

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y  
COMPETENCIAS LABORALES DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA  
GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO  
ECONÓMICO DEL GOBIERNO REGIONAL  
DE LIMA, 2018**

**PRESENTADO POR:**

**FIGORELA MAXIMINA FLORES LÓPEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**MANUEL ALCIDES CHANGANA GARCIA**

**HUACHO - 2022**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS  
LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA  
GERENCIA REGIONAL DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 2018**

**FIGURELA MAXIMINA FLORES LÓPEZ**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: MANUEL ALCIDES CHANGANA GARCIA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRA EN GESTION PUBLICA  
HUACHO  
2022**



## **DEDICATORIA**

A mis padres que me apoyaron y acompañaron en este proceso ya que son los principales motores para lograr mis metas trazadas.

*Fiorela Maximina Flores López.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis profesores de posgrado por brindarme sus conocimientos y sus sabias palabras, alentándome a alcanzar mis objetivos profesionales.



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Bases filosóficas</b>	<b>28</b>
<b>2.4 Definición de términos básicos</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Hipótesis de investigación</b>	<b>30</b>
<b>2.5.1 Hipótesis general</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2 Hipótesis específicas</b>	<b>30</b>
<b>2.6 Operacionalización de las variables</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>33</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>34</b>

3.2.2	Muestra	34
3.3	Técnicas de recolección de datos	34
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	35
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>36</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>36</b>
4.1	Análisis de resultados	36
4.2	Contrastación de hipótesis	46
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>52</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>52</b>
5.1	Discusión de resultados	52
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>57</b>
6.1	Conclusiones	57
6.2	Recomendaciones	58
<b>REFERENCIAS</b>		<b>59</b>
7.1	Fuentes bibliográficas	59
7.2	Fuentes electrónicas	60
<b>ANEXOS</b>		<b>62</b>



## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo de qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. La metodología fue de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental, enfoque mixto. La población fue de 81 trabajadores administrativos, muestra de 67 trabajadores administrativos. Se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados respecto a la gestión del talento humano, el 47.8% indica que nunca y casi nunca la institución investiga el mercado con el fin de conocer a personas mayor capacitadas para ocupar el puesto de trabajo que se debe cubrir y el 47.8% indica que nunca y casi nunca la institución cuenta con un diseño de puestos claro, fácil de acceder y entender Respecto a la variable competencias laborales, el 50.7% respondieron que nunca y casi nunca en cuanto a si interpreta de manera asertiva las responsabilidades que le delegan en la institución. y el 49.2% respondieron que nunca y casi nunca en cuanto a si toma las decisiones que le competen, con criterios procedimentales. La investigación concluyó que existe una correlación positiva alta y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $\rho = 0,839$ ), por lo que se concluye que la gestión del talento humano influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

Palabras clave: integración de personas, organización de personas y retención de personas.

## ABSTRACT

The objective of the research was how the management of human talent influences the labor competencies of administrative personnel in the Regional Management of Economic Development of the Regional Government of Lima, 2018. The methodology was applied, explanatory level, non-experimental design, mixed approach. The population was 81 administrative workers, a sample of 67 administrative workers. The survey technique was used. The results regarding the management of human talent, 47.8% indicate that the institution never and almost never investigates the market in order to meet older people trained to fill the job that must be filled and 47.8% indicate that never and the institution almost never has a clear job design, easy to access and understand. Regarding the variable work competencies, 50.7% answered that never and almost never as to whether they assertively interpret the responsibilities delegated to them by the institution and 49.2% answered that they never and almost never as to whether they make the decisions that concern them, with procedural criteria. The research concluded that there is a high and very significant positive correlation ( $p = 0.00 < 0.05$ ;  $\rho = 0.839$ ), which is why it is concluded that the management of human talent significantly influences the labor competencies of administrative personnel in the Regional Management of Economic Development of the Regional Government of Lima, 2018.

Keywords: people integration, people organization and people retention.

## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los años la gestión del talento humano ha dado un cambio drástico ya que antes las áreas del personal se centraban a actividades especiales, como contrataciones y oportunidad; sin embargo, actualmente las organizaciones han empezado de comprender la buena influencia del recurso humano. Tener personal motivado y calificado en cada puesto que cuente con información necesaria para realizar sus funciones y desempeñen su función eficientemente es una pieza elemental para el éxito de una organización, puesto que hoy en día hace posible que las organizaciones retener mejores trabajadores e incrementar la productividad. La clave de la gestión del talento humano es reconocer en cada trabajador las competencias laborales necesarias para su función en específico, de manera que cumpla los objetivos hacia una meta visible.

Fomentar el desarrollo del personal ayuda incrementar su potencial, un activo valioso en la organización. La transformación desde adentro debe ser promovida por la GTH en la organización ya que esta manera influirá en los cambios esperados. La importancia de las competencias laborales radica en la formación de las actividades en el interior de la organización al cambiar la visión total entre trabajo y organización, mejor dicho, se cambia la perspectiva del trabajador en lugar de que el este piense que sus esfuerzos contribuyen a cumplir con los objetivos pensará también que contribuye a su propio crecimiento como incrementar sus conocimientos, mejorando sus pericias siendo muy comprometido con la organización, debido a ello se vuelve un trabajador involucrado con los objetivos y metas de la organización.

De esta manera, que la presente investigación tiene como objetivo general establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

El Gobierno Regional de Lima cuya finalidad es organizar y orientar la administración pública regional conforme a sus disposiciones, compartidas y encomendar, en el contexto político nacional y sectorial, para brindar un mejor desarrollo a la región, incentivando inversiones tanto públicas como privadas, así como el empleo y asegurar que se cumplan los derechos para todos los ciudadanos por igual, conforme a los acuerdos y programas locales y naciones. La Gerencia Regional de Desarrollo Económico depende del Gobierno de Regional de Lima.

En el transcurso de los años la gestión del talento humano ha dado un cambio drástico ya que antes las áreas del personal se centraban a actividades especiales, como contrataciones y oportunidad; sin embargo, actualmente las organizaciones han empezado de comprender la buena influencia del recurso humano. Tener personal motivado y calificado en cada puesto que cuente con información necesaria para realizar sus funciones y desempeñen su función eficientemente es una pieza elemental para el éxito de una organización, puesto que hoy en día hace posible que las organizaciones retener mejores trabajadores e incrementar la productividad. La clave de la gestión del talento humano es reconocer en cada trabajador las competencias laborales necesarias para su función en específico, de manera que cumpla los objetivos hacia una meta visible. Fomentar el desarrollo del personal ayuda incrementar su potencial, un activo valioso en la organización. Un sistema de talento humano cuantifica y gestiona el rendimiento de los trabajadores por medio de la formación, el feedback y la contribución, que hace posible con contar con una visión firme de las competencias laborales que se requieren para lograr el éxito profesional y de la organización. La transformación desde adentro debe ser promovida por la GTH en la organización ya que está manera influirá en los cambios

esperados. La importancia de las competencias laborales radica en la formación de las actividades en el interior de la organización al cambiar la visión total entre trabajo y organización, mejor dicho, se cambia la perspectiva del trabajador en lugar de que el este piense que sus esfuerzos contribuyen a cumplir con los objetivos pensará también que contribuye a su propio crecimiento como incrementar sus conocimientos, mejorando sus pericias siendo muy comprometido con la organización, debido a ello se vuelve un trabajador involucrado con los objetivos y metas de la organización.

En la Gerencia Regional de Desarrollo Económico los trabajadores muestran competencias laborales deficientes y esto puede deber a que el personal por falta de motivación; la falta de compromiso los trabajadores sienten que esfuerzo no es valorado por la organización; la falta de una adecuada comunicación entre todos los niveles ha ocasionado que fluya información incorrecta; otro motivo es existe la falta de iniciativa los superiores no tienen influencia activa para dar oportunidades actuar por decisión propia; no existe una buena atención al usuario lo que ha ocasionado constante quejas.

Sobre la gestión del talento humano en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico se ha podido evidenciar conflicto entre trabajadores debido a que no ponen de acuerdo para una determinada actividad; tienen un sistema de selección apropiada el área encargada de hacer este proceso no cuentan con los conocimientos necesarios para clasificar al personal para cada puesto; otro factor es la falta de capacitación ha ocasionado que se reduzcan notablemente que las tareas se desarrolle de forma eficiente; existe falta de personal ha ocasionado exceso de trabajo que ha impedido realizar actividades estratégicas; la falta de liderazgo debido a que no existe una persona que incentive al trabajador a hacer sus labores.

En caso de que la Gerencia Regional de Desarrollo Económico no mejore los puntos débiles antes mencionados se reducirán notablemente las posibilidades que sus actividades sean desarrolladas de manera eficiente ocasionando cargas de trabajos que no permitirán llevar a cabo los objetivos propuestos.

Es por qué se hace importante que el gerente implemente programas que permitan a los trabajadores sentir y actuar como socios de la organización, interviniendo constantemente a su propio desarrollo como el de la organización.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la integración de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?
- b. ¿De qué manera la organización de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?
- c. ¿De qué manera la retención de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?
- d. ¿De qué manera el desarrollo de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?
- e. ¿De qué manera la evaluación de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer de qué manera la integración de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- b. Establecer de qué manera la organización de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- c. Establecer de qué manera la retención de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- d. Establecer de qué manera el desarrollo de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- e. Establecer de qué manera la evaluación de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

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

Justificación práctica: Puesto que el estudio tiene por objeto saber si Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima viene manejando adecuadamente la gestión del talento humano, y de esta manera analizar la influencia en las competencias laborales, siendo temas relevantes para la propia institución.

Justificación metodológica: En el estudio se acudirá a la utilización de instrumentos de investigación como el cuestionario, para después pasar por un procesamiento de información de esta manera evaluar la gestión del talento humano y las competencias laborales en la institución en estudio.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

Delimitación espacial: Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima.

Delimitación temporal: marzo a agosto de 2019.

Delimitación social: trabajadores administrativos de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima.

Delimitación semántica: Gestión del talento humano y Competencias laborales.

La gestión del talento humano es una serie de pasos en donde se forma e integra nuevos aspirantes altamente calificados y que asimismo retiene al personal existente (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

La competencia laboral son la capacidad que posee un individuo de poner en práctica los diversos saberes, pericias, pensamiento y valores totalmente en ámbito personal y laboral (Ríos, 2015).

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La tesis fue factible ya que se contó de medios monetarios, humanos y materiales; asimismo el tema de estudio se tuvo un acceso amplio respecto a libros, artículos científicos e informes de investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

León (2018) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y la calidad de servicio en el Ministerio del Ambiente sede provincia de Napo”, la cual fue aprobada por Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el determinar cuál es el impacto de la gestión del talento humano en la calidad de servicio al cliente. Es una investigación descriptiva. La población fue 600 personas, así mismo la muestra fue de 235 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que la gestión del talento humano incide en la calidad de servicio en el Ministerio del Ambiente.

Mayorga (2015) realizó la investigación titulada “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencia, en una entidad pública”, la cual fue aprobada por Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para una entidad pública. Es una investigación cualitativa. La población fue 108 servidores públicos, así mismo la muestra fue 8 servidores públicos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos. La investigación concluyó en que el sistema de gestión del talento humano por competencia sea efectivo es necesario incentivar el compromiso de cambio y desarrollo en cada uno de los servidores.

Castro (2015) realizó la investigación titulada “La gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la empresa Municipal de agua potable y alcantarillado de Ambato EP-EMAPA-A”, la cual fue aprobada por

Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar la incidencia de la gestión en capacitación, en el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 180 empleados, así mismo la muestra fue 65 empleados. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos. La investigación concluyó que la incidencia de adecuar una gestión eficiente en capacitación, que persiga el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la EP-EMAPA-A, es positivamente importante.

Soto y Muñoz (2015) realizó la investigación titulada “Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador”, la cual fue aprobada por Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el analizar los resultados de la evaluación del desempeño de competencias y actividades esenciales para establecer criterios efectivos de gestión estratégica del talento humano. Es una investigación no experimental, transversal, correlacional. La población fue 860 colaboradores, así mismo la muestra fue 235 colaboradores. La investigación concluyó que existe una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia laborales.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Burneo (2017) realizó la investigación titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna- 2017”, la cual fue aprobada por Universidad Privada de Tacna. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores. Es una investigación básica, diseño no experimental. La población fue 317 trabajadores, así mismo la muestra fue de 174 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una relación entre ambas variables, en la cual el desempeño laboral es influenciado directamente por la gestión del talento humano.

Osorio & Zaravia (2017) realizó la investigación titulada “Gestión del talento humano y la calidad de servicio en la gerencia de planeamiento, presupuesto y

acondicionamiento territorial- Gobierno Regional Huancavelica- 2016”, la cual fue aprobada por Universidad Peruana Los Andes. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal. Es una investigación básica, correlacional. La población fue 50 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal.

Villafuerte (2017) realizó la investigación titulada “Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica año 2015-2016”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar cómo las competencias laborales se relacionan e inciden en la calidad de servicio. Es una investigación aplicada, diseño no experimental. La población fue 70 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que las competencias laborales se relacionan e inciden positivamente en la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

Peña (2017) realizó la investigación titulada “Competencias laborales y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. La investigación tuvo como objetivo el identificar la relación entre las competencias laborales de los funcionarios y la ejecución presupuestal. Es una investigación aplicada, nivel correlacional. La población fue 232 funcionarios, así mismo la muestra fue 145 funcionarios. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en que existe una relación directa o positiva competencias laborales de los funcionarios y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica.

## 2.2 Bases teóricas

### *Variable independiente: gestión del talento humano*

#### **A. Definiciones**

Ríos (2015) señala el talento humano, como la postura, habilidad de realizar ciertas funciones.

Mochón, Mochón y Sáez (2014) mencionan que es una serie de pasos en donde se forma e integra nuevos aspirantes altamente calificados y que asimismo retiene al personal existente.

Alles (2012) establece que es una doctrina importante para las diversas especialidades de la administración. Es por tal motivo, que un trabajador debe tener la habilidad de emplear diversos instrumentos.

Cuesta (2010) menciona a la gestión del talento humano como un grupo de determinaciones y actos directivos en la organización que impactan en los individuos con el objetivo de obtener una mejora continua, a lo largo de la planificación, puesta en marcha y monitoreo de tácticas organizacionales.

#### **B. Dimensiones**

Chiavenato (2011) señala que los procedimientos para la administración de recursos humanos son los siguientes:

a. Proceso de provisión de personas

Son aquellos que se encargan de integrar a individuos nuevos a la empresa. También se denominan procesos para suministrar personas.

b. Proceso de organización de personas

Son aquellos que sirven para formular las funciones que los individuos harán en la organización, para guiar y seguir su rendimiento.

c. Proceso de retención de personas

Son aquellos que sirven para motivar a los individuos y para dar satisfacción a sus carencias más relevantes.

d. Proceso de desarrollo de personas

Son aquellos sirven para formar y aumentar el crecimiento profesional e individual.

e. Proceso de evaluación de personas

Son aquellos que ayudan a acompañar y monitorear las funciones de los individuos e inspeccionar los frutos.

**C. Administración de recursos humanos**

Chiavenato (2009) menciona que la gestión del talento es un ámbito susceptible en las organizaciones. Está sujeta a los problemas y contextos, como la cultura organizacional existente en este., las cualidades del entorno laboral, el negocio de la organización, su tecnología, sus procedimientos, la clase de gestión que maneja entre otros aspectos.

Los individuos relacionados a la organización, hoy en día las organizaciones tienen visión más amplia y actúan de manera táctica. Cualquier actividad que se realice solo puede darse con la intervención de diferentes equipos y que cada uno de estos apoye en alguna medida. Los proveedores brindan los insumos, materiales esenciales, prestaciones y tecnologías. Los inversionistas desembolsan mucho capital lo cual ayuda a la compra de materiales. El personal contribuye con sus saberes, pericias y destrezas: a la vez, aportan con sus decisiones y acciones que ayudan a mantener activo a la organización. Los usuarios aportan con la organización cuando adquieren servicios o productos que este ofrece en el mercado. Cada grupo que participa en la organización brinda algo para obtener algo a cambio. En su mayoría las organizaciones emplean recursos para incluir a sus asociados para concretar y nutrir sus negocios y extender sus negocios a otros horizontes.

Cada asociado sigue con las ganas de contribuir conforme lograr beneficios y frutos positivos de sus esfuerzos. Debido al emergente sistemático, denominado efecto sinérgico, la organización lograr recabar medios que ayudan a incrementar sus resultados.

Cada gestor en su labor tiene por deber desempeñar las cuatro funciones administrativas esenciales que son planificación, organización, dirección y control. El ARH tiene por objeto apoyar al gestor en realizar sus actividades, ya que este no puede desempeñarlo en solitario, sino por medio de los individuos que forman parte de su grupo. Los gestores junto a sus trabajadores lograrán los objetivos y metas trazados.

El ARH hace referencia a las políticas y prácticas sustanciales para gestionar la labor de los trabajadores:

- Incorporar personas con talento en beneficio de la organización.
- Relacionarse y guiar al personal con talento en su cultura armónica y con miras hacia los objetivos.
- Elaborar actividades, personal o grupal, para volverlo, armónico y motivador.
- Retribuir al personal con talento, por su buen ímpetu, por un rendimiento efectivo y lograr lo propuesto.
- Analizar el rendimiento del personal y optimizarlo de manera constante.
- Dialogar y difundir doctrina, y brindar feedback constante.
- Desarrollar al personal con talento para concebir una organización de aprendizaje.
- Brindar buenas condiciones laborales y optimizar su calidad de vida.
- Conservar buenos vínculos, por ejemplo, los sindicatos.
- Aumentar la competitividad del personal con talento para aumentar personal en la organización y, como efecto, el capital intelectual.
- Motivar el desarrollo organizacional.

Todos se traduce en concebir condiciones para incrementar el personal, su capacidad mental, sea de los individuos como de la propia organización.

#### ***D. Las alteraciones y las transformaciones de las actividades en RH***

Chiavenato (2009) menciona los tres periodos que aportaron en la función del recurso humano como lidiar con estos, hablamos de la industrialización clásica, la

neoclásica y la época del conocimiento. Y al mismo tiempo, se formaron fases que se ciñeron a su época tanto en la mentalidad como carencias que tenían las organizaciones.

a. Trabajador/vínculos industriales:

En la era clásica de la industrialización aparecen las remotas áreas de personal y, después, las áreas de vínculos industriales. El área del personal eran unidades que se orientaban a desempeñaban funciones legales relacionadas al trabajo: a la admisión con contrato personal, registro de nómina, los horarios laborales en función a la paga, en empleo de avisos y disposiciones disciplinarias a efectos del contrato, las vacaciones, entre otros. Después, las áreas de vínculos industriales tuvieron un rol igual, aun cuando agregan demás actividades como el vínculo de la organización con los sindicatos y la organización interna con las otras áreas para confrontar las contingencias relacionadas al sindicato.

Las áreas de vínculos industriales tenían restricciones en cuanto a las funciones operativas y burocráticas. A los individuos, se le atribuyó maquinarias debido a su esfuerzo físico, se enfatizó la mano de obra.

b. Personal:

La época de la industrialización neoclásica surgió las áreas de personal que reemplazaron las remotas áreas de vínculos industriales. A parte de las actividades funcionales y estrategias, como unidades prestadoras de servicios especializados. Tuvieron la responsabilidad de reclutar, la elección, el desarrollo, el análisis, el salario, la higiene y la seguridad laboral y los vínculos en el trabajo y sindicales, con diversas dosis de centralización y monopolio de dichas acciones.

c. El manejo del personal

En la época del conocimiento aparecen los grupos del manejo del personal, que reemplazaron las áreas del personal. Las prácticas de RH se delegaron a los gerentes de línea a la organización en su totalidad y estos pasaron a ser gestores del personal, en tanto las funciones operativas y burocráticas no vitales pasaron a terceros a través del outsourcing. Los grupos del personal ya no se ocuparon de las funciones operativas y se centraron en brindar asesoría interna para que el departamento de las acciones tácticas de dirección total, hacia el futuro y la orientación de la organización y de sus integrantes. Los individuos dejaron de ser

elementos pasivos a aquellos que gestionaban, y se transforman en elementos activos y hábiles que contribuyen a gestionar los otros medios de la organización. En la actualidad, los individuos toman decisiones en la organización, logran los objetivos y logran frutos antes negociados y que ayudan al usuario a cumplir con sus exigencias.

En la época del conocimiento, tratar con los individuos dejaron de ser problemas para convertirse en parte de resolución para las organizaciones. Fue un reto para convertirse en ventaja competitiva para lograr organizaciones exitosas.

#### ***E. Estructura del departamento de gestión del talento humano***

Chiavenato (2009) hacen mención, que el personal era organizado convencionalmente en el interior de la departamentalización funciones que predominaban en las organizaciones. La estructura funcional recalca la mejora de cada departamento y la contribución interdepartamental, aunque tiene efectos negativos:

- La parcialidad: las metas por áreas son cada vez más esenciales que los totales y los organizacionales, lo cual opera como un ímpetu lleno de energía.

El gran problema de una integración interdepartamental, las áreas se distancian y se confrontan más de lo que se integran, impiden visión sistemática y que se logre el feedback entre áreas.

Supuestamente, dicha especialización genera beneficios, por el enfoque y cooperación de especialistas. Por otro lado, dichos beneficios son cubiertos por la orientación centrada en los propósitos determinados en cada función. El fruto es una gran parcialidad, que resalta los propósitos entre áreas, en tanto los propósitos generales se van por otra dirección. Asimismo, inclusive si la estructura funcional beneficia la organización entre áreas, trae problemas fuertes para su organización.

Es bastante complejo lograr la integración y colaboración de las diferentes áreas en temas extensos. Y, principalmente, cada área tiene por actividad una entidad organizacional firme, continua, apartada de los otros. Una real recabación de feudos.

En verdad, se emplea con demás formatos organización que cambian en gran medida conforme a los atributos de la organización. El formato del equipo hace que cada trabajador pase a ser multifuncional, es decir, recaba diferentes pericias.

#### ***F. Propósito de la gestión del talento humano***

Chiavenato (2009) hace mención que los individuos son los más importante para una organización de ello surge el interés de las organizaciones por su personal y le tomen la debida importancia. Las organizaciones exitosas se han percatado que únicamente es posible desarrollarse y continuar a lo largo de los años si tiene a su disposición a individuos capaces y con buen desempeño por encima de las inversiones en cada grupo de interés, especialmente el personal.

Tiene múltiples propósitos las cuales contribuyen a la efectividad de la organización:

- Contribuir con la organización a lograr lo propuesto. En las organizaciones actuales, la función es un componente central. En la antigüedad se recalca en realizar correctamente las actividades, se imponían técnicas y normas al personal, para lograr la efectividad. Se logró está por medio de la atención hacia los propósitos y frutos.
- Ofrecer competitividad a la institución. Lo que se traduce en crear, formar y emplear pericias y destrezas del personal de forma correcta. Su actividad es lograr que las fortalezas de los individuos sean más eficientes en pro de los usuarios, los socios y el personal.

A nivel macro, la competitividad significa al nivel en el cual un país puede, en libres condiciones y justas del mercado, generar bienes y prestaciones que sean aprobados en mercados globales, en tanto que, a la vez, conserva y amplía su rentabilidad.

- Brindar a la institución, individuos suficientemente capacitados e incentivados. Si un gerente dice que tiene como objeto edificar y dar protección de gran valor a la organización (los individuos). Formar de forma continua a los individuos en el paso inicial. El segundo paso es ofrecer reconocimiento e incentivos

monetarios. Para optimizar y mejorar su rendimiento, es necesario que los individuos perciban justicia en los premios que perciben.

- Incrementar la autoactualización y las complacencias del personal. Antiguamente se resaltaba las carencias de la organización. En la actualidad, que el personal se debe mantener contento. Para una mejor eficiencia, los individuos deben percibir que su labor es el indicado y que tienen un trato igualitario. Para los individuos, la actividad es su mayor fuente de reconocimiento. Los individuos pasan el mayor tiempo de su vida en su trabajo por lo que la relación es bastante estrecha.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida laboral. Hace referencia a las condiciones que vivencia el personal, como la clase de gestión, la independencia y la libertad en sus decisiones, su entorno laboral, la seguridad laboral, horas apropiadas de trabajo y actividades importantes y armónicas.
- Manejo e impulso del cambio. Hasta la actualidad se ha evidenciado continuos cambios en el aspecto social, tecnológico, financiero, cultural y político. Dichos cambios y tendencias han traído consigo perspectivas novedosas, flexibles y adaptables, que es necesario para la supervivencia de la organización. Asimismo, los especialistas deben saber cómo lidiar con las transformaciones que tienen deseos verdaderos de lograr el éxito de la organización. Son transformaciones que se producen en gran medida y sus resoluciones imponen tácticas nuevas.
- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. Toda actividad debe ser abierta, clara, equitativa y ética, Los individuos no pueden, bajo ninguna circunstancia ser discriminados, asimismo sus derechos deben ser garantizados. Los sustentos básicos deben emplearse en cada actividad. Tanto los individuos como las organizaciones deben continuar las reglas éticas y de responsabilidad social. Esta última no es una exigencia para las organizaciones, pero sí es importante para esta.
- Mejorar la organización y sus equipos. No solo es suficiente cuidar al personal. Cuando se cuida al personal, también debe cuidarse su lugar de trabajo. Lo que implica una coordinación de actividades, un cultura emprendedora y un tipo

de gestión. Al tratar con estos elementos, orienta a la concepción de la fuerza laboral, así como una organización diferente y novedosa.

### ***G. Talento humano***

Ríos (2015) menciona que las personas con talento son las responsables de diseñar las estrategias y obtener resultados.

En la actualidad las organizaciones son obligadas a pasar por constantes cambios; fruto de la globalización y el impacto notorio en las operaciones de una organización. Por lo que, cada elemento de la estructura organizacional es necesario adaptarse de la mejor forma a dichas carencias.

Al mismo tiempo, cada proceso debe alinearse a las tácticas y a operar con las tácticas que dichos cambios implican; y es donde se deben realizar un esfuerzo adicional, es donde el personal talento no tiene cabida, puesto que se puede alinear al personal con los procesos y las tácticas.

En la actualidad, al personal con talento se le reconoce como el elemento más importante y que genera rentabilidad en esta era del conocimiento que estamos experimentando.

El talento humano en figura de personal con saberes exitosos retenidos en una organización es sustancial para el beneficio de una organización.

Aunque, los recortes masivos del personal donde han tenido que someterse las organizaciones, así como a las renunciaciones de trabajadores importantes, no se ha generado rentabilidad a futuro para las organizaciones que lo permitieron.

Las grandes organizaciones han definido que existe una relación importante entre gestión del personal y el valor de las acciones.

Debido a la globalización, se cuenta con información continua, lo que conduce a llevar y a concebir métodos novedosos de trabajo, de desempeñar procesos novedosos y de requerir pericias actuales de talento humano. De igual forma, es diferente el mercado y los materiales asimismo deben satisfacer las carencias de este mercado novedoso y los recursos.

Según estos antecedentes las organizaciones deber tener altamente desarrolladas sus capacidades, de estar preparados para dichos cambios. Dicho aspecto de preparación es esencial para lograr el éxito, pudiendo tomar buenas decisiones.

## ***H. Principal ventaja competitiva del talento humano***

Ríos (2015) hace mención notablemente que el personal competitivo es la principal ventaja que una empresa tiene frente a sus competidores.

Desde hace años atrás, se a escuchado que el arma más poderosa que tiene una empresa en su tecnologica ¿Si no se cuenta con personal idóneo para el empleo de la teconología serviría tenerla?

Las tácticas de talento humano no deberían relacionarse bajo un régimen disciplinario que imponga castigos para que los trabajadores desempeñen mejor sus funciones en un corto plazo aunque desfavorable en el largo plazo. El gerente se debe direccionar las tácticas para lograr un entorno laboral positivo en todo el personal y es importante hacer un seguimiento al equipo de trabajo, desarrollarlo fremte a las transformaciones y ayudarlo a adaptarse.

### ***I. A dónde quiere llegar nuestro talento humano***

Ríos (2015) menciona que los seres humanos son únicos e irrepetibles, ya que vienen equipados con una serie de instrumentos tales como competencias talentos, temperamento, carácter y personalidad, los cuales ahora ya forman parte de su maletín de trabajo.

Ahora es pertinente a donde se quiere llegar con todo esto ¿un mejor cargo? ¿independizarnos? ¿Mejorar nuestro desempeño? Lo visto hasta ahora, da una orientación de que se quiere hacer u donde, llevando un interesante cumulo de habilidades y talentos.

- Un rayo X a mi propio yo; resulta conveniente que antes de pensar en que la organización emplee sus herramientas para mejorarle su competencia, efectué una evaluación interior y determine si usted considera que puede aportarle algo a la empresa y está a usted.

Aunque suene extraño y hasta fuerte, conozco personas que pose a que están hace mucho en sus organizaciones, en cargos directivos de alto nivel, no desean estar allí y su paso por la empresa es tormentoso y lleno de insatisfacciones.

No aplican sus conocimientos y talentos, pues la organización no les ofrece las bondades que esperan.

Conocer esto en su personal, es quizá unos de los mejores medios para establecer conexión con estos y entender las razones quizá de su comportamiento, y poder saber si son compatibles con su propósito estratégico, saber con qué personal cuenta y que tienen estos para ofrecerle a la organización. Este es un tema importante para tratar con ellos, líderes y personal directivo.

Este tipo de personas han sido catalogadas como “buenos elementos” en sus empresas, sin embargo, no sienten la pasión por su empresa, aquella que quizá los motivos en los primeros meses de su permanencia.

Ignorar este tipo de percepciones y hasta sentimientos es quizá riesgoso, si la empresa está invirtiendo en mejorarse permanentemente, recuerde que estas mejoras se alcanzan con el talento que se tiene dentro de la empresa.

#### ***J. Tipos de talento humano y su composición en la fuerza laboral***

Bohlander, Snell y Morris (2017) señalan que un elemento llamado con el análisis interno de las organizaciones cuyas competencias pugnan entre si es la determinación del tipo de talento que requieren y la composición de su fuerza laboral actual. Como se ha señalado, los gerentes tienen que establecer si tienen trabajadores para implementar la táctica de su organización. Además, deben tomar decisiones difíciles respecto a quien emplear dentro y a quien fuera de la empresa, y sobre como dirigir a los diferentes tipos de empleados con diversas habilidades para que distribuyan de distintas maneras lograr lo propuesto.

Las planeaciones de recursos humanos desempeñan un papel importante, ya que ayuda a los gerentes a analizar los costos y beneficios de usar un método de empleo en comparación con otro.

La evidencia de la investigación sugiere que los vínculos de trabajo y las prácticas de personal para diferentes empleados varían según el segmento que ocupan en esta matriz. A continuación, se presentan algunas tendencias generales:

a. Empleados con saberes estratégicos:

Dicho grupo de personal tiene pericias únicas que se vinculan de forma directa con la táctica de la organización y son difíciles de reemplazar. Por lo general, estos empleados se ocupan del trabajo intelectual que implica considerable autonomía. Las organizaciones se inclinan a comprometerse a futuro con su personal, e invertir en su formación continuo, y tal vez a otorgarles una participación accionaria.

b. Empleados clave:

Dicho grupo de personal posee pericias de gran valor para la organización, aunque no son ni difíciles de reemplazar. Se tiende a emplear a estas personas para desempeñar puestos tradicionales. Debido a que sus habilidades son transferibles, es posible que dejen la empresa para irse a otra, como consecuencia de lo cual los gerentes suelen invertir menos recursos en su formación, centrarse principalmente por el éxito de rendimiento a corto plazo.

c. Empleados de apoyo:

Por lo general, este grupo de empleados tiene habilidades menos importantes para crear valor para los clientes y están disponibles en el mercado laboral (como trabajadores de oficina, de mantenimiento y personal de apoyo en contabilidad y de recursos humanos). Quienes desempeñan estos trabajos se contratan cada vez más en agencias externas con base en un contrato para apoyar a los trabajadores con conocimientos estratégicos y a los empleados clave. El alcance de sus obligaciones es restringido y los vínculos en el trabajo son transnacionales, enfocados en normas y procesos con poca inversión en la formación.

d. Socios externos

Este grupo de personas tiene habilidades únicas y especializadas, aunque con frecuencia no se vinculan de forma directa con la táctica principal de una organización. Aunque tal vez las empresas no puedan justificar su empleo interno, dado su vínculo indirecto con la estrategia, estos individuos tienen habilidades

especializadas de las que no todas ellas pueden disponer con facilidad. Debido a esto las empresas tienden a formar alianzas y sociedades a largo plazo con ellas y a cultivar un vínculo continuo centrado en el aprendizaje recíproco y la inversión de cantidades considerables en el intercambio de información y conocimientos.

### ***Variable dependiente: competencias laborales***

#### ***A. Definiciones***

Ríos (2015) menciona que la competencia laboral son la capacidad que posee un individuo de poner en práctica los diversos saberes, pericias, pensamiento y valores totalmente en ámbito personal y laboral.

Louffat (2012) manifiesta que la competencia laboral es cuando el trabajador está preparado para desempeñar eficaz y eficientemente en alguna función o actividad encomendada.

Pereda , Berrocal, y García (2011) establecen que la competencia laboral son las características subyacentes en un individuo, que se relaciona con un buen rendimiento en un puesto laboral en una cierta organización.

Alles (2007) señala que la competencia laboral se refiere a los atributos de identidad, acontecidas conductas, que producen un rendimiento de éxito en su puesto laboral.

#### ***B. Dimensiones***

Díaz (2016) cita en su trabajo científico a Saravia, el cual menciona que “las competencias laborales son el conjunto de cualidades internas y diversas que operan de manera integral como base para la demostración evidente de un desempeño exitoso en un contexto específico. Siendo sus dimensiones:

##### **a. Competencia científica**

Es una serie de saberes teóricos contrapuestos y empíricos naturales, que ayudan al individuo a entender ciertas partes de la realidad, explicar su significado y establecer posibles intervenciones (Saber) Sus indicadores son los siguientes: Comprensión, Interpretación y Actualización.

#### b. Competencia procedimental

Es una serie de saberes metodológicos ordenados y procesos empíricos naturales, que ayudan al individuo a proceder de forma correcta en ciertas partes de la realidad (Saber Hacer) Sus indicadores son los siguientes: Demostración, Criterios procedimentales, Instrumentales y Actividad Laboral.

#### c. Competencia personal

Es una serie de atributos que ayudan al individuo a tener una clara conciencia de la realidad y del referente de la verdad, para moderar su rendimiento desde sus valores éticos tradicionales de impacto. (Saber Ser). Sus indicadores son los siguientes: Aprendizaje constante, Regulación del desempeño y Reconocimiento personal.

#### d. Competencia social

Es una serie de atributos que ayudan al individuo un buen vínculo con entorno colectivo y natural, en relación a los valores sociales de cohabitación equilibrado entre individuos y contexto. (Saber Compartir). Sus indicadores son los siguientes: Respeto, Tolerancia y Relaciones interpersonales.

### ***C. Elementos de competencia laboral***

Louffat (2012) menciona que en su mayoría la competencia se hallan en psique del individuo. Son parte de la capacidad tanto humana como intelectual.

Depende del grupo de competencias individuales que tiene el individuo en su desempeño dentro de la empresa.

El personal deberá adquirir conocimiento por experiencia y fomentar ciertas competencias individuales para proceder en entornos nuevos de negocio de la organización como:

- Aprender a aprender, es obligación de los trabajadores cooperar positivamente en todo, cómo garantizar la calidad en los artículos, optimizar cada proceso de la empresa. Por ende, deben tener entornos para emplear un grupo de métodos que permite evaluar circunstancias, preguntar cuando no comprende y ser creativo en posibilitar alternativas. Con la finalidad que esta competencia de

desarrolle de manera natural de la manera de pensar de las personas y de la forma en que proceden en la labor. El saber es un elemento que no percibe físicamente. Los empleados ya no son considerados una parte más de los costos en el balance patrimonial, sino que son parte integral de su capacidad intelectual.

- Diálogo y cooperación, antes, Antes, un rendimiento efectivo era el empleo de una serie de actividades reiterativas y la calificación profesional guardaba relación con cada una de las actividades. En la actualidad, los grupos son la base de empresas flexibles, en tanto que la eficiencia de los empleados se relaciona cada vez más con la capacidad interpersonal para comunicar y colaborar.
- Juicio creativo y respuesta a las dificultades, la gestión paternalista en la antigüedad estaba a cargo de desarrollar condiciones que mejoraran la eficiencia del personal, pero, además, centralizada las funciones de pensar y planificar. En la actualidad se tiene por que todos los empleados operativos hallen por sí mismo la forma de optimizar y facilitar su labor. Por tal motivo, es necesario que piensen de forma creativa, formar capacidades de respuesta a las dificultades y evaluar contextos, buscar, aclarar lo que no sabe y recomendar mejoras.
- Entendimiento sobre el comercio internacional, Ya podemos observar cada vez más que los individuos se obliguen entender conocimiento técnico y comercial se consideren en el entorno internacional, en el cual no es posible preparar con exactitud lo que deparará el futuro para la empresa. En el entorno internacional, la habilidad de ver el entorno total de manera sistemática ayudará satisfacer las carencias de este.
- Liderazgo, El exigente medio en el que desarrolla el liderazgo en las empresas. Es clave reconocer y formar individuos extraordinarios que conduzcan el éxito de la empresa. Será esencial la concepción del liderazgo. El personal será el secreto para lograr el éxito organizacional.
- Autogestión de la carrera, En la actualidad, las empresas transfieren al personal la obligación de su crecimiento de tal forma que puedan encargarse del control de sus carreras y que maneje su mismo crecimiento profesional. Como las

evaluaciones requeridas se transforman y se modifican, los individuos en cada nivel de la empresa deben ser responsable de garantizar las calificaciones, el saber y la capacidad que demanda el mercado actual como para el futuro. En la actualidad, la habilidad para administrar la misma vida profesional se considera como una habilidad aprendida y requerida para hacer fluir las otras habilidades que demanda el nuevo entorno internacional.

#### ***D. Clasificación de la competencia laboral***

Pereda , Berrocal y García (2011) menciona que para mostrarse directamente en los cinco grupos en que se dividen la competencia, al ser considerado características subyacentes:

- Impulso, Son las carencias o ideas que impulsa el comportamiento de un individuo; como su impulso al logro.
- Atributos de identidad, Consideramos como la disposición total de accionar de cierta forma, como la resistencia al estrés, entre otros.
- Posturas y valores, Las ideas y el valor del individuo, su interés en las acciones que realiza, como su enfoque en el trabajo en equipo.
- Saberes, Respecto a los técnicos, centrados en los vínculos interpersonales, que tiene el individuo.
- Posturas y pericias, Habilidad del individuo para desempeñar ciertas funciones.

#### ***E. Método en la determinación de las competencias laborales***

Cuesta (2010) mencionan un conjunto de técnicas para el estudio y descripción de puestos laborales para encaminar perfiles de puestos.

Es donde se reflejan principalmente para el estudio y diseño del puesto laboral.

Los cuales son técnicas de observación directa, cuestionario y entrevista que son parte de la evaluación crítica (mixta) y la técnica del cuestionario para la estructuración de las condiciones laborales y protección y limpieza.

En el caso de la observación directa también se refleja en investigaciones de tiempo, del mismo modo que la observación constante personal y grupal y la propia autoobservación continua de acciones y la observación discontinua.

También se considera el método Delphi, en donde se pone en práctica las actividades empresariales para establecer competencias laborales profesionales y gerenciales. Aun cuando la vivencia obtenida se excluyen otras técnicas, ya que son elegidos como complemento de esta técnica.

En breve, se explicará la técnica Delphi en el establecimiento de competencias laborales de gerentes. Consiste en reunir el perfil de competencia de un gerente:

- Creación del grupo de expertos, inmediatamente aprobados el grupo ante la cúpula de la empresa, se empieza con la formación del manejo de competencias. Por objetividad fueron seleccionados los expertos con conocimientos actuales en el manejo del personal relacionadas al manejo de competencias, de igual forma con los alegatos previamente mencionados además del empleo del proceder de dicha técnica. Es una formación participativa y dinámica que incluye recursos visuales. Finalizaba con la presentación de la evaluación y reflexión de los expertos.
- Inicio de la ronda inicial, en el cual cada experto del equipo entrega una página donde se debía replicar sin decir alguna opinión al equipo. Los expertos que emplean el método anotan cada competencia, y luego erradican repeticiones para reducir la lista.
- En segunda ronda, cada experto tiene una página en el cual se mira matriz interior. Cuestionamiento; ¿Está de acuerdo que las competencias son realmente lo que el puesto? Aquellas en disconformidad marcará con N. Inmediatamente después contestadas las preguntas y recolectadas las contestaciones en cada experto, se determina un nivel de concordancia
- Tercera ronda. Pregunta ¿Qué puntaje daría a cada gerente, en su rendimiento para lograr el éxito de la organización? Aquí se enfoque la relevancia. Se persiste en que no debe igualar puntajes a una misma competencia ya que minimizará el poder de disposición.

- Cuarta ronda, en donde se les brinda a los expertos tablas, en el cual se refleja la disposición lograda. Además, es importante enfatizar que la técnica Delphi, debe contar con la formación de los expertos, asimismo debe acompañarse de una visión actualizada y de una investigación de proceso laboral, este debe comprender el rediseño del proceso donde se inserta el profesional o gerente donde según su cargo o puesto se realizará el perfil de competencias. Consideración que es de gran relevancia. De este modo, deben hacerse definidos cada competencia organizacional y cada proceso productivo.

#### ***F. Competencias básicas que configuran la competencia laboral***

Pereda , Berrocal, y García (2011) mencionan la actividad laboral concreta y que las competencias, no se componen solamente de saberes obtenidos por medio de procedimientos educativos, además de las aptitudes, habilidad y posturas que ayuda a la persona a reaccionar adecuadamente frente a la demanda de su centro de trabajo. Por ende, la competencia de acción laboral se diferencia entre lo que se debe hacer en ciertas circunstancias y tener la capacidad de confrontar esto en un hecho verdadero.

Por lo que se mencionara cuatro competencias básicas que configuren la competencia laboral:

- Procedimiento, contar con los saberes exactos y vinculados al campo profesional. Que ayuden a manejar como especialista en contenidos y actividades acorde a su campo de trabajo.
- Metodología, tener la habilidad suficiente de poner en práctica los saberes en ciertos contextos laborales, emplear métodos precisos a las actividades permanentes, resolver dificultades propias y emplear creativamente las experiencias vividas en nuevas circunstancias.
- Dinámica, enfocarse en el cambio continuo del mercado laboral inclinado en la comprensión interpersonal, abierto al diálogo e integración con los otros y reflejar una conducta hacia el equipo.
- Propio, concebir una imagen objetivo, proceder de acuerdo a sus creencias, asumir, cargos, decidior y fortalecer aquellas frustraciones.

- Contar con una serie de saberes, procesos, aptitudes y características de la entidad que se adhieren entre estos.
- Únicamente se definirá de acuerdo a las acciones realizadas en situaciones laborales.

### ***G. Evaluación de desempeño en un esquema de competencia***

Alles (2012) menciona que los exámenes de rendimiento a menudo han de realizarse de acuerdo a la definición del puesto que el individuo ocupa. Cuando la empresa opera bajo un esquema de competencia, analizará en relación a estas.

Las competencias se determinan para la empresa en general y después por departamento y por grupos de puestos. Los individuos que participan son analizados teniendo en cuenta las competencias que les retribuyen. Por lo general, y lo aconsejable, las competencias se presentan en una escala o graduación que ayuda a relacionar mejor las conductas de los individuos.

El examen del rendimiento se consideran las competencias vinculadas con el cargo analizado y únicamente con estas, y con el nivel en que son necesitadas por el puesto.

Establecer un modelo de competencias asimismo presente beneficios. Como el aporte de imparcialidad a los procesos ayudando una medición exacta de aptitudes en un individuo y, por extensión, se definen por cada empresa, se toman en cuenta a los individuos que ocupan los puestos laborales, y por tal motivo el análisis de rendimiento por competencia asegura un procedimiento imparcial.

Con el objeto del examinar es necesario comparar las diversas conductas del individuo examinado, dentro del tiempo de examen. Dicha conducta reconocida debe, en primer lugar, vincularse con una competencia, para después compararlo con modelo de conductas identificables de la empresa y de acuerdo los requeridos para el puesto.

## ***H. Vínculo entre talento y competencia***

Alles (2007) menciona que se ha vinculado dos elementos, talento y competencia, y son empleados como sinónimos, pero no es así.

El talento es importante para lograr el éxito en ciertos puestos laborales pudiéndose extender en competencias, ya que el talento es esencial para realizar cualquier actividad puede abrirse frente a diferentes competencias para lograr el éxito en ese puesto. Para tal ejemplo, el talento es sinónimo de competente.

Si definimos el término de competencia, se refiere a los atributos de identidad, acontecido de conductas, que producen un rendimiento efectivo en el puesto laboral. Todo puesto laboral tiene diversos atributos en organizaciones distintas.

Por ende, al partir de la similitud de palabras, en caso de la gestión de talento humano se refiere a la gestión de competencias.

El talento hace referencia a un conjunto de cualidades mentales de un individuo. En el enfoque del manejo del personal por competencia, dicho grupo de cualidades mentales contiene un grupo de subconjuntos: los saberes y las habilidades; aunque, están últimas establecerán un buen rendimiento.

Los individuos deben tener diversas clases de saberes y pericias; ciertos se utilizan cuando se están una actividad. Cuando se habla del talento de un trabajador, únicamente se hace referencia a la actividad que desempeñan.

El término de competencia, esta se conforma por los atributos de identidad que se relacionan con el éxito; no es cualquier atributo sino en aquellas que conducen a un individuo a tener un rendimiento efectivo.

Los dos subconjuntos de saberes y pericias de un individuo, y teniendo en cuenta la descripción de puestos, pensemos que en una actividad de éxito se debe tener una intersección de aspectos.

En general, las pericias, se pueden evaluar fácilmente, así como es sencillo su formación. Podemos decir que cada pericia tiene su procedencia y un modo especial en relación a los otros. Debido a la relación que se lleva a cabo en el trabajo, entre pericias y la poca dificultad para su análisis, considerar un grupo de pericias y saberes, que, en muchos casos, son vitales para ponerlas en práctica.

Aquellas pericias que se relacionen directamente con los atributos de identidad serán tratadas como competencia.

Son relevantes los saberes, y si un individuo no se verifica estos no podrá desempeñar las funciones encomendadas. Aunque, lo que marca la diferencia, son las cosas que nos hacen decir cuando un individuo tiene talento, desempeña con total éxito sus funciones, en estos casos, se han relacionado los saberes con la identidad en su puesto laboral.

### 2.3 Bases filosóficas

Según Ríos (2015), la gestión por competencias se basa en tres elementos importantes, los cual nos da una visión perfilada de estos elementos las cuales se aclaran más adelante:

**Hacer:** El primer elemento el hacer se involucra las competencias atribuibles a la habilidad de realizar una actividad, implementarlo (hacer que funciones). Mejor dicho, es la pericia de un individuo para desempeñar una acción o proceso.

Hay personas con un nivel de conocimiento y formación muy amplio, es decir, muy fuertes en el ámbito cognitivo, pero su habilidad a un se ha desarrollado, generando un desbalance de este propósito.

**Saber:** El segundo elemento el saber, hace referencia al saber de un individuo para desempeñar una acción en un puesto de trabajo. Aquí comprende el grado formativo, la capacitación dada y la vivencia adquirida,

Observemos que un complemento importante para hacer es el saber, ya que, de lo contrario, gran parte de la habilidad puede ser empírica y por tanto difícil de acreditar. Sin embargo, no es una mala condición, pues hay oficios donde prima más la habilidad que la educación.

**Ser:** El que va ser el sustento de todo, describe al individuo en su capacidad de aplicar sus cualidades, valores y atributos personales.

## 2.4 Definición de términos básicos

### *Gestión del talento humano*

La gestión del talento humanos es una serie de pasos en donde se forma e integra nuevos aspirantes altamente calificados y que asimismo retiene al personal existente (Mochón, Mochón, & Sáez, 2014).

### *Competencias laborales*

La competencia laboral son la capacidad que posee un individuo de poner en práctica los diversos saberes, pericias, pensamiento y valores totalmente en ámbito personal y laboral (Ríos, 2015).

### *Proceso de provisión de personas*

Son aquellos que se encargan de integrar a individuos nuevos a la empresa. También se denominan procesos para suministrar personas (Chiavenato, 2011).

### *Proceso de organización de personas*

Son aquellos que sirven para formular las funciones que los individuos harán en la organización, para guiar y seguir su rendimiento (Chiavenato, 2011).

### *Proceso de retención de personas*

Son aquellos que sirven para motivar a los individuos y para dar satisfacción a sus carencias más relevantes (Chiavenato, 2011).

### *Proceso de desarrollo de personas*

Son aquellos sirven para formar y aumentar el crecimiento profesional e individual (Chiavenato, 2011).

### *Proceso de evaluación de personas*

Son aquellos que ayudan a acompañar y monitorear las funciones de los individuos e inspeccionar los frutos (Chiavenato, 2011).

### *Competencia científica*

Es una serie de saberes teóricos contrapuestos y empíricos naturales, que ayudan al individuo a entender ciertas partes de la realidad, explicar su significado y establecer posibles intervenciones (Díaz, 2016).

### *Competencia procedimental*

Es una serie de saberes metodológicos ordenados y procesos empíricos naturales, que ayudan al individuo a proceder de forma correcta en ciertas partes de la realidad (Díaz, 2016).

### *Competencia personal*

Es una serie de atributos que ayudan al individuo a tener una clara conciencia de la realidad y del referente de la verdad, para moderar su rendimiento desde sus valores éticos tradicionales de impacto (Díaz, 2016).

### *Competencia social*

Es una serie de atributos que ayudan al individuo un buen vínculo con entorno colectivo y natural, en relación a los valores sociales de cohabitación equilibrado entre individuos y contexto (Díaz, 2016).

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La gestión del talento humano influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- a. La integración de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- b. La organización de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- c. La retención de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

- d. El desarrollo de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.
- e. La evaluación de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

## 2.6 Operacionalización de las variables

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<i>Integración de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación del mercado de RH.</li> <li>- Reclutamiento de personas.</li> <li>- <i>Selección de personas.</i></li> </ul>
	<i>Organización de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de puestos.</li> <li>- Descripción y análisis de puestos.</li> <li>- <i>Evaluación del desempeño.</i></li> </ul>
	<i>Retención de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneración y retribuciones.</li> <li>- Prestaciones y servicios sociales.</li> <li>- Higiene y seguridad en el trabajo.</li> <li>- <i>Relaciones sindicales.</i></li> </ul>
	<i>Desarrollo de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación.</li> <li>- Desarrollo profesional.</li> <li>- Desarrollo organizacional.</li> </ul>
	<i>Evaluación de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de datos/ sistemas de información.</li> <li>- Controles.</li> <li>- Sistemas de evaluación.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2011).

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>COMPOTENCIAS LABORALES</b>	<i>Competencia científica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión.</li> <li>- Interpretación.</li> <li>- Actualización.</li> </ul>
	<i>Competencia procedimental</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostración.</li> <li>- Criterios procedimentales.</li> <li>- Instrumentales.</li> <li>- Actividad Laboral.</li> </ul>
	<i>Competencia personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje constante.</li> <li>- Regulación del desempeño.</li> <li>- Reconocimiento personal.</li> </ul>
	<i>Competencia social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto.</li> <li>- Tolerancia.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> </ul>

Fuente: Díaz (2016).



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

Es aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez, 2013).

El nivel es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23) En este caso evaluando la muestra de una población específica de forma aleatoria. Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23). A diferencia de una investigación cuasiexperimental donde es aquella en la que existe una exposición, una respuesta y una hipótesis para contrastar, pero no hay aleatorización de los sujetos a los grupos de tratamiento y control, o bien no existe grupo control propiamente dicho.

El diseño es no experimental ya que no se ha realizado la manipulación de ningunas de las variables estudiadas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Es de enfoque mixta. “En esta clasificación podemos agrupar aquellas tesis en las que, tomando en cuenta el tema a investigar y el objeto de estudio, el investigador utiliza dos enfoques: el cuantitativo y el cualitativo” (Muñoz, 2011, pág. 22).

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está representada por 81 trabajadores administrativos en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima.

#### 3.2.2 Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 81}{0.0025(81 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 67.04$$

La muestra está representada por 67 trabajadores administrativos en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, Gestión del talento humano y Competencias laborales.

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman. El software utilizado fue el SPSS. Las tablas y figuras presentan los resultados del estudio.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### A. Análisis descriptivo de gestión del talento humano

Tabla1

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la integración de personas*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. La institución investiga el mercado con el fin de conocer a personas mayor capacitadas para ocupar el puesto de trabajo que se debe cubrir.	12	17.9%	20	29.9%	17	25.4%	10	14.9%	8	11.9%
2. La institución lleva un eficiente proceso de reclutamiento de personas.	20	29.9%	15	22.4%	11	16.4%	11	16.4%	10	14.9%
3. La institución lleva un eficiente proceso de selección de personas.	19	28.4%	21	31.3%	10	14.9%	8	11.9%	9	13.4%

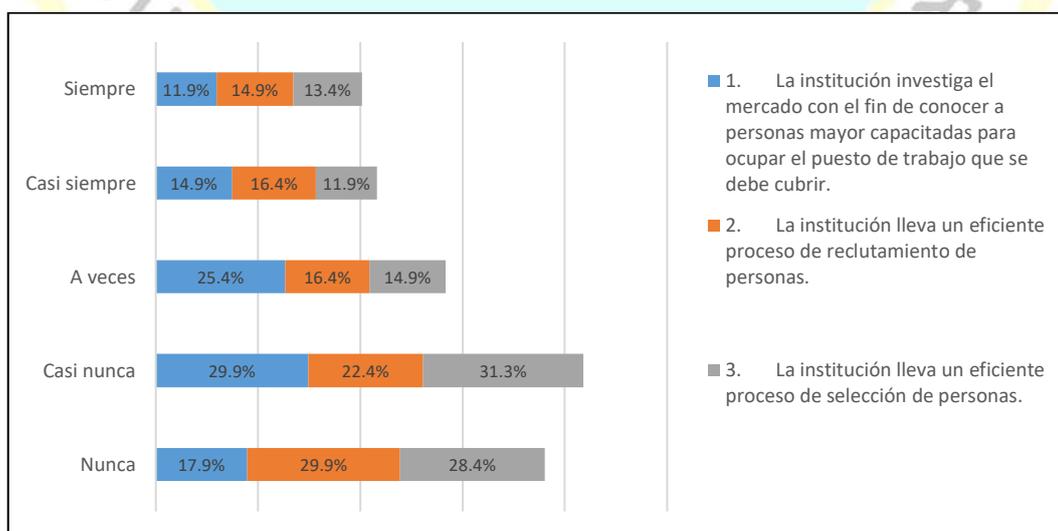


Figura 1. Integración de personas.

Se observa en la Tabla 1 que en referencia a si la institución investiga el mercado con el fin de conocer a personas mayor capacitadas para ocupar el puesto de trabajo que se debe cubrir el 47.8% indica que nunca y casi nunca, el 25.4% mencionó que a veces y el 26.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si la institución lleva un eficiente proceso de reclutamiento de personas el 52.4% respondieron que nunca y casi nunca, el 16.4% manifestaron que a veces y el 31.3% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si la institución lleva un eficiente proceso de selección de personas el 59.7% indicaron que nunca y casi nunca, el 14.9% respondieron que a veces y el 25.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 2

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la organización de personas*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4. La institución cuenta con un diseño de puestos claro, fácil de acceder y entender.	12	17.9%	20	29.9%	7	10.4%	17	25.4%	11	16.4%
5. La institución cuenta con las descripciones y análisis de los puestos, de manera clara.	16	23.9%	17	25.4%	12	17.9%	6	9.0%	16	23.9%
6. La institución tiene plasmada, de manera clara, la forma de evaluar el desempeño de sus trabajadores.	14	20.9%	20	29.9%	9	13.4%	9	13.4%	15	22.4%

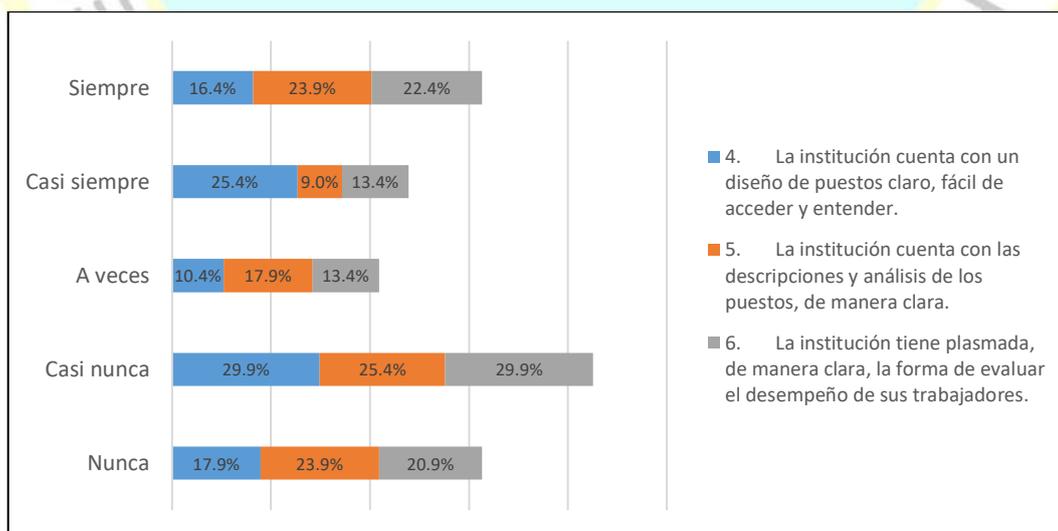


Figura 2. Organización de personas.

Se observa en la Tabla 2 que en referencia a si la institución cuenta con un diseño de puestos claro, fácil de acceder y entender el 47.8% indica que nunca y casi nunca, el 10.4% mencionó que a veces y el 41.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si la institución cuenta con las descripciones y análisis de los puestos, de manera clara el 49.3% respondieron que nunca y casi nunca, el 17.9% manifestaron que a veces y el 32.9% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si la institución tiene plasmada, de manera clara, la forma de evaluar el desempeño de sus trabajadores el 50.8% indicaron que nunca y casi nunca, el 13.4% respondieron que a veces y el 35.8% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 3  
*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la retención de personas*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. La institución brinda a sus trabajadores remuneraciones adecuadas según las actividades que realizan.	10	14.9%	19	28.4%	19	28.4%	8	11.9%	11	16.4%
8. La institución respeta las prestaciones o beneficios sociales según la ley.	20	29.9%	11	16.4%	10	14.9%	14	20.9%	12	17.9%
9. La institución mantiene una adecuada higiene y seguridad.	13	19.4%	15	22.4%	17	25.4%	13	19.4%	9	13.4%
10. La institución lleva buenas relaciones con los sindicatos.	23	34.3%	11	16.4%	10	14.9%	11	16.4%	12	17.9%

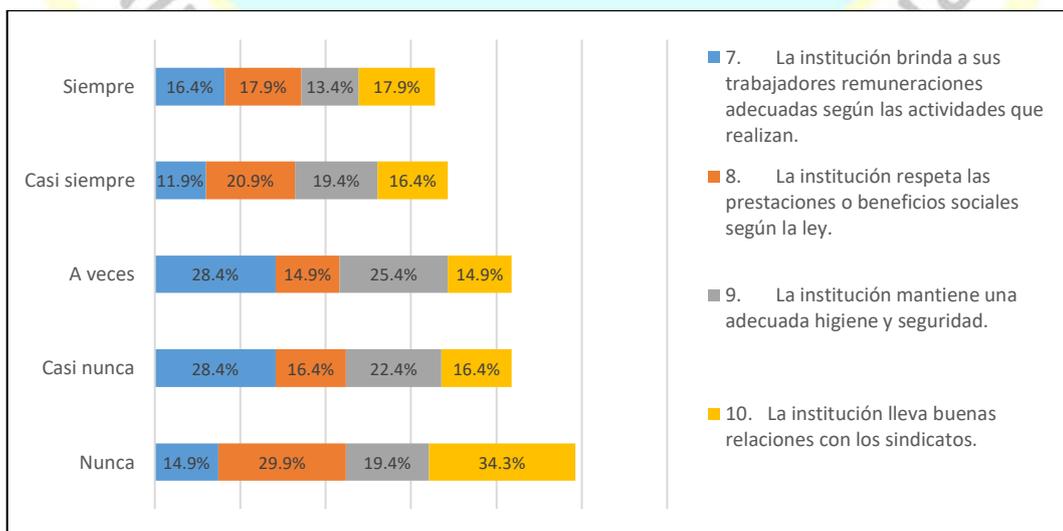


Figura 3. Retención de personas.

Se observa en la Tabla 3 que en referencia a si la institución brinda a sus trabajadores remuneraciones adecuadas según las actividades que realizan el 43.3% indica que nunca y casi nunca, el 28.4% mencionó que a veces y el 28.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si la institución respeta las prestaciones o beneficios sociales según la ley el 46.3% respondieron que nunca y casi nunca, el 14.9% manifestaron que a veces y el 38.8% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si la institución mantiene una adecuada higiene y seguridad el 41.8% indicaron que nunca y casi nunca, el 25.4% respondieron que a veces y el 32.8% evidenciaron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si la institución lleva buenas relaciones con los sindicatos el 50.7% indicaron que nunca y casi nunca, el 14.9% respondieron que a veces y el 34.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 4

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas del desarrollo de personas*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. La institución capacita a sus trabajadores.	24	35.8%	12	17.9%	11	16.4%	12	17.9%	8	11.9%
12. La institución brinda oportunidades de desarrollo profesional.	19	28.4%	8	11.9%	11	16.4%	18	26.9%	11	16.4%
13. La institución involucra a los trabajadores en el desarrollo organizacional.	15	22.4%	11	16.4%	8	11.9%	16	23.9%	17	25.4%

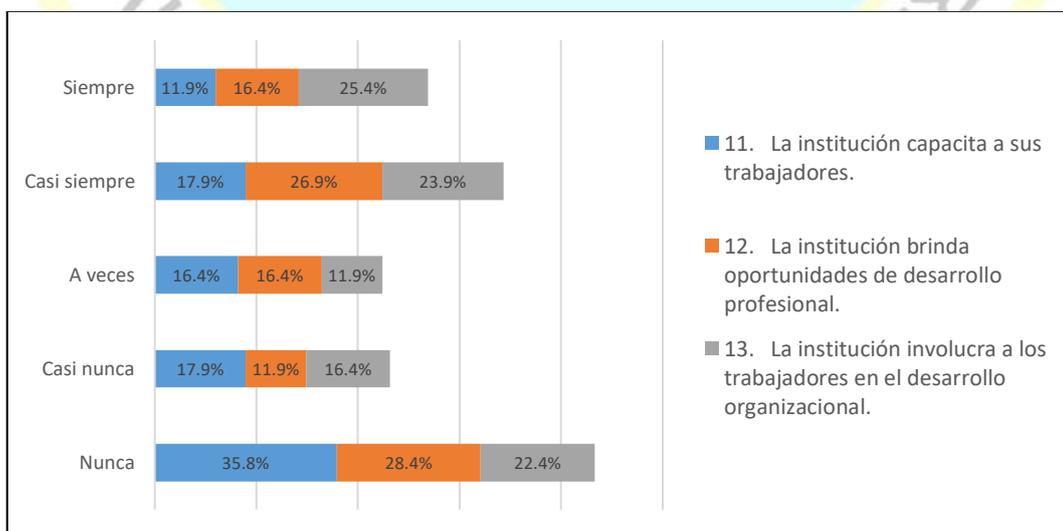


Figura 4. Desarrollo de personas.

Se observa en la Tabla 4 que en referencia a si la institución capacita a sus trabajadores el 53.7% indica que nunca y casi nunca, el 16.4% mencionó que a veces y el 29.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si la institución brinda oportunidades de desarrollo profesional el 40.3% respondieron que nunca y casi nunca, el 16.4% manifestaron que a veces y el 43.3% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si la institución involucra a los trabajadores en el desarrollo organizacional el 38.8% indicaron que nunca y casi nunca, el 11.9% respondieron que a veces y el 49.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 5

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la evaluación de personas*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14. La institución maneja sistemas de información actualizadas de sus trabajadores.	23	34.3%	15	22.4%	13	19.4%	8	11.9%	8	11.9%
15. La institución realiza controles a sus trabajadores	24	35.8%	11	16.4%	7	10.4%	10	14.9%	15	22.4%
16. La institución pone en marcha sistemas de evaluación.	13	19.4%	22	32.8%	11	16.4%	10	14.9%	11	16.4%

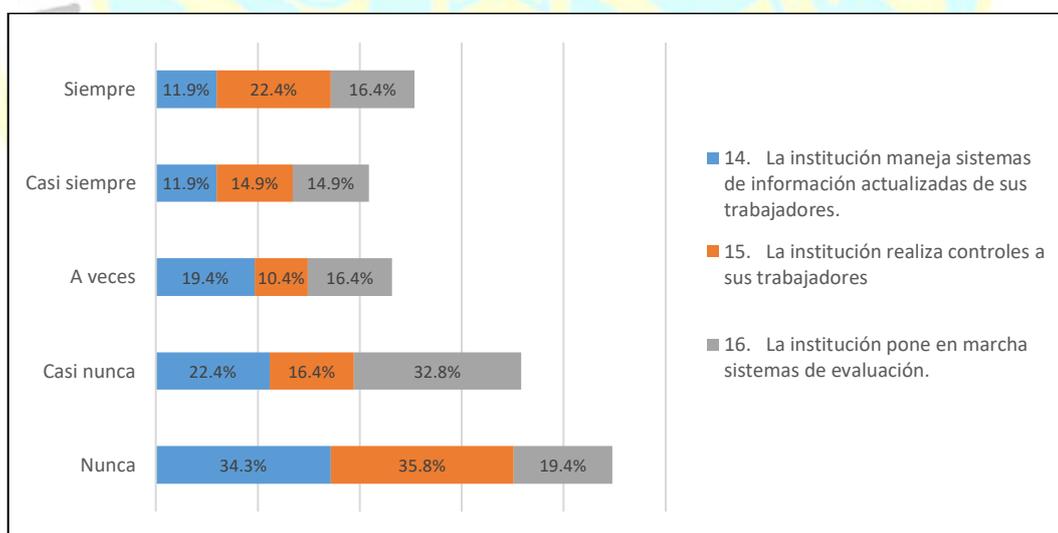


Figura 5. Desarrollo de personas.

Se observa en la Tabla 5 que en referencia a si la institución maneja sistemas de información actualizadas de sus trabajadores el 56.7% indica que nunca y casi nunca, el 19.4% mencionó que a veces y el 23.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si

la institución realiza controles a sus trabajadores el 52.2% respondieron que nunca y casi nunca, el 10.4% manifestaron que a veces y el 37.3% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si la institución pone en marcha sistemas de evaluación el 52.2% indicaron que nunca y casi nunca, el 16.4% respondieron que a veces y el 31.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

## B. Análisis descriptivo de competencias laborales

Tabla 6

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la competencia científica*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17. Usted comprende cada actividad que debe realizar en la institución.	10	14.9%	15	22.4%	18	26.9%	13	19.4%	11	16.4%
18. Usted interpreta de manera asertiva las responsabilidades que le delegan en la institución.	21	31.3%	13	19.4%	11	16.4%	14	20.9%	8	11.9%
19. Usted se mantiene actualizado de los procesos que debe cumplir para desarrollar sus funciones.	17	25.4%	8	11.9%	11	16.4%	17	25.4%	14	20.9%

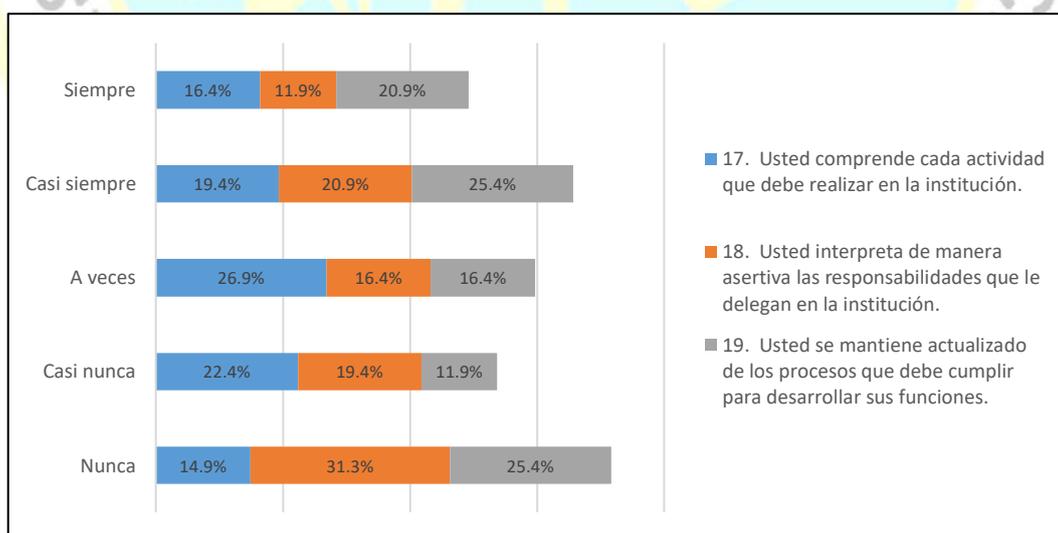


Figura 6. Competencias científicas.

Se muestra en la Tabla 6 que en referencia a si comprende cada actividad que debe realizar en la institución el 37.3% indica que nunca y casi nunca, el 26.9% mencionó que a veces y

el 35.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si interpreta de manera asertiva las responsabilidades que le delegan en la institución el 50.7% respondieron que nunca y casi nunca, el 16.4% manifestaron que a veces y el 32.8% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si se mantiene actualizado de los procesos que debe cumplir para desarrollar sus funciones el 37.3% indicaron que nunca y casi nunca, el 16.4% respondieron que a veces y el 46.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 7  
*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la competencia procedimental*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. Usted demuestra manejar eficientemente su rol en la institución	21	31.3%	10	14.9%	11	16.4%	14	20.9%	11	16.4%
21. Usted toma las decisiones que le competen, con criterios procedimentales.	8	11.9%	25	37.3%	16	23.9%	9	13.4%	9	13.4%
22. Usted se apoya de instrumentos que le brinda la institución para efectuar sus funciones.	14	20.9%	11	16.4%	18	26.9%	16	23.9%	8	11.9%
23. Usted se desempeña de manera óptima en su actividad laboral.	22	32.8%	15	22.4%	12	17.9%	12	17.9%	6	9.0%

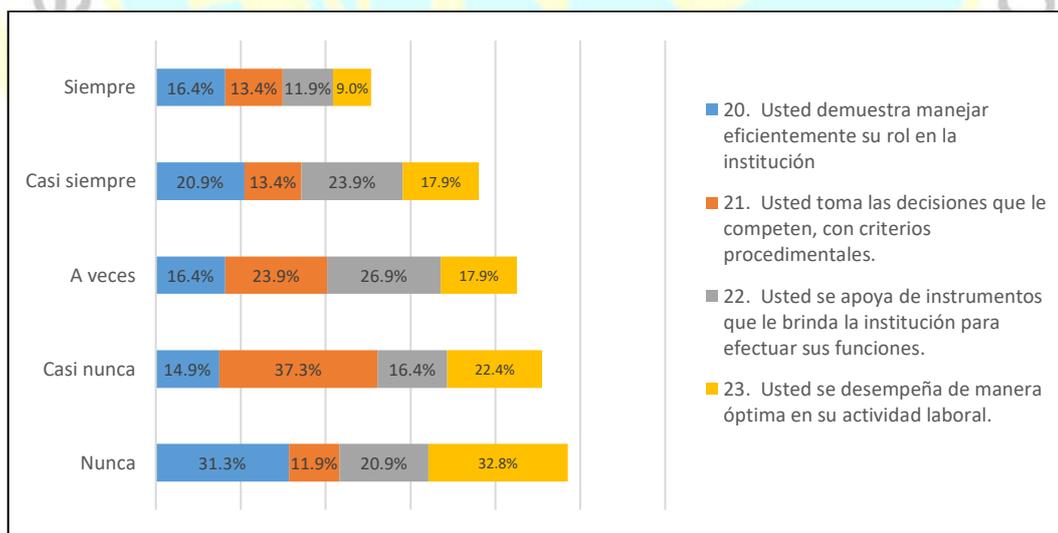


Figura 7. Competencia procedimental.

Se muestra en la Tabla 7 que en referencia a si demuestra manejar eficientemente su rol en la institución el 46.2% indica que nunca y casi nunca, el 16.4% mencionó que a veces y el

37.3% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si toma las decisiones que le competen, con criterios procedimentales el 49.2% respondieron que nunca y casi nunca, el 23.9% manifestaron que a veces y el 26.8% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si se apoya de instrumentos que le brinda la institución para efectuar sus funciones el 37.3% indicaron que nunca y casi nunca, el 26.9% respondieron que a veces y el 35.8% evidenciaron que casi siempre y siempre. En cuarto lugar, en cuanto a si se desempeña de manera óptima en su actividad laboral el 55.2% indicaron que nunca y casi nunca, el 17.9% respondieron que a veces y el 26.9% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 8

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la competencia personal*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
24. Usted está comprometido con el aprendizaje constante.	25	37.3%	11	16.4%	14	20.9%	7	10.4%	10	14.9%
25. Usted se esfuerza por dar un desempeño eficiente para la institución.	21	31.3%	14	20.9%	10	14.9%	11	16.4%	11	16.4%
26. Usted se esfuerza porque le den un reconocimiento personal por su desempeño laboral.	20	29.9%	10	14.9%	13	19.4%	14	20.9%	10	14.9%

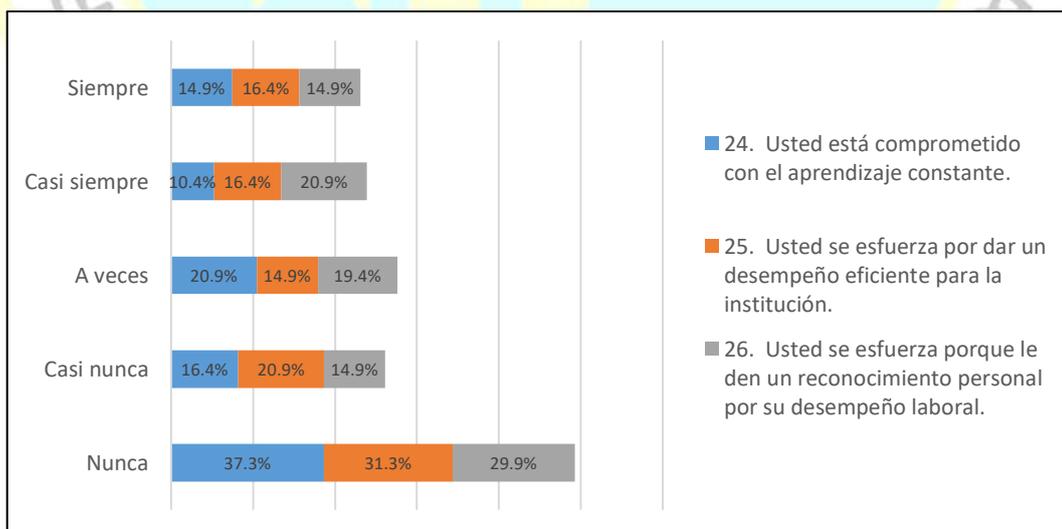


Figura 8. Competencia personal.

Se muestra en la Tabla 8 que en referencia a si está comprometido con el aprendizaje constante en la institución el 53.7% indica que nunca y casi nunca, el 20.9% mencionó que a veces y el 25.3% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si se esfuerza por dar un desempeño eficiente para la institución el 52.2% respondieron que nunca y casi nunca, el 14.9% manifestaron que a veces y el 32.8% ratificó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si se esfuerza porque le den un reconocimiento personal por su desempeño laboral el 44.8% indicaron que nunca y casi nunca, el 19.4% respondieron que a veces y el 35.8% evidenciaron que casi siempre y siempre.

Tabla 9

*Resultado de las frecuencias absolutas y relativas de la competencia social*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. Usted actúa con respeto.	26	38.8%	16	23.9%	9	13.4%	7	10.4%	9	13.4%
28. Usted actúa con tolerancia.	22	32.8%	12	17.9%	11	16.4%	13	19.4%	9	13.4%
29. Usted lleva buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.	19	28.4%	12	17.9%	13	19.4%	9	13.4%	14	20.9%

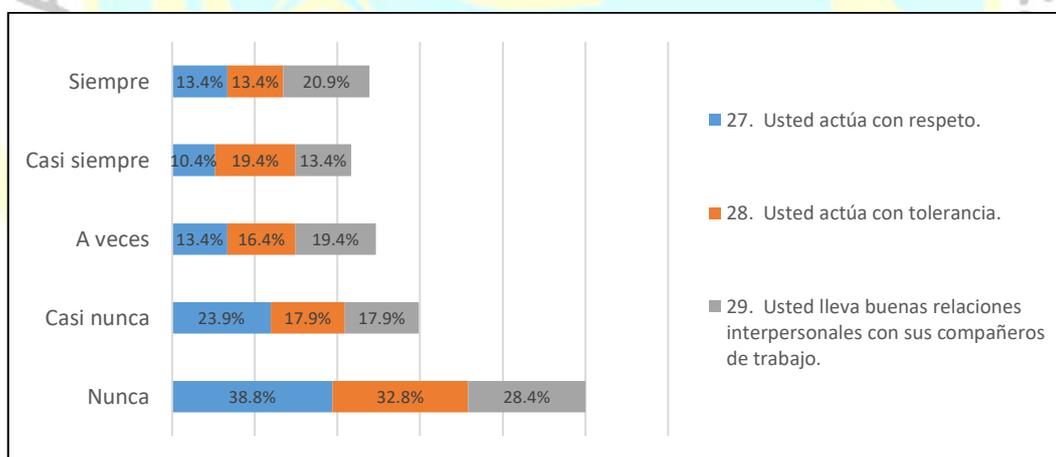


Figura 9. Competencia social.

Se muestra en la Tabla 9 que en referencia a si actúa con respeto el 62.7% indica que nunca y casi nunca, el 13.4% mencionó que a veces y el 23.8% acotó que siempre y casi siempre. En segundo lugar, en cuanto a si actúa con tolerancia el 50.7% respondieron que nunca y casi nunca, el 16.4% manifestaron que a veces y el 32.8% ratifico que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en cuanto a si lleva buenas relaciones interpersonales con sus compañeros

de trabajo el 46.3% indicaron que nunca y casi nunca, el 19.4% respondieron que a veces y el 34.3% evidenciaron que casi siempre y siempre.

### C. Prueba de normalidad

Se observa que los datos recogidos sobre gestión del talento humano y las competencias laborales, en función a los resultados obtenidos en tanto en el estadístico Kolmogorov y nivel de significancia, muestran la aplicación de la prueba no paramétrica.

Tabla 10  
*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	.124	67	.012
Integración de personas	.128	67	.008
Organización de personas	.135	67	.004
Retención de personas	.128	67	.008
Desarrollo de personas	.137	67	.003
Evaluación de personas	.135	67	.004
Competencias laborales	.189	67	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### *Hipótesis General*

Tabla 11

*Prueba de Spearman entre la gestión de talento humano y las competencias laborales*

		Gestión del talento humano	Competencias laborales
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,839**
		N	67
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	,839**
	Sig. (bilateral)	.000	1.000
	N	67	67

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 11 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La gestión del talento humano influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

*Hipótesis específica 1*

Tabla 12  
*Prueba de Spearman entre la integración de personas y las competencias laborales*

		Integración de personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Integración de personas	1.000	,532**
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	.000
		N	67
	Competencias laborales	,532**	1.000
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	.000
		N	67

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 12 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La integración de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

*Hipótesis específica 2*

Tabla 13

*Prueba de Spearman entre la organización de personas y las competencias laborales*

		Organización de personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Organización de personas	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,407**
		N	67
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	,407**
		Sig. (bilateral)	.001
		N	67

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 13 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La organización de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

*Hipótesis específica 3*

Tabla 14  
*Prueba de Spearman entre la retención de personas y las competencias laborales*

		Retención de personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Retención de personas	1.000	,671**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	67
	Competencias laborales	,671**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000
		N	67

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 14 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La retención de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

*Hipótesis específica 4*

Tabla 15

*Prueba de Spearman entre el desarrollo de personas y las competencias laborales*

		Desarrollo de personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Desarrollo de personas	1.000	,558**
		Coefficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	.000
		N	67
	Competencias laborales	,558**	1.000
		Coefficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	67	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 15 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

El desarrollo de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

*Hipótesis específica 5*

Tabla 16

*Prueba de Spearman entre la evaluación de personas y las competencias laborales*

		Evaluación de personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Evaluación de personas	1.000	,564**
		Coefficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,67
		N	67
Rho de Spearman	Competencias laborales	,564**	1.000
		Coefficiente de correlación	,000
		Sig. (bilateral)	,67
		N	67

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La Tabla 17 registra los valores del coeficiente y la significancia, por eso permite aceptar la hipótesis:

La evaluación de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

**En relación al objetivo general:** Establecer de qué manera la gestión del talento humano influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.839 ubicándolo en un grado positivo alto y con un nivel de significancia del 0.00. En este sentido se puede observar que a lo largo de los años la gestión del talento humano ha dado un cambio drástico ya que anteriormente los departamentos de recursos humanos se centraban a funciones especiales, como contrataciones y beneficios; sin embargo, actualmente las organizaciones han empezado de entender el impacto positivo del recurso humano. Contar con un equipo de trabajadores motivados y calificados para cada puesto y para cada momento que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente es una pieza elemental para el éxito de una organización, puesto que hoy en día hace posible que las organizaciones retener mejores trabajadores e incrementar la productividad. La clave de la gestión del talento humano es identificar en cada trabajador las competencias laborales necesarias para su función en específico, de manera que cumpla los objetivos hacia una meta visible. El desarrollo de los trabajadores contribuye a potenciar su crecimiento como personas, una fuente de valor en la organización. Un sistema de talento humano mide y administra el desempeño a los trabajadores por medio de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que hace posible tener una visión clara de las competencias laborales que necesitan para alcanzar el éxito profesional y organizacional. La transformación desde adentro debe ser promovida por la gestión del talento humano en la organización ya que esta manera influirá en los cambios esperados. La importancia

de las competencias laborales radica en el desarrollo de los procesos dentro de la empresa al transformar la visión global entre trabajador y organización, mejor dicho, en lugar de trabajar cada uno para sus propios objetivos y tareas asignadas se cambia la perspectiva hacia una en donde el trabajador busca su crecimiento profesional y dentro de la organización aumentando sus conocimientos, perfeccionando sus habilidades e involucrándose en conocer más a fondo a la organización, por lo que se convierte en un empleado más comprometido con el logro de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales. Burneo (2017) concluyó que para que se desarrolle un buen desempeño laboral del personal es indispensable correctamente administrar la gestión del talento humano, para ello se necesita brindarles capacitación inducción y sobre todo de recursos necesarios que permitan un desarrollo óptimo del desempeño laboral

**En relación al objetivo específica 1:** Establecer de qué manera la integración de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018., se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.532 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido Bohlander, Snell y Morris (2017) señalan que un elemento llamado con el análisis interno de las organizaciones cuyas competencias pugnan entre sí es la determinación del tipo de talento que requieren y la composición de su fuerza laboral actual. Como se ha señalado, los gerentes tienen que determinar si disponen de personal interno para implementar la estrategia de su organización. Además, deben tomar decisiones difíciles respecto a quien emplear dentro y a quien fuera de la empresa, y sobre como dirigir a los diferentes tipos de empleados con diversas habilidades para que distribuyan de distintas maneras alcanzar las metas de la organización. En el caso de los Empleados con conocimientos estratégicos, este grupo de empleados tiende a tener habilidades únicas que se relacionan de forma directa con la estrategia de la empresa y son difíciles de reemplazar. Por lo general, estos empleados se ocupan del trabajo intelectual que implica considerable autonomía. Las empresas tienden a hacer compromisos a largo plazo con estos empleados, a invertir en su capacitación y desarrollo continuos, y tal vez a otorgarles una participación accionaria. Acorde a Peña (2016) quien concluyó que existe una relación directa o positiva competencias

laborales de los funcionarios y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica.

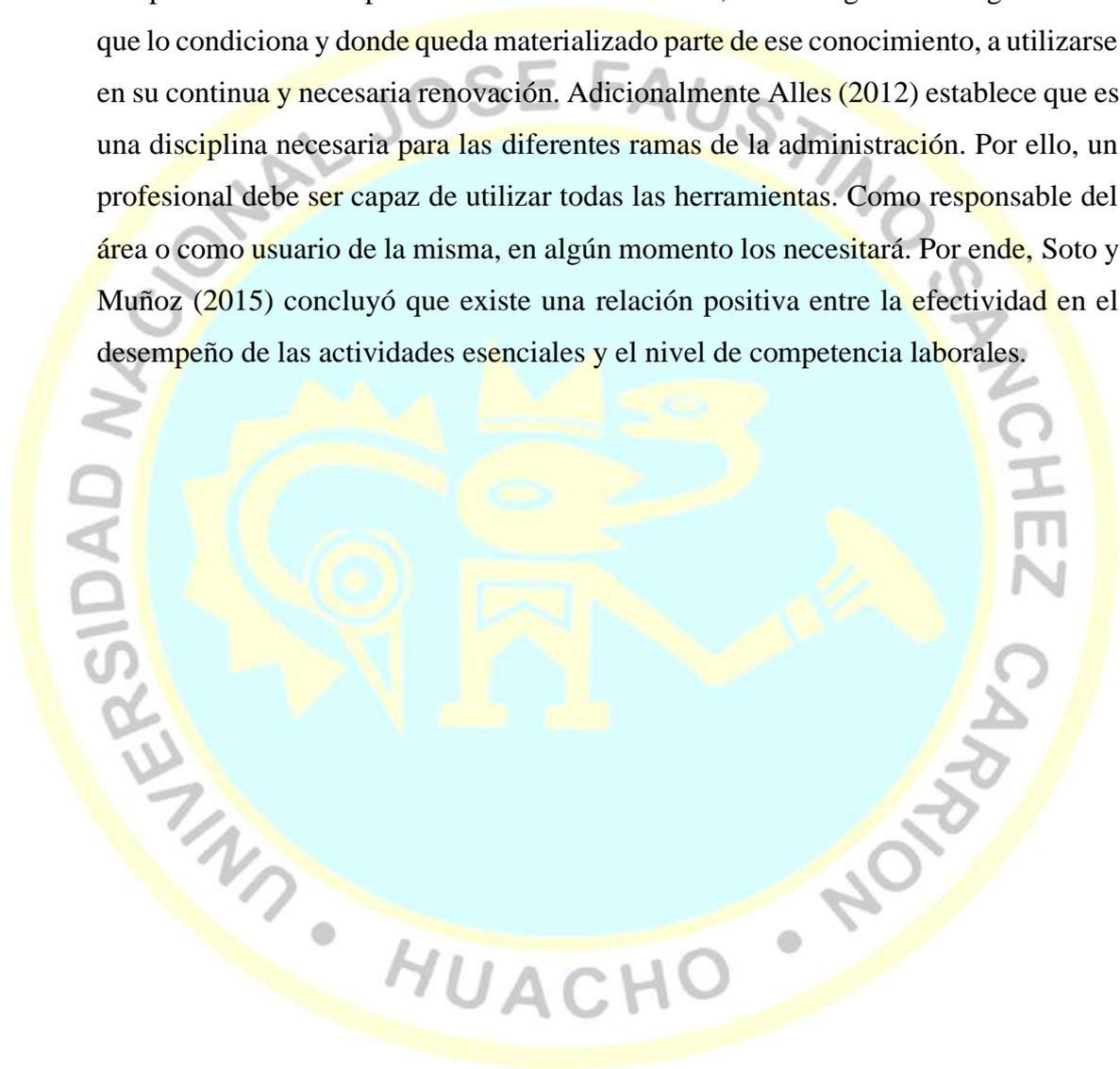
**En relación al objetivo específica 2:** Establecer de qué manera la organización de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.407 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.001. En tal sentido Ríos (2015) menciona que el personal competente representa la principal ventaja que una organización tiene para poder competir. Desde hace mucho tiempo, he escuchado que la ventaja competitiva de una organización estaría en la tecnología que utiliza. Asimismo Mayorga (2015) concluyó que el sistema de gestión del talento humano por competencia sea efectivo es necesario incentivar el compromiso de cambio y desarrollo en cada uno de los servidores.

**En relación al objetivo específica 3** Establecer de qué manera la retención de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.671 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, Chiavenato (2009) menciona que las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Asimismo, proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas). Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento y no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Por otro lado, Villafuerte (2017) concluyó que las competencias laborales se relacionan e inciden positivamente en la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica.

**En relación al objetivo específica 4:** Establecer de qué manera el desarrollo de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.558 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, Chiavenato (2009) menciona que la administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada., las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. Las personas como asociadas de la organización; en la actualizada las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios y expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas. Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización consigue reunir y juntar los recursos que aportan los diversos y aumentar sus resultados. Asimismo, Osorio y Zaravia (2017) concluyeron que existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio del personal.

**En relación al objetivo específica 5:** Establecer de qué manera la evaluación de personas influye en las competencias laborales del personal administrativo en la

Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018, se obtuvo mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.564 ubicándolo en un grado positivo moderado y con un nivel de significancia del 0.00. En tal sentido, Cuesta (2010) manifiesta que la gestión del talento humano tiene por objeto a la gestión de personas que personas en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientes de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación. Adicionalmente Alles (2012) establece que es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la administración. Por ello, un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento los necesitará. Por ende, Soto y Muñoz (2015) concluyó que existe una relación positiva entre la efectividad en el desempeño de las actividades esenciales y el nivel de competencia laborales.



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

Se concluye que la integración de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. Esto implica que a medida que la institución lleva un eficiente proceso de reclutamiento de personas aumentara la motivación y esfuerzo por dar un desempeño eficiente para la institución.

Se concluye que la organización de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. Esto implica a medida que la institución cuente con un diseño de puestos claro, fácil de acceder y entender será mayor la capacidad del personal para desarrollar responsabilidades.

Se concluye que la retención de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. Esto implica que a medida que la institución brinda a sus trabajadores remuneraciones adecuadas según las actividades que realizan será mayor el desempeño de manera óptima en su actividad laboral.

Se concluye que el desarrollo de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. Esto implica que a medida que la institución pone en marcha sistemas de evaluación será mayor el desarrollo de nuevas habilidades profesionales y su compromiso con el aprendizaje constante.

Se concluye que la evaluación de personas influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018. Esto implica a medida que la institución brinda oportunidades de desarrollo profesional será mayor el desarrollo sus capacidades para resolver de manera asertiva las responsabilidades que le delegan en la institución.

Por lo tanto

Se concluye que la gestión del talento humano influye significativamente en las competencias laborales del personal administrativo en la Gerencia Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Lima, 2018.

## **6.2 Recomendaciones**

Ejecutar un reglamento interno en base a un sistema de reclutamiento de personal para llevar un eficiente proceso en la contratación y elección verificando de esta manera si son los idóneos para las actividades que se deba realizar.

Establecer de forma clara las descripciones y especificaciones de cada puesto o cargo disponible al momento de realizar el reclutamiento de personal con el fin que el candidato tenga el conocimiento sobre las funciones del puesto.

Diseñar un programa de incentivos laborales económicos y no económicos en base al cumplimiento de sus responsabilidades.

Proponer capacitaciones al personal para afianzar sus fortalezas, destrezas y actualización de sus conocimientos con la finalidad de aumentar la competitividad hacia un trabajo eficiente.

Generar oportunidades de desarrollo profesional y de esa manera puedan realizar de manera óptima y productiva su trabajo.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Alles , M. (2007). *Selección por competencias*. Buenos Aires , Argentina : Granica .
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (17 ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9 ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Argentina : Cengage Learning .
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.
- Pereda , S., Berrocal, F., & García, M. (2011). *Técnica de gestión de recursos humanos por competencia* (3 ed.). Madrid , España : Centro de estudios Ramón Areces .
- Ríos, R. (2015). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Colombia: Icontec internacional.
- Suller, I. (2014). *Instrumentos de gestión institucional*. Perú: CECHUDA.

## 7.2 Fuentes electrónicas

- Castro, F. (2015). *La gestión de capacitación y el desarrollo de competencias laborales en los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato EP-EMAPA-A*. Tesis , Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador . Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/20476/1/T3398M.pdf>
- Aranda, G. (2017). *Gestión institucional y relaciones humanas en el Gobierno Regional del Callao 2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42562/Aranda\\_DGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42562/Aranda_DGM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Burneo , R. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna- 2017*. Tesis , Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de [http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/485/1/Burneo\\_Alvaron\\_Renato.pdf](http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/485/1/Burneo_Alvaron_Renato.pdf)
- Díaz, B. (2016). *Competencias laborales de los colaboradores en el área de ventas en la empresa cobertura total distribuidor autorizado de Claro S.A.C. Cusco - 2016*. Tesis, Universidad Nacional de Huancavelica, Cusco, Perú. Recuperado el 22 de julio de 2018, de [http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/607/3/Brandon\\_Tesis\\_bachiller\\_2016.pdf](http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/607/3/Brandon_Tesis_bachiller_2016.pdf)
- León, R. (2018). *Gestión del talento humano y la calidad de servicio en el Ministerio del Ambiente Sede Provincia de Napo*. Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27897/1/22%20GTH.pdf>
- Mayorga, L. (2015). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencia, en una entidad pública*. Tesis, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil , Ecuador. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30778/D-CSH95.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Osorio , Y., & Zaravia, F. (2017). *Gestión del talento humano y la calidad de servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial- Gobierno Regional Huancavelica- 2016*. Tesis , Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú. Recuperado el 2018 de noviembre de 2018, de

<https://www.google.com.pe/search?q=UNIVERSIDAD+PERUANA+LOS+ANDES&oq=UNIVERSIDAD+PERUANA+LOS+ANDES&aqs=chrome..69i57j0l5.584j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Peña, F. (2016). *Competencias laborales y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica*. Tesis , Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de [http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1943/TESIS-2016-](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1943/TESIS-2016-CONTABILIDAD-)

[CONTABILIDAD-PE%C3%91A%20MARTINEZ%2c%20FELIX%20JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1943/TESIS-2016-CONTABILIDAD-PE%C3%91A%20MARTINEZ%2c%20FELIX%20JESUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Soto, F., & Muñoz, M. (2015). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador*. Tesis , Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador . Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9889/Mu%C3%B1oz%20%26%20SotoTesis%20Maestr%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villafuerte , E. (2017). *Las competencias laborales y la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica año 2015-2016*. Tesis, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 29 de noviembre de 2018, de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1403/TP-UNH%20.POST.ADM.002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

Masculino	
Femenino	

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
DIMENSIÓN 01: INTEGRACIÓN DE PERSONAS					
1. La institución investiga el mercado con el fin de conocer a personas mayor capacitadas para ocupar el puesto de trabajo que se debe cubrir.					
2. La institución lleva un eficiente proceso de reclutamiento de personas.					
3. La institución lleva un eficiente proceso de selección de personas.					
DIMENSIÓN 02: ORGANIZACIÓN DE PERSONAS					

4. La institución cuenta con un diseño de puestos claro, fácil de acceder y entender.					
5. La institución cuenta con las descripciones y análisis de los puestos, de manera clara.					
6. La institución tiene plasmada, de manera clara, la forma de evaluar el desempeño de sus trabajadores.					
<b>DIMENSIÓN 03: RETENCIÓN DE PERSONAS</b>					
7. La institución brinda a sus trabajadores remuneraciones adecuadas según las actividades que realizan.					
8. La institución respeta las prestaciones o beneficios sociales según la ley.					
9. La institución mantiene una adecuada higiene y seguridad.					
10. La institución lleva buenas relaciones con los sindicatos.					
<b>DIMENSIÓN 04: DESARROLLO DE PERSONAS</b>					
11. La institución capacita a sus trabajadores.					
12. La institución brinda oportunidades de desarrollo profesional.					
13. La institución involucra a los trabajadores en el desarrollo organizacional.					
<b>DIMENSIÓN 05: EVALUACIÓN DE PERSONAS</b>					
14. La institución maneja sistemas de información actualizadas de sus trabajadores.					
15. La institución realiza controles a sus trabajadores					
16. La institución pone en marcha sistemas de evaluación.					
<b>COMPOTENCIAS LABORALES</b>					
<b>DIMENSIÓN 01: COMPETENCIA CIENTÍFICA</b>					
17. Usted comprende cada actividad que debe realizar en la institución.					
18. Usted interpreta de manera asertiva las responsabilidades que le delegan en la institución.					
19. Usted se mantiene actualizado de los procesos que debe cumplir para desarrollar sus funciones.					
<b>DIMENSIÓN 02: COMPETENCIA PROCEDIMENTAL</b>					
20. Usted demuestra manejar eficientemente su rol en la institución					
21. Usted toma las decisiones que le competen, con criterios procedimentales.					
22. Usted se apoya de instrumentos que le brinda la institución para efectuar sus funciones.					
23. Usted se desempeña de manera óptima en su actividad laboral.					
<b>DIMENSIÓN 03: COMPETENCIA PERSONAL</b>					
24. Usted está comprometido con el aprendizaje constante.					

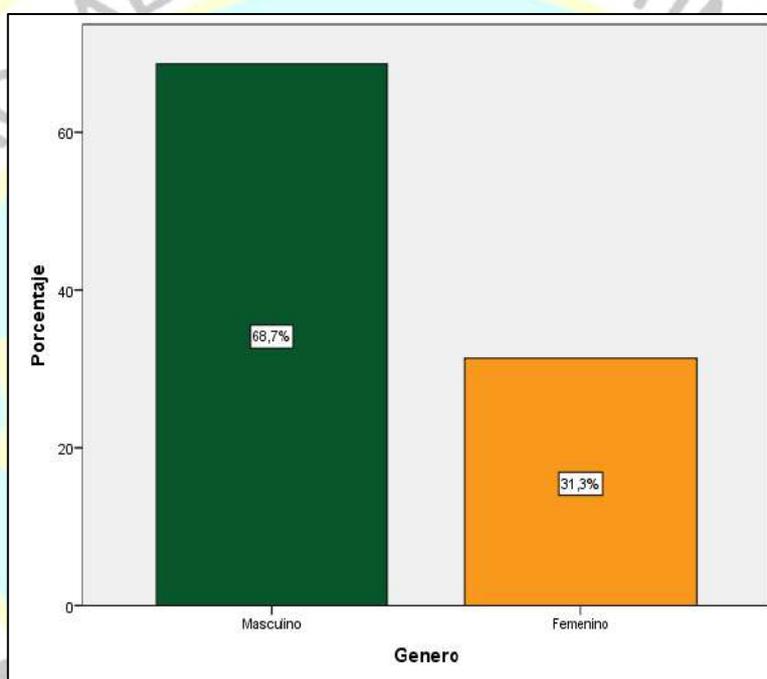
25. Usted se esfuerza por dar un desempeño eficiente para la institución.					
26. Usted se esfuerza porque le den un reconocimiento personal por su desempeño laboral.					
DIMENSIÓN 04: COMPETENCIA SOCIAL					
27. Usted actúa con respeto.					
28. Usted actúa con tolerancia.					
29. Usted lleva buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.					



## ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla  
*Género*

		f	%
Válido	Masculino	46	68.7
	Femenino	21	31.3
	Total	67	100.0



Se muestra que el 68.7% son del género masculino y el 31.3% son del género femenino.

## ANEXO N° 03 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDACION DEL CUESTIONARIO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,839
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	475,159
	gl	120
	Sig.	,000

De acuerdo a los valores de sus comunalidad la totalidad de los ítems supera el valor de 0,4 por lo tanto se considera sin extraer a ninguno para formar parte de los instrumentos.

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
P1	1.000	,749
P2	1.000	,913
P3	1.000	,647
P4	1.000	,839
P5	1.000	,914
P6	1.000	,701
P7	1.000	,856
P8	1.000	,568
P9	1.000	,631
P10	1.000	,866
P11	1.000	,737
P12	1.000	,785
P13	1.000	,647
P14	1.000	,826
P15	1.000	,827
P16	1.000	,500
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	16

## VALIDACION DEL CUESTIONARIO COMPETENCIAS LABORALES

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,768
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	356,908
	gl	78
	Sig.	,000

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
P17	1.000	,761
P18	1.000	,668
P19	1.000	,855
P20	1.000	,785
P21	1.000	,783
P22	1.000	,440
P23	1.000	,762
P24	1.000	,748
P25	1.000	,708
P26	1.000	,570
P27	1.000	,836
P28	1.000	,753
P29	1.000	,717
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO COMPETENCIAS LABORALES

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,933	13

## ANEXO N° 04 – DATA DE LA VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD

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

1	5	2	1	5	1	2	5	1	5	1	5	5	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	5	2	1	5	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



## ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INTEGRACIÓN DE PERSONAS	p1	p2	p3	ORGANIZACIÓN DE PERSONAS	p4	p5	p6	RETENCIÓN DE PERSONAS	p7	p8	p9	p10	DESARROLLO DE PERSONAS	p11	p12	p13	EVALUACIÓN DE PERSONAS	p14	p15	p16
23	5	1	2	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
64	12	5	4	3	15	5	5	5	13	4	4	3	2	12	4	3	5	12	4	5	3
35	5	2	2	1	6	1	2	3	14	5	1	3	5	6	3	1	2	4	1	1	2
71	12	4	4	4	15	5	5	5	14	5	1	5	3	15	5	5	5	15	5	5	5
35	6	3	2	1	3	1	1	1	13	3	2	3	5	9	2	4	3	4	2	1	1
47	9	5	2	2	8	4	1	3	15	5	4	2	4	5	1	2	2	10	2	5	3
66	12	4	4	4	15	5	5	5	16	3	3	5	5	8	3	1	4	15	5	5	5
72	15	5	5	5	15	5	5	5	17	3	4	5	5	10	4	5	1	15	5	5	5
39	6	3	2	1	6	2	2	2	12	2	4	2	4	9	2	3	4	6	3	2	1
39	4	1	2	1	9	4	1	4	11	1	2	5	3	11	3	4	4	4	1	2	1
42	7	2	3	2	11	1	5	5	8	2	1	4	1	10	4	3	3	6	1	4	1
23	5	2	1	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
53	8	2	4	2	9	4	1	4	17	3	5	4	5	11	2	4	5	8	2	4	2
42	7	1	1	5	6	2	3	1	15	5	4	4	2	7	2	2	3	7	1	1	5
48	9	2	5	2	7	4	2	1	12	2	5	2	3	11	1	5	5	9	2	5	2
39	6	2	2	2	13	4	4	5	6	2	1	2	1	8	3	4	1	6	2	2	2
46	4	1	2	1	11	5	5	1	17	4	5	4	4	10	4	4	2	4	1	2	1
48	9	3	3	3	7	1	3	3	15	5	3	2	5	6	1	4	1	11	4	4	3
47	9	5	3	1	12	4	3	5	8	3	2	2	1	9	3	2	4	9	5	3	1
53	9	3	5	1	8	1	5	2	18	3	5	5	5	9	4	1	4	9	3	5	1

22	4	1	1	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
36	5	1	3	1	7	2	3	2	9	1	5	2	1	10	5	3	2	5	3	1	1
51	11	2	5	4	8	1	4	3	11	3	2	5	1	10	3	5	2	11	2	5	4
54	11	5	5	1	11	4	4	3	11	3	3	1	4	10	1	5	4	11	1	5	5
22	4	2	1	1	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
38	5	1	2	2	8	1	5	2	10	3	4	1	2	10	2	4	4	5	1	2	2
53	10	4	1	5	9	2	3	4	13	2	4	4	3	11	4	2	5	10	4	1	5
55	13	5	4	4	8	1	3	4	16	5	3	5	3	5	1	1	3	13	5	4	4
46	6	4	1	1	12	5	2	5	13	3	2	4	4	9	1	5	3	6	4	1	1
49	9	3	4	2	4	2	1	1	15	2	5	4	4	9	4	3	2	12	4	5	3
40	5	2	1	2	9	3	5	1	12	4	1	2	5	9	4	3	2	5	2	1	2
45	8	4	3	1	8	1	3	4	10	4	3	1	2	11	5	4	2	8	4	3	1
47	6	2	1	3	11	2	5	4	15	4	3	3	5	9	3	4	2	6	2	1	3
42	8	3	1	4	10	2	3	5	10	5	2	2	1	6	1	1	4	8	3	1	4
45	12	3	4	5	3	1	1	1	10	3	1	3	3	8	1	2	5	12	3	4	5
41	7	3	1	3	11	5	2	4	11	1	4	4	2	5	1	3	1	7	3	1	3
49	8	2	4	2	7	4	1	2	11	4	4	2	1	13	5	4	4	10	4	4	2
22	4	2	1	1	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
53	9	3	5	1	11	5	1	5	10	3	2	3	2	14	5	5	4	9	3	1	5
42	6	1	2	3	7	1	1	5	11	2	2	2	5	12	2	5	5	6	1	3	2
39	9	5	3	1	7	2	3	2	8	1	1	1	5	6	4	1	1	9	1	3	5
34	3	1	1	1	11	4	4	3	10	3	1	2	4	7	1	4	2	3	1	1	1
57	14	4	5	5	10	3	3	4	11	1	4	4	2	8	1	2	5	14	5	5	4
47	7	2	2	3	10	4	5	1	10	3	2	2	3	13	4	4	5	7	2	3	2

43	12	3	4	5	3	1	1	1	11	1	3	3	4	6	1	4	1	11	2	5	4
24	6	2	2	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
49	11	4	3	4	7	4	1	2	10	4	1	4	1	10	1	4	5	11	5	2	4
40	10	4	3	3	4	2	1	1	7	2	1	3	1	9	2	3	4	10	3	4	3
48	8	1	5	2	9	2	5	2	14	3	4	3	4	8	1	2	5	9	1	3	5
44	7	2	4	1	8	3	2	3	12	1	4	5	2	10	2	4	4	7	1	4	2
52	13	3	5	5	9	3	1	5	11	3	1	4	3	6	2	1	3	13	5	5	3
45	7	4	1	2	11	3	5	3	12	1	4	3	4	8	2	1	5	7	2	1	4
49	9	3	4	2	10	5	4	1	12	5	2	2	3	8	1	3	4	10	3	5	2
40	7	2	1	4	8	4	1	3	9	3	3	2	1	9	4	1	4	7	3	1	3
43	7	2	1	4	13	4	4	5	11	1	5	3	2	5	2	1	2	7	1	4	2
50	7	4	1	2	8	4	3	1	13	3	3	5	2	15	5	5	5	7	1	2	4
55	13	3	5	5	6	4	1	1	16	2	5	4	5	7	1	3	3	13	4	5	4
23	5	2	1	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
49	9	3	3	3	8	4	3	1	14	5	5	3	1	11	4	3	4	7	2	2	3
51	11	5	3	3	7	4	1	2	14	5	5	3	1	9	5	1	3	10	2	4	4
48	8	3	3	2	7	3	2	2	15	5	5	3	2	10	3	2	5	8	3	3	2
44	6	2	2	2	15	5	5	5	5	1	2	1	1	12	3	4	5	6	2	2	2
53	9	2	2	5	9	5	2	2	12	4	1	3	4	14	5	4	5	9	2	2	5
22	4	1	1	2	6	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	1	2
45	6	3	2	1	12	2	5	5	10	2	3	4	1	11	3	4	4	6	3	2	1
44	5	1	1	3	12	3	5	4	10	2	4	3	1	12	2	5	5	5	1	1	3
39	5	3	1	1	6	2	2	2	14	3	5	3	3	9	3	5	1	5	3	1	1

COMPOTENCIAS LABORALES	COMPETENCIA CIENTÍFICA	p17	p18	p19	COMPETENCIA PROCEDIMENTAL	p20	p21	p22	p23	COMPETENCIA PERSONAL	p24	p25	p26	COMPETENCIA SOCIAL	p27	p28	p29
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
41	12	3	5	4	13	3	2	4	4	10	1	4	5	6	1	1	4
37	7	1	3	3	14	1	4	5	4	8	5	2	1	8	2	3	3
50	12	4	4	4	14	1	5	3	5	9	1	3	5	15	5	5	5
36	9	3	2	4	13	2	3	5	3	9	1	4	4	5	1	3	1
34	5	1	3	1	13	4	3	5	1	7	3	1	3	9	1	3	5
43	9	4	2	3	12	2	2	4	4	14	4	5	5	8	1	3	4
39	11	5	1	5	15	4	3	4	4	10	1	4	5	3	1	1	1
33	8	4	1	3	12	4	2	4	2	5	1	3	1	8	4	2	2
37	11	4	5	2	10	2	1	3	4	9	2	3	4	7	2	4	1
34	10	3	5	2	8	1	2	1	4	8	2	4	2	8	2	1	5
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
42	11	5	2	4	16	5	3	5	3	9	4	2	3	6	1	4	1
38	7	3	3	1	13	4	5	2	2	8	2	2	4	10	5	2	3
42	10	5	1	4	12	5	2	3	2	9	5	2	2	11	5	4	2
33	10	5	3	2	6	1	2	1	2	6	2	2	2	11	3	4	4
42	12	2	5	5	15	5	4	3	3	3	1	1	1	12	2	5	5
37	5	3	1	1	15	3	5	5	2	12	5	5	2	5	1	1	3
37	8	1	4	3	10	3	3	1	3	9	5	3	1	10	3	4	3
41	9	1	4	4	15	5	3	4	3	9	3	5	1	8	2	1	5

15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
30	10	2	3	5	9	1	5	2	1	5	3	1	1	6	1	2	3
39	10	3	2	5	11	3	2	5	1	11	2	5	4	7	2	1	4
43	11	4	2	5	11	2	2	4	3	11	1	5	5	10	2	4	4
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
38	10	2	4	4	11	4	3	2	2	6	2	1	3	11	5	1	5
42	11	4	2	5	13	4	2	3	4	10	5	1	4	8	3	2	3
40	5	1	1	3	15	3	4	4	4	12	4	4	4	8	3	1	4
39	10	3	2	5	13	4	1	3	5	6	4	1	1	10	3	5	2
43	9	4	3	2	14	5	2	4	3	13	5	4	4	7	4	2	1
36	9	4	3	2	12	1	4	5	2	6	3	2	1	9	1	3	5
36	11	5	4	2	10	4	3	1	2	8	1	4	3	7	3	1	3
43	9	3	4	2	15	4	3	3	5	7	1	2	4	12	5	2	5
30	6	1	1	4	10	5	2	2	1	7	1	3	3	7	2	2	3
33	8	5	1	2	10	3	1	3	3	12	3	4	5	3	1	1	1
33	6	3	2	1	11	1	4	4	2	7	3	1	3	9	2	5	2
40	12	4	5	3	11	4	4	2	1	10	4	4	2	7	4	1	2
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
43	13	4	4	5	10	3	2	3	2	9	3	1	5	11	1	5	5
31	11	5	2	4	11	2	2	2	5	6	1	3	2	3	1	1	1
31	6	1	4	1	8	1	1	1	5	9	1	3	5	8	3	3	2
30	7	4	2	1	10	3	1	2	4	3	1	1	1	10	4	4	2
44	10	5	1	4	11	1	4	4	2	14	5	5	4	9	3	3	3
45	14	5	5	4	10	3	2	2	3	7	2	3	2	14	5	4	5

29	5	3	1	1	11	1	3	3	4	10	5	2	3	3	1	1	1
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
37	10	1	4	5	10	4	1	4	1	11	5	2	4	6	1	4	1
33	9	2	3	4	7	2	1	3	1	11	4	5	2	6	2	2	2
37	8	1	2	5	13	4	3	4	2	8	3	1	4	8	1	2	5
34	10	2	4	4	10	2	3	4	1	7	1	5	1	7	2	3	2
37	6	2	1	3	11	4	2	2	3	13	3	5	5	7	3	2	2
41	9	3	2	4	12	1	4	3	4	8	4	1	3	12	4	3	5
42	7	3	1	3	12	5	2	2	3	10	3	5	2	13	4	5	4
34	9	3	3	3	9	3	3	2	1	7	3	1	3	9	5	3	1
36	5	3	1	1	11	1	5	3	2	7	2	4	1	13	5	5	3
41	12	4	4	4	13	3	3	5	2	7	1	2	4	9	2	4	3
46	7	1	3	3	16	2	5	4	5	13	5	5	3	10	5	4	1
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
40	11	4	3	4	14	5	5	3	1	7	2	2	3	8	1	4	3
43	9	5	1	3	14	5	5	3	1	10	2	4	4	10	1	5	4
39	10	3	2	5	15	5	5	3	2	8	3	3	2	6	2	1	3
36	12	3	4	5	5	1	2	1	1	9	3	3	3	10	2	4	4
44	14	5	4	5	12	4	1	3	4	9	2	2	5	9	2	5	2
15	4	2	1	1	5	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
38	11	3	4	4	10	2	3	4	1	6	3	2	1	11	4	2	5
36	12	2	5	5	10	2	4	3	1	5	1	1	3	9	1	3	5
37	9	3	5	1	15	5	3	4	3	7	1	2	4	6	2	2	2



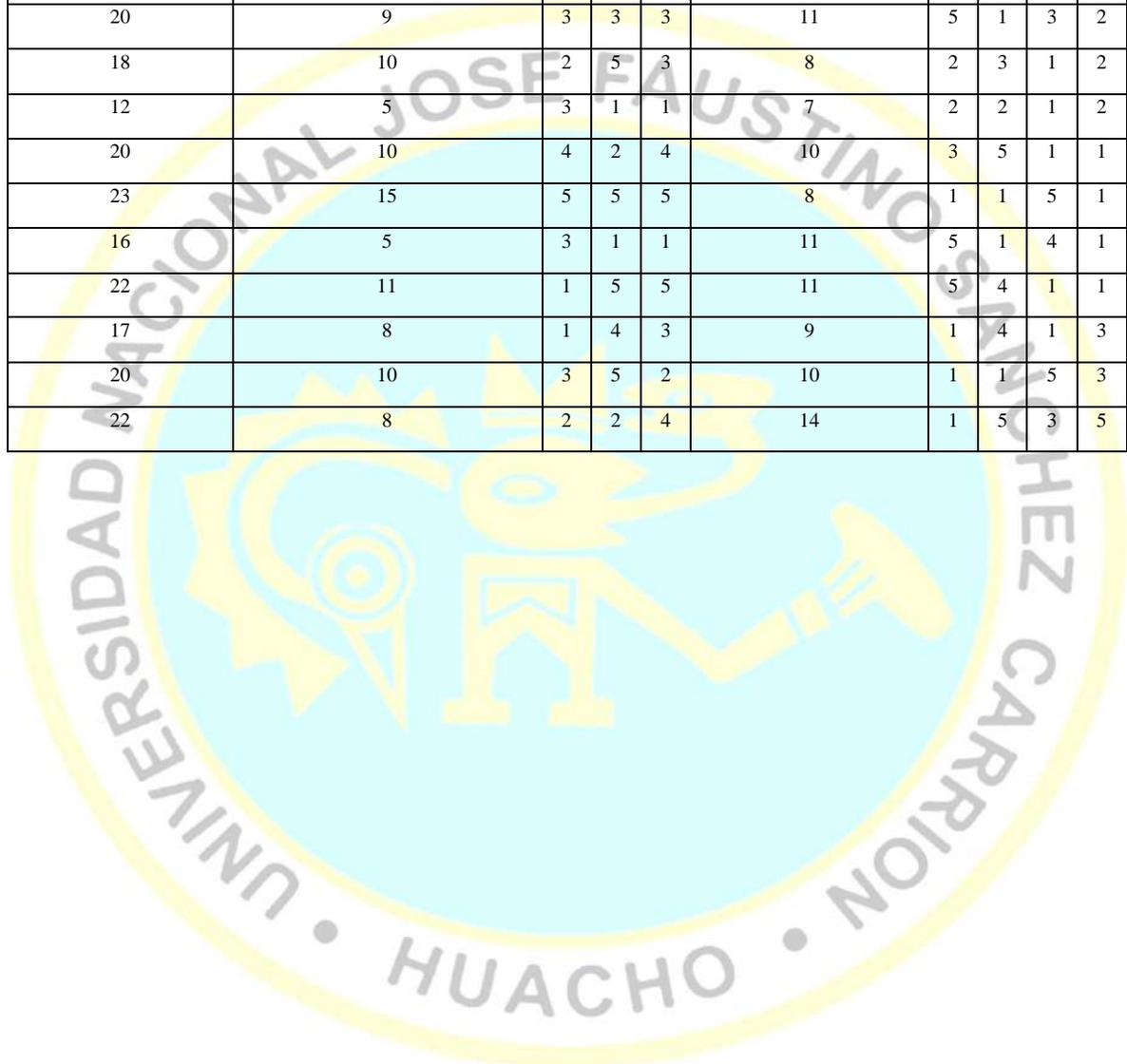
RELACIONES HUMANAS	RELACIONES INTERPERSONALES	p25	p26	p27	RELACIONES LABORALES	p28	p29	p30	p31
18	9	3	2	4	9	3	2	3	1
21	5	1	3	1	16	3	5	4	4
19	7	3	2	2	12	5	1	1	5
18	8	2	5	1	10	5	1	2	2
21	9	4	3	2	12	5	4	2	1
19	7	2	1	4	12	1	4	3	4
18	8	2	1	5	10	3	2	4	1
22	12	2	5	5	10	5	1	2	2
26	12	5	5	2	14	3	2	4	5
13	4	2	1	1	9	1	4	3	1
16	7	2	1	4	9	3	1	2	3
19	9	2	2	5	10	3	1	3	3
19	10	5	1	4	9	1	1	5	2
18	10	4	2	4	8	2	1	1	4
24	12	5	4	3	12	3	5	1	3
15	5	1	2	2	10	2	2	4	2
18	9	3	2	4	9	3	2	3	1
26	11	3	5	3	15	5	3	3	4
19	9	2	3	4	10	2	5	2	1
22	9	3	3	3	13	3	1	5	4
20	9	5	3	1	11	5	3	2	1
15	3	1	1	1	12	1	4	4	3
15	3	1	1	1	12	4	1	2	5
18	7	5	1	1	11	4	2	3	2
23	11	4	4	3	12	2	4	4	2
20	9	5	2	2	11	4	2	3	2
20	7	3	2	2	13	5	1	4	3
21	9	4	2	3	12	3	4	1	4
21	9	5	3	1	12	5	3	1	3
20	7	5	1	1	13	5	5	2	1
22	10	3	4	3	12	3	4	1	4
18	9	3	2	4	9	3	2	3	1
12	5	1	2	2	7	1	1	3	2
16	6	1	1	4	10	1	3	5	1
25	12	5	4	3	13	4	4	4	1
24	11	5	2	4	13	3	4	5	1

19	7	3	3	1	12	1	5	2	4
26	11	4	3	4	15	5	4	4	2
12	6	1	1	4	6	2	2	1	1
25	12	4	5	3	13	3	4	3	3
18	9	3	2	4	9	3	2	3	1
25	9	4	3	2	16	3	4	4	5
22	10	1	4	5	12	3	5	3	1
14	7	5	1	1	7	2	3	1	1
23	12	4	4	4	11	2	1	4	4
22	12	3	4	5	10	1	3	2	4
15	6	3	1	2	9	1	2	3	3
13	4	1	2	1	9	3	2	2	2
19	7	4	1	2	12	4	1	2	5
16	6	2	2	2	10	1	5	2	2
21	10	3	2	5	11	5	1	1	4
21	10	1	4	5	11	2	5	3	1
19	9	2	2	5	10	1	2	3	4
19	8	2	1	5	11	3	1	2	5
18	9	3	2	4	9	3	2	3	1
22	10	2	5	3	12	3	1	5	3
26	12	4	3	5	14	5	3	3	3
20	12	4	3	5	8	2	1	3	2
19	11	4	5	2	8	2	1	1	4
23	13	4	5	4	10	3	3	1	3
26	11	4	4	3	15	4	3	4	4
19	7	1	1	5	12	2	5	1	4
16	5	3	1	1	11	1	2	4	4
23	10	5	4	1	13	1	5	3	4
22	6	2	3	1	16	4	3	4	5
23	6	4	1	1	17	3	4	5	5
13	5	1	2	2	8	4	2	1	1
25	13	4	5	4	12	5	3	1	3
19	5	1	2	2	14	3	2	4	5
24	7	3	1	3	17	3	4	5	5
22	12	4	3	5	10	1	2	3	4
19	8	4	2	2	11	4	1	5	1
17	7	1	3	3	10	1	1	4	4
21	11	2	5	4	10	4	2	3	1
19	7	1	4	2	12	3	5	2	2

26	10	2	5	3	16	3	5	5	3
21	6	3	1	2	15	5	4	5	1
19	8	4	2	2	11	3	1	4	3
22	11	5	5	1	11	2	3	3	3
16	5	2	1	2	11	3	5	2	1
19	7	4	2	1	12	3	3	5	1
25	11	5	5	1	14	3	4	4	3
20	10	3	2	5	10	1	2	4	3
24	9	2	4	3	15	2	5	4	4
19	8	3	3	2	11	2	2	2	5
23	9	3	5	1	14	4	5	2	3
18	6	1	4	1	12	4	4	2	2
15	4	2	1	1	11	3	2	2	4
17	5	2	2	1	12	3	3	3	3
23	9	5	2	2	14	5	1	5	3
25	11	3	5	3	14	3	4	2	5
20	7	3	3	1	13	1	3	5	4
23	11	5	2	4	12	4	3	2	3
25	9	3	1	5	16	5	5	4	2
19	4	1	2	1	15	5	2	4	4
16	6	3	2	1	10	5	1	1	3
21	6	1	1	4	15	5	4	1	5
19	9	2	2	5	10	1	4	2	3
20	8	2	3	3	12	1	4	2	5
17	10	4	3	3	7	1	3	1	2
18	4	2	1	1	14	5	4	3	2
17	11	4	3	4	6	3	1	1	1
21	11	3	4	4	10	4	3	1	2
17	7	3	1	3	10	1	1	3	5
24	9	1	4	4	15	5	5	4	1
20	6	1	2	3	14	2	5	2	5
15	8	3	4	1	7	1	1	2	3
17	6	3	1	2	11	2	3	4	2
29	10	5	4	1	19	5	5	4	5
14	4	2	1	1	10	4	1	2	3
21	11	5	2	4	10	2	3	3	2
23	8	1	5	2	15	3	2	5	5
22	11	3	4	4	11	1	1	4	5
20	12	5	4	3	8	2	1	4	1

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

22	11	4	2	5	11	4	3	2	2
19	7	4	1	2	12	4	3	3	2
23	10	3	3	4	13	5	2	2	4
20	10	2	5	3	10	3	3	3	1
16	6	3	1	2	10	2	5	1	2
21	11	3	4	4	10	2	2	5	1
24	10	4	5	1	14	4	5	1	4
18	7	4	2	1	11	4	4	1	2
20	9	3	3	3	11	5	1	3	2
18	10	2	5	3	8	2	3	1	2
12	5	3	1	1	7	2	2	1	2
20	10	4	2	4	10	3	5	1	1
23	15	5	5	5	8	1	1	5	1
16	5	3	1	1	11	5	1	4	1
22	11	1	5	5	11	5	4	1	1
17	8	1	4	3	9	1	4	1	3
20	10	3	5	2	10	1	1	5	3
22	8	2	2	4	14	1	5	3	5



---

**MANUEL ALCIDES CHANGANA GARCIA**  
**ASESOR**

---

**IRINA PATRICIA CALVO RIVERA**  
**PRESIDENTE**

---

**SERGIO RAFAEL MAZUELOS CARDOZA**  
**SECRETARIO**

---

**RONALD EIMER ALCANTARA PAREDES**  
**VOCAL**

