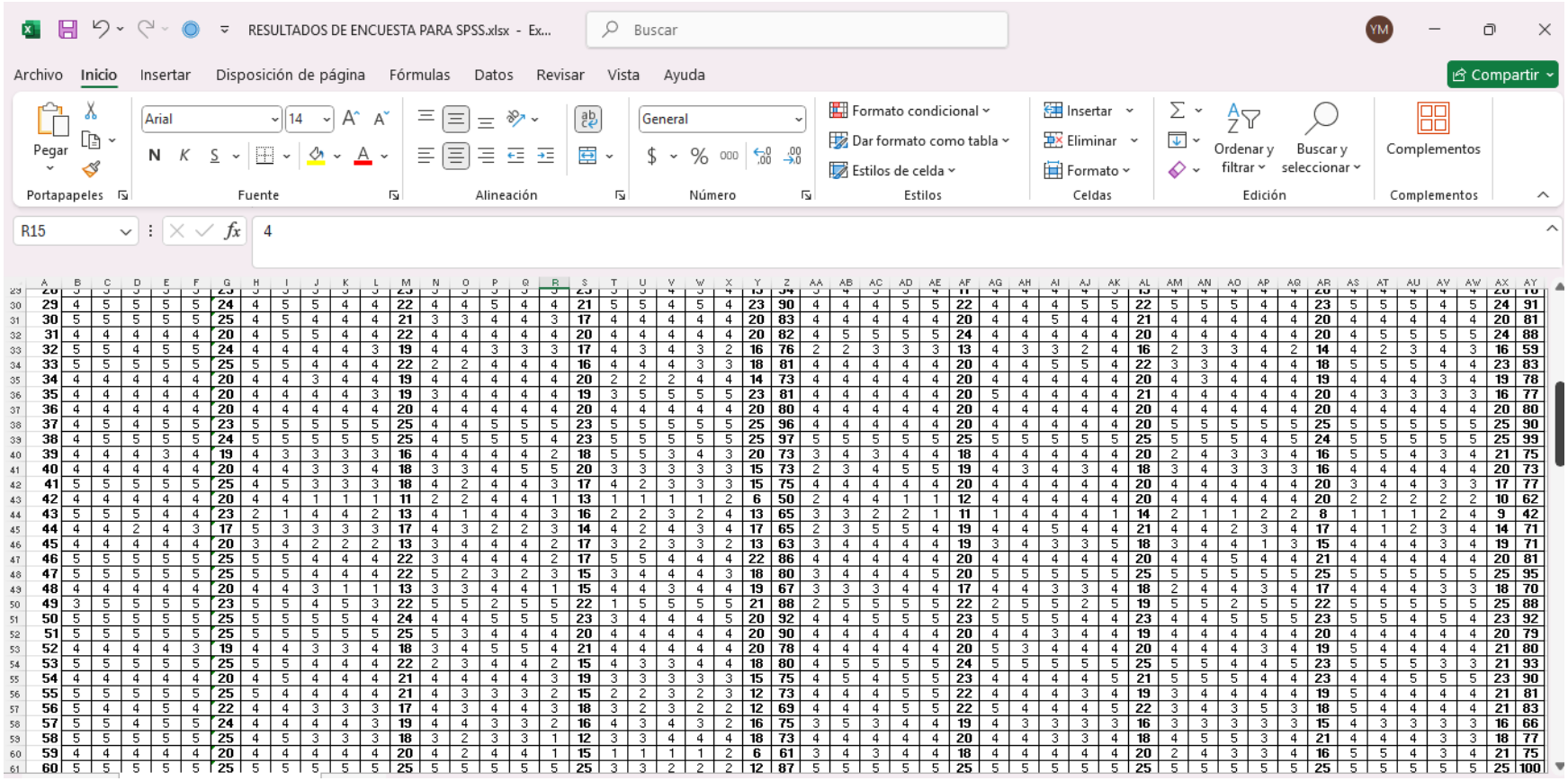
DNI: 75309991

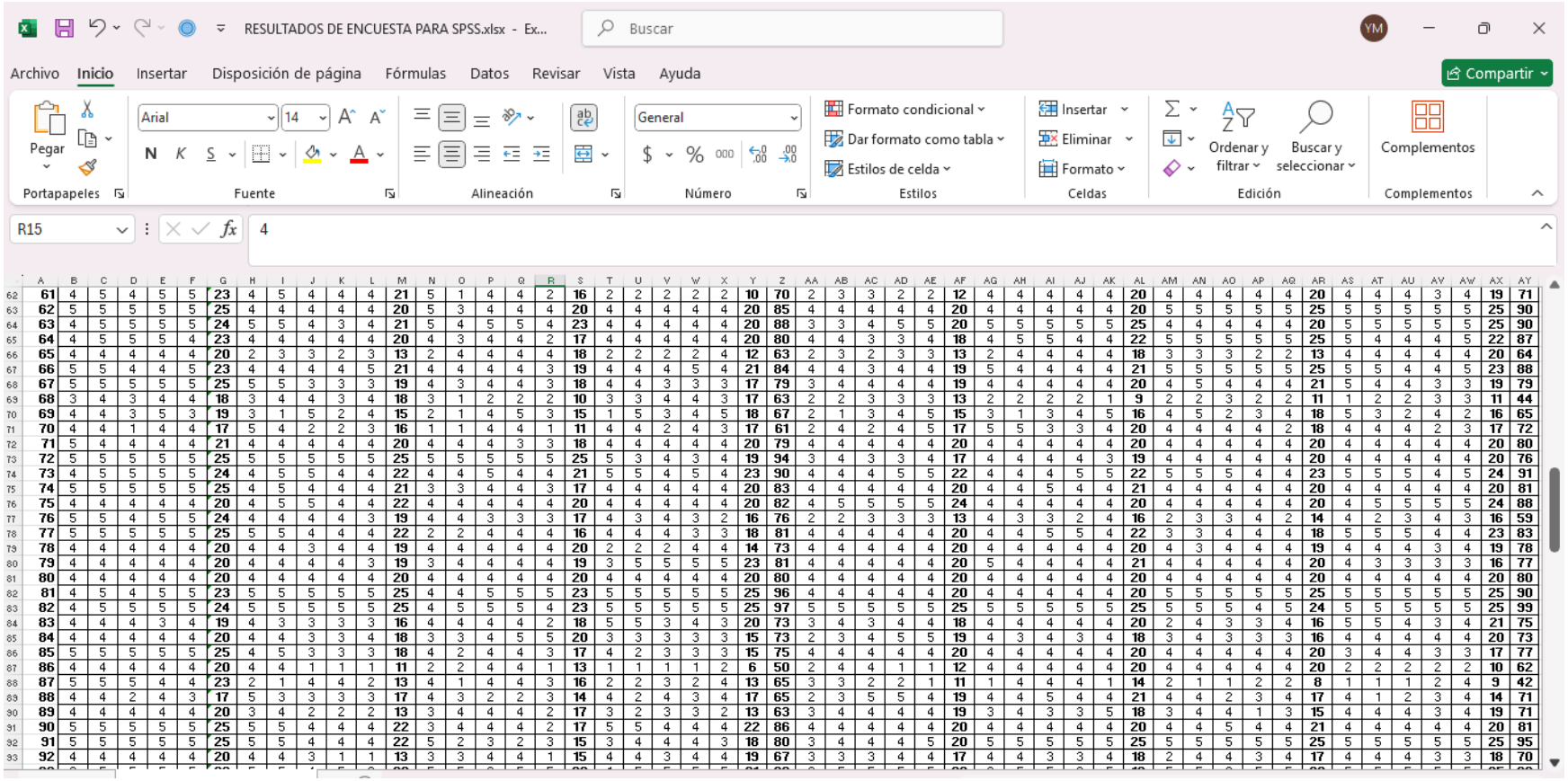
Anexo 11.

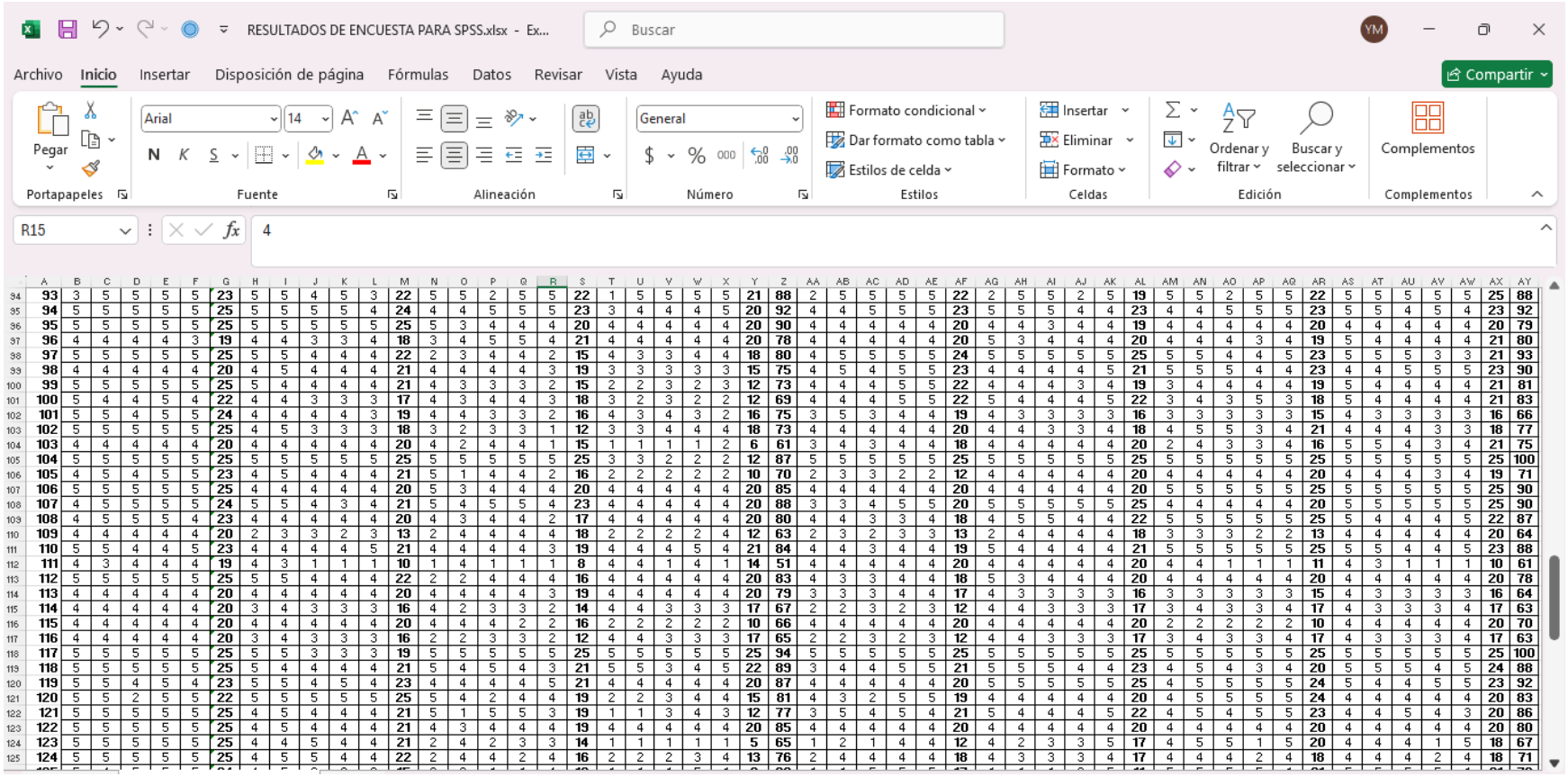
Resultados de encuestas para el SPSS

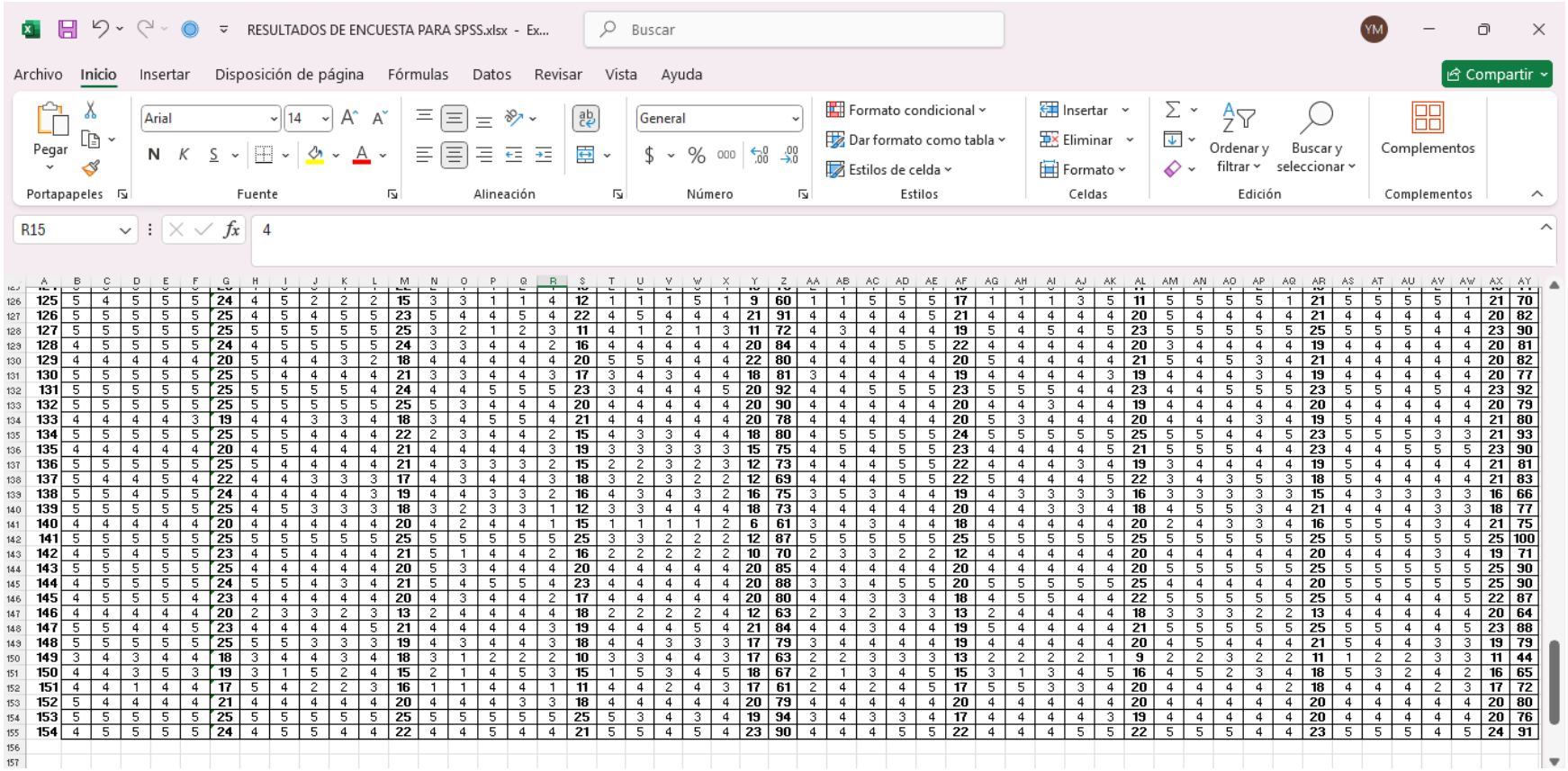


N°	d1v1	d1v1	d1v1	d1v1	d1v1	sd1	d2v1	d2v1	d2v1	d2v1	d2v1	sd2	d3v1	d3v1	d3v1	d3v1	d3v1	sd3	d4v1	d4v1	d4v1	d4v1	d4v1	sd4	sv1	d1v2	d1v2	d1v2	d1v2	d1v2	sd1	d2v2	d2v2	d2v2	d2v2	d2v2	sd2	d3v2	d3v2	d3v2	d3v2	d3v2	sd3	d4v2	d4v2	d4v2	d4v2	d4v2	sd4	sv2
1	4	3	4	4	4	19	4	3	1	1	1	10	1	4	1	1	1	8	4	4	1	4	1	14	51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	1	1	1	11	4	3	1	1	1	10	61
2	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22	2	2	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	83	4	3	3	4	4	18	5	3	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	78
3	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	79	3	3	3	4	4	17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	16	64
4	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	3	16	4	2	3	3	2	14	4	4	3	3	3	17	67	2	2	3	2	3	12	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	4	17	4	3	3	3	4	17	63
5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	2	16	2	2	2	2	2	10	66	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	2	2	2	2	2	10	4	4	4	4	4	20	70
6	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	3	16	2	2	3	3	2	12	4	4	3	3	3	17	65	2	2	3	2	3	12	4	4	3	3	3	17	3	4	3	3	4	17	4	3	3	3	4	17	63
7	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	3	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	94	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	100
8	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	5	4	5	4	3	21	5	5	3	4	5	22	89	3	4	4	5	5	21	5	5	5	4	4	23	4	5	4	3	4	20	5	5	5	4	5	24	88
9	5	5	4	5	4	23	5	5	4	5	4	23	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	87	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	5	23	92
10	5	5	2	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	4	2	4	4	19	2	2	3	4	4	15	81	4	3	2	5	5	19	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	20	83
11	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	4	21	5	1	5	5	3	19	1	1	3	4	3	12	77	3	5	4	5	4	21	5	4	4	4	5	22	4	5	4	5	5	23	4	4	5	4	3	20	86
12	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	4	21	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	85	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
13	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	21	2	4	2	3	3	14	1	1	1	1	1	5	65	1	2	1	4	4	12	4	2	3	3	5	17	4	5	5	1	5	20	4	4	4	1	5	18	67
14	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	4	22	2	4	4	2	4	16	2	2	2	3	4	13	76	2	4	4	4	4	18	4	3	3	3	4	17	4	4	4	2	4	18	4	4	4	2	4	18	71
15	5	4	5	5	5	24	4	5	2	2	2	15	3	3	1	1	4	12	1	1	1	5	1	9	60	1	1	5	5	5	17	1	1	1	3	5	11	5	5	5	5	1	21	5	5	5	5	1	21	70
16	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	5	23	5	4	4	5	4	22	4	5	4	4	4	21	91	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	82
17	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	3	2	1	2	3	11	4	1	2	1	3	11	72	4	3	4	4	4	19	5	4	5	4	5	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23	90
18	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	24	3	3	4	4	2	16	4	4	4	4	4	20	84	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	81
19	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	2	18	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	80	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	4	5	3	4	21	4	4	4	4	4	20	82
20	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	3	3	4	4	3	17	3	4	3	4	4	18	81	3	4	4	4	3	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	77
21	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	2	14	1	2	4	3	2	12	1	2	4	4	1	12	58	1	4	2	4	4	15	3	3	2	3	4	15	4	4	4	3	3	17	4	4	4	3	3	17	66
22	4	4	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17	3	2	3	3	2	13	2	2	2	2	2	10	57	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	4	3	4	3	16	4	4	4	4	3	19	60
23	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	3	19	4	3	4	4	3	18	4	4	3	3	3	17	79	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21	5	4	4	3	3	19	79
24	3	4	3	4	4	18	3	4	4	3	4	18	3	1	2	2	2	10	3	3	4	4	3	17	63	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	1	9	2	2	3	2	2	11	1	2	2	3	3	11	44
25	4	4	3	5	3	19	3	1	5	2	4	15	2	1	4	5	3	15	1	5	3	4	5	18	67	2	1	3	4	5	15	3	1	3	4	5	16	4	5	2	3	4	18	5	3	2	4	2	16	65
26	4	4	1	4	4	17	5	4	2	2	3	16	1	1	4	4	1	11	4	4	2	4	3	17	61	2	4	2	4	5	17	5	5	3	3	4	20	4	4	4	4	2	18	4	4	4	2	3	17	72
27	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	79	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	80
28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	3	4	3	4	19	94	3	4	3	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	76
29	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	4	22	4	4	5	4	4	21	5	5	4	5	4	23	90	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23	5	5	5	4	5	24	91


RESULTADOS DE ENCUESTA PARA SPSS.xlsx - Ex...
Buscar
Archivo
Inicio
Insertar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Ayuda
Compartir
Pegar
Arial
14
General
Formato condicional
Dar formato como tabla
Estilos de celda
Insertar
Eliminar
Formato
Ordenar y filtrar
Buscar y seleccionar
Complementos
Portapapeles
Fuente
Alineación
Número
Estilos
Celdas
Edición
Complementos
R15
4


RESULTADOS DE ENCUESTA PARA SPSS.xlsx - Ex...
Buscar
Archivo
Inicio
Insertar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Ayuda
Compartir
Pegar
Arial
14
General
Formato condicional
Dar formato como tabla
Estilos de celda
Insertar
Eliminar
Formato
Ordenar y filtrar
Buscar y seleccionar
Complementos
Portapapeles
Fuente
Alineación
Número
Estilos
Celdas
Edición
Complementos
R15
4


RESULTADOS DE ENCUESTA PARA SPSS.xlsx - Ex...
Buscar
Archivo
Inicio
Insertar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Ayuda
Compartir
Pegar
Arial
14
General
Formato condicional
Dar formato como tabla
Estilos de celda
Insertar
Eliminar
Formato
Ordenar y filtrar
Buscar y seleccionar
Complementos
Portapapeles
Fuente
Alineación
Número
Estilos
Celdas
Edición
Complementos
R15
4


RESULTADOS DE ENCUESTA PARA SPSS.xlsx - Ex...
Buscar
Archivo
Inicio
Insertar
Disposición de página
Fórmulas
Datos
Revisar
Vista
Ayuda
Compartir
Pegar
Arial
14
General
Formato condicional
Dar formato como tabla
Estilos de celda
Insertar
Eliminar
Formato
Ordenar y filtrar
Buscar y seleccionar
Complementos
Portapapeles
Fuente
Alineación
Número
Estilos
Celdas
Edición
Complementos
R15
4

Anexo 12.

Evidencia de aplicación de encuestas



