

Universidad Católica de Santa María
Escuela de Postgrado
Maestría en Gerencia Social y Recursos Humanos



**Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los Trabajadores
Administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, Año 2022**

Tesis Presentada por la Bachiller:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia

ORCID: 0009-0009-2632-2335

Para optar Grado Académico de:

Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos

Asesor:

Maestro Aparicio Maldonado, Nahud Fredy

ORCID:0009-0009-8428-8307

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POSTGRADO
DICTAMEN APROBACIÓN DE PROYECTO / PLAN DE TESIS

Arequipa, 13 de Septiembre del 2022

Dictamen: 007559-A-EPG-2022

Visto el proyecto / plan del expediente 007559, presentado por:

2015001732 - MENDOZA AZA EVELYN ALICIA

Titulado:

**GESTION DE TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA, AÑO 2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

29609156 - ROJAS GOMEZ JOSE EDUARDO
DICTAMINADOR



29240617 - ARCE LARREA GLENN ROBERTO
DICTAMINADOR



Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, Año 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

0%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

1%

2

Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Trabajo del estudiante

1%

3

Gerardo Sánchez Ambriz, Adriana Yáñez Hernández, M. Leticia Sánchez Ambriz.

"Talento humano en las organizaciones: competencias blandas para la empleabilidad de estudiantes universitarios", Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS), 2022

Publicación

1%

4

Sanchez, Jaime Antonio Trelles La Rosa.

"índice de Progreso Social del Distrito de San Martín de Porres.", Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica (Peru), 2020

<1%

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi hijita Alondra Fernández Mendoza, el amor de mi vida, eres lo mejor que me ha pasado en la vida, llenas de luz y colores mis días te amo con el alma hijita linda de mi corazón.

Para mi mamá que es una admiración para mí y por las palabras que siempre me decías “todo se puede menos la muerte”

Para mi esposo que nos tocó pasar situaciones muy difíciles, pero siempre estuvimos juntos, agarrados de las manos cumpliendo nuestras metas y objetivos, te amo mucho mi compañero de vida.



AGRADECIMIENTO

A mi asesor de tesis el **MBA. Nahud Fredy Aparicio Maldonado**, por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....1

HIPÓTESIS5

OBJETIVOS.....6

 Objetivo General.....6

 Objetivo Específico.....6

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO.....7

1.1. Gestión de Talento Humano.....7

 1.1.1. Definición de Gestión de Talento Humano.....7

 1.1.2. Teoría de la Gestión de Talento Humano.....8

 1.1.3. Enfoque para la gestión del talento9

 1.1.4. Importancia de la Gestión de Talento Humano.....9

 1.1.5. Funciones de la Gestión de Talento Humano.....10

 1.1.6. Objetivos de la administración del talento humano12

 1.1.7. Prácticas de Gestión del Talento13

 1.1.8. Roles de la Gestión del Talento Humano.....14

 1.1.9. Elementos de la Gestión del Talento Humano14

 1.1.10. Tendencias de la Gestión del Talento Humano.....16

 1.1.11. Áreas principales de la Gestión del Talento Humano17

 1.1.12. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano18

1.2. Competencias Laborales.....19

 1.2.1. Definición de las competencias.....19

 1.2.2. Categorías de las competencias laborales20

 1.2.3. Requisitos de las competencias laborales.....21

1.2.4.	Tipos de las competencias laborales	22
1.2.5.	Importancia de las competencias laborales	23
1.2.6.	Pirámide de las competencias laborales	24
1.2.7.	Perspectivas de las habilidades blandas	26
1.3.	Antecedentes investigativos	27
1.3.1.	Antecedentes Locales	27
1.3.2.	Antecedentes Nacionales.....	28
1.3.3.	Antecedentes internacionales	29
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA.....		31
2.1	Enunciado del problema	31
2.1.1.	Campo, Área y Línea de Investigación:.....	31
2.2	Análisis de Variables	31
2.3	Tipo y nivel del problema.....	32
2.4	Técnica, Instrumento de verificación	32
2.4.1.	Técnica.....	32
2.4.2.	Instrumento	33
2.4.2.1.	Ficha técnica de cuestionario de gestión de talento humano	33
2.4.2.2.	Ficha técnica de cuestionario de competencias laborales	34
2.5	Campo de Verificación.....	35
2.5.1.	Ubicación espacial	35
2.5.2.	Ubicación temporal.....	35
2.5.3.	Unidades de Estudio	36
2.5.3.1.	Universo	36
2.5.3.2.	Población.....	44
2.5.3.3.	Muestra.....	48
2.6	Estrategia de recolección de Datos.....	48
2.6.1.	Organización	48
2.7	Validación del instrumento.....	48
2.8	Criterio para el manejo de resultados	49
CAPÍTULO III - RESULTADOS Y DISCUSIÓN		50
3.1.	Análisis de la naturaleza de los datos de las variables	50
3.2.	Resultados de la variable de la Gestión del Talento Humano	51

3.3. Resultados de la variable de las Competencias Laborales	61
3.4. Comprobación de hipótesis	69
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	84



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Tipos de competencias.....	22
Tabla 2.1: Operacionalización de Variables	31
Tabla 2.2: Personal administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.	36
Tabla 2.3: Población de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Arequipa	44
Tabla 2.4: Estadísticas de fiabilidad.....	48
Tabla 2.5: Estadísticas de fiabilidad.....	49
Tabla 3.1: Prueba de Normalidad por las variables.....	50
Tabla 3.2: Frecuencia y porcentaje de la variable de la Gestión del Talento Humano	51
Tabla 3.3: Frecuencia y porcentaje del indicador: planificación e incorporación de la variable de la Gestión del Talento Humano.....	53
Tabla 3.4: Frecuencia y porcentaje del indicador: integración e inducción de la variable de la Gestión del Talento Humano	55
Tabla 3.5: Frecuencia y porcentaje del indicador: desarrollo y Mantenimiento de la variable de la Gestión del Talento Humano.....	57
Tabla 3.6: Frecuencia y porcentaje del indicador: control y evaluación de la variable de la Gestión del Talento Humano	59
Tabla 3.7: Frecuencia y porcentaje de la variable: Competencias Laborales.....	61
Tabla 3.8: Frecuencia y porcentaje del indicador: conocimientos de la variable de las competencias laborales	63
Tabla 3.9: Frecuencia y porcentaje del indicador: habilidades de la variable de las competencias laborales	65
Tabla 3.10: Frecuencia y porcentaje del indicador: destreza y actitudes de la variable de las competencias laborales	67
Tabla 3.11: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y Competencias Laborales	69
Tabla 3.12: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de Conocimientos	71
Tabla 3.13: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de habilidades	73
Tabla 3.14: Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de destrezas y actitudes	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Pirámide de las competencias laborales	25
Figura 2.1: Ubicación de la Municipalidad Provincial de Arequipa.....	35
Figura 3.1: Porcentaje de la variable de la Gestión del Talento Humano	51
Figura 3.2: Porcentaje del indicador: planificación e incorporación de la variable de la Gestión del Talento Humano	53
Figura 3.3: Porcentaje del indicador: integración e inducción de la variable de la Gestión del Talento Humano	55
Figura 3.4: Porcentaje del indicador: desarrollo y Mantenimiento de la variable de la Gestión del Talento Humano	57
Figura 3.4: Porcentaje del indicador: control y evaluación de la variable de la Gestión del Talento Humano	59
Figura 3.6: Porcentaje de la variable: Competencias Laborales	61
Figura 3.7: Porcentaje del indicador: conocimientos de la variable de las competencias laborales.....	63
Figura 3.8: Porcentaje del indicador: habilidades de la variable de las competencias laborales	65
Figura 3.9: Porcentaje del indicador: destreza y actitudes de la variable de las competencias laborales.....	67

RESUMEN

La presente investigación, buscar identificar nuevas tendencias más innovadores en la gestión del talento humano y las competencias laborales en las municipalidades, por cuanto permitirá potenciar la adquisición del talento y requerimiento competenciales. Para contar con una gestión óptima en las diversas gerencias que cuenta la municipalidad, esto servirá en otras investigaciones similares.

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022.

El motivo de estudio, sobre la gestión del talento humano y las competencias laborales, la investigación garantizará al buen desempeño de los trabajadores, para lo cual, se debe dar un cambio y transformación digital para mejorar el perfil de competencias laborales o profesionales. Asimismo, su estructuración se divide en tres capítulos: marco teórico, metodología de investigación, resultados y discusión.

Se trabajó con una investigación cuantitativa, su tipo de investigación es descriptivo, su nivel es correlacional y el diseño es no experimental. La población y muestra está conformada por 122 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, la cual se aplicó dos cuestionarios para las variables gestión de talento humano y las competencias laborales.

Los resultados, se aprecia que existe un nivel de coeficiente de correlación positiva alta cuyo valor fue 0,857 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En conclusión, se afirma, que la Gestión de Talento Humano se relaciona significativa con las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022.

Palabras Clave: Gestión, Talento Humano, Competencias, Habilidades, Conocimientos.

ABSTRACT

The present investigation seeks to identify new, more innovative trends in the management of human talent and labor competencies in municipalities, since it will allow the acquisition of talent and competency requirements to be enhanced. In order to have optimal management in the various departments that the municipality has, this will be useful in other similar investigations.

The objective of the research was to determine the relationship between Human Talent Management and Labor Competences in administrative workers of the Provincial Municipality of Arequipa 2022.

The reason for the study, on the management of human talent and labor competencies, the research will guarantee the good performance of the workers, for which, a change and digital transformation must be given to improve the profile of labor or professional competencies. Likewise, its structure is divided into three chapters: theoretical framework, research methodology, results and discussion.

We worked with a quantitative investigation, its type of investigation is descriptive, its level is correlational and the design is non-experimental. The population and sample is made up of 122 administrative workers from the Provincial Municipality of Arequipa, which applied two questionnaires for the variables of human talent management and labor skills.

The results show that there is a high positive correlation coefficient level whose value was 0.857 found in Rho Spearman, while $p=0.000$ ($p<0.05$), with which the research hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected. .

In conclusion, it is affirmed that Human Talent Management is significantly related to Labor Competences in administrative workers of the Provincial Municipality of Arequipa 2022.

Keywords: Management, Human Talent, Competences, Skills, Knowledge.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es una tendencia a discutir la gestión del talento, los defensores de la formación y el desarrollo alientan el "crecimiento del talento" mediante el uso de la formación/ programas de desarrollo de líderes, los expertos en compensación tienden a enfatizar el uso de procesos de gestión de compensación y desempeño, mientras que los escritores centrados en el liderazgo enfatizan la planificación de la sucesión y el desarrollo del líder. Sin importar la amplitud de su punto de vista, o la falta de él.

Por otro lado, la importancia de gestionar el talento, es esencialmente un eufemismo para “personas” y porque las perspectivas con respecto a cómo se puede y se debe administrar a las personas. Las funciones de recursos humanos tradicionales ejecutadas más rápidamente (o a través de Internet o sistemas de software) no añaden nada a nuestra comprensión de cómo “gestionar el talento”. Gestionar el reclutamiento, la selección y la dotación de personal a través del internet u otros medios, se requiere la adición de algunas habilidades nuevas al conjunto de habilidades de un generalista o reclutador de recursos humanos, pero no cambiar fundamentalmente los principios que subyacen a un buen reclutamiento, selección y dotación de personal.

Siendo, preocupante que la gestión del talento no parezca ser un término con vigencia en otros países, por supuesto, no es criticar el enfoque en el talento o sugerir que el talento no es importante. En su lugar, simplemente señalamos que la gestión del talento, tal como se define actualmente, no está bien fundamentada en la investigación, no es distinta de prácticas o disciplinas tradicionales de recursos humanos, y se apoya principalmente en anécdotas.

En la actualidad, el mundo laboral, se ha convertido algo indispensable para lograr el éxito en las organizaciones, sabiendo que nada es seguro, todo cambia aceleradamente, porque los mercados cambian constantemente algunos objetos tecnológicos se vuelven obsoletos. El éxito para las organizaciones depende mucho de la capacidad, el conocimiento, destreza y actitud del personal talentoso, que puedan adaptarse a los cambios acelerados. Todo esto, ocurre en el mundo laboral, por lo que requieren nuevos paradigmas respecto a la administración del personal, (Quiroz & Torres, 2019).

En seguida, la nueva gestión del talento humano, permitirá a que los trabajadores se integren y apoyen adecuadamente a las instituciones, para cumplir las expectativas, las metas y logros de sus objetivos estratégicos, es por ello, que son capaces de alcanzar sus metas y planificar, integrar, desarrollar y controlar la forma de cómo lograr las actividades y porque administrar el talento humano y ser competente en campo laboral.

Por consiguiente, nuestro país Perú, existe carencias en constituir una serie de políticas, actividades e instrumentos que toda municipalidad pueda implementar para lograr promover una serie de conjunto de competencias específicas y generales para ejercer el perfil de funciones dentro de la entidad, permitiéndole no solo generar recursos para sustentarse, sino también generar acciones que potencien el compromiso a partir de los conocimientos que todo empleado pone a disposición de la institución. Asimismo, el talento humano debe de estar formado para aportar ideas basadas en competencias para aprender a transformar las empresas, implementar algo diferente y arriesgarse a incorporarse a las tendencias de: finanzas verdes, economía renovable, eficiencia energética, conservación de la biodiversidad, entre otros; por tanto, el artículo, incluye un conjunto de estrategias para el desarrollo de talento humano, con competencias blandas, (Sánchez et al., 2022)

En este sentido, resulta importante potenciar el comportamiento humano en el trabajo, incrementándose la capacidad de las personas para ser eficientes y eficaces, desde la incorporación y/o apropiación en los empleados de la filosofía, valores y cultura empresarial de las mismas organizaciones. Esto con el fin de sensibilizar la actividad ocupacional, con un sentido socialmente responsable en relación con el aprendizaje, el cumplimiento de metas, a partir de las funciones asignadas, las relaciones y el crecimiento interpersonal y laboral, entre otros, (Torres, 2022).

En cuanto a la conceptualización del talento humano, es necesario que asuman comportamientos, más bien integrales, respecto de sus competencias profesionales y personales que identifiquen sus líneas de conducta, básicamente en su accionar y que lleven al logro de la calidad institucional, (Quiroz & Torres, 2019). En seguida, las competencias pueden ser entendidas como la capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos, (Quiroz & Torres, 2019).

En la Municipalidad Provincial de Arequipa, cuenta con la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico el CEPLAN de acuerdo al Marco al Decreto Legislativo N° 1088, por otro lado, según la Ley Orgánica de Municipales N° 27972, manifiesta la función es el impuso del perfeccionamiento económico local y de la atención al servicio público, para que pueda recibir un trato de la manera más idónea por todos los estamentos y divisiones públicas, específicamente por la municipalidad. Entonces, en la Municipalidad Provincial de Arequipa, se observaron una deficiencia en la implementación de la planificación de las actividades, inducción, desarrollo y mantenimiento y el control del personal, la cual dificulta el buen desenvolvimiento en sus funciones, existe poco conocimiento en cuanto lo tecnológico, esto hace que el proceso de documentación se retrase y los usuarios estén insatisfechos por la calidad de servicio que brinda la institución.

La investigación, buscar identificar nuevas tendencias más innovadores en la gestión del talento humano y las competencias laborales en las municipalidades, por cuanto permitirá potenciar la adquisición del talento y requerimiento competenciales. Para contar con una gestión óptima en las diversas gerencias que cuenta la municipalidad, esto servirá en otras investigaciones similares. En la Municipalidad Provincial de Arequipa, necesita requerimientos y personal capacitado para lograr un buen desempeño en su puesto de acuerdo a la realidad que se viene enfrentando. Por otro lado, identificar el tipo de capacidades para cumplir un papel determinado, adaptarse al puesto de trabajo y explorar sus competencias desde sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La presente investigación se da a conocer la importancia de la Gestión del Talento Humano y las competencias laborales, permiten actuar eficientemente en la toma de decisiones, con la finalidad de contar o requerir conocimiento técnicos, específicos y generales y de las capacidades para poder aplicar en el contexto laboral, esto permitirá mejorar y perfeccionar en el cumplimiento de las funciones a su cargo, en cuanto en el crecimiento personal, profesional de los trabajadores dentro de la institución.

La gestión del talento humano, es el proceso formativo y desarrollo en las competencias laborales, esto garantizará al buen desempeño de los trabajadores, para lo cual, se debe dar un cambio y transformación digital para mejorar el perfil de competencias laborales o profesionales, asimismo, evaluar sus conocimientos, destrezas y actitudes a cada uno de los

trabajadores, esto permitirá generar la oportunidad de desarrollar la conducta adecuada a su desempeño.

La investigación realizada es con el objetivo de obtener mi título de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos, el cual es parte mi objetivo en mi carrera profesional y con la mayor esperanza de que la información que brindaré para la investigación, pueda cumplir con las expectativas de los lectores. Asimismo, espero que sea de ayuda para mis futuros colegas que estén interesado con el tema.

La presente investigación se divide en tres partes:

El capítulo I, se desarrolla las dos variables: Gestión de talento humano y competencias laborales, considerando los subtítulos de acuerdo a la operacionalización de las variables, como también el desarrollo de las dimensiones de cada variable. Cada subtítulo está citado y parafraseado de acuerdo a las normas APA 7ma edición.

En capítulo II, se desarrolla la metodología de investigación, donde se visualiza la problemática de institución, el análisis de las variables, el tipo, nivel y diseño de la investigación y la justificación de la investigación y el instrumento con su validez y confiabilidad.

En el capítulo II, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, se obtiene la información de los cuestionarios, que luego son vaciados al programa Excel 2019 y el programa estadístico SPSS v26, considerando toda la parte de la estadística descriptiva comprende las tablas, figuras y análisis e interpretación y la parte de la estadística inferencial se considera la prueba de normalidad y correlación Rho Spearman en el programa estadístico SPSS v26. Por otro lado, la discusión de los resultados, se analiza a través de la contrastación con los objetivos, coincidencias de los antecedentes de investigación y resultados de la investigación.

Finalmente, se desarrolla las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

HIPÓTESIS

Hipótesis General

Dado que:

La gestión del talento humano, permitirá a que los trabajadores se integren y apoyen adecuadamente a las instituciones, para cumplir las expectativas y logros de sus objetivos estratégicos, es por ello, que el trabajador debe desarrollar y lograr las actividades que posee algún diferencial y ser competente en campo laboral.

Es probable que:

Exista una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Exista una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Exista una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Exista una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Objetivo Específico

- Establecer la relación entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Evaluar la relación entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Describir la relación entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión de Talento Humano

1.1.1. Definición de Gestión de Talento Humano

Por parte, Kumar (2022), define que: “La gestión del talento se perfila como una estrategia global para la motivación de los empleados y el aumento del rendimiento. La gestión del talento tiene un papel importante en el éxito de la organización al contribuir al desarrollo y ejecución de estrategias comerciales”. La gestión del talento está diseñada para centrarse en los puestos clave y en los empleados con talentos únicos. La gestión del talento ha ganado popularidad en los últimos años y se considera uno de los factores más efectivos para el desempeño de los empleados y el éxito organizacional.

La palabra “talento” es un término relativo; aquellos vistos como talentosos tienen “más que ofrecer” en términos de conocimiento, habilidades, experiencia o cualidades personales que otros. El talento también se puede aplicar como un concepto exclusivo o inclusivo, lo que significa que el talento puede ser representativo de unas pocas personas seleccionadas o usarse de manera más amplia en una organización, (Martin et al., 2022).

La gestión del talento es el conjunto de competencias y habilidades que posee una persona para desempeñar una o varias funciones tanto dentro como fuera del trabajo. Todos tienen habilidades de liderazgo para evaluar, administrar, analizar y administrar procesos en una organización, (Basurto & Yoza, 2022).

En seguida, Afrianto & Indriati (2022), la gestión del talento es un sistema que apoya el establecimiento de una organización de alto rendimiento (Organización de alto rendimiento), los empleados calificados, de alto rendimiento y confiables representan uno de los recursos más importantes de la organización. Todos los autores manifiestan que la gestión del talento consiste en encontrar a las personas adecuadas con las habilidades adecuadas en los puestos adecuados, para un buen desempeño en la organización. Podemos manifestar que: la gestión del talento, es una organización en particular a veces está influenciada por la estructura de los equipos dentro de la función de recursos humanos, más que por una comprensión particular de todo el campo de la actividad de gestión del talento. Por ejemplo, las organizaciones más grandes en este

estudio tendían a tener una función de reclutamiento separada y, por lo tanto, era menos probable que incluyeran el reclutamiento en lo que cubría su equipo de "gestión del talento".

1.1.2. Teoría de la Gestión de Talento Humano

Se introdujo por primera vez en 1990, el término talento la gestión ha recibido mucha atención de varios círculos, tanto profesionales como investigadores. Una revisión exhaustiva de la literatura sobre la noción de gestión del talento realizada por revela que no existe una definición general única de gestión del talento. Por su parte, según CIPD en con base en una encuesta de Tower Perrin, muestra que no existe una misma definición respecto a la gestión del talento, la definición adoptada depende de la estrategia de negocio de la organización o empresa, tipo de empresa y también otros factores dentro de la empresa. Incluso la implementación de la Gestión del Talento en el sector privado será muy diferente a la del sector público dependiendo de la visión y misión, así como de la estrategia de la organización.

Sharma & Hans (2022), la teoría de la gestión ha afectado el desarrollo y la dirección de los recursos humanos administración. La gestión del talento se caracteriza como un fundamento ya que la situación toma puntos de vista organizados además de observar desde varios dominios como la gestión de recursos humanos. Las revisiones ampliamente difundidas en el campo de la Gestión del Talento reforzaron una visión basada en hechos. Muchos de estos descubrimientos de estudios, que son importantes desde el punto de vista de los recursos, siguieron siendo ventajosos para evaluar la reputación de la gestión del talento en el logro de una ganancia modesta. Debido a su valor, escasez e inimitabilidad, la gestión del talento puede seguir siendo una fuente importante de ventaja competitiva. Los recursos físicos y organizacionales de la empresa se pueden dividir en tres categorías: imitables, replicables y cambiables. Los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva sostenida, según este punto de vista, ya que son valiosos, creativos, cuasi y distintivos. Aparte de eso, para dar una ventaja competitiva a largo plazo, los recursos deben ser duraderos e irrepetibles. La capacidad de ejecutar las estrategias del ejecutivo, por ejemplo, atraer, crear, persuadir, cumplir, cumplir y mantener la capacidad puede dar una ventaja prolongada. Conocido por esta razón, y a la luz de la vista basada en activos, se creó una interacción (RBV) para distinguir los recursos humanos incomparables y sin precedentes de una asociación.

1.1.3. Enfoque para la gestión del talento

Se determina cuatro pasos para la gestión del talento de acuerdo Campbell & Hirsh (2013) como:

- a. Definición:** ¿Qué entendemos por gestión del talento en esta organización?
- b. Enfoque:** ¿En qué puestos y grupos de personas se centrará la gestión del talento?
- c. Proceso:** ¿Cómo se llevará a cabo la gestión del talento en la práctica?
- d. Acción:** ¿Cuáles son los resultados prácticos de la gestión del talento?

Según Campbell & Hirsh (2013), la investigación también reveló lo que podríamos llamar "moderadores comerciales" para cada uno de estos pasos. Estas son las cuestiones empresariales subyacentes que dan a la gestión del talento su verdadera relevancia y valor de la siguiente manera: Al definir la gestión del talento en cualquier organización en particular, debemos considerar los impulsores comerciales que determinarán sus propósitos y, por lo tanto, su definición. Al centrar los esfuerzos de gestión del talento en una organización, debemos considerar los riesgos comerciales que intentará mitigar y, por lo tanto, qué puestos y personas son relevantes para esos riesgos. Al diseñar procesos apropiados, necesitamos una organización que tenga la capacidad de operar y sostener esos procesos. Esto se basa en estructuras claras de responsabilidad y gobernanza. También necesitamos que los gerentes senior, los gerentes de línea y los profesionales de recursos humanos se comprometan a usar estos procesos y tengan las habilidades y la comprensión para hacerlo de manera efectiva. Las organizaciones deben estar preparadas para implementar el enfoque elegido. Al tomar medidas reales, especialmente para desarrollar y desplegar empleados en grupos de "talentos", debemos tener claro qué tipo de impacto esperamos ver, y aquí los problemas de medición desde una perspectiva empresarial pasan a primer plano, (Campbell & Hirsh, 2013).

1.1.4. Importancia de la Gestión de Talento Humano

De acuerdo, Ahmand et al., (2022), la gestión del talento es un aspecto importante en la organización relacionado con la gobierno de los miembros de la organización con el objetivo de formar y obtener los mejores talentos para poder ocupar posiciones clave dentro de la organización. Las opiniones sobre la gestión del talento provienen de varios expertos. La gestión del talento es más que simplemente reclutar, planificar la sucesión, capacitar y ubicar a las

personas en los puestos correctos en el momento correcto. La gestión del talento es una estrategia importante. La gestión del talento es un proceso general que va desde la contratación, la colocación hasta el desarrollo y la planificación de la sucesión de los empleados. Es el componente más importante en una empresa u organización para manejar el negocio que hace. La organización debe tener un objetivo a alcanzar por los miembros de la organización. El desarrollo es un cambio hacia la mejora. Los cambios hacia la mejora requieren la movilización de todos los recursos humanos y la razón para hacer realidad lo que se aspira. El desarrollo de los recursos humanos es un proceso de cambio de los recursos humanos que pertenecen a una organización, de una situación a otra, lo cual es mejor para preparar una responsabilidad futura en el logro de las metas.

En este sentido, Afrianto & Indriati (2022), es importante tener en cuenta que los puestos clave o estratégicos no siempre se limitan al equipo de alta dirección, sino que también incluyen puestos clave o estratégicos en niveles inferiores y pueden variar de una organización a otra. Por supuesto, esto está en línea con, que después de identificar la posición del talento (mapeo de talentos) dentro de una organización, la clave para un sistema de gestión de talento estratégico es el desarrollo de un grupo de talentos para cubrir posiciones estratégicas en la organización. Las organizaciones más grandes también a menudo separan el desarrollo del liderazgo del desarrollo de habilidades para todos los empleados, aunque ambos podrían estar bajo una función más amplia de aprendizaje y desarrollo.

1.1.5. Funciones de la Gestión de Talento Humano

De acuerdo a Debora et al., (2022), se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas como:

a. Proceso de reclutamiento y selección; la gestión del talento comienza con la identificación, reclutamiento y selección de los candidatos adecuados para los puestos clave, y los empleados con las habilidades adecuadas en el puesto correcto permanecerán más tiempo. El reclutamiento y la selección efectivos son esenciales para el éxito de una organización. Un proceso de reclutamiento y selección bien administrado asegura la selección del mejor talento que la organización debe retener. Un buen proceso de reclutamiento y selección impacta positivamente en el desempeño y compromiso de los empleados, y el desempeño y compromiso

de los empleados están directamente relacionados con la retención de empleados, (Basurto & Yoza, 2022)

b. Trabajo en equipo; al elegir una organización, un empleado busca beneficios tangibles como salario, carrera, instalaciones y estatus organizacional; los empleados también permanecen más tiempo cuando están rodeados de un equipo con el que tienen una buena relación social y profesional. En la retención de empleados, las relaciones gerente-subordinado juegan un papel importante, a veces se argumenta que los empleados dejan a sus gerentes, no a la organización. Cuando los empleados se sienten cómodos compartiendo sus ideas o problemas con un supervisor, están más satisfechos con la organización. Dicho apoyo de supervisión ayuda a los empleados a permanecer en la organización. Después de revisar la literatura, se formuló la siguiente hipótesis, (Basurto & Yoza, 2022)

c. El entorno organizacional; donde la progresión profesional es clara y se brindan amplias oportunidades de capacitación significa que los empleados se sienten más satisfechos con su trabajo, lo que puede ayudar a la organización a retener a los empleados. Las políticas de gestión del desempeño de la organización, incluida la evaluación imparcial y la igualdad de oportunidades de crecimiento, ayudan a los empleados a aumentar su productividad y su intención de permanecer. La percepción positiva hacia el desempeño organizacional y el sistema de gestión de carrera puede ser un predictor de las intenciones de retención, (Basurto & Yoza, 2022)

d. Salario y compensación; la compensación se considera el aspecto más influyente de un trabajo que afecta la motivación y el comportamiento de los empleados. Un buen sistema de salarios y recompensas es esencial para atraer talento, y las recompensas financieras se utilizan ampliamente para la retención de empleados. Mientras buscan, seleccionan y se unen a una organización, los empleados potenciales miran el salario y la compensación proporcionada por el trabajo, ya que este es uno de los aspectos más tangibles de un trabajo. Por lo tanto, planteamos la hipótesis de que la compensación competitiva y justa mejora las intenciones de retención, (Basurto & Yoza, 2022).

1.1.6. Objetivos de la administración del talento humano

Por parte Vallejo (2016), deben cumplir con la eficacia de la empresa de la siguiente manera:

a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir su misión; se refiere a su implementación.

b. Dar competitividad a la organización; saber crear, desarrollar y aplicar las competencias y habilidades de los empleados; ser productivo

c. Dotar a la organización de personas idóneas y motivadas; reclutar y seleccionar a los empleados más adecuados para retenerlos y mantenerlos motivados.

d. Incrementar la satisfacción laboral; las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas están alejadas de la empresa y muchas veces ausentes, lo que contribuye al nivel de insatisfacción.

e. Desarrollar y mantener la calidad de vida laboral; los siguientes aspectos son importantes para crear y mantener la calidad de vida laboral: estilo de gestión, libertad, toma de decisiones independiente, condiciones de trabajo agradables en el entorno, confidencialidad, seguridad laboral, horarios de trabajo adecuados y tareas divertidas y significativas. Esto convierte a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener el talento.

f. Gestionar y generar cambios; significa adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios han creado nuevos enfoques ágiles y flexibles que ofrecen nuevas estrategias, ideas, procedimientos, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

g. Mantener una política de ética y transparencia; rendición de cuentas que demuestre transparencia que sea honesta, confiable y ética.

h. Sinergia; esto significa que todos están trabajando hacia el mismo objetivo, tanto organizacional como personalmente. Es decir, buscamos una relación mutuamente beneficiosa; esto se llama cultura corporativa o estilo de gestión.

i. Diseño individual y trabajo en equipo; el trabajo individual y en equipo debe diseñarse de tal manera que sea significativo, entretenido y motivador, asegure buenas condiciones de trabajo y mejore las condiciones de vida en la organización.

j. Premiar el talento; es importante premiar a los empleados por el logro de sus objetivos, premiar y motivar sus logros en la empresa.

k. Evaluar su desempeño; evaluar los aspectos que permitan la mejora continua del capital humano y el capital intelectual de las personas de la organización, (Vallejo, 2016).

1.1.7. Prácticas de Gestión del Talento

Según Sharma & Hans (2022), todas las prácticas en tres procesos básicos en este estudio. Estos son los procesos de definición, desarrollo y retención. Estos serán identificados en la siguiente:

a. Procedimiento de definición Esencial, el método de un requisito esencial para definir el talento puede ser implementado por tres enfoques. Las ramificaciones de este proceso incluyen atraer, reclutar y reconocer talentos, así como establecer un grupo de talentos, (Sharma & Hans, 2022)

b. Talento atractivo; los activos humanos son mucho más importantes en un entorno comercial más sofisticado y en el comercio basado en el conocimiento, y obtener un beneficio modesto duradero a través del progreso del capital humano es un delincuente para el comercio, (Sharma & Hans, 2022).

c. Adquisición e identificación de talento; el empleo es solo un componente para contratar al empleado adecuado que puede ser un activo para la organización. La captación de talentos, la previsión y la gestión de recompensas, la formación y el desarrollo, y el fomento del talento son los cimientos del procedimiento de contratación. El proceso de identificación, localización y selección de ejecutivos de alto potencial y alto rendimiento se conoce como headhunting, (Sharma & Hans, 2022)

d. Proceso de desarrollo del talento; la identificación de individuos en función de su potencial y desempeño es el primer paso en el enfoque del plan de progresión. A raíz del interés y reconocimiento de los empleados más significativos, ha surgido la pregunta de cómo nutrirlos para mejorar su capacidad y ejecución. Aunque muchas empresas prometen increíbles oportunidades de crecimiento, es difícil cumplir con esta obligación a lo largo del tiempo, (Sharma & Hans, 2022).

e. Capacitación; la preparación a través de programas de capacitación es la parte más importante del ciclo de capacidad de la junta, junto con la inscripción y el reclutamiento, la incorporación, la ejecución de los ejecutivos, la organización de la progresión y la autoridad, (Sharma & Hans, 2022).

f. Retención de talentos; las preocupaciones fundamentales del compromiso de los trabajadores dentro de las empresas, son obtener y mantener representantes de primer nivel. Las organizaciones que trabajan bajo la directriz de lograr una ventaja al atraer y retener a todos esos representantes pueden cumplir en cuanto a la inscripción, la conexión y la retención de representantes, (Sharma & Hans, 2022).

g. Gestión del rendimiento; dado que la ejecución, la junta apoya a las personas en el trabajo de su exhibición, se considera un proceso esencial de viabilidad jerárquica. La ejecución de los ejecutivos también ayuda a las empresas a caracterizar el trabajo de un trabajador y garantizar la mejora de las habilidades representativas en las regiones que influyen en la adecuación jerárquica, (Sharma & Hans, 2022).

1.1.8. Roles de la Gestión del Talento Humano

Según Aular (2021), indica tres áreas del talento humano como: apoyo, servicio y socio de la siguiente manera se define: Los roles de apoyo incluyen el input esencial que cada área de RR.HH. debe brindar. Incluye todo lo que legalmente se requiere para emplear a una persona. Los roles de servicio incluyen todas las herramientas que hacen que los empleados sientan que la empresa se preocupa por ellos y les hacen sentir que pertenecen. Estos son "extras" proporcionados a los empleados por recursos humanos. Finalmente, RH participa activamente en la toma de decisiones comerciales estratégicas como socio.

1.1.9. Elementos de la Gestión del Talento Humano

Díaz & Quintana (2021), esto a veces se describe como el "canal de gestión del talento". Sus elementos se describen a continuación:

a. La estrategia de recursos; el plan de negocios proporciona la base para la planificación de recursos humanos, que define los requisitos de capital humano y conduce a políticas y programas de atracción y retención de recursos internos (identificación de personas talentosas dentro de la organización y su desarrollo y promoción), (Díaz & Quintana, 2021).

b. Políticas y programas de atracción y retención; estas políticas y programas describen el enfoque para garantizar que la organización obtenga y mantenga el talento que necesita. Las políticas de atracción conducen a programas de recursos externos (reclutamiento

y selección de personas ajenas a la organización). Las políticas de retención están diseñadas para garantizar que las personas permanezcan como miembros comprometidos de la organización. El resultado de estas políticas es un flujo de talento que crea y mantiene la reserva de talento, (Díaz & Quintana, 2021).

c. Auditoría de talento; identifica a aquellos con potencial y proporciona la base para la planificación y el desarrollo de carrera, asegurando que las personas talentosas tengan la secuencia de experiencia complementada con programas de capacitación y aprendizaje que los prepararán para desempeñar roles más exigentes en el futuro. Las auditorías de talento también se pueden utilizar para indicar el posible peligro de que las personas talentosas se vayan (análisis de riesgos) y qué medidas se deben tomar para retenerlas, (Díaz & Quintana, 2021).

d. Diseño de roles; la gestión del talento se ocupa de los roles que desempeñan las personas. Esto implica el diseño de roles: garantizar que los roles brinden la responsabilidad, el desafío y la autonomía necesarios para crear el compromiso y la motivación del rol. También significa tomar medidas para garantizar que las personas tengan la oportunidad y se les anime a aprender y desarrollarse en sus funciones. Las políticas de gestión del talento se centran en la flexibilidad de las funciones, dando a las personas la oportunidad de desarrollar sus funciones haciendo un uso mejor y más amplio de sus talentos, (Díaz & Quintana, 2021).

e. Gestión de relaciones con el talento; es el proceso de construir relaciones efectivas con las personas en sus roles. En general, se preocupa por crear un excelente lugar para trabajar, pero en particular se trata de tratar a los empleados individualmente de manera justa, reconocer su valor, darles una voz y brindarles oportunidades de crecimiento, (Díaz & Quintana, 2021).

f. Gestión del desempeño; los procesos de gestión del desempeño brindan un medio para construir relaciones con las personas, identificar el talento y el potencial, planificar actividades de aprendizaje y desarrollo y aprovechar al máximo el talento que posee la organización. Se puede pedir a los gerentes de línea que realicen "análisis de riesgo" por separado para cualquier personal clave para evaluar la probabilidad de que se vaya. Llevada a cabo correctamente, la gestión del desempeño es un medio para aumentar el compromiso y la motivación de las personas al brindar retroalimentación positiva y reconocimiento. Esto es parte de un sistema de recompensa total, (Díaz & Quintana, 2021).

g. Aprendizaje y desarrollo; las políticas y programas de aprendizaje y desarrollo son componentes esenciales en el proceso de gestión del talento, asegurando que las personas adquieran y mejoren las habilidades y competencias que necesitan. Las políticas deben formularse con referencia a los “perfiles de éxito de los empleados”, que se describen en términos de competencias y definen las cualidades que deben desarrollarse. Los perfiles de éxito de los empleados se pueden incorporar en los perfiles de roles, (Díaz & Quintana, 2021).

h. Planificación de la sucesión de la gerencia se lleva a cabo para garantizar que, en la medida de lo posible, la organización cuente con los gerentes que necesita para satisfacer las necesidades futuras del negocio, (Díaz & Quintana, 2021).

i. Gestión de la carrera; se ocupa de la provisión de oportunidades para que las personas desarrollen sus habilidades y sus carreras para asegurar que la organización tenga el flujo de talento que necesita y para satisfacer sus propias aspiraciones, (Díaz & Quintana, 2021).

1.1.10. Tendencias de la Gestión del Talento Humano

Armas et al. (2017), el primer empleo se considera o se denomina tendencias globales extremas caracterizadas por la innovación constante. Globalización del mercado. El uso de la tecnología y, sobre todo, las nuevas estructuras organizativas nos permiten entender la dinámica y la importancia de la gestión de los recursos humanos para responder con flexibilidad a estos diferentes escenarios. Su impacto fue comparable al de la Revolución Industrial. Herbert (1984) llama un modelo integrado de gestión de la innovación y el talento que tiene más de 20 años y puede enriquecerse con las nuevas tendencias en el entorno laboral. Una estrategia de gestión del talento consiste en una visión de cómo los procesos descritos anteriormente deben combinarse con un objetivo general: adquirir y nutrir el talento donde sea que esté y donde sea necesario mediante el uso de una serie de políticas y prácticas interdependientes. La gestión del talento es la noción de 'empaquetado' en acción. La estrategia cubre los siguientes objetivos.

a. Tendencias globales extremas;

- Innovación y tecnología.
- Globalización del mercado.
- Nueva estructura organizativa.
- Organizaciones y economía virtual.

- Énfasis en las industrias de servicios y del conocimiento.

b. Tendencias de la fuerza laboral rural y comunitaria

- Actividades empresariales y capital riesgo.
- Empleo no clasificado y subempleo.
- Obras populares, solidarias y asociativas.
- Participación e igualdad de la mujer en el mercado laboral.
- Inclusión de minorías (negras, indígenas, montubias).

c. Tendencias laborales de personas con discapacidad

- Patrocinio de equidad, inclusión e igualdad para personas con discapacidad.
- Programas de formación y desarrollo.
- Trabajo decente en todas sus formas.

1.1.11. Áreas principales de la Gestión del Talento Humano

Estos procesos que afectan el ciclo de vida de los empleados se dividen en tres áreas principales: atracción de talento, retención de talento y desarrollo de talento.

a. Atracción de talento; este paso involucra todos los aspectos relacionados con la identificación de personas con un alto nivel de habilidades para los puestos de trabajo que la organización necesita. En consecuencia, ¿en quién debería invertir la organización? ¿Cómo deben organizarse los recursos humanos? ¿Cómo se debe planificar la identificación y contratación de empleados para puestos designados? ¿Qué tipo de talento se necesita para el desarrollo organizacional? ¿Cómo se diseña el esquema central organizacional para el desarrollo? Estas preguntas son solo una parte de las que se deben tener en cuenta en una organización a la hora de diseñar el camino para atraer y desarrollar a los empleados como el capital organizacional más valioso, (Haerizadeh & Moradpour, 2018).

b. Retención del talento; cuando una organización logra completar el proceso de contratación para los puestos designados, debe saber cuál es el siguiente paso. En esta etapa, es necesario alinear las habilidades apropiadas de los empleados con sus responsabilidades laborales. En otras palabras, el desempeño de la fuerza de trabajo debe ser logro asegurar que la organización esté en el camino en el que su RH tiene la mayor productividad. Otro punto que se

debe considerar en el proceso de atracción de talento es el sistema de compensación. Además de la necesidad de desarrollar una política de compensación justa dentro de una organización, es fundamental incluir los resultados de los informes y análisis derivados de las evaluaciones de talentos y desempeño en el sistema de compensación, (Haerizadeh & Moradpour, 2018).

c. Desarrollo del talento; el paso final de este proceso involucra cuestiones relacionadas con el aprendizaje y el desarrollo. En este paso, los empleados necesitan un camino tangible y transparente para el desarrollo laboral. Por lo tanto, una organización tiene que invertir en los empleados mediante la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo para mantener al día sus habilidades en un intento de satisfacer las necesidades y expectativas futuras de la organización (Ma'ali y Tajeddin, 2008, citado por Haerizadeh & Moradpour, 2018).

1.1.12. Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

a. Planificación e incorporación;

De acuerdo, Mchete & A. Shayo (2020), la planificación del personal es uno de los procesos básicos en la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de una organización eficaz en su conjunto. La planeación de recursos humanos “es el proceso de toma de decisiones respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas de la organización en un período de tiempo determinado. La planeación de recursos humanos es el proceso de predecir y prevenir el movimiento de personal hacia el exterior la organización.

b. Integración e inducción;

La capacitación de inducción proporciona una compensación sustancial relacionada con los costos y no relacionada con los costos para una organización, así como beneficios emocionales para los nuevos empleados, (Mchete & A. Shayo, 2020). Esto se logra por el hecho de que los empleados alcanzarán su máxima eficiencia más rápido, tendrán una moral superior y serán más aptos para permanecer en el mismo trabajo.

c. Desarrollo y mantenimiento;

La gestión del desarrollo de recursos humanos ya no es simplemente un gasto, sino una forma de aumentar las ganancias y reducir los costos mediante la creación de valor agregado

mediante el seguimiento de enfoques de gestión del talento, diversidad de empleados y variedad de capacitación, (Haerizadeh & Moradpour, 2018).

d. Control y evaluación;

Control y evaluación no es un evento de una sola vez, sino un ejercicio que involucra evaluaciones de diferente alcance y profundidad llevadas a cabo en varios momentos en respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento evaluativo y aprendizaje durante el esfuerzo por lograr un resultado, (Haerizadeh & Moradpour, 2018). Todas las evaluaciones, incluso las evaluaciones de proyectos que miden la pertinencia, el desempeño y otros criterios, deben estar vinculadas a los resultados en lugar de solo ejecución o productos inmediatos.

1.2. Competencias Laborales

1.2.1. Definición de las competencias

García-Pérez et al. (2021), las competencias se consideran una vía potencial para alcanzar el éxito en el ámbito laboral y superar los retos a los que se enfrentará la sociedad. En este sentido, el informe busca aportar prospectiva en relación a la formación profesional. Se esfuerza por desarrollar estrategias para el mundo digital emergente y, de esta manera, equipar a la población para un futuro más sostenible. Podemos decir, que las competencias de los futuros trabajadores, ayuda a desarrollar el pensamiento crítico; inteligencia social, con el objetivo de construir relaciones óptimas en diferentes contextos; pensamiento innovador y adaptable, para agilizar la adaptación en diversas situaciones y priorizar la innovación; habilidades interculturales, para dar respuesta a diferentes escenarios; pensamiento computacional, para permitir la traducción de una gran cantidad de datos abstractos; alfabetización digital, para dominar los canales de comunicación; la multidisciplinariedad, que permite interrelacionar diferentes campos; mentalidad de diseño, para apuntar a mejores resultados; gestión del conocimiento, para poder hojear grandes cantidades de datos y filtrar información importante; y la colaboración virtual, que se manifiesta como productividad en relación con las prácticas de trabajo virtuales tanto autónomas como colaborativas.

Lyu & Liu (2021), las competencias, se refieren a las habilidades que permiten a los empleados competir en tareas, incluidas las habilidades relacionadas con el conocimiento

científico, las habilidades profesionales y la experiencia técnica. Mientras que las habilidades “blandas” enfatizan las habilidades y los elementos de comportamiento para colaborar con otros; Las habilidades duras se centran en las habilidades enseñables que se relacionan con el trabajo técnico. En cuanto a la importancia relativa de las habilidades “blandas” y las habilidades “duras”, la literatura previa no llega a un consenso. Algunos académicos afirman que las habilidades "duras" son cruciales para trabajar con éxito, especialmente en equipos de ingeniería o multidisciplinarios.

Handel (2020), la competencia laboral, ha estado sujeto a diversas definiciones y especificaciones. Para los propósitos presentes, "habilidad" se utiliza para referirse a los requisitos técnicos de tareas que son necesarios para el desempeño efectivo de los trabajos. El enfoque aquí son las habilidades requeridas por los trabajos, en oposición a las habilidades que poseen los trabajadores, que pueden diferir en cantidad y tipo de las requeridas por los trabajos, es decir, el enfoque está en la demanda de mano de obra en lugar de cuestiones del lado de la oferta.

Una competencia es un conjunto de habilidades y comportamientos que permiten el desempeño adecuado de un rol, tarea y actividad. La capacidad de reunir diversas actitudes, habilidades, valores y conocimientos útiles para la vida, (Carrillo et al., 2018).

1.2.2. Categorías de las competencias laborales

Handel (2020), las habilidades básicas seguirán siendo esenciales a pesar de los cambios en el lugar de trabajo que podrían afectar la relevancia de ciertas habilidades laborales limitadas. Las categorías representan un mapa integral del dominio de las habilidades cognitivas, que cualquier estrategia de medición de habilidades debe tratar de cubrir de la manera más completa posible. Las facetas clave del esquema completo Datos-Personas-Cosas se pueden ilustrar a continuación:

1. Habilidades cognitivas: nivel de educación requerido, lectura, escritura, matemáticas, conocimientos científicos/técnicos, razonamiento general o habilidades para resolver problemas, habilidades de TIC

2. Habilidades interpersonales: gestión de personas, toma de decisiones en equipo, presentaciones formales, enseñanza/capacitación, servicio al cliente, trabajo solidario

3. Habilidades manuales: niveles de esfuerzo físico, tipos de actividades físicas (p. ej., estar de pie, levantar, cargar), usar herramientas, materiales, maquinaria y equipo en diferentes niveles de complejidad técnica

1.2.3. Requisitos de las competencias laborales

Lyu & Liu (2021), la literatura previa sobre los requisitos de habilidades y los resultados a nivel de la empresa encuentran un patrón positivo consistente. Se propone que las prácticas de gestión contribuyen positivamente al desempeño de la empresa. Si bien las prácticas de gestión exitosas involucran las contribuciones de los empleados, las habilidades de los empleados también afectan positivamente el desempeño de la empresa. Hay un conjunto creciente de artículos en esta corriente, que se centran en medir y relacionar las prácticas de gestión, así como las habilidades de los empleados con el desempeño de la empresa. La explicación más ampliamente aceptada para el mecanismo de la relación positiva entre los requisitos de habilidades y el desempeño de la empresa radica en el poder de mercado laboral de las empresas.

Los requisitos de habilidades laborales en la economía en general apuntaría a una cobertura sistemática o un muestreo racional de las facetas de todos estos constructos, en lugar de un enfoque ad hoc para operacionalizar los requisitos de habilidades, (Handel, 2020).

1.2.4. Tipos de las competencias laborales

Tabla 1.1:

Tipos de competencias

Tipos de competencias	Competencias
Competencias relacionadas con las metas y la acción	Orientación a la eficiencia. Pro actividad Diagnóstico y uso de conceptos. Preocupación por el impacto. Preocupación por el orden y la calidad. Iniciativa Búsqueda de información
Competencias relacionadas con el conocimiento especializado	Atención a la función, producto o tecnología Reconocimiento de utilidad. Memoria.
Competencias relacionadas con el liderazgo	Auto Auto confianza Presentaciones orales. Pensamiento lógico Conceptualización.
Competencia relacionada con los recursos humanos:	Uso del poder socializado. Relacionarse positivamente Gestión de grupos
Competencias relacionadas con la dirección de subordinados:	Correcta auto evaluación Desarrollo de personas, Uso del poder unilateral Espontaneidad. Desarrollo de otros. Dirección, asertividad y uso posicional del poder. Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo de equipos
Competencia personal	Conciencia de uno mismo: Conciencia emocional. Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo Autorregulación: Auto control,

Competencias Cognoscitivas	Confiabilidad Adaptabilidad, Integridad, Innovación. Motivación: Motivación de logro, Compromiso. Optimismo
Competencia de Impacto e influencia	Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Profesionalidad o gestión experta.
Otras competencias. Fuente:	Impacto e influencia, Conocimiento organizativo. Construcción de relaciones
	Autocontrol, Objetividad, Resistencia y adaptabilidad Compromiso con las relaciones, Despreocupación por el rechazo. Integridad., Diversión en el trabajo. Adecuada auto evaluación, Interés afirmativo. Comunicación por escrito, Visión. Comunicación. Estilo de enseñar.

Nota: (Martínez et al., 2022)

1.2.5. Importancia de las competencias laborales

Hassan et al. (2013), la formación en conciencia cultural puede ser útil para un químico, pero es una necesidad absoluta para la gestión de recursos humanos o públicos en sociedades de culturas diversas. Es bastante interesante que las enciclopedias de renombre internacional tengan poco que decir sobre las habilidades blandas. “Las habilidades blandas se refieren al grupo de rasgos de personalidad, gracias sociales, facilidad con el lenguaje, hábitos personales, amabilidad y optimismo que caracterizan a las personas, en diferentes grados. Las habilidades blandas complementan las habilidades duras, que son los requisitos técnicos de un trabajo”.

Una vez más, la respuesta sobre la importancia de las habilidades blandas depende mucho del contexto y la percepción personal de cada uno. Sin embargo, el conjunto de aspectos abarca desde el dominio básico del idioma, que en sociedades multilingües como Namibia puede no darse por sentado, hasta temas avanzados como la dialéctica o la retórica, que son habilidades sofisticadas por derecho propio. Los requisitos mínimos para un graduado de una institución terciaria deben ser un amplio dominio del lenguaje hablado y escrito, cierta autoestima que se reflejará en habilidades de conversación y lenguaje corporal, habilidades de discusión adecuadas y, lo que es más importante, buenas habilidades de presentación en para poder promocionarse a sí mismo y sus ideas. Sin embargo, las habilidades de comunicación no solo son necesarias para

la carrera profesional de una persona, sino que también contribuyen más a la llamada competencia social, un hecho que se aplica a muchas otras habilidades blandas también, (Hassan et al., 2013).

Las buenas habilidades sociales también se reflejan en el lugar de trabajo y, por lo tanto, fomentan recursivamente la carrera. Sin embargo, si continuamos profundizando en las habilidades de comunicación, el problema se volverá aún más complejo. En el mundo de habla inglesa «El dominio del idioma es la capacidad de hablar, leer y escribir inglés estándar de manera profesional. Uno puede tener la habilidad 'dura' de saber qué uso es correcto y cuál es incorrecto, pero carecer de las habilidades 'blandas' de saber cuándo usar solo formas estándar y en qué tono usarlas.», (Hassan et al., 2013).

En esta definición, nuestra habilidad blanda básica «Habilidades de comunicación» se divide en una parte «blanda» y otra «dura». Además, las habilidades de comunicación adecuadas son un requisito previo para una variedad de otras habilidades interpersonales, como la moderación de debates o la gestión de conflictos. Otro par de habilidades interpersonales que frecuentemente faltan en la educación terciaria es el pensamiento crítico y estructurado. Una última habilidad blanda que debe destacarse aquí es la creatividad, (Hassan et al., 2013).

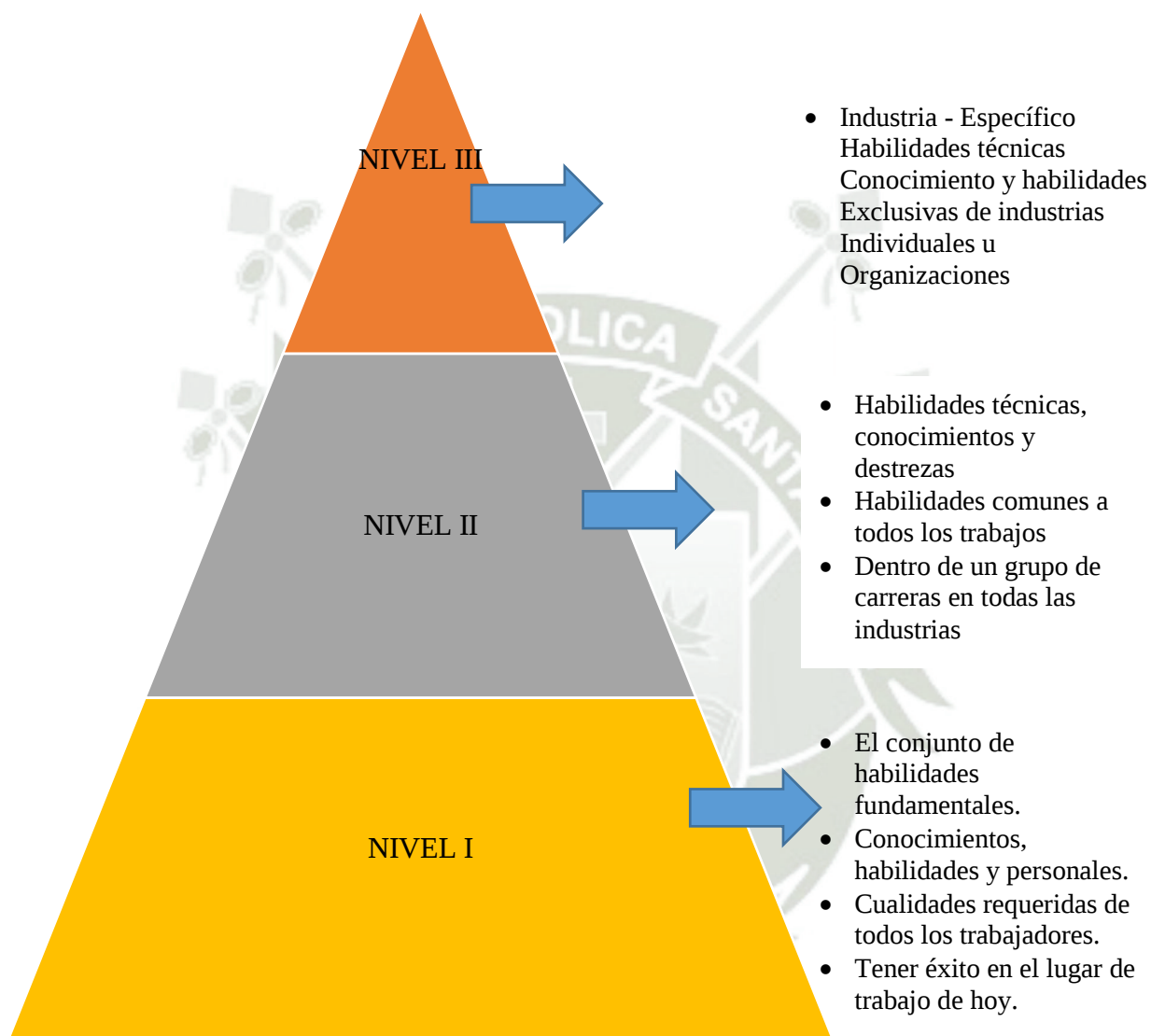
1.2.6. Pirámide de las competencias laborales

La teoría afirma que un desajuste entre las habilidades requeridas y las habilidades que realmente posee un graduado tiene una contribución significativa en su productividad, salarios y probabilidad de conseguir un trabajo. Por lo tanto, las habilidades requeridas por los empleadores deben ser equivalentes a las habilidades de los graduados. Por lo tanto, el desafío es permitir que los estudiantes se den cuenta de la importancia de las competencias genéricas, cómo estas habilidades alineadas mejoran sus oportunidades de empleo en un mercado altamente competitivo y que deben apropiarse de ellas, (Patacsil & Tablatin, 2017).

Se presenta en la Pirámide de competencias laborales como se muestra en la Figura:

Figura 1.1:

Pirámide de las competencias laborales



Nota: Patacsil & Tablatin (2017), la pirámide tiene tres niveles representa los estándares de habilidades en 3 categorías amplias de habilidades de la tecnología de la Información- TI: habilidades básicas y de empleabilidad, habilidades técnicas comunes y habilidades técnicas específicas de la industria y conocimiento organizacional.

El Nivel 1 es el conjunto de habilidades, conocimientos y habilidades fundamentales y de empleabilidad que se requieren para todos los empleados trabajadores de la información. Estas son las habilidades universales (resolución de problemas, habilidades de equipo y

flexibilidad) que se necesitan para aplicar el conocimiento técnico y las herramientas de manera efectiva, (Patacsil & Tablatin, 2017).

El Nivel 2 es el conjunto de habilidades, conocimientos y habilidades técnicas comunes a todos los puestos de TI dentro de un grupo de carreras de TI, (Patacsil & Tablatin, 2017).

El Nivel 3 es el conjunto de habilidades, conocimientos y habilidades técnicas específicas de la industria que son exclusivas de los clústeres individuales y que son las más susceptibles al cambio, (Patacsil & Tablatin, 2017).

Este estudio se centra en el nivel 1 y el nivel 2, ya que ambos son habilidades de empleabilidad y requisitos generales asociados con la función o tarea requerida para un nuevo graduado de TI. Los aportes de la industria muestran claramente que sin un dominio sólido de estas habilidades de empleabilidad, un graduado no puede tener éxito en el entorno de trabajo altamente competitivo. Además, los empleadores a menudo dicen que "las habilidades técnicas son atributos que pueden hacer que el graduado obtenga un trabajo, pero las habilidades básicas los convierten en empleados valiosos y aumentan significativamente su avance profesional", (Patacsil & Tablatin, 2017).

1.2.7. Perspectivas de las habilidades blandas

Maduko & Puche (2020), Las habilidades blandas desde la perspectiva del liderazgo y enumeró varias habilidades blandas que son esenciales para los líderes, como: habilidades de pensamiento crítico, habilidades de comunicación, habilidades conceptuales, habilidades de resolución de problemas, habilidades de gestión de conflictos, habilidades de trabajo en equipo, etc. Las habilidades blandas en relación con la innovación y concluyeron que las habilidades blandas como: pasión y optimismo, tolerancia a la incertidumbre, orientación emprendedora, construcción y mantenimiento de relaciones, habilidades de influencia estratégica, habilidades de comunicación y estudio rápido, son esenciales para la innovación.

1. Habilidades de comunicación; la comunicación es importante en todos los niveles de la organización. La capacidad de comunicarse de manera efectiva, tanto verbal como no verbalmente, es crucial para un liderazgo efectivo. Las malas habilidades de comunicación pueden conducir a malentendidos y conflictos. Esta habilidad ayuda a las personas a saber

cuándo, cómo y qué comunicar. A través de buenas habilidades de comunicación, los gerentes pueden crear un entorno dentro de su equipo que fomente la creatividad y la innovación, (Maduko & Puche, 2020).

2. Habilidades interpersonales; la habilidad interpersonal también puede denominarse habilidad de construcción de relaciones. Esta habilidad mejora la capacidad de trabajar y construir relaciones con las personas. Con el aumento de la globalización y la diversidad cultural en los lugares de trabajo, las habilidades interpersonales se vuelven aún más importantes. Los gerentes con habilidades interpersonales generan confianza y sinergia con su equipo, (Maduko & Puche, 2020).

3. Habilidades de influencia estratégica; Aunque las habilidades de influencia estratégica son algo similares a las habilidades interpersonales, van más allá de ser agradable, para poder ejercer influencia en las personas. También se puede decir que la influencia estratégica son habilidades de liderazgo, ya que el propósito del liderazgo es influir en las personas. Las ideas innovadoras y estratégicas deben venderse dentro de una organización a través de habilidades de comunicación e influencia. Los líderes exitosos dominan el arte de influir, (Maduko & Puche, 2020).

4. Habilidades para resolver problemas; La capacidad de resolver problemas de manera rápida y adecuada es una habilidad blanda importante y útil para las organizaciones. Los problemas que van desde conflictos internos dentro de una organización o un equipo hasta conflictos externos con clientes y otras partes interesadas deben resolverse de manera adecuada. Las habilidades de pensamiento analítico y crítico, por parte de la habilidad para resolver problemas, (Maduko & Puche, 2020).

1.3. Antecedentes investigativos

1.3.1. Antecedentes Locales

Aguilar (2022), investigación denominada: Gestión del Talento Humano y productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021 de la Universidad Católica Santa María de Arequipa. Su objetivo es determinar la relación de la gestión del talento humano con la productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel, Arequipa 2021. Su

metodología de investigación es de campo- explicativo, y el tipo de problema es relacional. La población está conformada por 52 trabajadores que laboran en la sede de la empresa Bitel en Arequipa. Las técnicas fueron 2 formularios para las dos variables. Para establecer los resultados utilizamos la prueba de hipótesis Chi-cuadrado, que se utiliza para saber si las variables están asociadas o relacionadas entre sí. Con esta prueba obtuvimos un nivel de significación $P = 0.005$ que es menor a 0.05, que es el parámetro límite y significa que la hipótesis es estadísticamente aceptada. Con los datos recopilados se concluyó que existe una relación directa entre las variables.

Ancco & Urbina (2019), investigación denominada: Relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa Enobra Contratistas SAC-Tacna de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Su objetivo es determinar la relación entre la gestión por competencias y las percepciones laborales. Su metodología de investigación es la correlación – descriptiva. La población está conformada por 36 trabajadores. Su resultado, es significativo es que el 58,3% de los empleados indican una gestión por competencias en un nivel intermedio, con tendencia a un nivel bajo, es decir, no existe una buena gestión por competencias. Al implementar la cooperación y comparar las premisas, pudimos determinar que no existe una interacción significativa entre estos cambios ($p > 0,05$), lo que indicaría que la percepción del cargo por parte de la administración no se debe a competencias en la organización de la administración se explica, pero por otros componentes.

1.3.2. Antecedentes Nacionales

Aliaga (2021), investigación denominada: Personal, Gestión del Talento Humano y su relación con el Bienestar Laboral en el Personal en una Microred en Junín, 2021, de la Universidad César Vallejo. Lima. Su objetivo es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el bienestar laboral en el personal que presta servicios en una Microred de Junín. Su metodología, es de tipo básico, diseño no experimental, que tiene un diseño correlacional con enfoque cuantitativo, en el que se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios; que fueron validados por expertos con fines de investigación; con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.727 para el instrumento para la primera variable y 0.769 para la segunda. Los resultados fueron que existe una correlación positiva ($Rho = 0,660$) y significativa ($p = 0,002$) entre ambas variables en estudio. En conclusión, existe una relación entre GTH y el

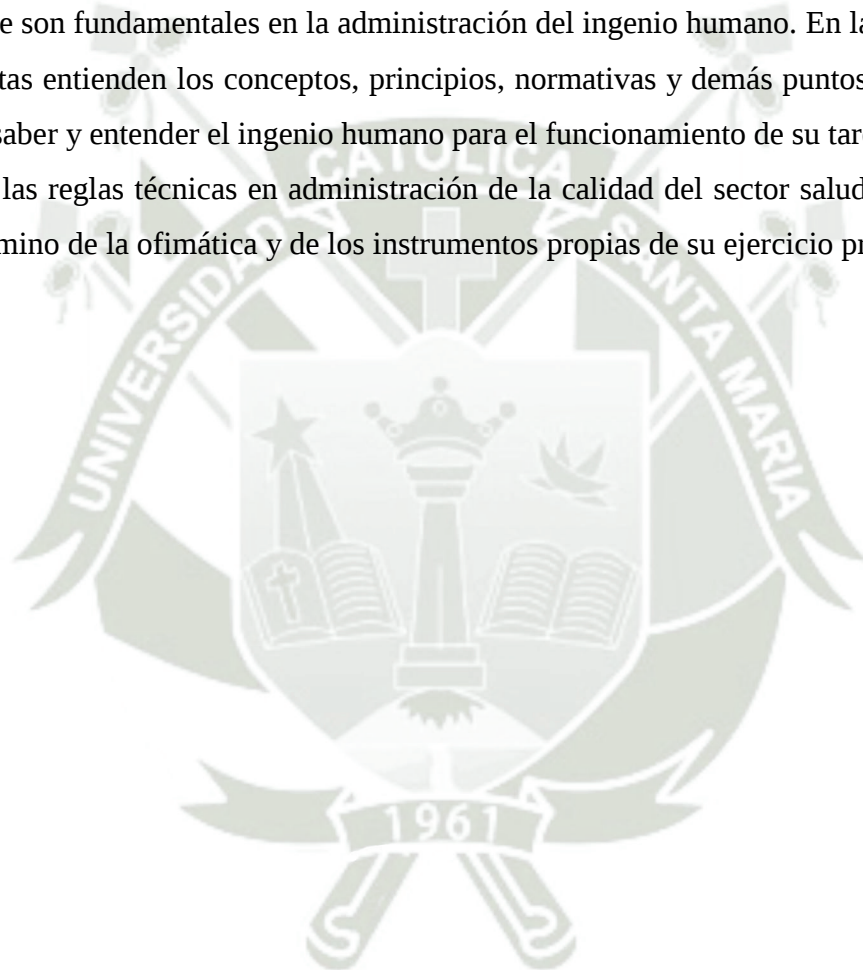
bienestar laboral; Además, todas las dimensiones de la variable GTH están relacionadas con la variable bienestar laboral en una Microred Junín, 2021.

Percy (2021), investigación denominada: Influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo 2019, de la Universidad Continental de Huancayo. Su objetivo es indagar la influencia de la gestión del talento humano de la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019. Su metodología de investigación se enfoca en un nivel correlacional. Su población conformada por 425 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chilca, el instrumento es el cuestionario. En conclusión, la existencia de una correlación significativa entre la influencia de la gestión del talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo en el año 2019; en este sentido, el área de recursos humanos hasta el deber de implementar los resultados en las estrategias que el área va a ser propuestas y definidas.

1.3.3. Antecedentes internacionales

Vera (2022), investigación denominada: Gestión de Talento Humano del Supermercado "Anthony Market" de la Ciudad de Babahoyo de la Universidad de Técnica de Babahoyo de Ecuador. Su objetivo es determinar las principales falencias que afecta al desempeño laboral de los colaboradores de la institución, disminuyendo la productividad y rentabilidad de la misma. La metodología de carácter descriptivo, bibliográfica, se pretende exponer las situaciones y escenarios suscitados en la organización, sustentándolos con conceptos de fuentes teóricas válidas que permitan medir el impacto de cada indicador de insatisfacción en los estándares económicos y calidad. Los instrumentos y técnicas de recolección de información como el cuestionario de entrevista y encuestas. En conclusión, existe carencia de liderazgo de administrador, es otro de los inconvenientes que perjudica la administración idónea de los ayudantes en la organización, generando malestar en el ambiente de la organización e incrementando la rivalidad entre los empleados, gracias a la delegación desigual de labores y responsabilidades, desmotivando al personal que está plenamente comprometido con la entidad y adicional a esto, los conflictos ordinarios entre los equipamientos de trabajo ha llegado al punto de distorsionar el clima gremial realizando palpable las falencias hay entre compañeros de tarea a los consumidores que acuden al centro comercial.

Mazabel (2021), investigación denominada: Diseño de un modelo de gestión del Talento Humano por Competencias en el Personal de Salud del Centro de Rehabilitación Integral y Funcional y Popayan – 2020 de la Universidad Cooperativa de Colombia. Su objetivo es diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para el personal de salud del Centro de Rehabilitación Integral y Funcional de la ciudad de Popayán para el año 2020. Su metodología de investigación es de carácter mixto. La población está conformado por 12 trabajadores asistenciales del Centro, su técnica es el estudio de casos. En conclusión, los aspectos que son fundamentales en la administración del ingenio humano. En las competencias técnicas, estas entienden los conceptos, principios, normativas y demás puntos que se piensan tienen que saber y entender el ingenio humano para el funcionamiento de su tarea, en las cuales se integran las reglas técnicas en administración de la calidad del sector salud, la Ley 100 de 1993, el dominio de la ofimática y de los instrumentos propias de su ejercicio profesional.



CAPÍTULO II - METODOLOGÍA

2.1 Enunciado

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS LABORALES EN
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE AREQUIPA, AÑO 2022

2.1.1. Campo, Área y Línea de Investigación:

- Campo: Ciencias Económicas y Empresariales
- Área: Gerencia Social y Recursos Humanos
- Línea: Gestión de Recursos Humanos

2.2 Análisis de Variables

Tabla 2.1:

Operacionalización de Variables

Variable	Indicador	Subindicadores	Nivel de Medición
Gestión de talento humano (Variable Independiente)	Planificación e incorporación	- Perfil de trabajo - Técnicas procedimientos	Encuesta y Análisis documental de
	Integración e inducción	- Proceso reclutamiento	
	Desarrollo y mantenimiento	- Proceso de selección - Entrenamiento - Preparación - Comunicación - Actividades planificadas	
	Control y evaluación	- Capacitación - Evaluación permanente - Supervisión	
Competencias laborales (Variable Dependiente)	Saber (conocimientos)	- Conocimientos teóricos	Encuesta y Análisis documental
		- Conocimientos prácticos	
		- Capacidad de gestión	
		- Habilidades innata	

Saber hacer (Habilidades)	- Toma de decisiones
	- Sentido de responsabilidad
	- Generar nuevas ideas
	- Actitudes personales
Saber comunicar y transferir (Destrezas y actitudes)	- Motivación
	- Coherencia
	- Información

Nota: Elaboración propia

2.3 Tipo y nivel del problema

Su enfoque es cuantitativa, según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la investigación es cuantitativa, tiene la finalidad de expresar con claridad y ser concretos, medibles, apropiados y realistas, es decir, susceptibles de alcanzar.

La investigación es descriptiva, para Bernal (2016), pretende especificar las propiedades, características y de los procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, muestran los hechos, situaciones, características de un objeto de estudio modelos, guías, etc., pero se dan explicaciones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etc.

Por otro lado, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), los estudios descriptivos, es decir, recolectan datos y reportan información sobre diversos componentes del fenómeno o problema a investigar. Se considera, una investigación correlacional, es decir, es la medida de niveles o grados de relación entre las variables.

Se utiliza el diseño de investigación no experimental, para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), la investigación que se realiza se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Se trata de una investigación cuantitativa, descriptiva – correlacional y no experimental transeccional.

2.4 Técnica, Instrumento de verificación

2.4.1. Técnica

Para la recolección de datos se determinó la técnica de la Encuesta, ya que es más factible y uso para los colaboradores. Se elaboró dos cuestionarios para las dos variables de estudio. Esta

técnica es más utilizada en el campo de la investigación, debido a su facilidad de manejo en el procedimiento de datos que se obtiene en ella.

Por otro lado, la encuesta se aplicó de manera virtual con el formulario google, siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

- Se solicitó la autorización al área de Recursos Humanos de la Municipalidad, para la aplicación de los instrumentos.
- Luego se le envió al encargado por medio del WhasApp el formulario de la encuesta.
- Posterior se extrajo la información del formulario.

2.4.2. Instrumento

Se adaptó los cuestionario para cada variable: Gestión de talento humano y Competencias laborales, el presente cuestionario es fácil, práctico en procesar los datos y siendo más utilizado en el campo de la investigación social. Cada cuestionario es validado y estandarizado como se observa la ficha técnica del instrumento.

2.4.2.1. Ficha técnica de cuestionario de gestión de talento humano

Autor : Abigail Noemí Vicente Herrera

Año : 2019

Adaptado : 2022

Estructura : 15 ítems

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0,866, se aprecia un alfa de 86.6% de fiabilidad, que significa un nivel altamente confiable, por tanto, el instrumento queda validado

Validez : Vicente (2019), la validación de la ficha de registro documental se sometió a la validez de contenido mediante el método de opinión de expertos, a fin de verificar que en el instrumento estén previstos los contenidos que debe medir. La validación del test de competencias laborales se sometió a la validación de contenido mediante el método de opinión de expertos, la cual permitió ajustar el instrumento, seguidamente se sometió a la prueba de validez de confiabilidad mediante el método Alfa de Cronbach.

Duración : 5 a 10 minutos

Codificación : la calificación es de cuatro alternativas de una escala Likert: nunca, pocas veces, a veces, casi siempre y siempre.

Puntuación: El cuestionario se divide en 3 dimensiones

- Planificación e incorporación 1,2,3,4
- Integración e inducción: 5,6,7,8,9
- Desarrollo y mantenimiento: 10,11,12,13,14,15
- Control y evaluación:

Calificación:

Alto 43 - 56

Regular 28 - 42

Bajo 14 - 27

2.4.2.2. Ficha técnica de cuestionario de competencias laborales

Autor : Abigail Noemí Vicente Herrera

Año : 2019

Adaptado : 2022

Estructura : 15 ítems

Confiabilidad: Alfa de Cronbach: 0,866, se aprecia un alfa de 86.6% de fiabilidad, que significa un nivel altamente confiable, por tanto, el instrumento queda validado

Validez : Vicente (2019), la validación de la ficha de registro documental se sometió a la validez de contenido mediante el método de opinión de expertos, a fin de verificar que en el instrumento estén previstos los contenidos que debe medir. La validación del test de competencias laborales se sometió a la validación de contenido mediante el método de opinión de expertos, la cual permitió ajustar el instrumento, seguidamente se sometió a la prueba de validez de confiabilidad mediante el método Alfa de Cronbach.

Duración : 5 a 10 minutos

Codificación : la calificación es de cuatro alternativas de una escala Likert: nunca, pocas veces, a veces, casi siempre y siempre.

Puntuación: El cuestionario se divide en 3 dimensiones

- Conocimientos: 1,2,3,4
- Habilidades: 5,6,7,8,9

- Destreza y actitudes: 10,11,12,13,14,15

Calificación:

Alto	43 - 56
Regular	28 - 42
Bajo	14 - 27

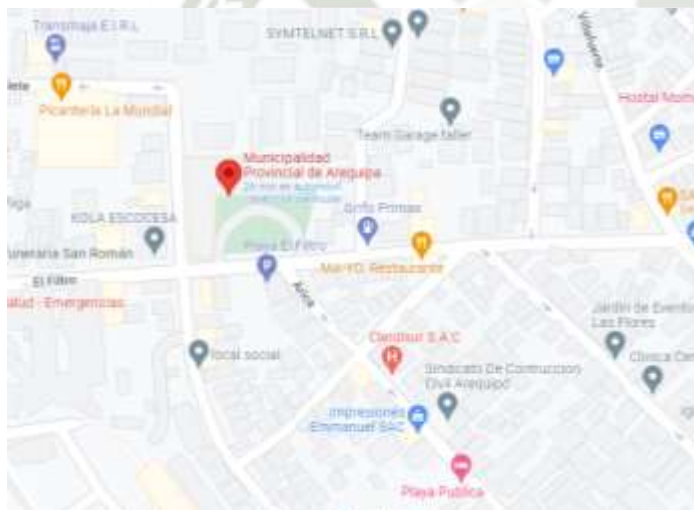
2.5 Campo de Verificación

2.5.1. Ubicación espacial

La investigación se ubica en la calle Filtro 501 del Cercado.

Figura 2.1:

Ubicación de la Municipalidad Provincial de Arequipa



Nota: La ubicación de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

<https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+Provincial+de+Arequipa/@->

2.5.2. Ubicación temporal

La investigación es de carácter transversal y coyuntural. Es aplicado del mes de julio a octubre del 2022.

2.5.3. Unidades de Estudio

2.5.3.1. Universo

Cabe precisar que la Municipalidad Provincial de Arequipa cuenta en planilla con 323 trabajadores administrativos. Como se detalla a continuación:

Tabla 2.2:

Personal administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Reg. Laboral	Dependencia	Cargo	f
CAS	Alcaldía	Asesor ii	2
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276	CETPRO	Auxiliar de sistema administrativo i	2
REGIMEN 276		Especialista en educación i	
CAS	Gerencia de administración financiera	Gerente ii	2
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276	Gerencia de administración tributaria	Auxiliar de archivo ii	3
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Abogado i	
REGIMEN 276	Gerencia de asesoría jurídica	Abogado ii	6
CAS		Asesor jurídico i	
CAS		Gerente ii	
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276	Gerencia de centro histórico y zona monumental	Secretaria iv	4
REGIMEN 276		Especialista administrativo ii	
CAS		Gerente ii	
REGIMEN 276		Inspector i	
REGIMEN 276	Gerencia de desarrollo social	Secretaria iii	2
CAS		Gerente ii	
REGIMEN 276	Gerencia de desarrollo urbano	Secretaria iv	2
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
CAS	Gerencia de planificación, presupuesto y racionalización	Gerente ii	3
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Secretaria iv	
CAS	Gerencia de seguridad ciudadana	Gerente ii	1
REGIMEN 276	Gerencia de servicios al ciudadano	Auxiliar de sistema administrativo i	4
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
CAS		Gerente ii	

REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276	Gerencia de transporte urbano y circulación vial	Especialista en transporte i	3
CAS		Gerente ii	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Especialista administrativo ii	3
REGIMEN 276	Gerencia municipal	Gerente municipal iv	
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276		Abogado i	6
REGIMEN 276	Procuraduria publica municipal	Abogado ii	
REGIMEN 276		Abogado ii	
CAS		Asesor jurídico i	
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276		Auxiliar de archivo documentario i	
REGIMEN 276		Auxiliar de archivo documentario i	
REGIMEN 276			
REGIMEN 276			
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo (notificador) i	
REGIMEN 276			
REGIMEN 276			
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	27
REGIMEN 276	Secretaria general	Oficinista iii	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Registrador civil i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	

REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Asistente social i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de asentamientos humanos y catastro	Técnico administrativo ii	11
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo ii	
REGIMEN 276		Especialista en tránsito i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	8
REGIMEN 276	Sub gerencia de circulación y educación vial	Técnico en educación vial i	
REGIMEN 276		Técnico en tránsito i	
REGIMEN 276		Técnico en tránsito i	
REGIMEN 276		Técnico en tránsito i	
REGIMEN 276		Auxiliar de contabilidad iii	
REGIMEN 276		Contador ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de contabilidad	Secretaria iii	6
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276		Ejecutor coactivo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de control y recaudación	Ejecutor coactivo i	20
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Recaudador - periférico i	
REGIMEN 276		Recaudador - periférico i	
REGIMEN 276		Recaudador - periférico i	
REGIMEN 276		Recaudador - ventanilla ii	
REGIMEN 276		Recaudador - ventanilla ii	
REGIMEN 276		Recaudador - ventanilla ii	
REGIMEN 276		Secretaria iii	

CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca i	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de biblioteca ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de educación, cultura y turismo	Auxiliar de sistema administrativo i	20
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Bibliotecario i	
REGIMEN 276		Conservador de museo i	
REGIMEN 276		Conservador de museo i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo ii	
REGIMEN 276		Especialista en promoción cultural i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de estudios y proyectos	Auxiliar de sistema administrativo i	2
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo ii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de fiscalización administrativa	Técnico en fiscalización ii	11
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276		Especialista en fiscalización tributaria i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS	Sub gerencia de fiscalización tributaria	Sub gerente i	8
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico en tributación ii	

REGIMEN 276		Técnico en tributación ii	
REGIMEN 276		Técnico en tributación ii	
REGIMEN 276		Especialista en gestión ambiental i	
REGIMEN 276		Especialista en gestión ambiental i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de gestión ambiental	Secretaria iii	5
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Especialista inspección en defensa civil i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de gestión de riesgos de desastres	Especialista inspección en defensa civil ii	5
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Analista sistema pad ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de informática y estadística	Auxiliar de sistema administrativo i	4
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico en mantenimiento de redes y comunicaciones i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de juventud, recreación y deporte	Promotor social i	4
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico en red i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Capitán policía municipal ii	
REGIMEN 728		Capitán policía municipal ii	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Policía municipal II	
REGIMEN 276	Sub gerencia de l desarrollo económico local	Policía municipal i	35
REGIMEN 276		Policía municipal ii	
REGIMEN 276		Policía municipal ii	
REGIMEN 276		Policía municipal ii	
REGIMEN 276		Policía municipal ii	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Policía municipal ii	
REGIMEN 728		Policía municipal i	

REGIMEN 728		Policía municipal i	
REGIMEN 728		Policía municipal i	
REGIMEN 276		Promotor empresarial i	
REGIMEN 276		Promotor empresarial i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo (almacenero) ii	
REGIMEN 276		Chofer ii	
REGIMEN 276		Chofer ii	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Mecánico ii	
REGIMEN 276		Operador de central telefónica i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de logística	Operador de equipo imprenta ii	14
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Arquitecto i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de obras públicas y edificaciones privadas	Secretaria iii	11
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Topografo i	
REGIMEN 276		Economista ii	4

REGIMEN 276	Sub gerencia de planificación	Planificador ii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Economista ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de presupuesto	Especialista en finanzas ii	5
REGIMEN 276		Especialista en finanzas ii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de programas alimentarios y vaso de leche	Promotor social i	5
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de promoción social y participación	Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Abogado i	
REGIMEN 276		Asistente social ó especialista en promoción social i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de racionalización	Auxiliar de sistema administrativo ii	7
REGIMEN 276		Psicólogo i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de racionalización	Especialista en racionalización ii	2
REGIMEN 276		Especialista en racionalización i	
REGIMEN 276		Asistente social i	
REGIMEN 276		Asistente social i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de recursos humanos	Auxiliar de sistema administrativo i	17
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo ii	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo ii	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Oficinista iii	

REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de registro tributario	Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de relaciones publicas y prensa	Secretaria iii	2
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Biólogo i	
REGIMEN 276		Enfermera i	
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de saneamiento, salubridad y salud	Inspector sanitario ii	
REGIMEN 276		Inspector sanitario ii	10
REGIMEN 276		Médico ii	
REGIMEN 276		Químico i	
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de contabilidad iii	
REGIMEN 276		Cajero ii	
REGIMEN 276		Cajero ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de tesorería	Contador i	7
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Tesorero ii	
REGIMEN 276		Inspector de transportes i	
REGIMEN 276		Inspector de transportes i	
REGIMEN 276		Inspector de transportes i	
REGIMEN 276		Inspector de transportes i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de transporte urbano y especial	Secretaria iii	13
REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	

REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
CAS	Sub gerencia de turismo y relaciones exteriores	Sub gerente i	2
REGIMEN 276		Técnico en turismo i	
TOTAL			323

Nota: Registro del Personal de la Municipalidad provincial de Arequipa 2022

2.5.3.2. Población

La población está conformado por 122 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, contando con los trabajadores del Régimen Laboral: el CAS y el Régimen 276.

Criterios de exclusión:

No corresponde a trabajadores administrativos menores a 10 años

No se considera practicantes, pasantes y locación.

Criterios de inclusión:

Se considera trabajadores administrativos más de 10 años de servicio

Se considera trabajadores con contrato indeterminado

Se considera trabajadores de 35 a más años de edad

Tabla 2.3:

Población de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Arequipa

Régimen laboral	Dependencia	Cargo	f
CAS	Alcaldía	Asesor ii	1
REGIMEN 276	CETPRO	Auxiliar de sistema administrativo i	1
CAS	Gerencia de administración financiera	Gerente ii	2
REGIMEN 276		Secretaria iv	
REGIMEN 276	Gerencia de administración tributaria	Auxiliar de archivo ii	
REGIMEN 276		Secretaria iv	3
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276	Gerencia de asesoría jurídica	Abogado i	
CAS		Gerente ii	3
REGIMEN 276		Secretaria iv	

REGIMEN 276 CAS	Gerencia de centro histórico y zona monumental	Especialista administrativo ii Gerente ii	3
REGIMEN 276 CAS	Gerencia de desarrollo social	Secretaria iii Gerente ii	2
REGIMEN 276 CAS	Gerencia de desarrollo urbano	Secretaria iv Especialista administrativo i	2
REGIMEN 276 CAS	Gerencia de planificación, presupuesto y racionalización	Auxiliar de sistema administrativo i Gerente ii	3
REGIMEN 276 CAS	Gerencia de seguridad ciudadana	Secretaria iv Gerente ii	1
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Gerencia de servicios al ciudadano	Auxiliar de sistema administrativo i Secretaria iv	2
REGIMEN 276 CAS	Gerencia de transporte urbano y circulación vial	Especialista en transporte i Gerente ii	3
REGIMEN 276 CAS		Secretaria iii Especialista administrativo ii	
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Gerencia municipal	Gerente municipal iv Secretaria iv	3
REGIMEN 276 CAS	Procuraduría pública municipal	Abogado i Asesor jurídico i	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276		Secretaria iv Auxiliar de archivo documentario i	
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Secretaria general	Técnico administrativo i Técnico administrativo i	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Sub gerencia de asentamientos humanos y catastro	Asistente social i Auxiliar de sistema administrativo i	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Sub gerencia de circulación y educación vial	Técnico en ingeniería i Auxiliar de sistema administrativo ii	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276		Técnico en tránsito i Técnico en tránsito i	
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Sub gerencia de contabilidad	Auxiliar de contabilidad iii Técnico administrativo ii	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276		Técnico administrativo ii Auxiliar coactivo i	
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Sub gerencia de control y recaudación	Recaudador - ventanilla ii Técnico administrativo ii	3
REGIMEN 276 REGIMEN 276	Sub gerencia de educación, cultura y turismo	Auxiliar de biblioteca i Especialista en promoción cultural i	5

REGIMEN 276		Secretaria iii	
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de estudios y proyectos	Auxiliar de sistema administrativo i	2
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de fiscalización administrativa	Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	3
REGIMEN 276		Técnico en fiscalización ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de fiscalización tributaria	Especialista en fiscalización tributaria i	2
REGIMEN 276		Técnico en tributación ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de gestión ambiental	Especialista en gestión ambiental i	2
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de gestión de riesgos de desastres	Especialista inspección en defensa civil i	3
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de informática y estadística	Analista sistema pad ii	2
REGIMEN 276		Técnico en mantenimiento de redes y comunicaciones i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de juventud, recreación y deporte	Promotor social i	
CAS		Sub gerente i	3
REGIMEN 276		Técnico en red i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de desarrollo económico local	Auxiliar de sistema administrativo i	5
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de logística	Auxiliar de sistema administrativo (almacenero) ii	4
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Arquitecto i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de obras públicas y edificaciones privadas	Técnico administrativo ii	5
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico en ingeniería i	
REGIMEN 276		Topógrafo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de planificación	Economista ii	3
CAS		Sub gerente i	

REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Economista ii	
CAS	Sub gerencia de presupuesto	Sub gerente i	3
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de programas alimentarios y vaso de leche	Promotor social i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	3
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Abogado i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de promoción social y participación	Auxiliar de sistema administrativo ii	4
REGIMEN 276		Secretaria iii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de racionalización	Especialista en racionalización ii	2
REGIMEN 276		Especialista en racionalización i	
REGIMEN 276		Asistente social i	
REGIMEN 276		Auxiliar de sistema administrativo i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de recursos humanos	Auxiliar de sistema administrativo ii	6
REGIMEN 276		Especialista administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Oficinista iii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de registro tributario	Secretaria iii	4
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276		Técnico en tributación i	
REGIMEN 276	Sub gerencia de relaciones públicas y prensa	Secretaria iii	2
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276			
REGIMEN 276	Sub gerencia de saneamiento, salubridad y salud	Secretaria iii	3
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Técnico administrativo i	
REGIMEN 276		Auxiliar de contabilidad iii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de tesorería	Secretaria iii	4
CAS		Sub gerente i	
REGIMEN 276		Tesorero ii	
REGIMEN 276	Sub gerencia de transporte urbano y especial	Inspector de transportes i	3
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
REGIMEN 276		Técnico administrativo ii	
CAS	Sub Gerencia De Turismo Y Relaciones Exteriores	Sub gerente i	2
REGIMEN 276		Técnico en turismo i	
TOTAL			122

Nota: Relación del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Arequipa - 2022

2.5.3.3. Muestra

La muestra está conformado por el personal administrativo que son 122 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Su muestreo, es no probabilístico, intencional y por conveniencia de la investigadora.

Tabla 2.4:

Muestra de los trabajadores administrativos de la Municipalidad provincial de Arequipa

Régimen laboral	Contratación	f
CAS	Contrato laboral especial	22
REGIMEN 276	Contrato Indefinido	53
REGIMEN 276	Contrato Temporal	47
TOTAL		122

2.6 Estrategia de recolección de Datos

2.6.1. Organización

Los resultados se estructurarán en la base de datos en una hoja de Microsoft Excel 2019 y se representan en el programa estadístico SPSS v26, donde nos arroja las tablas y gráficos con sus respectiva frecuencia y porcentaje, luego se realizó un análisis e interpretación de las tablas y gráficos. De la misma manera, la parte estadística inferencial, se halla la prueba estadística Rho Spearman, para medir las muestras relacionadas entre las variables y sus indicadores. Se visualiza la prueba estadística y su nivel de significancia de las variables de estudio.

2.7 Validación del instrumento

Para confiabilidad para la variable de la Gestión del talento humano conformado por 14 ítems arrojo un valor de Alfa de Cronbach fue de:

Tabla 2.5:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	14

Lo cual nos indica que es confiable con un valor superior de 0,75 ($0,786 > 0,75$)

Para la variable de la competencia laboral conformado por 15 ítems arrojo un valor de Alfa de Cronbach fue de:

Tabla 2.6:

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	15

Lo cual nos indica que es confiable con un valor superior de 0,75 ($0,886 > 0,75$)

2.8 Criterio para el manejo de resultados

Se realizará la estadística descriptiva que estará compuesta por las tablas y gráficas. Luego la estadística inferencial se desarrolla la comprobación de hipótesis a través la prueba de Rho Spearman.

Mediante la base de datos con ayuda del programa Estadístico SPSSv26 se realiza las tablas descriptivas y porcentuales, gráficas porcentuales con sus respectivas análisis e interpretación.

El proceso de sistematización estará organizado previamente recogida para facilitar su análisis por parte del equipo de investigación y demás interesados. Es indispensable sistematizar la información:

- Evita pasar por alto información relevante.
- Facilita el análisis de la información.
- Facilita la comunicación
- Favorece la transparencia de la investigación.
- Permite generar consensos entre todas las partes interesadas

CAPÍTULO III - RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la naturaleza de los datos de las variables

Se considera la prueba de Kolmogorov-Smirnov porque se utiliza una muestra mayor a 50 trabajadores.

Tabla 3.1:

Prueba de Normalidad por las variables

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Talento Humano	,068	122	,000*	,977	122	,017
Planificación e incorporación	,173	122	,000	,883	122	,000
Integración e inducción	,127	122	,000	,957	122	,001
Desarrollo y Mantenimiento	,097	122	,007	,960	122	,001
Control y evaluación	,129	122	,000	,957	122	,001
Competencias laborales	,118	122	,000	,972	122	,012
Conocimientos	,151	122	,000	,957	122	,001
Habilidades	,152	122	,000	,970	122	,008
Destrezas y actitudes	,133	122	,000	,956	122	,001

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Interpretación:

La tabla 5, se visualiza la prueba de normalidad de Kolmogorov-smirnov. Donde el valor Sig. = 000 < 0.05, indica que la distribución de los puntajes de las variables Gestión talento humano y competencias laborales difieren de una distribución normal. Por esta razón se escogió la prueba no paramétrica con el coeficiente Rho de Spearman, el mismo en su contexto.

3.2. Resultados de la variable de la Gestión del Talento Humano

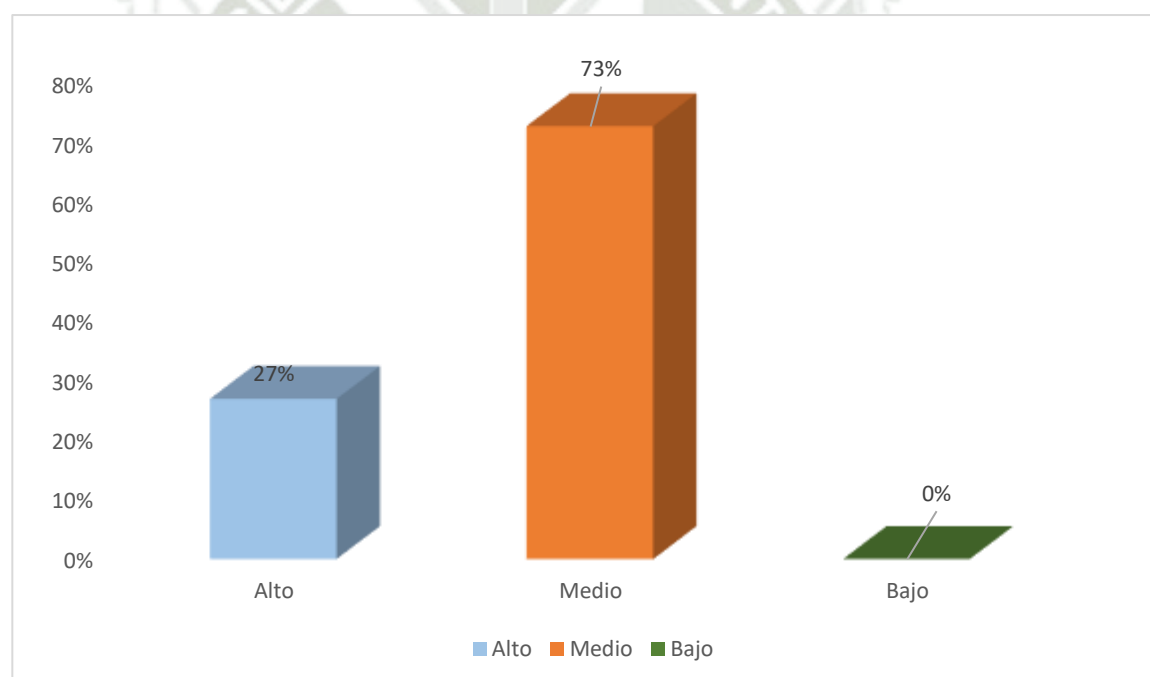
Tabla 3.2:

Frecuencia y porcentaje de la variable de la Gestión del Talento Humano

Niveles	f	%
Alto	33	27.00
Medio	89	73.00
Bajo	0	0.00
TOTAL	122	100.00

Figura 3.1:

Porcentaje de la variable de la Gestión del Talento Humano



Interpretación:

En la tabla y figura, se observa con respecto a la variable: gestión del talento humano, que un 73% de trabajadores percibe un nivel medio y en seguida con un 27% de trabajadores indica un nivel alto.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, entonces, el área de recursos humanos debe aplicar mayores estrategias para el reclutamiento, selección del personal. Siendo importante reconocer cómo administrar y controlar al empleado talentoso, invertir en sus habilidades, experiencia, conocimiento y mejorar la productividad y el desempeño en la organización. De hecho, la falta de empleados talentosos para cubrir puestos clave cuando surgen vacíos sigue siendo un problema. Por lo tanto, las estrategias organizacionales son necesarias para desarrollar a los empleados y crear una base más amplia de talento interno futuro, idealmente mediante el uso del desarrollo de talento, (Kaliannan et al., 2023).

Los procesos de gestión y empoderamiento del talento son fundamentales para crear un grupo de gerentes talentosos a través de la contratación y el desarrollo de los empleados públicos. La gestión del talento no se ha introducido formalmente en el sector público, las estructuras de competencias han servido como criterio para reconocer y crear empleados públicos talentosos. El enfoque en esta definición está en el desarrollo dentro de la organización, así como en identificar la oportunidad de talento adecuada para tener éxito en beneficio tanto del individuo como de la organización, (Awadhi & Muslim, 2023).

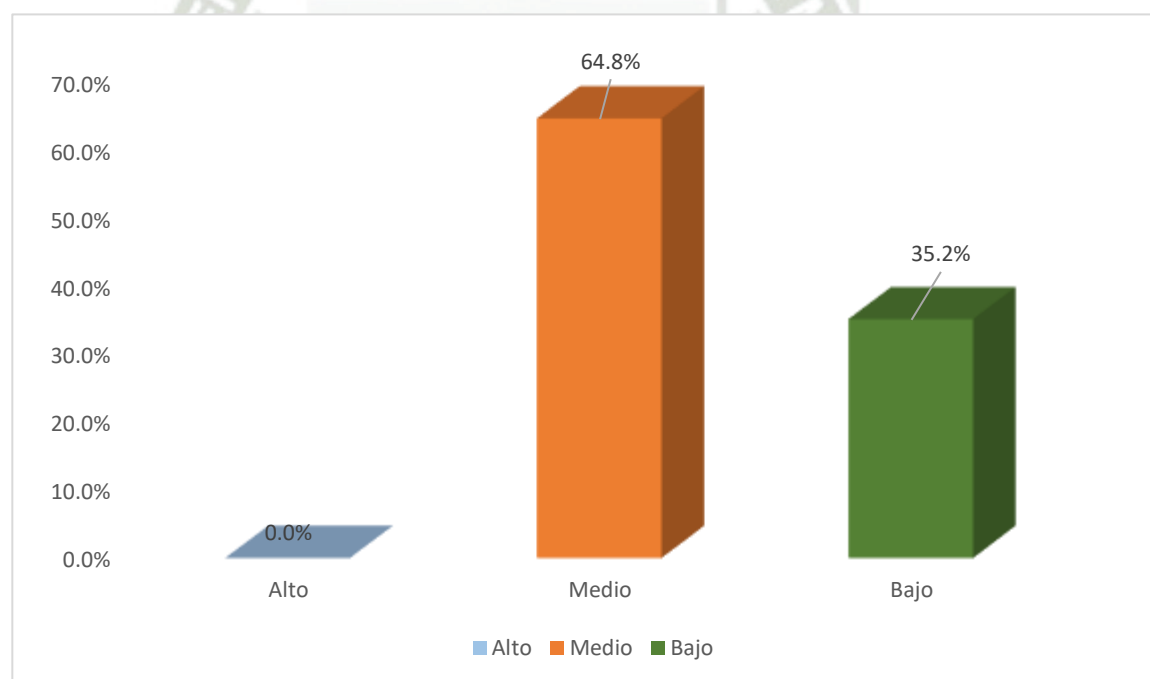
Tabla 3.3:

Frecuencia y porcentaje del indicador: planificación e incorporación de la variable de la Gestión del Talento Humano

Niveles	f	%
Alto	0	0.00
Medio	79	64.80
Bajo	43	35.20
TOTAL	122	100.00

Figura 3.2:

Porcentaje del indicador: planificación e incorporación de la variable de la Gestión del Talento Humano



Interpretación:

En la tabla y figura, se observa con respecto al indicador planificación e incorporación de la variable de la gestión del talento humano, se aprecia que un 64.80% de trabajadores percibe un nivel medio y en seguida con un 35.20% de trabajadores indica un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, entonces, en el área de recursos humanos debe asegurar el número suficiente de personal calificado que cumple con las expectativas del plan de trabajo, necesidades y compromiso social.

Así, la gestión de recursos humanos se puede considerar: “La gestión de recursos humanos es la planificación en otros con el fin de que se cumplan los objetivos individuales y sociales”. A falta de planificación, los efectos de la falta de competencias humanas altamente talentosas son mayores y sus efectos institucionales son mayores. La planificación de la sucesión es un enfoque que puede proporcionar un cambio de liderazgo óptimo en toda la organización y requiere intentos estratégicos, sistemáticos y programados para ampliar las capacidades de los líderes potenciales. El principio de la planificación de la sucesión implica empoderar y reconocer a los empleados internos que han completado todos que se enfoca en los requisitos laborales y merece un avance profesional al asumir nuevos roles dentro de la organización. Los planes a menudo se dividen en dos partes: planes a corto plazo para aquellos trabajos importantes, urgentes y críticos que son compatible con cambios inesperados y planes a largo plazo para prepararse para futuros cambios inevitables, (Awadhi & Muslim, 2023).



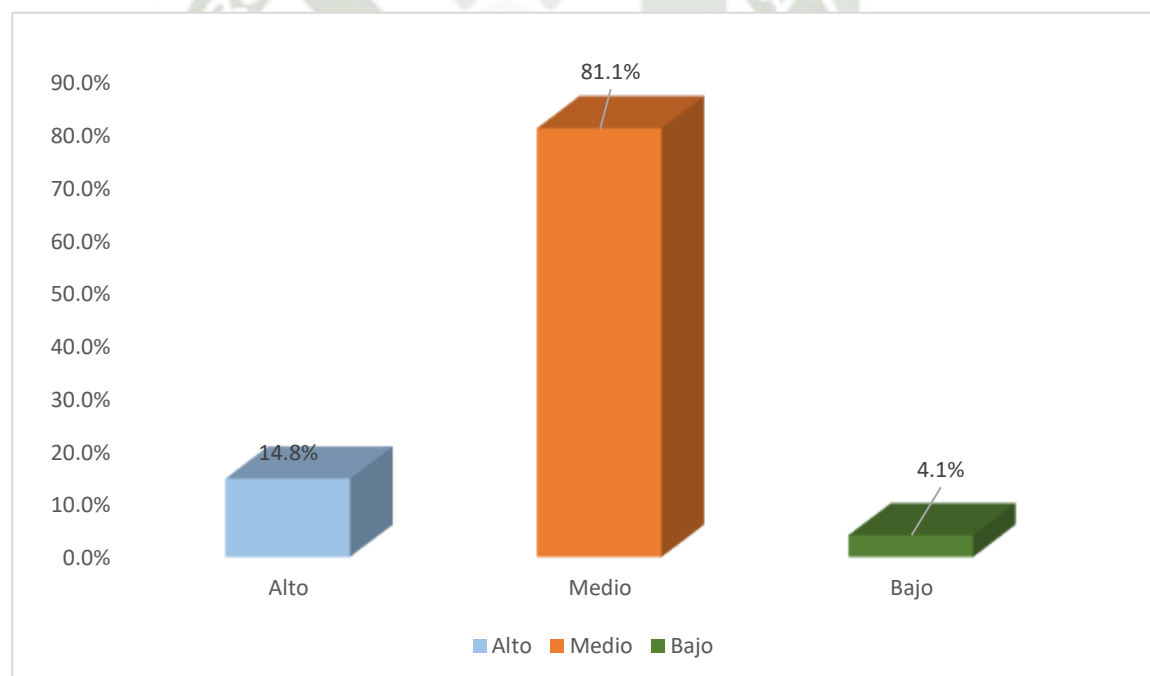
Tabla 3.4:

Frecuencia y porcentaje del indicador: integración e inducción de la variable de la Gestión del Talento Humano

Niveles	f	%
Alto	18	14.80
Medio	99	81.10
Bajo	5	4.10
TOTAL	122	100.00

Figura 3.3:

Porcentaje del indicador: integración e inducción de la variable de la Gestión del Talento Humano



Interpretación:

La tabla 8 y figura 5, se observó la frecuencia con respecto al indicador integración e inducción de la variable de la gestión del talento humano, se aprecia que un 81.10% de trabajadores percibe un nivel medio, un 14.80% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 4.10% de trabajadores indica un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, entonces, el área de recursos humanos tiene la facultad de capacitar al personal y cumplir con el proceso con cada uno de los trabajadores para adquirir los conocimientos necesarios e integrarse plenamente en su funcionamiento.

La gestión del talento, es el proceso de contratación, gestión, control, creación y mantenimiento de las personas que son la fuente principal de una organización. Las personas son el activo más importante de la organización; por lo tanto, también las organizaciones están buscando formas de crear plataformas de toma de decisiones basadas en datos, (Awadhi & Muslim, 2023). Por otro lado, uno de los elementos más importantes de la gestión del talento en el sector público es la motivación, la capacitación en los procesos y abordar las tasas de rotación que tienen un impacto significativo, incluido el rendimiento organizacional reducido, la pérdida de productividad, paquetes de indemnizaciones que tienen costosas repercusiones financieras y gastos de contratación y capacitación, donde muchas organizaciones del sector público enfrentan desafíos importantes relacionados con la retención de empleados competentes. Como resultado, esto afectó su eficiencia y productividad institucional y, al mismo tiempo, su presupuesto.

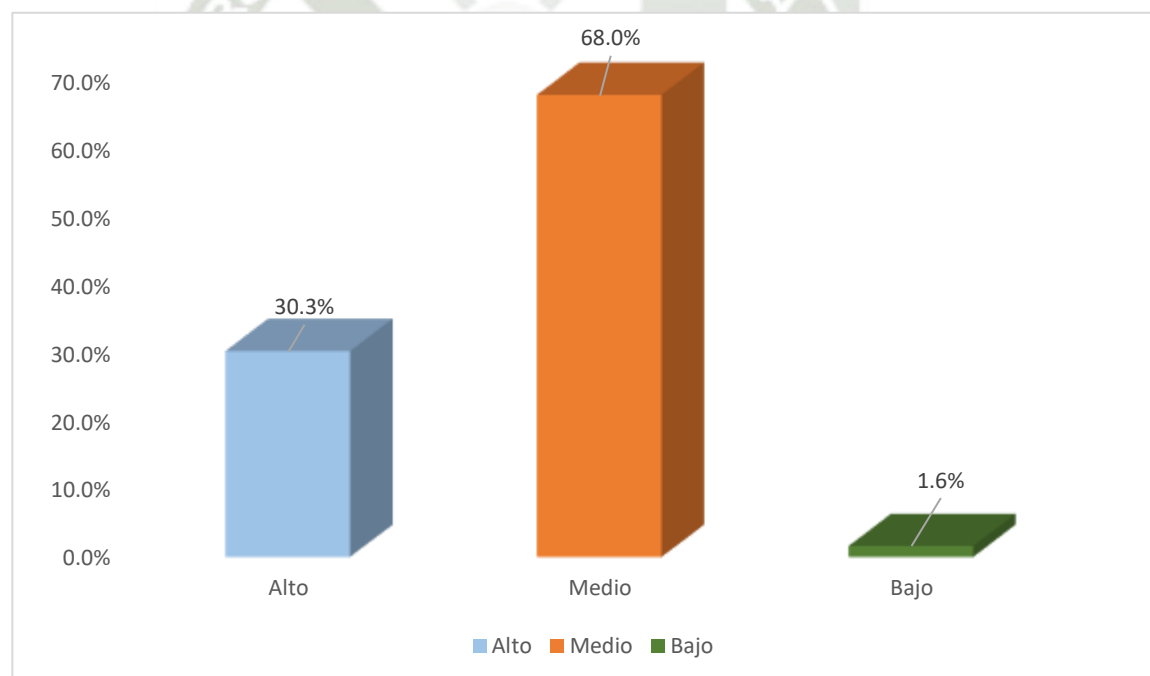
Tabla 3.5:

Frecuencia y porcentaje del indicador: desarrollo y Mantenimiento de la variable de la Gestión del Talento Humano

Niveles	f	%
Alto	37	30.30
Medio	83	68.00
Bajo	2	1.60
TOTAL	122	100.00

Figura 3.4:

Porcentaje del indicador: desarrollo y Mantenimiento de la variable de la Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Se observa, con respecto al indicador desarrollo y mantenimiento de la variable de la gestión del talento humano, se aprecia que un 68% de trabajadores percibe un nivel medio, un 30.30% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 1.60% de trabajadores percibe un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, entonces, el área de recursos humanos tiene la facultad de preparar a todo los trabajadores seleccionados para desempeñar la función encomendada y fortalezca sus habilidades, destrezas, capacidades conocimiento en las diferentes sub áreas y comprobar que los trabajadores se han capaces de llevar a cabo sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Una de las cosas que dificulta aumentar la productividad de los recursos humanos es que no cuentan con las habilidades adecuadas para superar los desafíos de la organización, especialmente la tecnología y la digitalización. A falta de habilidades en recursos humanos y el bajo nivel educativo, siguen siendo problemas relacionados con los RR.HH. Por otro lado, uno de los principales desafíos de los Recursos Humanos en la actualidad es el crecimiento o competencia del talento. Creen que la demanda de recursos humanos calificados y capacitados en todo el mundo ha aumentado, pero la productividad y la calidad de los recursos humanos todavía son muy bajas en este momento, (Surya et al., 2023).

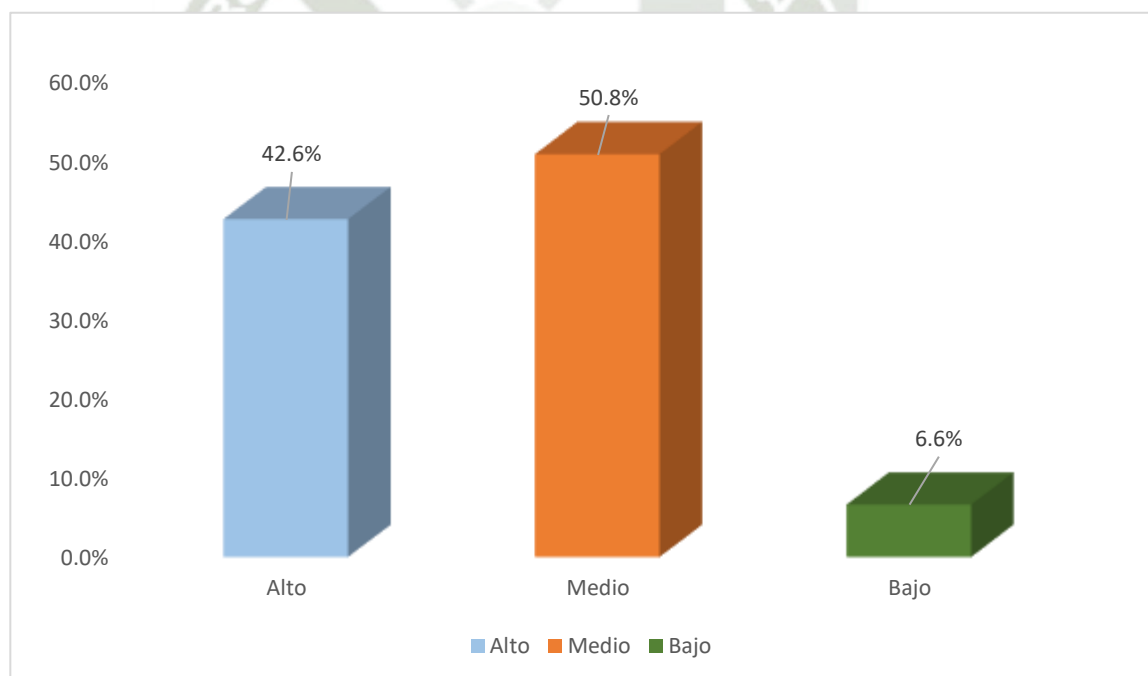
Tabla 3.6:

Frecuencia y porcentaje del indicador: control y evaluación de la variable de la Gestión del Talento Humano

Niveles	f	%
Alto	52	42.60
Medio	62	50.80
Bajo	8	6.60
TOTAL	122	100.00

Figura 3.5:

Porcentaje del indicador: control y evaluación de la variable de la Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Con respecto al indicador control y evaluación de la variable de la gestión del talento humano, se aprecia que un 50.80% de trabajadores percibe un nivel medio, un 42.60% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 6.60% de trabajadores percibe un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio y alto, entonces, el área de recursos humanos tiene la facultad de controlar y evaluar de acuerdo a la medidas correctivas del área. Mediante la evaluación de los trabajadores ayudará a determinar las acciones correctivas y recompensas. Por otro lado, la evaluación de reclutamiento y selección se analiza aspectos en el proceso de selección que serán eficiente para el personal contratado y no provoque despidos, ni renunciaciones.

Por otro lado, también estuvo marcada por el surgimiento de la teoría administrativa, es decir, la teoría de lo que deberían hacer los gerentes y cómo establecer buenas prácticas de gestión. A principios del siglo XX, un industrial francés llamado Henri Fayol propuso la idea de cinco funciones principales de la gestión: planificación, organización, mando, coordinación y control. La idea de Fayol se utilizó luego como marco para los libros de texto de ciencias de la gestión a mediados de la década de 1950 y continúa hasta el día de hoy. Además, Henry Fayol también inició 14 principios de gestión que son los fundamentos y valores que están en el corazón del éxito de una gestión, (Surya et al., 2023).

3.3. Resultados de la variable de las Competencias Laborales

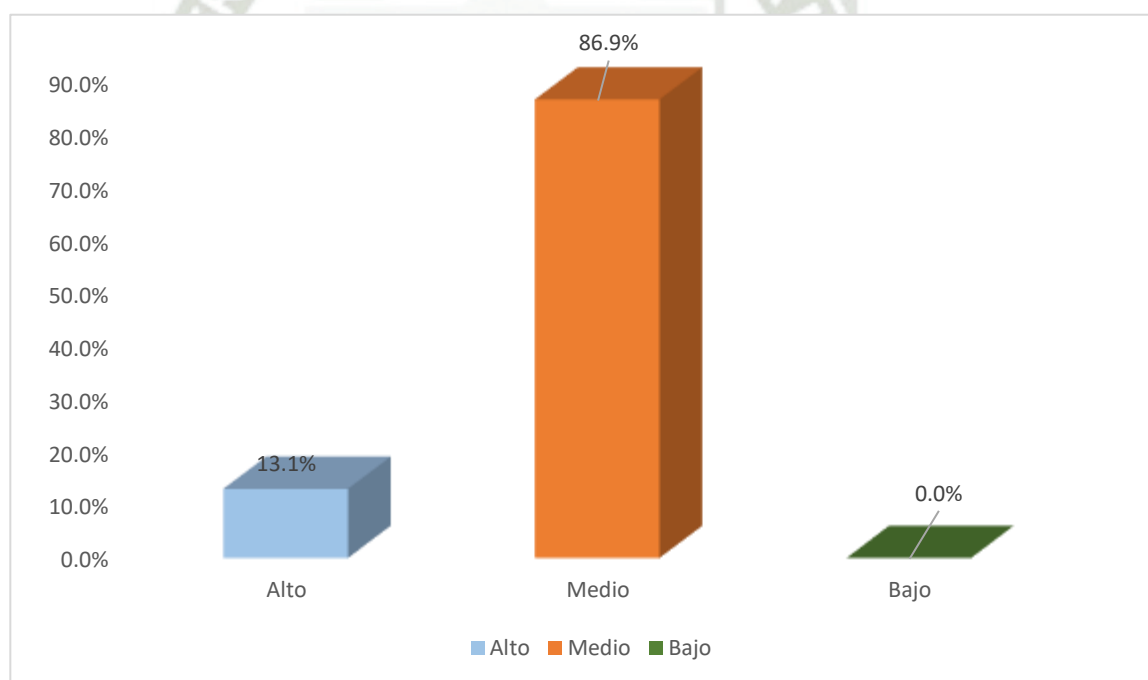
Tabla 3.7:

Frecuencia y porcentaje de la variable: Competencias Laborales

Niveles	f	%
Alto	16	13.10
Medio	106	86.90
Bajo	0	0.00
TOTAL	122	100.00

Figura 3.6:

Porcentaje de la variable: Competencias Laborales



Interpretación:

La tabla 11 y figura 8, se observó la frecuencia con respecto a la variable de la competencias laborales, se aprecia que un 86.90% de trabajadores percibe un nivel medio, y en seguida con un 13.10% de trabajadores percibe un nivel alto.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, entonces, el área de recursos humanos cuenta con trabajadores que responden a las tareas encomendadas, donde brindan adecuadamente sus conocimientos, habilidades y destrezas.



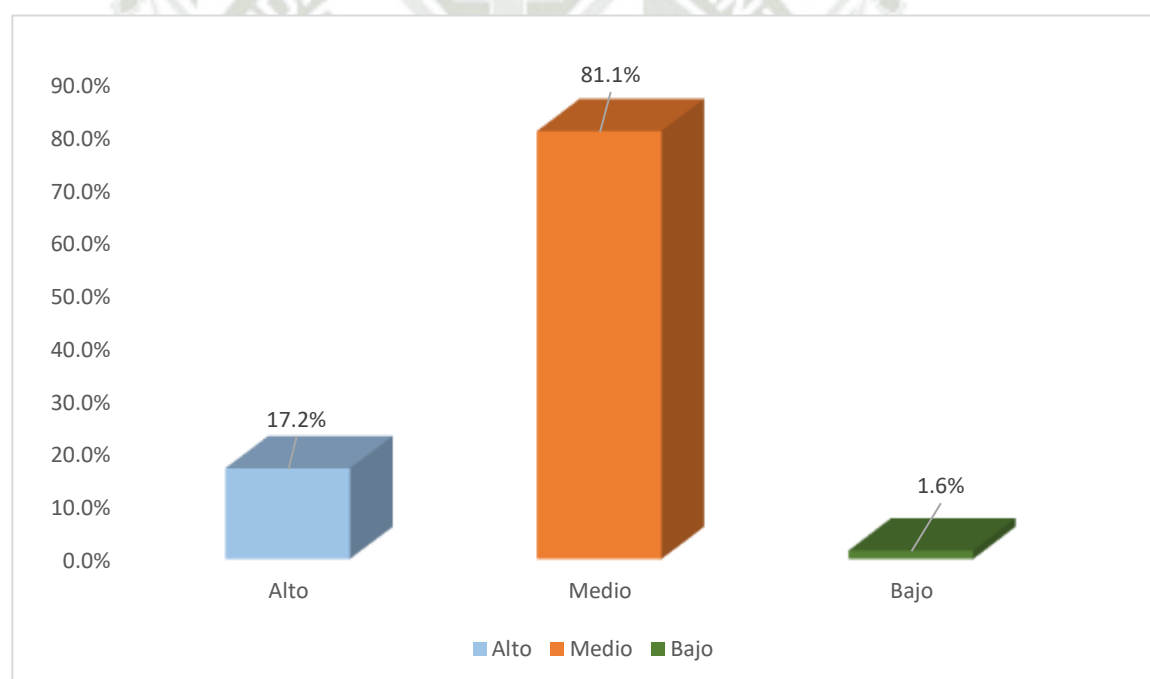
Tabla 3.8:

Frecuencia y porcentaje del indicador: conocimientos de la variable de las competencias laborales

Niveles	f	%
Alto	21	17.20
Medio	99	81.10
Bajo	2	1.60
TOTAL	122	100.00

Figura 3.7:

Porcentaje del indicador: conocimientos de la variable de las competencias laborales



Interpretación:

La tabla 12 y figura 9, se observó la frecuencia con respecto al indicador conocimientos de la variable de las competencias laborales, se aprecia que un 81.10% de trabajadores percibe un nivel medio, un 17.20% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 1.60% de trabajadores percibe un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, donde algunos trabajadores realizan y cumplen en capacitarse constantemente y cumplir con su objetivo o actividad encomendada. Constantemente se generan nuevos ámbitos laborales en las organizaciones junto con una lista dinámica de conjuntos de habilidades para hacer frente a estos cambios cada vez mayores. Como tal, las personas que buscan cambiar su trabajo a menudo enfrentan el problema de la falta de adecuación de habilidades debido a esos cambios constantes. Es por ello, en otros campos y potencialmente enfrentando un desajuste de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes. Además de eso, los trabajos están estrechamente relacionados con conjuntos de habilidades, que son esenciales para cumplir con los requisitos del puesto. Las personas que están transitando hacia una nueva carrera e industria necesitarían realizar una investigación exhaustiva o buscar asesoramiento sobre los últimos requisitos laborales y las habilidades relevantes, (Ong & Hui, 2023).

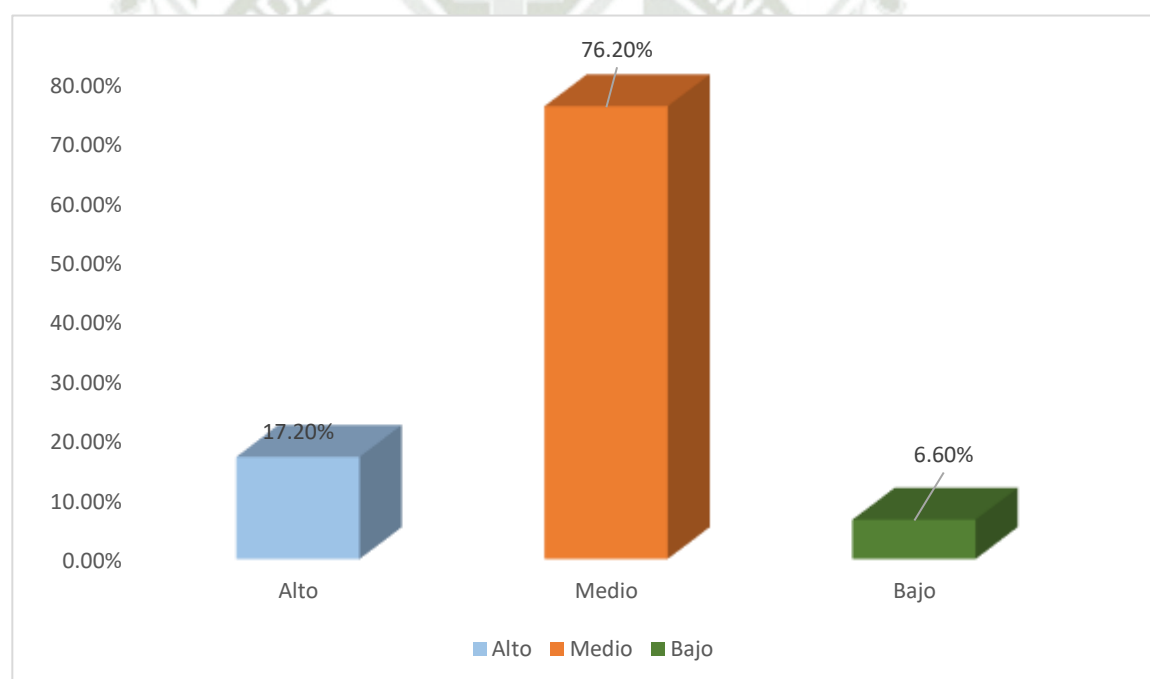
Tabla 3.9:

Frecuencia y porcentaje del indicador: habilidades de la variable de las competencias laborales

Niveles	F	%
Alto	21	17.20
Medio	93	76.20
Bajo	8	6.60
TOTAL	122	100.00

Figura 3.8:

Porcentaje del indicador: habilidades de la variable de las competencias laborales



Interpretación:

Se observa, la frecuencia con respecto al indicador habilidades de la variable de la competencias laborales, se aprecia que un 76.20% de trabajadores percibe un nivel medio, un 17.20% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 6.60% de trabajadores percibe un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, donde algunos trabajadores desarrollan sus habilidades, trabajan en equipo, se comunican correctamente y toman la decisión adecuada. Por otro lado, el área de recursos humanos nutre al trabajador a reunirse en las mañana para despertar su habilidad, destrezas y actitudes.

Cada puesto de trabajo está relacionado con conjuntos de habilidades, para cumplir con los requisitos del puesto. El trabajador debe capacitar o buscar asesoramiento sobre los últimos requisitos laborales y las habilidades relevantes. Este proceso se realiza comúnmente para mejorar las posibilidades de que los solicitantes consigan un nuevo trabajo. Esto es necesario debido a la enorme barrera de entrada para las personas que transitan hacia nuevos empleos, dadas sus habilidades existentes. Diferentes campos e incluso roles dentro de la misma requieren diferentes conjuntos de habilidades para llevar a cabo tareas asociadas con el trabajo. Del mismo modo, los gerentes de recursos humanos, también prestan atención a esas habilidades al evaluar a los trabajadores adecuados para un puesto vacante. Como tal, identificar las habilidades necesarias para un trabajo determinado es especialmente importante para quienes buscan empleo, (Ong & Hui, 2023).

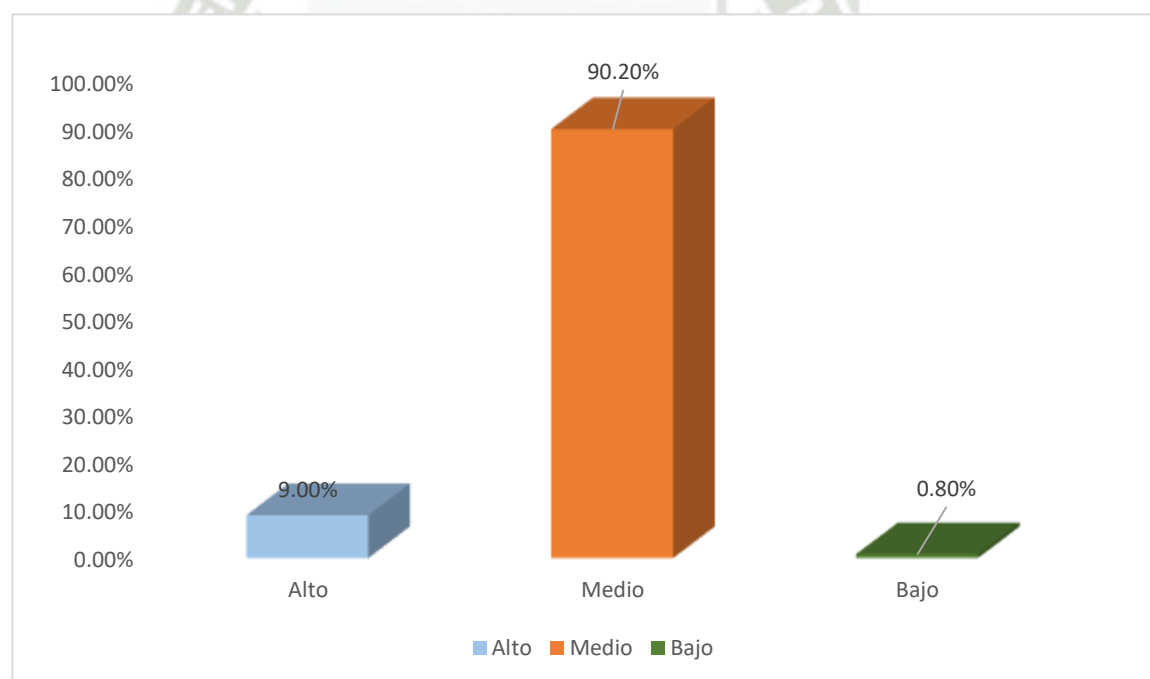
Tabla 3.10:

Frecuencia y porcentaje del indicador: destreza y actitudes de la variable de las competencias laborales

Niveles	f	%
Alto	11	9.00
Medio	110	90.20
Bajo	1	0.80
TOTAL	122	100.00

Figura 3.9:

Porcentaje del indicador: destreza y actitudes de la variable de las competencias laborales



Interpretación:

Se observa, la frecuencia con respecto al indicador destrezas y actitudes de la variable de las competencias laborales, se aprecia que un 90.20% de trabajadores percibe un nivel medio, un 9% de trabajadores percibe un nivel alto y en seguida con un 0.80% de trabajadores percibe un nivel bajo.

Podemos decir, que la mayoría de trabajadores perciben un nivel medio, donde algunos trabajadores desarrollan sus destrezas y actitudes en el entorno de su institución, trabajan en equipo, se comunican correctamente y toman la decisión adecuada. Por otro lado, los conjuntos de datos necesarios para un puesto de trabajo concreto requieren mucho tiempo y son un proceso complejo. Sin embargo, este proceso es esencial para quienes buscan empleo y desean ingresar a nuevos empleos y, sin embargo, es muy desafiante ya que son nuevos tanto en el campo.

En seguida, a falta de conocimiento, destrezas y actitudes requeridas para el trabajo en particular, es necesario comprender el flujo de trabajo actual, las herramientas que se utilizan en el trabajo y el conocimiento en ese campo de interés. La raíz del problema es la falta de experiencia en el campo para comprender verdaderamente las habilidades necesarias para el trabajo. Recomendamos, buscar asesoramiento de expertos que hayan trabajado en el campo durante mucho tiempo. Entienden los requisitos laborales y las habilidades necesarias gracias a sus amplios años de experiencia. Alternativamente, las recomendaciones de destrezas y actitudes de los gobiernos sirven como un buen indicador de posibles conjuntos de habilidades generales relevantes que se requerirán en el futuro cercano, (Ong & Hui, 2023).

3.4. Comprobación de hipótesis

Hipótesis General

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Nivel de significancia, es de 5% es decir del 0.05 del nivel de significancia

Zona de rechazo, el valor de probabilidad será mayor que 0,05, se acepta Ha y se rechaza la Ho

Estadística de prueba: Rho de Spearman

Tabla 3.11:

Correlación entre la Gestión del Talento Humano y Competencias Laborales

		Gestión Talento Humano	Competencias laborales
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,857**
	Gestión Talento Humano Sig. (bilateral)	.	,000
	N	122	122
	Coeficiente de correlación	,857**	1,000
Competencias laborales	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	122	122

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Extracción del Programa Estadístico SPSS v26

Regla de decisión:

Sig > 0.05. Se rechaza Ho

Sig < 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 15, se aprecia, que existe un nivel de coeficiente de correlación positiva alta cuyo valor fue 0,857 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En conclusión

Se concluye, que existe una relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.



Hipótesis Específica 1

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Nivel de significancia, es de 5% es decir del 0.05 del nivel de significancia

Zona de rechazo, el valor de probabilidad será mayor que 0,05, se acepta Ha y se rechaza la Ho

Estadística de prueba: Rho de Spearman

Tabla 3.12:

Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de Conocimientos

		Gestión Talento Humano	Conocimientos
Gestión Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,532**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	122	122
Conocimientos	Coefficiente de correlación	,532**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Extracción del Programa Estadístico SPSS v26

Regla de decisión:

Sig > 0.05. Se rechaza Ho

Sig < 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 16, se aprecia, que existe un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,532 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En conclusión

Se concluye, que existe una relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.



Hipótesis Específica 2

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Nivel de significancia, es de 5% es decir del 0.05 del nivel de significancia

Zona de rechazo, el valor de probabilidad será mayor que 0,05, se acepta Ha y se rechaza la Ho

Estadística de prueba: Rho de Spearman

Tabla 3.13:

Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de habilidades

		Gestión Talento Humano	Habilidades
Gestión Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,667**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	122	122
Habilidades	Coefficiente de correlación	,667**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Extracción del Programa Estadístico SPSS v26

Regla de decisión:

Sig > 0.05. Se rechaza Ho

Sig < 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 17, se aprecia, que existe un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,667 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En conclusión

Se concluye, que existe relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.



Hipótesis Específica 3

Ha: Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Ho: No existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Nivel de significancia, es de 5% es decir del 0.05 del nivel de significancia

Zona de rechazo, el valor de probabilidad será mayor que 0,05, se acepta Ha y se rechaza la Ho

Estadística de prueba: Rho de Spearman

Tabla 3.14:

Correlación entre la Gestión del Talento Humano y la dimensión de destrezas y actitudes

		Gestión Talento Humano	Destrezas y actitudes
Gestión Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,600**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	122	122
Habilidades	Coefficiente de correlación	,600**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	122	122

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Extracción del Programa Estadístico SPSS v26

Regla de decisión:

Sig > 0.05. Se rechaza Ho

Sig < 0.05: Se acepta Ho

En la tabla 18, se aprecia, que existe un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,600 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), con el cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

En conclusión

Se concluye, que existe relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.



CONCLUSIONES

Primera: Al desarrollar el estudio, se determinó la relación entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se aprecia, un nivel de coeficiente de correlación positiva alta cuyo valor fue 0,857 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), se concluye, que existe una relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Segunda: Al desarrollar el estudio, se establece la relación entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se aprecia, un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,532 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), se concluye, que existe una relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Tercera: Al desarrollar el estudio, se evalúa la relación entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se aprecia, un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,667 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), se concluye, que existe una relación significativa positiva entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Cuarta: Al desarrollar el estudio, se describe la relación entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se aprecia, un nivel de coeficiente de correlación positiva moderada cuyo valor fue 0,600 hallado en Rho Spearman, mientras que $p=0.000$ ($p<0.05$), se concluye, que existe una relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

RECOMENDACIONES

Primera: La Municipalidad Provincial de Arequipa, por medio del área de Recursos Humanos debe planificar, organizar charlas virtuales o presenciales sobre la gestión de talento humano y competencias laborales de acuerdo a la función que realiza.

Segunda: El área de Recursos Humanos de la Municipalidad, debe brindar capacitaciones a los trabajadores para mejorar los conocimientos y cumplir con su objetivo planificado.

Tercera: El área de Recursos Humanos de la Municipalidad, debe implementar políticas de gestión de talento humano para tener mayor conocimiento en el desarrollo de las competencias laborales.

Cuarta: Realizar evaluaciones periódicamente en los programas de gestión de talento humano para poder identificar en que áreas se necesita mejorar y así fomentar una cultura de mejora.

Quinta: El área encargada en la gestión de talento humano de la entidad, promover el trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones y crear programas de incentivación para una mejor competencia laboral.

Sexta: El área de Recursos Humanos, debe preparar a sus trabajadores con instituciones de formación académica a través de convenios, becas, etc., para mejorar su desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afrianto, W., & Indriati, F. (2022). The Placement of Talent Management: Study on Manajemen Talenta Polri (MTP). ... *and Critics Institute (BIRCI-Journal)* ..., March. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4502>
- Aguilar, M. (2022). *Gestión del Talento Humano y productividad laboral en la Empresa de Telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021* [Universidad Católica de Santa María de Arequipa]. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12920/11757/53.0999.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahmand, A., Eeng, A., Disman, Tjutu, Y., & Ramayani, Y. (2022). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 51–66. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.837>
- Aliaga, P. (2021). Personal, Gestión del Talento Humano y su relación con el Bienestar Laboral en el Personal en una Microred en Junín, 2021 [Universidad César Vallejo]. In *Universidad César Vallejo*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Ancco, I., & Urbina, P. (2019). *Relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa Enobra Contratistas SAC-Tacna* [Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6822>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales. In *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.26>
- Aular, M. (2021). Funciones de la destion de Talento Humano: una mirada praxiologica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista de Investigacion En Ciencias Sociales*, 05–06. <https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/3224/2002>
- Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the Relation between Human Resources Practices, Talent Management and Succession Planning In UAE Public Sector. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1271–1283. <https://doi.org/10.18576/isl/120442>

- Basurto, R., & Yoza, N. (2022). Gestión del talento humano contratación del personal y su influencia en la Management of human talent and its influence on the hiring of personnel. *Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128–141.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigacion. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Pearson (ed.); Cuarta edi).
https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_De_La_Investigaci3n_Bernal_4ta_edici3n
- Campbell, V., & Hirsh, W. (2013). *Talent Management: A Four-Step Approach*.
<https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>
- Carrillo, G. A., Pérez, L., & Vásquez, A. (2018). El desarrollo de competencias en la educación superior: una experiencia con la competencia aprendizaje autónomo. *En Blanco y Negro*, 9(1), 68–81.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/20543>
- Díaz, G. A., & Quintana, M. D. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*. 22, 29–48.
http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- García-Pérez, L., García-Garnica, M., & Olmedo-Moreno, E. M. (2021). *Habilidades para un futuro laboral: cómo convertirse en profesional Éxito desde el entorno educativo*. 11(1), 1–25. <https://doi.org/10.3390/educsci11010027>
- Haerizadeh, M., & Moradpour, O. (2018). The Role of Talent Management in HR Development Processes and Optimized Implementation of Talent Management Strategy. *Specialty Journal of Knowledge Management*, 3(3), 17–24. www.sciarena.com
- Handel, M. J. (2020). Requisitos de habilidades laborales: niveles y tendencias. *MIT Work of the Future Working Paper*, 100590. <https://workofthefuture.mit.edu/wp-content/uploads/2020/08/WotF-Working-Paper-02-2020.pdf>
- Hassan, A., Maharoff, M., Zainal Abiddin, N., SUPER, To, S., Progress, A. R., Examples, T. S., Steward, E., Festival, R., Society, R., Make, C., Level, S., Football, C., Ross, J., Football, J., Organised, L., Andrews, J., Higson, H., Communication, C., ... Yadav, A.

(2013). La importancia de las habilidades blandas: educación más allá del conocimiento académico. *University of Portland, USA*, 2(March), 146–155.

<http://ir.polytechnic.edu.na/handle/10628/39%5Cnhttp://www.hgsitebuilder.com/files/wri>
teable/uploads/hostgator427959/file/ijars209.pdf%5Cnhttp://www.tandfonline.com/doi/a
bs/10.1080/03797720802522627%5Cnhttp://www.lifeskills.vcu.edu/lifeskills.html%5Cn
http

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta*.

[http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández- Metodología de la investigación.pdf](http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf)

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>

Kumar, S. (2022). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 21–34.

<https://doi.org/10.1002/joe.22130>

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Habilidades blandas, habilidades duras: ¿Qué es lo más importante? Evidencia de ofertas de trabajo. *Applied Energy*, 300(June), 117307.

<https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>

Maduko, C., & Puche, P. V. (2020). *El impacto de las habilidades duras y blandas en la capacidad de innovación de los gerentes*. June, 1–67.

www.bth.se/mba%0Ahttps://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1449490

Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2022). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. *Thunderbird International Business Review*, 65–75.

<https://doi.org/10.1002/tie.22269>

Martínez, M. C., Hernández, S. A., Liccioni, E., Talento, D. E. L., & Una, H. (2022). *Labor competences in the university training of human talent : A professional route in tourism Edinson Palacios Trujillo ***** Resumen FORMACION UNIVERSITARIA DEL*

TALENTO HUMANO : Labor competences in the university training of human talent : A professional. 2022, 427–446. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1648/1597>

Mazabel, C. (2021). *Diseño de un modelo de gestión del Talento Humano por Competencias en el Personal de Salud del Centro de Rehabilitación Integral y Funcional y Popayan - 2020* [Universidad Cooperativa de Colombia].

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/43380/1/2021-Modelo_Talento_Humano.pdf

Mchete, T., & A. Shayo, D. F. (2020). El papel de la capacitación de inducción en el desempeño de los nuevos empleados en el lugar de trabajo: estudio de caso de la Universidad Abierta de Tanzania. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 285–300. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3158>

Ong, X. Q., & Hui, K. (2023). SkillRec: A Data-Driven Approach to Job Skill Recommendation for Career Insights. *2023 15th International Conference on Computer and Automation Engineering, ICCAE 2023*, 40–44. <https://doi.org/10.1109/ICCAE56788.2023.10111438>

Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. (2017). *Explorando la importancia de las habilidades blandas y duras según lo perciben los estudiantes de pasantías y la industria: un análisis de brechas.* 7(3), 347–368. <https://doi.org/10.3926/jotse.271>

Percy, C. (2021). *Influencia de la gestión de talento humano en la estrategia organizacional de la Municipalidad Distrital de Chilca - Huancayo 2019* [Universidad Continental Huancayo]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8740/4/IV_FIN_108_TE_Cruzada_Vilcahuaman_2021.pdf

Quiroz, G. E., & Torres, M. E. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157–164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>

Sánchez, G., Yáñez, A., & Sánchez, L. (2022). *Talento humano en las organizaciones : competencias blandas para la empleabilidad de estudiantes universitarios.* 12(24), 19–

44. https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2022/02/RUDICSv12n24p19_44.pdf

Sharma, V. N., & Hans, A. (2022). Un estudio para reconocer la dinámica del procedimiento de gestión del talento en los hoteles de Jharkhand. *International Journal of New Practices in Management and Engineering*, 11(01), 41–46.
<https://doi.org/10.17762/ijnpme.v11i01.172>

Surya, D., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Nur Zaroni, A., & Yusuf, M. (2023). Actualization of Performance Management Models for the Development of Human Resources Quality, Economic Potential, and Financial Governance Policy in Indonesia Ministry of Education. *Multicultural Education*, 9(1), 1–15.
<https://mccaddogap.com/ojs/index.php/me/article/view/92/69>

Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial. *Academic Journal of Economic Studies*, Vol.2, No., 55–63.
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4081/7214>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)

Vera, A. (2022). *Gestión de Talento Humano del Supermercado “Anthony Market” de la Ciudad de Babahoyo* (Vol. 7, Issue 2) [Universidad Técnica de Babahoyo de Ecuador].
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/11820/E-UTB-FAFI-COM-000068.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vicente, A. (2019). *Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018*. [Universidad Privada de Tacna].
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1014/Vicente-Herrera-Abigail.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO

ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La encuesta es anónima no ponga su nombre ni firme este cuestionario.

Nº	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
	PLANIFICACIÓN E INCORPORACIÓN					
1	Las convocatorias se hacen de acuerdo a una descripción de puesto					
2	Los concursos son públicos y transparentes					
3	Se cubren las plazas con personal idóneo					
	INTEGRACIÓN E INDUCCIÓN					
4	Los resultados son públicos					
5	Las entrevistas las realizan especialistas					
6	Se hace la presentación de los nuevos trabajadores					
7	Se hace una evaluación del nuevo trabajador					
	DESARROLLO Y MANTENIMIENTO					
8	La comunicación es permanente de los objetivos estrategias planes etc.					
9	Se planifican las actividades en razón de los resultados					
10	La comisión, apoya las actividades de la institución					
11	Se mide la productividad de los trabajadores					
	CONTROL Y EVALUACIÓN					
12	Se desarrollan programas de entrenamiento					
13	Los programas de capacitación están presupuestados					
14	Se aplica un proceso de evaluación permanente a los trabajadores					

CUESTIONARIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

La presente encuesta tiene por finalidad conocer los niveles de competencia de los trabajadores del área de administración en la Municipalidad Provincial de Arequipa. Marque con una (X) la alternativa que usted crea conveniente.

N°	INDICADORES	NIVELES				
		Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
	CONOCIMIENTOS					
1	Tiene conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la Municipalidad.					
2	Conoce bien el Plan de estratégico de la Municipalidad					
3	Posee conocimiento y capacidad para poner en práctica en la Municipalidad					
4	Conoces los procedimientos de los requisitos y trámites de la institución.					
	HABILIDADES					
5	Tiene la capacidad de identificar los problemas, analizarlos y redactarlo mediante un documento para luego exponerlos o presentarlos a sus superiores.					
6	Actúa rápido ante dificultades en el trabajo para evitar que se agraven, y propone mejoras para que no vuelva a repetirse.					
7	Te sientes satisfecho y cómodo en el puesto de trabajo que te encomendaron					
8	Conforma un equipo de trabajo y participa activamente logrando la Meta en común con responsabilidad.					
	DESTREZA Y ACTITUDES					
9	Cuando surgen dificultades o cambios en el medio, Usted logra adaptarse rápido y adecuadamente.					
10	Tiene vocación para ayudar y asistir a quien lo necesite					
11	Inspira en sus compañeros motivación y confianza para ejecutar determinadas acciones para el logro de los objetivos.					
12	Cumple bien con sus obligaciones laborales y emprende acciones de mejoras centrándose en la optimización de los recursos.					
13	Usted desarrolla la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma efectiva y exponiendo aspectos positivos.					

14	Busca información valiosa, experiencias de otros y conjuntamente con su propia experiencia, la comparte con los demás en charlas, reuniones y foros, con la finalidad de que también aprendan nuevos conocimientos.					
15	Estás convencido de realizar con éxito una tarea o de elegir el modo adecuado para resolver un problema.					

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!



ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO 1 POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Competencias Laborales"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mg. Calderón Surco Tatiana Leslie

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Nacional de San Agustín

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Competencias Laborales"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					89%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					88%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					87%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					88%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					89%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

89%

Arequipa, diciembre del 2022



Mg. Calderón Surco Tatiana Leslie

DNI: 43094537

INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO 1 POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mg. Calderón Surco Tatiana Leslie

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Nacional de San Agustín

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María,

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					85%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					89%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					85%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					85%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					89%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

88%

Arequipa, diciembre del 2022



Mg. Calderón Surco Tatiana Leslie

DNI: 43094537

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
CALDERON SURCO, TATIANA LESLIE DNI 43094537	MAESTRA EN CIENCIAS: ADMINISTRACIÓN (MBA), CON MENCIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Fecha de diploma: 31/01/20 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 30/11/2013 Fecha egreso: 08/11/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
CALDERON SURCO, TATIANA LESLIE DNI 43094537	BACHILLER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Fecha de diploma: 11/04/2008 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
CALDERON SURCO, TATIANA LESLIE DNI 43094537	LICENCIADO EN ADMINISTRACION Fecha de diploma: 16/05/2008 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU

j) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3530, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p. m.



INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO 1 POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mgtr. Llerena Reategui Javier Santiago

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Nacional del Altiplano Puno

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia- Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					85%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					89%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					85%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					85%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					89%

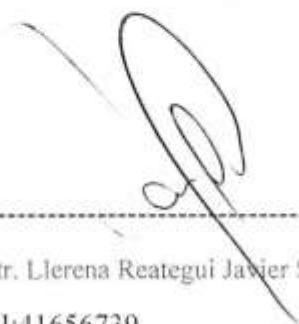
III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

88%

Arequipa, Diciembre del 2022



Mgtr. Llerena Reategui Javier Santiago
DNI:41656739

INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO I POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Competencias Laborales"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mgtr. Llerena Reategui Javier Santiago

1.2. Cargo e institución donde labora:

Docente Universidad Nacional del Altiplano Puno

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Competencias Laborales"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia– Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					89%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					88%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					87%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					88%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la					89%

	investigación descriptiva					
--	------------------------------	--	--	--	--	--

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

89%

Arequipa, Diciembre del 2022



Mgtr. Llerena Reategui Javier Santiago
DNI:41656739

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
LLERENA REATEGUI, JAVIER SANTIAGO DNI 41656739	ECONOMISTA Fecha de diploma: 10/08/07 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
LLERENA REATEGUI, JAVIER SANTIAGO DNI 41656739	BACHILLER EN ECONOMIA BACHILLER EN ECONOMIA Fecha de diploma: 13/01/2006 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA PERU
LLERENA REATEGUI, JAVIER SANTIAGO DNI 41656739	GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS-MBA Fecha de Diploma: 13/09/2012 TIPO: • RECONOCIMIENTO Fecha de Resolución de Reconocimiento: 06/06/2017 Modalidad de estudios: Duración de estudios:	UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ CHILE

(***) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3530, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p. m.



INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO 1 POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mg. Salas Vera Norma Veronica

1.2. Cargo e institución donde labora:

Gerente Regional de Negocios

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Gestión de Talento Humano"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia- Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					85%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					89%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					85%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					85%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					89%

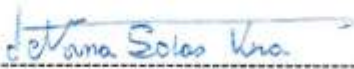
III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

88%

Arequipa, diciembre del 2022



Mg. Salas Vera Norma Veronica

DNI: 29739404

INFORME DE VALIDACIÓN INSTRUMENTO 1 POR JUICIO DE EXPERTOS

Cuestionario "Competencias Laborales"

I. Datos generales:

1.1. Apellidos y nombre del informante:

Mg. Salas Vera Norma Veronica

1.2. Cargo e institución donde labora:

Gerente Regional de Negocios

1.1. Nombre del instrumento:

Cuestionario "Competencias Laborales"

1.4. Objetivo de la evaluación:

Medir la consistencia interna (Validez de Contenido) del instrumento en relación con la primera variable de estudio.

1.5. Autor del instrumento:

Mendoza Aza, Evelyn Alicia- Ex alumna de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santa María.

II. Aspectos de validación:

Indicadores	Criterios	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con un lenguaje claro.					89%
Objetividad	No presenta sesgo ni induce respuestas					89%
Actualidad	Está de acuerdo a los avances de las teorías relacionadas a Satisfacción Laboral					88%
Organización	Existe una organización lógica y coherente					88%
Suficiencia	Comprende aspectos en calidad y cantidad					87%
Intencionalidad	Adecuado para establecer los conocimientos del nivel de Satisfacción Laboral					88%
Consistencia	Basados en aspectos teóricos y científicos					89%
Coherencia	Entre los índices e indicadores					89%
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación descriptiva					89%

III. Opinión de aplicabilidad:

El instrumento presenta validez interna. Se observa coherencia y cohesión entre los ítems que conforman el instrumento y relación directa con la variable que pretende medir.

IV. Promedio de valoración

89%

Arequipa, diciembre del 2022



Mg. Salas Vera Norma Veronica

DNI: 29739404

Resultado

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
SALAS VERA, NORMA VERONICA DNI 29739404	MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS Fecha de diploma: 01/07/2014 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD ESAN <i>PERU</i>

(***) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p. m.



ANEXO 3: CONFIABILIDAD DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

suje	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	total
1	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	2	2	51
2	4	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	53
3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	3	2	51
4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49
5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	51
6	3	3	3	3	4	5	3	4	3	4	2	4	2	2	45
7	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	1	48
8	3	3	3	4	5	3	4	3	4	4	3	4	3	2	48
9	2	3	3	3	4	3	2	3	5	4	2	4	2	2	42
10	3	3	1	3	5	4	4	3	4	2	4	2	2	2	42

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,786	14

CONFIABILIDAD DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

suje	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	TOTAL
1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	2	4	4	49
2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	2	44
3	4	4	3	3	2	2	3	5	2	4	2	3	3	3	3	46
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	40
5	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	42
6	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	51
7	2	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	42
8	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	46
9	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	4	39
10	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	2	2	3	2	45

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,886	,516	15

ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Unidad de análisis	Variables	Instrumentos
Problema general	Objeto general	Hipótesis general		Variable Independiente	
¿De qué manera se relaciona la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022?	Determinar la relación entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022.	Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las Competencias Laborales en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022	Zona de investigación se ubica en la Municipalidad Provincial de Arequipa, son encuestados los trabajadores administrativos.	Gestión de Talento Humano	Cuestionario Matriz de información
Problemas específicos	Objeto específico	Hipótesis específica		Variable Dependiente	
¿De qué manera se relaciona la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022	Establecer la relación entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022	Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y los conocimientos en los trabajadores administrativos de la Municipalidad		Competencias Laborales	

• ¿De qué manera se relaciona la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022 • ¿De qué manera se relaciona la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022	• Evaluar la relación entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos en la Municipalidad Distrital de Arequipa, Año 2022. • Describir la relación entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022	Provincial de Arequipa 2022 • Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y las habilidades en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022 • Existe relación significativa entre la Gestión de Talento Humano y la destreza y actitudes en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Arequipa 2022			
--	---	---	--	--	--

ANEXO 5: BASE DE DATOS

V1: GESTION DEL TALENTO HUMANO

Sujeto	P1	P2	P3	TD1	P4	P5	P6	P7	TD2	P8	P9	P10	P11	TD3	P12	P13	P14	TD4	TV1
1	2	1	2	5	3	3	3	3	12	4	2	4	3	13	1	3	3	7	37
2	5	5	3	13	1	3	3	2	9	1	2	3	4	10	2	3	1	6	38
3	5	5	3	13	1	3	3	1	8	1	2	3	1	7	3	5	3	11	39
4	5	5	3	13	1	3	3	2	9	1	3	2	3	9	4	3	1	8	39
5	2	1	3	6	3	5	4	3	15	1	5	3	5	14	1	3	1	5	40
6	2	1	3	6	3	5	4	3	15	1	5	3	5	14	1	3	1	5	40
7	3	3	3	9	1	3	3	2	9	2	3	3	3	11	3	3	1	7	36
8	2	1	3	6	3	4	4	3	14	1	3	3	3	10	1	3	1	5	35
9	3	2	2	7	3	4	3	3	13	1	3	3	3	10	3	3	3	9	39
10	2	1	3	6	3	3	3	2	11	3	4	3	3	13	1	3	3	7	37
11	3	3	3	9	1	3	3	3	10	3	1	3	3	10	4	3	1	8	37
12	2	1	3	6	3	3	3	4	13	3	4	2	3	12	1	3	3	7	38
13	2	1	3	6	3	3	3	3	12	1	3	4	3	11	1	3	3	7	36
14	2	1	3	6	3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	1	3	1	5	36
15	3	3	3	9	1	3	4	2	10	1	2	4	3	10	4	2	3	9	38
16	3	3	3	9	1	3	3	3	10	2	3	4	3	12	3	3	1	7	38
17	4	4	3	11	1	3	3	3	10	3	1	3	3	10	3	3	5	11	42
18	3	2	2	7	3	4	3	2	12	4	2	3	3	12	3	3	5	11	42
19	2	1	3	6	3	3	3	3	12	1	3	3	3	10	1	3	3	7	35
20	2	1	3	6	3	5	3	3	14	1	5	5	5	16	1	3	3	7	43
21	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	2	3	3	12	3	3	3	9	43
22	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	2	3	3	12	3	3	3	9	43

23	5	5	3	13	1	4	3	2	10	2	3	3	4	12	2	3	3	8	43
24	4	4	3	11	1	3	3	3	10	2	3	2	3	10	4	3	5	12	43
25	5	5	3	13	1	3	3	3	10	2	3	3	3	11	3	3	3	9	43
26	4	4	3	11	1	3	3	3	10	2	3	3	4	12	2	3	5	10	43
27	4	4	3	11	1	3	3	4	11	3	1	3	3	10	3	3	5	11	43
28	2	1	3	6	3	3	4	3	13	5	5	5	5	20	1	3	1	5	44
29	5	5	3	13	1	2	4	3	10	2	3	2	3	10	3	5	3	11	44
30	5	5	3	13	1	2	3	3	9	2	4	4	3	13	3	3	3	9	44
31	4	4	4	12	3	4	2	4	13	3	1	3	3	10	3	3	3	9	44
32	5	5	3	13	1	2	4	4	11	3	1	3	3	10	4	3	3	10	44
33	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	4	3	1	12	5	3	3	11	45
34	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	4	3	1	12	5	3	3	11	45
35	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	4	3	1	12	5	3	3	11	45
36	5	5	3	13	1	3	4	3	11	2	3	2	3	10	3	5	3	11	45
37	4	4	4	12	3	4	2	4	13	3	1	3	4	11	3	3	3	9	45
38	5	5	3	13	1	3	3	4	11	3	1	3	4	11	4	3	3	10	45
39	5	5	3	13	1	3	4	4	12	3	1	3	3	10	4	3	3	10	45
40	4	4	3	11	1	4	3	4	12	3	1	3	3	10	4	3	5	12	45
41	2	1	3	6	3	5	3	2	13	5	5	5	5	20	1	3	3	7	46
42	2	1	3	6	3	5	3	3	14	4	5	3	1	13	5	5	3	13	46
43	5	5	3	13	1	3	3	4	11	4	3	4	2	13	3	3	3	9	46
44	5	5	3	13	1	3	3	3	10	4	3	4	2	13	4	3	3	10	46
45	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	3	3	5	15	3	3	3	9	46
46	2	1	3	6	3	5	3	5	16	4	5	4	2	15	3	3	3	9	46
47	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	3	3	5	15	3	3	3	9	46
48	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	4	4	3	15	3	3	3	9	46
49	3	2	2	7	3	4	3	5	15	4	4	4	3	15	3	3	3	9	46
50	2	1	3	6	3	5	4	4	16	5	5	3	1	14	5	4	1	10	46

51	3	2	2	7	3	4	3	3	13	4	4	4	3	15	4	3	5	12	47
52	2	1	3	6	3	5	3	5	16	3	5	5	5	18	1	3	3	7	47
53	2	1	3	6	3	5	3	4	15	4	5	5	5	19	1	3	3	7	47
54	3	1	3	7	3	5	3	5	16	4	5	3	1	13	5	5	3	13	49
55	2	1	3	6	3	5	3	5	16	4	5	3	1	13	5	5	3	13	48
56	4	4	4	12	3	4	2	3	12	2	3	4	3	12	3	4	3	10	46
57	2	1	3	6	3	5	4	5	17	5	5	5	5	20	1	3	1	5	48
58	2	1	3	6	3	5	3	4	15	4	5	5	5	19	1	3	3	7	47
59	3	1	3	7	3	5	3	5	16	4	5	5	5	19	1	3	3	7	49
60	2	1	3	6	3	5	3	5	16	4	5	5	5	19	1	3	3	7	48
61	4	1	3	8	3	5	3	3	14	4	2	5	5	16	5	3	3	11	49
62	5	5	3	13	1	5	4	5	15	3	3	3	5	14	4	5	1	10	52
63	3	2	5	10	4	2	3	3	12	1	5	3	5	14	4	5	3	12	48
64	3	2	3	8	4	2	3	3	12	1	3	3	5	12	4	2	5	11	43
65	3	2	5	10	4	2	3	2	11	3	4	3	5	15	4	5	5	14	50
66	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	5	3	1	13	5	3	2	10	47
67	4	4	4	12	3	4	2	4	13	3	1	5	5	14	3	4	3	10	49
68	4	4	4	12	3	4	2	5	14	4	3	1	5	13	3	5	3	11	50
69	3	2	5	10	4	2	3	3	12	4	2	3	4	13	3	5	5	13	48
70	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	2	3	4	13	3	5	3	11	48
71	3	2	3	8	4	2	3	4	13	3	4	2	5	14	4	5	5	14	49
72	3	2	5	10	4	2	3	4	13	3	4	2	5	14	4	5	5	14	51
73	3	2	3	8	4	2	3	3	12	4	5	3	1	13	5	4	3	12	45
74	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	5	4	3	16	4	2	3	9	49
75	4	4	3	11	1	5	3	3	12	3	1	5	3	12	4	3	5	12	47
76	5	5	3	13	1	3	3	3	10	4	3	4	2	13	5	4	3	12	48
77	4	4	3	11	1	5	5	2	13	5	4	2	3	14	2	4	5	11	49
78	5	5	3	13	1	5	3	4	13	3	3	5	3	14	4	4	2	10	50

79	4	4	4	12	3	4	2	3	12	3	5	5	3	16	3	4	3	10	50
80	5	3	2	10	3	5	3	4	15	3	5	5	4	17	3	4	3	10	52
81	5	3	2	10	5	5	5	3	18	1	5	4	4	14	3	5	3	11	53
82	5	5	3	13	1	5	4	5	15	2	3	4	3	12	5	4	3	12	52
83	5	5	3	13	1	5	3	5	14	2	5	5	5	17	3	5	1	9	53
84	4	4	3	11	1	5	5	3	14	5	4	2	3	14	2	3	5	10	49
85	5	5	3	13	1	5	3	3	12	4	3	1	5	13	5	5	3	13	51
86	4	4	4	12	3	4	2	5	14	5	5	4	2	16	3	4	3	10	52
87	5	3	2	10	5	5	5	4	19	1	5	5	4	15	3	5	3	11	55
88	5	3	2	10	3	4	5	3	15	3	5	3	4	15	3	3	3	9	49
89	5	3	2	10	5	5	5	4	19	4	2	3	4	13	3	3	3	9	51
90	5	5	3	13	1	5	4	5	15	5	4	2	3	14	4	4	3	11	53
91	4	4	3	11	1	5	5	3	14	3	3	5	3	14	3	5	5	13	52
92	4	4	3	11	3	5	5	4	17	4	2	5	3	14	4	4	1	9	51
93	3	2	5	10	4	2	3	5	14	3	5	2	5	15	4	5	3	12	51
94	4	4	3	11	1	5	3	3	12	5	4	5	4	18	3	3	3	9	50
95	3	2	5	10	4	2	3	2	11	5	5	5	5	20	4	5	5	14	55
96	5	3	2	10	5	5	5	5	20	5	5	3	1	14	5	3	3	11	55
97	4	4	3	11	1	5	3	5	14	2	4	3	4	13	2	5	5	12	50
98	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	5	5	5	19	4	2	3	9	52
99	5	3	2	10	5	4	5	4	18	5	5	4	3	17	4	2	3	9	54
100	5	5	3	13	1	5	3	5	14	4	3	5	4	16	5	5	3	13	56
101	4	4	4	12	3	4	2	5	14	4	3	3	5	15	3	5	3	11	52
102	4	4	4	12	3	4	2	5	14	5	4	5	3	17	5	4	1	10	53
103	4	4	4	12	3	4	2	5	14	3	4	3	5	15	4	3	3	10	51
104	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	5	5	5	19	4	2	5	11	54
105	5	5	3	13	1	5	3	5	14	2	5	5	5	17	5	5	3	13	57
106	5	3	2	10	5	5	5	5	20	5	5	4	2	16	3	4	3	10	56

107	3	2	5	10	4	2	3	3	12	4	5	5	5	19	4	3	3	10	51
108	3	2	5	10	4	2	3	4	13	4	5	4	4	17	4	5	5	14	54
109	3	2	5	10	4	2	3	5	14	4	5	3	3	15	4	4	5	13	52
110	3	2	5	10	4	2	3	4	13	4	5	5	5	19	4	5	1	10	52
111	5	5	3	13	1	5	3	5	14	3	5	4	3	15	5	4	3	12	54
112	4	4	3	11	1	5	5	4	15	5	3	3	5	16	3	3	5	11	53
113	5	5	3	13	1	5	3	4	13	4	4	5	3	16	5	5	3	13	55
114	4	4	4	12	3	4	2	5	14	5	4	3	4	16	4	5	3	12	54
115	5	5	3	13	1	5	4	5	15	4	5	5	3	17	2	3	1	6	51
116	4	4	3	11	1	3	5	5	14	3	3	5	4	15	5	4	3	12	52
117	5	5	3	13	1	5	3	5	14	4	5	5	5	19	4	3	3	10	56
118	5	5	3	13	1	5	3	5	14	4	5	5	5	19	3	5	5	13	59
119	4	4	4	12	3	4	2	5	14	4	5	5	5	19	4	4	3	11	56
120	5	3	2	10	5	5	5	5	20	5	2	4	5	16	5	5	3	13	59
121	5	3	2	10	3	5	5	3	16	5	5	5	4	19	3	3	3	9	54
122	5	3	2	10	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	3	4	3	10	59

V2: COMPETENCIAS LABORALES

P1	P2	P3	P4	TD1	P5	P6	P7	P8	TD2	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	TD3	TV2
3	3	2	1	9	3	3	3	3	12	3	2	3	3	1	3	2	17	38
5	3	3	3	14	3	1	3	3	10	3	2	3	3	2	1	2	16	40
3	2	4	2	11	3	1	3	3	10	3	1	3	2	2	3	3	17	38
5	3	3	1	12	3	2	3	3	11	3	3	2	3	2	2	3	18	41
3	1	3	1	8	3	1	3	3	10	3	1	3	3	3	2	3	18	36
3	3	3	2	11	3	3	3	3	12	3	3	4	5	2	2	3	22	45
3	3	2	3	11	4	2	1	2	9	4	3	1	3	3	5	5	24	44
2	5	3	3	13	2	4	4	2	12	4	1	1	3	3	4	4	20	45
2	3	3	3	11	3	2	1	3	9	3	3	3	3	1	3	4	20	40
1	3	3	3	10	3	4	3	3	13	1	3	4	2	3	2	4	19	42
3	3	3	1	10	3	3	3	3	12	3	1	3	3	3	2	3	18	40
3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	1	3	4	2	2	2	17	42
5	4	2	2	13	2	3	3	1	9	3	3	3	3	3	3	3	21	43
1	3	3	4	11	4	3	3	3	13	1	3	3	3	3	1	3	17	41
3	1	4	3	11	2	2	5	1	10	3	1	1	5	5	3	2	20	41
3	3	3	1	10	3	3	3	3	12	3	1	3	3	3	2	4	19	41
1	3	3	3	10	3	3	3	3	12	1	3	3	3	2	3	4	19	41
3	3	3	1	10	3	3	3	3	12	3	1	3	3	4	3	3	20	42
3	1	3	3	10	4	3	1	3	11	3	1	1	5	4	4	3	21	42
3	3	1	3	10	3	3	1	3	10	3	3	4	3	3	3	3	22	42
3	4	5	3	15	2	2	5	1	10	3	1	1	5	3	3	2	18	43
2	2	3	4	11	3	3	1	3	10	3	3	3	4	3	4	2	22	43
3	1	5	3	12	4	3	1	3	11	3	1	5	3	3	2	3	20	43
2	4	4	1	11	3	1	4	3	11	3	1	3	3	4	3	4	21	43
3	3	1	3	10	3	3	2	3	11	4	1	1	3	3	5	5	22	43

3	1	5	5	14	4	3	1	3	11	3	1	1	5	3	3	2	18	43
3	3	3	1	10	3	3	3	3	12	3	1	3	3	4	3	4	21	43
4	4	4	1	13	3	1	4	4	12	3	1	2	3	4	2	4	19	44
4	3	4	2	13	5	3	1	3	12	1	1	1	5	4	4	3	19	44
2	5	2	5	14	2	3	3	2	10	2	4	2	3	2	4	3	20	44
3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	1	3	4	3	2	3	19	44
3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	1	3	4	3	2	3	19	44
4	2	3	3	12	4	1	3	3	11	3	3	3	1	3	4	4	21	44
3	1	5	4	13	3	2	1	3	9	1	5	3	4	2	4	3	22	44
2	5	2	2	11	4	1	3	3	11	3	3	4	3	4	2	3	22	44
4	2	3	2	11	4	4	1	3	12	3	4	4	3	1	3	3	21	44
3	1	4	3	11	3	2	1	3	9	3	5	1	5	4	4	3	25	45
3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	1	3	3	3	2	3	18	45
3	1	4	4	12	3	2	1	3	9	1	5	1	5	5	4	3	24	45
3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	1	3	3	3	2	3	18	45
4	3	4	1	12	3	3	3	3	12	3	1	4	3	4	3	3	21	45
3	1	5	3	12	3	3	3	5	14	3	1	3	4	2	4	3	20	46
3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	1	3	3	3	2	4	19	46
3	4	4	1	12	3	3	3	3	12	3	1	4	3	3	4	4	22	46
3	1	5	5	14	5	3	1	3	12	3	1	1	5	3	4	3	20	46
4	3	3	3	13	4	4	1	3	12	3	3	3	2	3	4	3	21	46
3	4	2	3	12	5	2	2	2	11	4	2	3	3	3	4	4	23	46
3	4	4	4	15	3	4	2	4	13	3	1	4	3	2	3	2	18	46
3	3	4	3	13	3	3	3	3	12	3	1	3	4	4	3	3	21	46
3	1	5	5	14	3	2	1	3	9	3	5	3	4	2	4	2	23	46
2	4	4	1	11	3	3	4	3	13	3	1	4	3	3	4	4	22	46
4	4	4	3	15	4	3	3	3	13	3	1	3	4	2	2	4	19	47
4	3	5	3	15	4	4	2	2	12	3	4	3	3	3	3	3	22	49

3	3	3	4	13	3	3	4	4	14	3	1	3	3	4	3	3	20	47
3	1	5	4	13	4	3	3	3	13	3	2	4	2	3	2	3	19	45
3	1	5	3	12	5	3	3	3	14	3	3	3	4	2	4	2	21	47
3	1	3	4	11	5	4	3	3	15	3	3	1	5	3	3	3	21	47
2	4	3	3	12	2	3	3	4	12	3	3	4	5	3	5	4	27	51
3	1	3	3	10	4	3	3	3	13	3	5	1	5	3	5	3	25	48
3	5	4	5	17	3	2	3	3	11	1	5	1	5	3	3	3	21	49
4	3	4	2	13	5	3	1	3	12	1	5	3	4	2	5	3	23	48
3	1	5	4	13	2	1	5	3	11	4	4	3	3	3	4	4	25	49
3	3	5	3	14	2	5	5	3	15	5	3	5	3	3	3	4	26	55
3	1	4	2	10	4	3	4	3	14	2	4	1	5	5	5	3	25	49
4	4	4	3	15	4	3	3	4	14	3	1	3	4	2	3	2	18	47
4	4	4	1	13	3	3	4	4	14	3	1	4	3	4	3	4	22	49
3	2	3	3	11	4	2	3	3	12	3	3	2	4	2	4	3	21	44
4	4	3	3	14	3	3	4	4	14	4	3	2	2	3	3	4	21	49
3	2	2	3	10	5	4	4	1	14	3	1	1	5	3	2	3	18	42
3	2	3	3	11	3	3	3	3	12	4	3	3	2	4	3	2	21	44
4	4	4	1	13	3	3	4	4	14	3	1	4	3	4	3	4	22	49
5	4	3	3	15	3	1	3	3	10	3	4	3	3	3	3	5	24	49
3	1	3	3	10	2	1	3	4	10	3	3	2	4	2	5	4	23	43
4	4	5	5	18	5	3	3	1	12	3	3	3	2	3	2	4	20	50
3	3	5	5	16	3	4	1	3	11	3	1	1	5	3	5	3	21	48
4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	4	3	4	2	4	4	4	25	51
4	3	4	2	13	4	2	3	4	13	3	5	1	5	3	5	3	25	51
4	4	5	5	18	5	2	2	3	12	4	3	3	1	3	3	4	21	51
4	4	3	3	14	3	3	4	4	14	4	3	4	2	4	3	3	23	51
2	4	3	3	12	3	3	2	4	12	3	3	4	2	3	2	4	21	45
4	3	4	2	13	5	5	4	3	17	3	3	3	2	4	3	3	21	51

4	3	2	2	11	5	3	3	3	14	3	1	1	5	2	4	3	19	44
3	1	5	3	12	5	3	4	5	17	5	1	1	5	5	3	2	22	51
3	4	3	2	12	1	2	1	3	7	3	5	1	2	1	2	3	17	36
3	4	4	4	15	3	3	5	2	13	2	5	1	3	3	5	5	24	52
4	4	3	3	14	3	3	4	4	14	4	3	3	2	4	4	4	24	52
2	3	3	3	11	4	3	3	3	13	3	4	4	3	5	4	2	25	49
3	4	3	5	15	5	3	3	3	14	3	3	2	3	4	3	5	23	52
3	3	4	3	13	4	3	4	4	15	3	1	2	4	2	3	4	19	47
3	2	3	5	13	3	5	4	5	17	2	3	3	5	3	3	3	22	52
4	3	3	2	12	4	4	3	5	16	3	3	1	5	2	3	3	20	48
3	5	5	3	16	3	2	3	5	13	3	5	1	5	3	4	3	24	53
3	1	5	4	13	4	3	4	5	16	5	1	5	5	3	2	3	24	53
3	1	5	3	12	3	2	4	5	14	5	4	1	5	4	5	3	27	53
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	1	3	4	4	2	4	21	53
3	1	5	5	14	5	3	4	5	17	5	1	1	5	3	4	3	22	53
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	1	2	4	4	3	4	21	53
4	4	4	3	15	4	3	4	4	15	3	1	4	4	4	3	4	23	53
4	4	5	3	16	3	4	3	3	13	5	3	3	3	3	4	4	25	54
3	1	5	4	13	5	3	4	5	17	5	1	1	5	5	4	3	24	54
3	1	5	3	12	5	4	3	5	17	3	5	3	4	2	5	3	25	54
5	5	5	5	20	5	1	3	3	12	4	4	3	1	3	3	4	22	54
3	3	5	5	16	5	4	3	3	15	3	3	5	5	3	2	3	24	55
4	3	4	2	13	5	3	2	3	13	3	2	4	3	3	5	4	24	50
3	1	5	3	12	1	1	5	4	11	5	5	4	5	5	4	4	32	55
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	1	4	4	5	3	4	24	56
3	5	3	5	16	5	1	5	5	16	5	1	1	3	3	5	5	23	55
4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	1	4	3	2	4	4	21	53
5	5	5	5	20	5	1	4	4	14	3	3	3	3	3	4	2	21	55

3	4	5	5	17	5	3	4	4	16	3	4	4	2	1	3	4	21	54
3	5	5	5	18	5	1	5	4	15	4	5	1	3	4	5	5	27	60
5	4	4	4	17	3	3	5	4	15	5	5	1	3	3	5	5	27	59
4	4	4	4	16	3	3	5	5	16	5	4	2	3	3	5	5	27	59
3	4	5	3	15	5	3	5	3	16	3	1	3	5	4	5	4	25	56
4	4	5	5	18	2	4	5	5	16	4	4	3	3	3	4	3	24	58
3	5	5	3	16	5	3	5	3	16	3	5	5	5	3	5	4	30	62
5	4	2	5	16	5	4	5	5	19	5	5	1	3	1	5	5	25	60
3	4	2	2	11	3	1	2	5	11	4	3	3	5	3	5	3	26	48
4	5	2	3	14	4	3	5	4	16	3	5	4	5	5	4	4	30	60
3	5	4	2	14	4	3	5	5	17	5	4	4	5	5	4	4	31	62
5	4	3	2	14	5	1	5	4	15	5	3	4	3	5	4	4	28	57
2	3	5	2	12	4	3	3	5	15	3	5	3	3	3	5	5	27	54

