

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la  
Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco - 2019**

**PRESENTADO POR:**

**Guisela Irma Gonzales Yucra**

**Para optar el Título de Licenciado en Administración**

**Abancay, Perú**

**2022**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“TESIS”

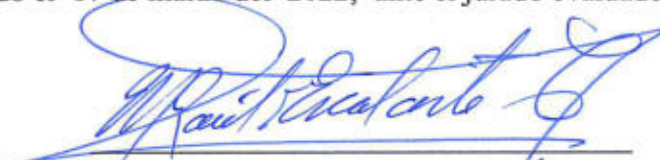
“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA LA CONVENCION – CUSCO - 2019”

**PRESENTADO POR:**

Bachiller. Guisela Irma Gonzales Yucra

Sustentado y aprobado el 07 de marzo del 2022; ante el jurado evaluador:

**Presidente**

  
Dr. Mauricio Raúl Escalante Cardenas

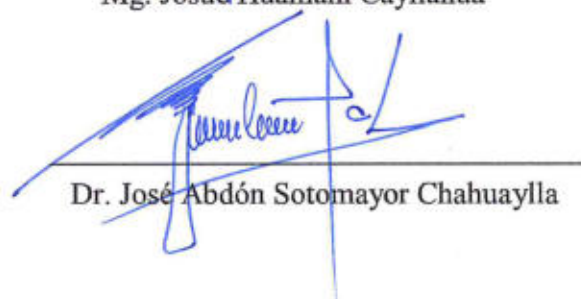
**Primer Miembro**

  
Mtro. Arturo Nicanor Suarez Orellana

**Segundo Miembro:**

  
Mg. Josué Huamani Cayllahua

**Asesor**

  
Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

## **Agradecimiento**

*A Dios sobre todas las cosas por darme sus bendiciones en todo el trayecto de mi vida y permitirme de mi existencia, guiarme mi fe y darme sabiduría.*

*A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, por permitirme lograr mis objetivos.*

*A mis docentes miembros del jurado evaluador, Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas, Mtro. Arturo Nicanor Suarez Orellana, Mg. Josué Huamani Cayllahua y mi asesor Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla; que, gracias a sus predisposiciones, apreciaciones y observaciones realizadas de logro concluir esta investigación.*



## **Dedicatoria**

*El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, por guiarme en este camino de vida, quien me acompaña para que mis objetivos y sueños se hagan realidad.*

*A mis padres Atilio Gonzales Gutiérrez e Irma Yucra Cáceres, quienes día a día me ayudan a impulsar en mis estudios, porque todo lo que soy se lo debo a ellos.*



“Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la  
Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco - 2019”

Línea de Investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I</b> .....	5
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
1.1 Descripción del problema .....	5
1.2 Enunciado del Problema .....	7
1.2.1 Problema general .....	7
1.2.2 Problema Específicos .....	7
1.2.3 Justificación de la investigación .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	10
2.1 Objetivos de la investigación .....	10
2.1.1 Objetivo General .....	10
2.1.2 Objetivo Específicos .....	10
2.2 Hipótesis de la Investigación .....	10
2.2.1 Hipótesis general .....	10
2.2.2 Hipótesis específico .....	10
2.3 Operacionalización de variables .....	11
<b>CAPÍTULO III</b> .....	13
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	13
3.1 Antecedentes .....	13
3.2 Marco teórico .....	19
3.2.1 Habilidades Gerenciales .....	19
3.2.2 Gestión del Talento Humano .....	25
3.2.2.1 Conceptos de Gestión de Talento Humano: .....	25
3.2.2.2 Origen de gestión de talento humano .....	27
3.2.2.3 Las nuevas tendencias de la gestión de talento humano .....	27
3.2.2.4 Escenarios de las nuevas tendencias laborales .....	29
3.2.2.5 Teorías importantes en la gestión Talento humano .....	29
3.2.2.6 Funciones de la gestión de talento humano .....	32
3.2.2.7 Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos .....	32
3.2.2.8 Características del departamento de recursos humanos .....	34
3.2.2.9 Objetivos de la gestión del talento humano .....	34
3.3 Marco conceptual .....	44



<b>CAPÍTULO IV</b> .....	49
<b>METODOLOGÍA</b> .....	49
4.1 Tipo de investigación y nivel de investigación .....	49
4.2 Diseño de Investigación.....	50
4.3 Descripción ética de la investigación .....	51
4.4 Población y Muestra .....	51
4.5 Procedimiento.....	53
4.6 Técnica e instrumentos .....	53
4.7 Análisis estadístico .....	55
<b>CAPÍTULO V</b> .....	57
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b> .....	57
5.1 Análisis de resultados .....	57
5.2 Contratación de hipótesis .....	91
5.3 Discusión .....	96
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	99
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	99
6.1 Conclusiones.....	99
6.2 Recomendaciones .....	100
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	101
<b>ANEXOS</b> .....	110



## INDICÉ DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de Variables .....	12
<b>Tabla 2</b>	La teoría X y la teoría Y de McGregor.....	31
<b>Tabla 3</b>	Valores a interpretar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.....	56
<b>Tabla 4</b>	Habilidades Gerenciales .....	57
<b>Tabla 5</b>	Habilidades Conceptuales .....	58
<b>Tabla 6</b>	¿Su jefe inmediato superior tiene conocimiento del entorno organizacional o de la municipalidad distrital? .....	59
<b>Tabla 7</b>	¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la municipalidad? .....	60
<b>Tabla 8</b>	¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva? .....	61
<b>Tabla 9</b>	Habilidades Técnicas.....	62
<b>Tabla 10</b>	¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores? .....	63
<b>Tabla 11</b>	¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?.....	64
<b>Tabla 12</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a traves de capacitaciones? .....	65
<b>Tabla 13</b>	Habilidades Humanas .....	66
<b>Tabla 14</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institucion?...	67
<b>Tabla 15</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo? .....	68
<b>Tabla 16</b>	¿Su jefe inmediato superior practica la comunicación efectiva?.....	69
<b>Tabla 17</b>	Gestión del Talento Humano.....	70
<b>Tabla 18</b>	Procesos de provisión de personas .....	71
<b>Tabla 19</b>	¿En su Municipalidad, los funcionarios realizan la planeacion de Recursos Humanos Antes de contratar un nuevo personal? .....	72
<b>Tabla 20</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal? .....	73
<b>Tabla 21</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?.....	74
<b>Tabla 22</b>	Procesos de organización de personas.....	75
<b>Tabla 23</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad socializan los instrumentos de gestion?76	
<b>Tabla 24</b>	¿En esta municipalidad realizan la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?.....	77
<b>Tabla 25</b>	¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta municipalidad Distrital? .....	78
<b>Tabla 26</b>	Procesos de retención de personas .....	79
<b>Tabla 27</b>	¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?.....	80
<b>Tabla 28</b>	¿En la municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal? .....	81
<b>Tabla 29</b>	¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo? .....	82





<b>Tabla 30</b>	Procesos para desarrollar personal .....	83
<b>Tabla 31</b>	¿Los trabajadores de esta municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral? .....	84
<b>Tabla 32</b>	¿Usted recibió alguna capacitación en el área que se desempeña? .....	85
<b>Tabla 33</b>	¿En esta Municipalidad promueven el desarrollo organizacional? .....	86
<b>Tabla 34</b>	Procesos para auditar o control personas.....	87
<b>Tabla 35</b>	¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad, se actualiza permanentemente?.....	88
<b>Tabla 36</b>	¿En la Municipalidad disponen de un sistema de informacion para el control del personal?.....	89
<b>Tabla 37</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad? .....	90
<b>Tabla 38</b>	Correlación de variables entre Habilidades Humanas*Gestión del Talento Humano .....	92
<b>Tabla 39</b>	Correlación entre las Habilidades Conceptuales y Gestión del Talento Humano .....	94
<b>Tabla 40</b>	Correlación entre las Habilidades Técnicas y Gestión del Talento Humano .....	94
<b>Tabla 41</b>	Correlación entre las Habilidades Humanas y Gestión del Talento Humano ....	95



## INDICÉ DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Pirámide de necesidades de Maslow.....	31
<b>Figura 2</b>	Habilidades Gerenciales.....	57
<b>Figura 3</b>	Habilidades Conceptuales .....	59
<b>Figura 4</b>	¿Su jefe inmediato superior tiene Conocimiento del entorno organizacional o de la municipalidad distrital? .....	60
<b>Figura 5</b>	¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la municipalidad? .....	61
<b>Figura 6</b>	¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva? .....	61
<b>Figura 7</b>	Habilidades Técnicas .....	62
<b>Figura 8</b>	¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores? .....	64
<b>Figura 9</b>	¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?.....	65
<b>Figura 10</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones? .....	66
<b>Figura 11</b>	Habilidades Humanas .....	67
<b>Figura 12</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución? ...	68
<b>Figura 13</b>	¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?.....	69
<b>Figura 14</b>	¿Su jefe inmediato superior practica la comunicación efectiva? .....	70
<b>Figura 15</b>	Gestión del Talento Humano .....	71
<b>Figura 16</b>	Procesos de provisión de personas.....	72
<b>Figura 17</b>	¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de Recursos Humanos Antes de contratar nuevo personal? .....	73
<b>Figura 18</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal? .....	74
<b>Figura 19</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?.....	75
<b>Figura 20</b>	Procesos de organización de personas .....	75
<b>Figura 21</b>	¿Los funcionarios de la Municipalidad socializan los instrumentos de gestión? .....	77
<b>Figura 22</b>	¿En la Municipalidad se realiza la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?.....	78
<b>Figura 23</b>	¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta municipalidad Distrital? .....	79
<b>Figura 24</b>	Procesos de retención de personas .....	80
<b>Figura 25</b>	¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?.....	81
<b>Figura 26</b>	¿En la Municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal? .....	82
<b>Figura 27</b>	¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo? .....	83
<b>Figura 28</b>	Procesos para desarrollar personal.....	84

<b>Figura 29</b> ¿Los trabajadores de esta municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral? .....	85
<b>Figura 30</b> ¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña? .....	86
<b>Figura 31</b> ¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional? .....	87
<b>Figura 32</b> Procesos para auditar o control de personas .....	88
<b>Figura 33</b> ¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad, se actualiza permanentemente?.....	89
<b>Figura 34</b> ¿En la Municipalidad disponen de un sistema de informacion para el control del perosnal.....	90
<b>Figura 35</b> ¿Los funcionarios de la Municipalidad evaluan l perfil del personal que labora en la entidad?.....	91



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación hace mención a habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni -2019, que en la actualidad son temas de mucha importancia porque son los atributos de la personalidad y el estilo para producir resultados eficientes en las instituciones y organizaciones utilizando herramientas y técnicas para poder contribuir o enfrentar a diferentes empresas heterogéneas y empresas competitivas, ante el avance tecnológico en la era de la globalización, debido a que se presentan entornos complejos e impredecibles cambios continuos que obliga a todas las organizaciones que deben adaptarse para competir en el mercado interno y externo, por tal razón la gestión de talento humano los gestores deben poseer habilidades directivas o gerenciales lo cual parte de la problemática o de las deficiencias que no cuentan con habilidades gerenciales a ello hace efecto en la gestión en la eficiencia y competencias de sus funciones del personal que ejerce labor administrativa en la Municipalidad Distrital, debido a que no se estaría tratando de realizar una adecuada gestión en el talento humano y por ende la municipalidad no estaría promoviendo la adecuada prestación de los servicios públicos locales y por consecuencia no consiguen fomentar los beneficios de los ciudadanos y mucho menos el desarrollo general y armónico de su localidad.

La Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia de la Convención de la región Cusco, brinda servicios públicos básicos requeridos para cubrir las necesidades insatisfechas de los vecinos y el desarrollo local, es por ello que requieren talento humano competente que coadyuven al desarrollo local.

Por las razones anteriormente expuestas en la presente investigación, se ha dividido en seis capítulos siendo los siguientes: Capítulo I. Planteamiento del Problema, Descripción del problema, Enunciado del Problema (Problema general y Problema Específico) y Justificación de la Investigación Capítulo II. Objetivos (Objetivos General y Objetivo Específico); Hipótesis (hipótesis General e hipótesis específica), operacionalización de variables. Capítulo III. Marco teórico, el marco teórico es una discusión teórica que involucra los antecedentes relacionados al tema de investigación, así mismo las bases teóricas afines a las Habilidades Gerenciales y Gestión del Talento Humano; se finaliza con el marco conceptual definiendo de forma concreta los términos más usuales en el presente estudio. Capítulo IV. Metodológica, considera la definición y operacionalización de variables; además, describiendo el tipo, nivel, método y diseño de la investigación; así como



también la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, para finalmente abordar el procesamiento, análisis de datos y prueba de hipótesis. Capítulo V. Resultados y Discusiones, Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general de “determinar la relación de habilidades gerenciales y gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019”. La misma que se desarrolló con enfoque cuantitativo, tipo de investigación es básica de nivel correlacional y el diseño no experimental-transversal; el método de la investigación fue deductivo, y la investigación tubo una población 300 servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco – 2019 con una muestra probabilística de 169 servidores administrativos aplicado mediante la encuesta de 24 ítems para recoger sus percepciones.

Se llegó a la siguiente conclusión de que existe una relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Siendo una correlación positiva muy alta de un valor de 0.944 con una significatividad bilateral de 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05. Así mismo, existe una correlación positiva alta entre las dimensiones (las habilidades conceptuales, las habilidades técnicas y las habilidades humanas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019).

***Palabras claves:*** *habilidades gerenciales, habilidades conceptuales, habilidades técnicas, habilidades humanas y gestión del talento humano.*



## ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the relationship of managerial skills and the management of human talent of administrative staff in the District Municipality of Megantoni de la Provincia - La Convencion - Cusco -2019. the same one that was developed with a quantitative approach, the type of research is basic at the correlational level and the non-experimental-transversal design; The research method was deductive, and the research had a population of 300 administrative servants of the district municipality of Megantoni in the province of the convention - Cusco - 2019 with a probabilistic sample of 169 administrative servants applied through the 24-item survey to collect their perceptions.

The following conclusion was reached that there is a relationship between managerial skills and the management of human talent of administrative staff in the District Municipality of Megantoni de la Provincia - La Convencion - Cusco -2019. Being a very high positive correlation of a value of 0.944 with a bilateral significance of 0.000 less than the significance level of 0.05. Likewise, there is a high positive correlation relationship between the dimensions (conceptual skills, technical skills and human skills and the management of human talent of the administrative staff in the District Municipality of Megantoni de la Provincia - La Convención - Cusco -2019).

**Keywords:** *Managerial skills, conceptual skills, technical skills, human skills and human talent management.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

En la actualidad las organizaciones a nivel internacional se hallan en un contexto muy heterogéneo empresarial, caracterizado por diferentes fenómenos como la competitividad, la globalización, el avance tecnológico, entornos complejos e impredecibles y cambios continuos que obliga a las organizaciones a adaptarse para competir en el mercado interno y externo, por ende la gestión de talento humano los gestores deben poseer habilidades directivas o gerenciales y esto viene evolucionando constantemente por diversos factores anteriormente descritos para contribuir al desarrollo de las empresas y el desarrollo del país, para lo cual existe muchos conceptos de diversos autores que los funcionarios, directivos y administrativos de empresas públicas y privadas deben tener las habilidades gerenciales como que el investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins y Coulter(2006, p. 12) cita tres tipos de habilidades que los directivos deberían contar como las habilidades técnicas (experiencia y conocimiento), habilidades humanas (saber interactuar y trato hacia los demás) y por último que debería contar cada gerente es con las habilidades conceptuales (creatividad e innovación , resolver problemas y formular ideas).

En este sentido, Kantz citado por Robbins y Coulter(2006), afirma que la administración efectiva nace en tres habilidades básicas conocidas de la gerencia como: técnicas, humanas y conceptuales, dichas habilidades se desarrollan según el nivel ejecutivo que se desempeñe, y estos necesitan más habilidades técnicas y humanísticas, en niveles superiores, la efectividad del gerente depende en gran parte de las habilidades conceptuales y humanas.

La gestión humana se “posiciona en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento, en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, de otra el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales





la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles” (Barney, 1991); (Boxall, 1996); (Wright, 2001) (Snell, Stueber, & Lepak, 2001)

En el Perú, a los 16 días del mes de noviembre del año 1853, el poder legislativo (Congreso de la República) promulgo la primera Ley Orgánica de Municipalidades que estaba establecida por 126 artículos; y con trascurrir del tiempo se promulgo otra ley N° 27972 y con esta ley se estableció una base normativa de gestión como un órgano autónomo de administrar los intereses locales, que fomentaran el desarrollo local, de implementar los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible, armónico y el manejo de planes de desarrollo económico local todo ello en beneficio de la comunidad o la sociedad del ámbito de gestión municipal. .

La Unidad de Recursos Humanos, es el área de apoyo y responsable de gestionar los procesos de los Subsistemas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, dirigidos a todos los talentos humanos que labora en los órganos de administración interna en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia la Convención – Cusco.

En la Municipalidad Distrital de Megantoni por medio de la experiencia laboral se evidencio empíricamente, que existe una carencia en la selección del personal administrativo, muchos servidores públicos desconocen de las leyes y reglamentos por ende carecen de habilidades técnicas, los cargos son ocupados autocráticamente no se utiliza la meritocracia, carecen de trabajo en equipo, falta de liderazgo, comunicación efectiva, entre otros el cual está deteriorando la gestión, es por ello que persiste una deficiente planificación institucional, existe miramiento o discriminación entre trabajadores contratados por diferentes modalidades, falta de interés por parte de los servidores administrativos en mejorar la calidad de servicios a la población, como consecuencia a ello se tiene una deficiente ejecución presupuestal como se puede observar en el Año del 2019, tuvo un Presupuesto Institucional Modificado un monto de S/ 248 023 850,00, del cual llegaron a ejecutar un 81.4% de total de presupuesto, a nivel girado se logró ejecutar un monto de S/ 201 773 144,00, como se evidencia en la (Consulta Amigable, 2019) para el año



2019, a la fecha se visualiza en la página del consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (Pagina Amigable MEF, 2019).

Si continúe el deficiente manejo de habilidades gerenciales de los gestores de la Municipalidad distrital de la provincia de La Convención traerá como consecuencia una deficiente gestión de talento humano del personal administrativo en la municipalidad distrital de la provincia La Convención y en sus diferentes procesos como; los procesos de provisión de personas (la planeación de RH, el reclutamiento y la selección de personal); los procesos de organización de personas ( la socialización organizacional, el diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño); retención de personas( la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones sindicales); el desarrollo del personas( la capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional); deficiente procesos para retener personas( Banco de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos); lo cual se evidencia en un clima laboral inadecuado, deficiente trabajo en equipo, excesivo rotación y fuga de talentos humanos, incertidumbre e incumplimiento de objetivos, descenso del rendimiento y la productiva.

Las entidades públicas como las Municipalidades no son ajenos a lo descrito anteriormente y por ello propongo a realizar la presente investigación por ser de interés colectiva para poder conocer las habilidades gerenciales a nivel conceptual, técnico y humano para poder mejorar la gestión del talento humano en los servidores administrativos de la Municipalidad distrital de Megantoni de la región de Cusco.

## **1.2 Enunciado del Problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019?

### **1.2.2 Problema Específicos**

- ¿En qué medida la habilidad conceptual se relaciona con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019?



- ¿En qué medida la habilidad técnica se relaciona con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019?
- ¿En qué medida las habilidades humanas se relacionan con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019?

### **1.2.3 Justificación de la investigación**

Esta investigación tiene como propósito “Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019”, de la misma forma esta investigación aportará nuevos conocimientos y servirá como antecedente para los trabajadores administrativos y los futuros trabajadores administrativos como una guía, etc. Para poder fortalecer la gestión de la Institución, tanto públicas y privadas

#### **a) Justificación Social**

La presente investigación servirá a los usuarios o clientes y a los mismos servidores que laboran en la parte administrativa de diferentes instituciones del sector público o privado para implementar las políticas en la prestación de servicios y mejorar la administración de talento humano en las diferentes organizaciones especialmente en la Municipalidad Distrital de Megantoni.

#### **b) Justificación Práctica**

Esta investigación con los resultados obtenidos y las recomendaciones planteadas aportará nuevos conocimientos relevantes que permitirá mejorar los servicios en beneficio del público para los diferentes servidores públicos de diferentes instituciones públicas y privadas que ocupan jefaturas de diferentes áreas u oficinas, además este estudio servirá como base para otras investigaciones.

#### **c) Justificación teórica**

Esta investigación contribuye a profundizar el conocimiento las dos variables en estudio como es las habilidades gerenciales y la gestión de



talento humano, fomentando a desarrollar nuevos conocimientos y que serví como base para posteriores estudios del mismo tema en estudio, o que pueden servir como bibliografía de consulta para otros investigadores que busquen información de fuentes secundarias relacionadas con el tema de “las habilidades Gerenciales y la gestión del talento humano”.

**d) Justificación metodológica**

La “investigación permitirá validar, construir y aplicar instrumentos de recolección de datos, para aportar evidencias en favor de las hipótesis en el tema sobre las habilidades Gerenciales y la gestión del talento humano”, cuyos resultados contribuirá como base de estudio para ahondar otras investigaciones especialmente en las dos variables de estudio.



## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **2.1 Objetivos de la investigación**

##### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.

##### **2.1.2 Objetivo Específicos**

- Establecer la relación de las habilidades conceptuales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019”.
- Determinar la relación de las habilidades técnicas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.
- Analizar la relación de las habilidades humanas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.

#### **2.2 Hipótesis de la Investigación**

##### **2.2.1 Hipótesis general**

Las habilidades gerenciales tienen una relación significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019”

##### **2.2.2 Hipótesis específico**

- Las Habilidades Conceptuales se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.



- Las Habilidades Técnicas se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.
- Las Habilidades Humanas se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019.

## 2.3 Operacionalización de variables

### Definición de Variables

- **Variable independiente**

#### **Habilidades gerenciales**

Según Covey (2014), afirma que las habilidades gerenciales o llamados también como habilidades directivas, están relacionadas con el conjunto de conocimientos, destrezas, capacidades y competencias con que deben contar las personas para poder desempeñar adecuadamente sus actividades o funciones adherentes a su dirección o jefatura dentro de una organización, lo cual contribuirá a cumplir los objetivos de una dirección y por ende de la organización.

- **Variable dependiente**

#### **Gestión de talento humano**

Chiavenato, Idalberto(2011), lo define la gestión del talento humano a que es:

Una “área de mucha importancia y muy sensible en la organización, es contingente y situacional en la administración de recursos humanos y esto va depender de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional que adoptan, de acuerdo a sus características del contexto ambiental que se encuentren, la actividad o giro de negocio de la organización que se dedican, de acuerdo a la tecnología que utilizan, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

**Tabla 1**

Operacionalización de variables

<b>“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA LA CONVENCION – CUSCO - 2019”</b>				
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>OPERACIONALIZACION</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Las “habilidades gerenciales o conocidas también como habilidades directivas no son nada más que un conjunto conocimientos, competencias, destrezas y capacidades que requiere una persona, desempeñar actividades o funciones en un rol de dirección o jefatura dentro de una organización, y de esta manera cumplir los objetivos de una dirección y por ende de la organización”. (Covey, 2014)		Habilidades Conceptuales	Conocimiento del entorno organizacional Formulación de ideas Resolución de conflictos Instrucción formal
			Habilidades Técnicas	“Experiencia profesional” “Capacitación o formación adicional”
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Una “área de mucha importancia y muy sensible en la organización, es contingente y situacional en la administración de recursos humanos y esto va depender de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional que adoptan, de acuerdo a sus características del contexto ambiental que se encuentren, la actividad o giro de negocio de la organización que se dedican, de acuerdo a la tecnología que utilizan, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. Chiavenato, Idalberto(2011),		Habilidades Humanas	Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación efectiva “Planeación de RH” “Reclutamiento” “Selección de personal” “Socialización organizacional”
			Procesos de provisión de personas	“Descripción y análisis de puestos” “Evaluación del desempeño” “Remuneración (retribución)” “Prestaciones sociales” “Higiene y seguridad en el trabajo” “Capacitación”
			Procesos de organización de personas	“Desarrollo del personal” “Desarrollo organizacional” “Banco de datos”
			Procesos de retención de personas	“Sistemas de información” “Auditoría de recursos humanos”
			Procesos para desarrollar personas	
			Procesos para auditar o control de personas	

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes

##### a) Antecedentes internacionales

Guarnizo(2018) “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior”.

Esta investigación se realizó en la Universidad Técnica de Ambato, de nivel relacional, con enfoque teórico de paradigma crítico propositivo, basado en la fundamentación filosófica de investigación, desarrollando esta investigación con un enfoque cualicuantitativo, La observación directa y la encuesta, población que participo en el estudio fue los trabajadores administrativos conformado un total de 812 servidores, de diferentes condiciones laborales como trabajadores de modalidad de contrato ocasional, contrato permanentes y nombrados y cuya muestra hallada fue de 269 servidores administrativos, y este estudio arrojó como conclusiones; A que existe una carencia de habilidades humanas, habilidades técnicas, de la misma forma se evidenció la carencia en cuanto a las habilidades conceptuales de las autoridades de los estamentos como es la área de académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; además se halló que las autoridades no son designadas mediante los procesos de selección, no cuentan con el conocimiento y la experticia adecuada para ejercer las funciones del cargo; y en cuanto a su desempeño en su gran mayoría cuentan con un desempeño regular con tendencia a malo dentro de sus áreas de labores y no realizan las evaluaciones de su desempeño durante el año de gestión de los Directores Departamentales, así como los Decanos y Subdecanos de la Universidad; también se halló a que existe poca apertura e interés por parte de los Directores Departamentales, Decanos y Subdecanos para el crecimiento profesional y capacitación hacia los docentes, trabajadores y servidores; también no se tiene un modelo de gestión que permita mejorar las competencias y las habilidades gerenciales de las autoridades académicas y administrativas de la Universidad Técnica de Ambato; por tal motivo en esta investigación se propone diseñar un modelo de gestión por competencias para las autoridades de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Técnica de Ambato, que permita mejorar la gestión del talento humano y el cumplimiento de objetivos institucionales”. (pp. 1-156)





Alcon(2014), En la tesis “habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes”, la cual tiene como:

Objetivo describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal, Donde el tipo de investigación fue descriptivo, con una población de diecinueve docentes y se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario de veintiséis preguntas. Se realizó un análisis cuantitativo mediante la estadística, cuyos resultados llevaron a la conclusión que el gerente no maneja estrategias para manejar conflictos; que el ambiente laboral no era el idóneo y adecuado para llevar una buena labor, no reconoce el trabajo del personal y no tiene empatía; por lo que, considerando estos factores los que determinan el desempeño laboral del personal para identificar las habilidades técnicas que se requieren en un gerente. (pp.1-167)

Conforme a Pereda(2006), en la tesis “Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, presentada en la Universidad de Córdoba, donde:

El objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba, con un enfoque cuantitativo, según indica, debido a que se trabaja con los resultados obtenidos a través de encuestas, lo cual ha permitido extraer inferencias lógicas que determinan las cualidades y características del objeto de estudio. Se utilizó un cuestionario de 27 ítems, formulados en base a una escala de Likert. Concluyendo que las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente, y que los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. (pp.1-135)

#### **b) Antecedentes nacionales**

Rafael y Moreyra (2018),“Las Habilidades Directivas y El Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2017” Esta investigación fue de tipo de investigación Aplicada a un nivel descriptivo correlacional, su diseño es el no Experimental de corte



transeccional; de método específicos de inductivo y el correlacional y se empleó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario de preguntas, y cuya población y muestra lo constituyeron las 79 personas que laboran en condición de personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, cuyos resultados a los que se llegó muestran una intensidad de relación entre las variables en 29,7%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación positiva baja; asimismo, la relación encontrada para la dimensión habilidades personales es de 29,9%, para la dimensión habilidades interpersonales es de 27,0%, para la dimensión habilidades de grupo es de 26,8%, y para la dimensión habilidades de comunicación se halló una correlación de 12,50% respectivamente (pp. 1-110)

Sánchez y Vilchez (2018), El problema formulado para la investigación fue “En qué medida están relacionadas las habilidades directivas con la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa “El Manantial S.R.L, Tarma en el periodo 2014”.

Por lo que el objetivo fue Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “El Manantial S.R.L.” – Tarma en el periodo 2014, Las variables que se estudiaron fueron; Habilidades directivas y satisfacción laboral, la investigación es de tipo aplicado, de nivel correlacional, con diseño no experimental con una muestra de 12 trabajadores y se aplicaron dos cuestionarios con escalas tipo Likert de 5 alternativas, los resultados hallados mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman indica una relación de 75.5% con un nivel de significancia de la prueba menor a 0.05, Por lo tanto existe relación positiva significativa entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa “El Manantial S.R.L.” Tarma en el periodo 2014. A diferencia de las habilidades grupales cuya relación no es significativa. (pp. 1-202)

Miguel Bendezú(2018), las “Habilidades gerenciales y la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica”.

Para ello se utilizó la metodología deductiva, tipo de investigación aplicada. El nivel de investigación que fue el nivel descriptivo y correlacional, instrumentos de medición, básicamente fue la escala de Likert, concluyendo que existe una relación positiva y significativa entre las Habilidades gerenciales y la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, durante el año 2017. Dicha intensidad comprobada fue mediante el coeficiente de rangos de Spearman es



$r_s=0,745$  lo que demuestra su significancia de diferencia de cero. Donde el 55,5% de la gestión del talento humano es explicado por las habilidades gerenciales. El 21,2% de trabajadores del municipio consideran que la gestión del talento humano es muy desfavorable, el 39,4% considera que es desfavorable, el 30,3% considera que es favorable y el 9,1% consideran que es muy favorable; asimismo el 1,5% de trabajadores consideran que las habilidades gerenciales son muy desfavorables, el 25,8% consideran que es desfavorable, el 59,1% considerando que es favorable y el 13,6% consideran que es muy favorable. (pp.1- 98)

Leyva y Sacha(2018) “Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017”.

El estudio se orientó a desarrollar un enfoque cuantitativo de tipo básico, método cuantitativo y como metodología de diseño de nivel descriptivo correlacional; no experimental y transversal, para estudio se utilizó como instrumentos el cuestionario validado por expertos y la fiabilidad desarrollado estadísticamente a través de Alfa y Cronbach el 0.886 obteniendo como resultado un excelente fiabilidad lo cual garantiza su aplicación mediante la encuesta, y cuyo resultado de la investigación se concluye: primero como resultado del objetivo general de la investigación se estableció la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 con un nivel de coeficiente de correlación es: 0,544 de significación bilateral de 0,003 donde demuestra la correlación positiva lo que afirma que los directivos deben necesariamente tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas como son las Habilidades Técnicas, , Habilidades Humanas; Habilidades Conceptuales.; seguidamente fue hallado los resultados del primer objetivo específico donde también se demuestra a que no existe la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. cuyo proceso de análisis de los datos establecen: mediante el coeficiente de correlación es: 0,146 con una significación bilateral de 0,457 para lo cual se determina no existe correlación alguna. Y en cuanto al segundo objetivo específico se identificó que existe una relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., demostrando mediante la Rho de Spearman obteniendo el coeficiente de correlación es de 0,666; con una significación bilateral de 0,000. Y por último El tercer objetivo específico hallada también fue demostrado a que existe una relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A, demostrado mediante el coeficiente de correlación



de 0,428, con un nivel de significancia bilateral 0,023 y cumpliendo con la fórmula de si el  $P - \text{valor} \leq \alpha$  entonces se rechaza la  $H_0$ ; considerando que hay un nivel de correlación positiva baja.

Núñez (2017) La investigación titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petróleos del Perú - año 2016”. Tiene como objetivo determinar de qué manera las habilidades gerenciales influye en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú en el año 2016, Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población objeto estuvo constituida 2307 trabajadores de la empresa Petróleos del Perú PETROPERU S.A, Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 329 personas, En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 20 ítems de tipo cerrado, los mismos que se vaciaron en cuadros en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. Finalmente se concluyó que las habilidades gerenciales influyen positivamente en la satisfacción laboral del personal de la empresa Petróleos del Perú, tal como nos demuestra los resultados de la encuesta realizada donde el 81.7% del personal de la empresa nos manifiesta que las habilidades de un gerente permiten solucionar problemas; del mismo modo el 74.8% del personal nos indica que la satisfacción del personal es importante para el desarrollo de la empresa. (pp. 1-135)

Medina(2016) desarrolló la tesis titulada “Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016” con la finalidad de lograr el grado de magíster por la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general del estudio “fue determinar la relación existente entre las habilidades directivas y el desempeño docente, se ciñó a un enfoque cuantitativo, un paradigma positivista, la investigación fue de tipo básica, nivel correlacional con un diseño no experimental transversal, método hipotético deductivo. Respecto a la población, esta estuvo conformada por 138 docentes de los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho, la muestra la conformaron 107 docentes. Se concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente”. Asimismo que existe una correlación entre las habilidades directivas y la gestión escolar. (pp.1-152)



**c) Antecedentes locales**

Chipana y Huaman(2018) La investigación realizada se enmarca en la “Rotación de puestos y satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac”.

Considerando que se ha identificado el problema en la rotación de puestos de los trabajadores administrativos. Es por ello que se plantea el siguiente problema el objetivo fue analizar la rotación de puestos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos, bajo el supuesto que la rotación de puestos se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, El tipo de investigación es básica, nivel descriptiva y correlacional, método es deductivo y diseño no experimental de carácter transaccional o transversal, La muestra estuvo constituida por 100 trabajadores administrativos, Así mismo se aplicó la técnica encuesta con su respectivo instrumento el cuestionario, mediante la escala de medición Likert, Los resultados muestran que 65% de los encuestados acepta que la rotación de puestos siempre o casi siempre se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, En conclusión, la rotación de puestos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos, a un nivel de significancia de 0.000, que es menor a 0.05 (al 95% de confianza y 5% de probabilidad de error. (pp. 1-87)

Inca(2015) “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas,2015”.

El presente estudio de investigación es de enfoque cuantitativo Tipo de Investigación básico, diseño de investigación no experimental transaccional, correlacional. Para recojo de la información se aplicó la técnica de la una encuesta y su instrumento a 104 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres de la municipalidad del año 2015. Este cuestionario sirvió para recolectar información para cada variable con una amplitud de escala de Likert, para este estudio se utilizó la fórmula del coeficiente de relación de Spearman, obteniendo un valor de 0,819 demostrando en esta investigación la significa que existe entre las dos variables de estudio de una relación positiva alta, con valor de “sig.” como resultado de 0.000, que es menor a 0.05 (nivel de significancia), con dicho resultado se concluye que existe relación significativamente positiva entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. (pp. 1-104).



Oscoco (2014). Tesis “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas-Apurímac, 2014”.

Este trabajo fue para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad José María Arguedas, Andahuaylas- Perú. Arribando a las siguientes conclusiones: a que existe una relación positiva entre la gestión de talento humano y Desempeño laboral el de forma positiva débil del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, demostrado mediante el coeficiente de correlación de Spearman (0.552); y en cuanto a la dimensión de la dimensión de planificación de talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, comprobado mediante la correlación de Spearman) con la variable de desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha; y en cuanto a la integración del talento humano existe correlación positiva de forma débil (0.483 comprobado con el coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. Así mismo fue demostrado con la dimensión del desarrollo del talento humano también existe una relación positiva débil (0.417 que también es demostrado coeficiente mente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral. (pp. 1-95)

### 3.2 Marco teórico

#### 3.2.1 Habilidades Gerenciales

##### **Concepto de habilidades gerenciales:**

Según Covey (2014), afirma que las habilidades gerenciales o llamados también como habilidades directivas, están relacionadas con el conjunto de conocimientos, destrezas, capacidades y competencias con que deben contar las personas para poder desempeñar adecuadamente sus actividades o funciones adherentes a su dirección o jefatura dentro de una organización, lo cual contribuirá a cumplir los objetivos de una dirección y por ende de la organización.

Y de acuerdo con las aseveraciones anteriores se puede evidenciar 3 tipos de habilidades gerenciales: conceptuales, humanas y técnicas, las cuales se pueden tener mayor incidencia en la aplicación dependiendo el nivel gerencial se puede considerar de acuerdo a su importancia de cada uno de los tipos de habilidades.



La “gerencia de hoy espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa” (Fernández, Cubeiro, y Datziel, 1996). Y estos conocimientos y habilidades son demostrables, que conllevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

El investigador Robert L. Katz, (1955) citado por Robbins y Coulter(2006, p. 12), encontró que “los gerentes requieren las *habilidades técnicas* que son los conocimientos y competencias en un determinado campo especializado, que puede ser como contabilidad, manufactura, ingeniería y cómputo,; así mismo se requiere *Las habilidades de trato personal* que están relacionadas a la capacidad de trabajar de forma armónica y adecuado manejo de relaciones interpersonales con otros integrantes del trabajo, ya sea de forma individual o en grupo. Por otro lado también es importante las *habilidades conceptuales* y esto está relacionado estrechamente con las actividades y labores de los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas”. Sin embargo, para Chiavenato(2000, p. 321) (Chiavenato, 2007,pp.4-5) citado las “tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud” (pp. 4-5).

Pérez(1997) y Rosales(1997), detallan a que existe tres tipos de habilidades: las mismas que son de importancia como la Habilidades Técnicas que se refieren a los diferentes procedimientos, como métodos de una disciplina especializada y la capacidad de utilizar las herramientas o una tecnología lo que implica la capacidad de aplicar los diferentes métodos, el conocimiento técnico y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas que estos pueden o han sido obtenidos por una educación formal, o por la experiencia personal en otros trabajos. Estas habilidades pueden ser relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas de actividades concretas.

Las Habilidades Humanas o llamados habilidades Sociales y estos están relacionadas con las aptitudes necesarias para llevar adecuadamente las relaciones interpersonales de la función directiva. Donde esta capacidad es para trabajar con otras integrantes, en el nivel individual o grupal, entenderlas,



motivarlas. Así mismo esta habilidad se relaciona con la capacidad de sensibilidad del gerente y para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez, 1997).

Por último, las Habilidades Conceptuales, lo más conocida como Habilidades Intelectuales, y estas capacidades se refiere a que un gerente de cualquier organización o una empresa tiene la capacidad intelectual y visiona como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Y los gerentes deben percibir a que todas las organizaciones deben visualizar de manera sistémica, para reconocer sus elementos, los cambios que afectan o que modifique las acciones administrativas que pueden afectar positiva o negativa.

Peiro (1999) “La habilidad como la capacidad de realizar un desempeño competente del puesto de trabajo”

Rodriguez(2002) “Las habilidades del administrador, como una metodología, para facilitar cambios y desarrollo en las personas, valores, estilos, capacidades, en tecnologías, mayor simplicidad o complejidad en procesos y estructuras, organizaciones, relaciones, papeles, funciones”

Castellano(1999) Concibe “las habilidades gerenciales como un esfuerzo planeado y sustentado, para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autos analíticos y de reflexión” (p. 85).

Whetten y Cameron(2005) Al respecto, señalan que “las habilidades gerenciales forman el medio por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en toda organización”, Es decir, se entienden como una sólida base de la administración efectiva.

### **3.2.1.1 Dimensiones de habilidades gerenciales Según Robert L. Katz**

Según Robert L. Katz, “existen tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual”.

#### **a) Habilidades técnicas**





En cuanto a las habilidades técnicas los diferentes autores lo relacionan con el nivel del conocimiento específico y la facilidad para desarrollar las técnicas o actividades adherentes a su trabajo como también en la aplicación de los procedimientos. Y estas habilidades técnicas se relacionan con el hacer de cada actividad de un trabajo con “objetos”, ya sean físicos, actividades concretas o procesos de actividades o utilización de materiales. Como de una profesión de contabilidad, o también de una programación de computadoras, ingeniería, etcétera.

Es la capacidad para usar el conocimiento técnico, “se refieren al uso de métodos, como técnicas, los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y esto puede ser conocimiento especializado, o que tenga una capacidad analítica, uso de técnicas y herramientas, obtenidas por estudio o experiencias” (Reyes Nova, 2018).

#### **b) Habilidades humanas**

Es “la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige” (Reyes Nova, 2018).

Estas habilidades humanas se refieren a la forma de trato a las personas, o la buena marcha de las relaciones interpersonales y grupales. También se refieren a la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o interpersonales, ósea se refieren a la interacción personal. Que fomenta el desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación libre, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.

#### **c) Habilidades conceptuales**

Consiste en “la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos” (Reyes Nova, 2018)

Las habilidades conceptuales ayudan a dar una mirada global a una organización, así mismo ayuda a dar la facilidad de trabajar con ideas,



conceptos, teorías y abstracciones. Y un gerente, jefe o administrador que cuente con las habilidades conceptuales tiene la habilidad de comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se funciona una organización y la relación con el ambiente y los cambios. Las habilidades conceptuales se refieren al pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

Cuando un administrador combina las tres habilidades ayuda a desarrollar mejor sus tareas. Por los que destacan a medida que un individuo asciende a los niveles de la organización, y muchas veces utiliza solo una de sus habilidades y otros puede disminuir por las actividades que van utilizando o prioriza una habilidad por una necesidad que puede ser ejemplo las habilidades técnicas puede disminuir y aumentar su necesidad de habilidades conceptuales. Según el caso como en los niveles inferiores, los supervisores priorizan considerable la habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización.

### **3.2.1.2 Dimensiones de habilidades gerenciales Según Whetten y Cameron.**

Las habilidades gerenciales; “son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (Whetten y Cameron, 2011). En otras palabras, las habilidades gerenciales son habilidades en construcción que más se enfatiza en la administración efectiva, porque los directivos traducen su propio estilo y lo llevan a la práctica.

#### **a) Habilidades Técnicas**

Las habilidades o destrezas técnicas “son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, porque les brindan las herramientas para entender e involucrarse en las labores de sus subalternos y así implementar un modelo de direccionamiento de acuerdo con las necesidades y requerimientos del área” (Ruiz, 2013). En resumen, las habilidades técnicas contribuyen a la ejecución de las tareas que realizan las organizaciones de acuerdo con los métodos establecidos según los recursos disponibles en la organización, las mismas que ayudan a generar modelos de evaluación apropiados. Y el objetivo y sus funciones de todas las organizaciones, ya sea comerciales



como no comerciales, se integran de los conocimientos especializados en una tarea común.

#### **b) Las habilidades Conocimiento**

El conocimiento especializado, es el conjunto de “información almacenada mediante la experiencia, el aprendizaje o a través de la introspección; en el sentido más extenso del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados, que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativa” (Pavez, 2009). Es decir, una habilidad que el empleado cuenta para realizar una actividad o cumplir una tarea asignada, muchas veces lo realizan de diferente manera a los demás, constituyéndose en una realidad consubstanciada por el rápido desarrollo de nuevos conceptos y tecnologías y la misma globalización que requiere o propicia cambios.

#### **c) Habilidades Humanas**

Las habilidades humanas o sociales “son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, guiar y/o motivar a otras personas sin distinción de edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales” (Ruiz, 2013). Es decir que los administradores de una organización deben manejar adecuadamente sus habilidades sociales, especialmente el temperamento, utilizar adecuadamente su autoconocimiento y manejar adecuadamente la autorregulación, son inherentes al ser humano; y aquí tener dominio en el manejo para controlar la estrés y administrar el tiempo, contar con la destreza para solucionar problemas de manera eficaz, tener la habilidad para generar comunicaciones efectivas, clima laboral, tener liderazgo, satisfacción, motivación, equipos de trabajo, el desarrollo del poder e influencia, y contar con la habilidad de conducir reuniones, presentaciones y entrevistas, entre otras, pueden mejorarse y/o aprenderse con el tiempo

#### **3.2.1.3 Dimensiones de Habilidades según Reyes.**

(Reyes, 2016) “La define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados”.



**A.-La habilidad técnica** implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

**B.-La habilidad humana** es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

**C.-La habilidad conceptual** consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

### 3.2.1.4 Dimensiones de Habilidades según Aburto.

Aburto (2011) “Manifiesta que las habilidades gerenciales necesitan tres habilidades administrativas básicas que son:

A) **Habilidades técnicas:** son los conocimientos y competencias de un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura,

B) **Habilidades de trato directo:** consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo,

C) **Habilidades Conceptuales:** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Sin embargo, para (Chiavenato, I, 2007), citado por el mismo (Chiavenato, I, 2007) esas tres habilidades exigen otras competencias personales para tener éxito en la práctica. (Aburto, 2011, p. 43)

### 3.2.2 Gestión del Talento Humano

#### 3.2.2.1 Conceptos de Gestión de Talento Humano:

La “administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas para dirigir los aspectos administrativos las personas o los recursos humanos como: el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Mee , 1958)



La “ARH tiene función administrativa a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son gerentes de recursos humanos, porque participan en el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación” ( Chiavenato I. , 2004, p. 577).

La gestión del talento humano es una “área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (Chiavenato, Idalberto, 2011, pág. 95).

Eslava(2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es “obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

Dessler(2006) Afirma que son las “prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanos del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar. Capacitar remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

Mondy y Noe (2005) Afirma que “la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

Vásquez(2008) Sostiene que “es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa”.

Lledo(2011) Afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de “aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades por que los proyectos no se desarrollan por si solos”.

Chiavenato, Idalberto(2011) Define a la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.



Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen por niveles:

Nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 81).

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera.

Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 81).

### **3.2.2.2 Origen de gestión de talento humano**

La gestión del talento humano surge en respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales de las sociedades, como:

En el caso de las primeras civilizaciones como las labores de caza, la recolección de frutos o la búsqueda de lugares para refugiarse. Siglos después, los griegos y los asirios asignaron oficios domésticos y mineros a sus prisioneros de guerra y en los siglos XVIII y XIX fueron particularmente importantes para la evolución del talento humano, la revolución industrial que desencadenó la transición de producción artesanal a producción en serie, y el surgimiento de las escuelas de administración, que plantearon teorías que han trascendido hasta nuestros días, como la división del trabajo. (FAEDIS, 2019)

### **3.2.2.3 las nuevas tendencias de la gestión de talento humano**



Las “tendencias se inicia en la tercera década del siglo XXI, durante el periodo de la era de la informática, que inició en la década del 90, fecha donde surge los numerosos cambios que se desarrollaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, trayendo consigo un caudal de información inimaginable” (Chiavenato, I, 2009).

Kiernan, citado por Chiavenato(2009) señala “que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas” como son las siguientes:

- La “influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales”.
- La “globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global”.
- La “sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía “virtual” en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos”.
- El “nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza”.
- La “gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos”.
- La “convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente “tercer sector”, que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado”.
- El “surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la



enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras”.

- La “sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras”.
- El “tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja”.
- El “aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica” (pp. 38-39).

### 3.2.2.4 Escenarios de las nuevas tendencias laborales

Los escenarios de las nuevas tendencias laborales según Llanos (2017), los escenarios marcados en el espacio que nos encontramos se evidencian los siguientes:

Las Tendencias Globales Extremas (Globalización de mercados , la Innovación, la tecnología, y las Nuevas estructuras organizacionales, y la aparición de economía virtual, y el surgimiento de nuevos sectores de los servicios y el conocimiento); también el surgimiento de las tendencias laborales rurales y comunitarias(las Actividades comerciales y emprendimientos, Empleo no clasificado y sub empleo; como el trabajo popular; solidario y de asociaciones, Participación y equidad laboral de la mujer, Inclusión de grupos minoritarios (indígenas; montubios y negros);Inclusión laboral a personas con discapacidades(Auspicio a la igualdad inclusión y equidad de personas con discapacidad; Programas de capacitación y desarrollo, trabajo digno en todas sus formas).(pp.58-88)

### 3.2.2.5 Teorías importantes en la gestión Talento humano

Gestión Humana en el marco de la Calidad:

Todas las instituciones implantan la calidad y la calidad se ha convertido en un bien preciado por los empresarios como por los clientes. “Se asume que calidad es dar al cliente la razón y hacerlo que se sienta satisfecho supliendo sus necesidades y expectativas” (Llanos, 2015)

Chiavenato (1999), en su obra Gestión del Talento Humano:

El autor asevera que la administración del recurso humanos tiene base en el cumplimiento de los procesos prácticos y políticas necesarias para administrar





el trabajo a los administrados; para conseguir los objetivos es necesario considerar diferentes procesos, que aseguren que las partes medulares no sean descuidadas y estos múltiples procesos y actividades se debe al área de talento humano, donde una de los subsistemas es la selección de personal; diseño de cargos; capacitación y desarrollo; retención de personal; evaluación del desempeño; higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo; procesos de control y auditoria, entre los principales.(pp. 35-50)

Chiavenato(2009), Define “la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Vásquez y Lara(2017). Afirmó que la gestión del talento humano es:

Una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios, En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

Mora(2017), Afirma que la “gestión del talento humano es una herramienta estratégica para enfrentar los nuevos desafíos del medio e impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales en relación a necesidades operativas, que garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer”. (pp. 32-38)

### **La teoría X y la teoría Y de McGregor**

Mcgregor(1957), es uno “de los influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos conceptos opuestos de la administración, basada en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana, tradicional a lo denomino la teoría x y a la moderna la teoría” y Estudiaremos cada una de ellas:



**Tabla 2**  
La teoría X y la teoría Y de McGregor

<b>Supuestos de la teoría X</b>	<b>Supuestos de la teoría Y</b>
1. “Trabajan lo menos posible”.	1. “Consideran al trabajo natural como el juego”.
2. “Carecen de ambición”.	2. “Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían”.
3. “Evitan responsabilidades”.	3. “En ciertas condiciones, buscan responsabilidades”.
4. “Prefieren que las manden”.	4. “Tienen imaginación y creatividad”.
5. “Se resisten a los cambios”.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. “Son crédulas y están mal informadas”.	6. “Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos”.
7. “Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección”.	7. “Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos”.

Nota: elaborado en base del manual Chiavenato-2009

### **Teorías humanísticas de autorrealización**

Maslow(2005) Propone en el año 1943 y formula una jerarquía de las necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas de los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

Maslow(2005), “La jerarquía de necesidades de Maslow se representa como una pirámide que consta de cinco niveles cuya idea principal es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho nuestras necesidades inferiores”.

### **Figura 1**

Pirámide de necesidades de Maslow



Adaptado de Chapman (2007).



### 3.2.2.6 Funciones de la gestión de talento humano

Según Chiavenato(2011), manifiesta que “las funciones de la gestión del talento humano son; El Análisis y descripción de cargos; Diseño de cargos, Reclutamiento y selección de personal, Contrastación de candidatos seleccionados, Orientación e integración, Administración de cargos y salarios e Incentivos salariales y beneficios sociales”.

Las “funciones de recursos Humanos es el departamento que mantiene el balance entre la directiva y los empleados directos. Y usan la mínima capacidad en muchas organizaciones y no llevan otras responsabilidades de importancia para su buen funcionamiento” ( Lora, 2014). Las mismas listadas debajo

- “Reclutamiento y selección”.
- “Inducción de nuevos empleados”.
- “Capacitación de empleados”.
- “Remuneraciones”.
- “Motivación y clima laboral. ( Lora, 2014)

### 3.2.2.7 Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos

En su libro gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos, Cuesta (2002), establecen varias perspectivas de análisis sobre los recursos humanos. De acuerdo a los paradigmas actuales la gestión empresarial en la actualidad las empresas del mundo realizan el análisis del plano nacional y existe un marcado con interés de nuevos sistemas de trabajo, las cuales se constituyen como el elemento primario o determinante de implementar todas las actividades con eficiencia, y tienen bien definidas claramente de su misión y objetivos enmarcados al cliente. Y tienen de orientar o establecer la gestión de recursos humanos determinados mediante los procesos claves y relevantes, de acuerdo con su planeamiento estratégica de la empresa, lo cual es determinante para la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos.

Valle(1995), “considera procesos claves de recursos humanos (RH) como ocho procesos: el reclutamiento del personal, selección, contrataciones, gestión de carreras, la compensación, los sistemas de valoración, formación y adiestramiento, nivel de motivación de los RH”; Otra enfoque y análisis de los procesos de RH se encuentra en la propuesta por: (Martínez & Herrera, 2002)7 como "la planificación de la efectividad



organizacional herramienta que permite a la dirección alinear la capacidad organizacional con los objetivos de la empresa, entendiendo por capacidad organizacional el hecho de que las personas, junto con los procesos, las estructuras y la cultura, son los elementos que dan el poder para hacer el trabajo y lograr los resultados”.

De esta forma declaran los siguientes procesos de la organización, agrupados en tres categorías:

- I. Alineación de la organización:** Diseño y desarrollo de la organización, planificación estratégica de recursos humanos.
- II. Desarrollo de capacidades:** Plan de desarrollo individual, plan de sucesión, desarrollo del empleado.
- III. Administración del desempeño:** Facilitar el alto desempeño, evaluación del desempeño, compartir el éxito. Es evidente que cada uno de estos procesos son apoyados y desarrollados en procesos propios de RH, de este modo se puede expresar que la planificación de la efectividad organizacional, planteada por estos autores, establece un enfoque de administración basado en procesos y actividades de RH. (Cantú, 2001)<sup>8</sup> en su “libro Una cultura de calidad, identifica los procesos de: cultura de calidad y comportamiento humano como los dos procesos básicos en la GRH dentro del enfoque de calidad”.

Otro de “los enfoques de gran impacto es el cuadro de mando o balance scorecard ósea el cuadro de mando para la gestión de personas que expone FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos)<sup>2</sup> (FUNDIPE, s.f) “Este concepto de balances corecard, la traslación de este modelo plantea entonces cinco perspectivas para el directivo en la gestión de personas: accionistas, clientes externos, procesos y capacidades de gestión de personas, empleados o clientes internos, resultados del negocio” Según FUNDIPE(s.f), los procesos y prácticas de gestión de personas que afectan de forma más directa los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

**Planificación de RH:** Planificación de la plantilla, reclutamiento y selección, Desarrollo de carreras, planificación de la sucesión.

**Formación y desarrollo:** Análisis de competencias requeridas en el futuro, análisis de competencias actuales de la plantilla, identificación de diferencias (gaps



de competencias), programas de formación y desarrollo, evaluación para el desarrollo, profesional, evaluación de resultados evaluación de potencial.

**Compensaciones y beneficios:** Política salarial, retribución fija y variable, beneficios empresariales, programas de reconocimiento, programas de atracción, retención y desvinculación.

**Comunicación:** Programas y acciones de comunicación, sistemas de información.

### 3.2.2.8 Características del departamento de recursos humanos

Las “características de la oficina o departamento de recursos humanos depende de la estructura o tamaño de la empresa que se ajustan o debe ajustarse a la organización para que sus actividades sean más efectivas” (Lora, 2014).

- En “este departamento debe existir preparación y conocimiento de las siguientes áreas: Derecho, Psicología Industrial, Medicina del trabajo, Labor social, Comunicación social” (Lora, 2014).
- Este sistema está integrado a “un conjunto de subsistemas que deben ser conocidos por cada uno de sus miembros y clasificado según sus capacidades, como son: Selección, Auditorias, Nomina, Evaluación de desempeño, Descripción de puestos. Cualquier parte de este sistema que colapse se llevara con el todo lo demás” (Lora, 2014).
- Así como “hay actividades que son reguladas por leyes y las mismas deben seguirse, así hay otras que dependen del tipo de empresa y eso debe ser evaluado por el departamento de Recursos Humanos” (Lora, 2014).

### 3.2.2.9 Objetivos de la gestión del talento humano

“Los individuos conforman ser activo importantes de la institución. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de los empleados, funcionarios, gerentes, subgerentes para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (Chiavenato, Idalberto, 2011).

La administración de recursos humanos debe contribuir:

A la eficacia organizacional a través de los siguientes medios; “Colaborar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: para cumplir con sus



objetivos a un corto plazo; Siempre se debe proporcionar competitividad a la institución debe emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral en el momento adecuado; Proporciona a la organización empleados bien entrenados y motivados: para luego esperar resultados esperados y deseados por la empresa; Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral: los trabajadores no contestos tiendes a alejarse de las empresa; Ejecutar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) siempre debe ser de un estado bueno ya la mayoría de las personas pasamos mayor tiempo en el centro de trabajo. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

### **3.2.2.10 Importancia del talento humano y su capacitación.**

Cuando hablamos de realizar un plan de empresa, “es muy importante resaltar la gran importancia que juegan los recursos humanos en la misma, Hay que tener en cuenta que estos alumnos están próximos al mundo laboral, y muchos de ellos decidirán crear su propia empresa” (Cruz, 2013).

Habitamos en una sociedad que se mueve aceleradamente, donde los cambios se presentan a una agilidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar estamos en constante cambio. Es por ello que el proceso de la “capacitación del talento humano en el área técnica nunca se detiene. Más bien es un procedimiento paulatino que trata de mantener siempre en la organización a la gente apropiada, en las posiciones adecuadas, en el momento propicio” (Cruz, 2013).

“Las políticas y prácticas del talento humano deben crear organizaciones estatales y privadas que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio” (Cruz, 2013).

### **3.2.2.11 Dimensiones de la gestión del talento humano**

#### **3.2.2.11.1 Procesos de provisión de personas**

Los procesos de provisión de personas empiezan con la Planeación de RH, seguido de Reclutamiento y la Selección de personal que se detalla a continuación:

- a) **Planeación de RH o la investigación.** Es conocido también análisis del mercado de recursos humanos que contribuye dónde reclutar el talento humano (fuentes de reclutamiento), otros autores lo conocen como una “planeación de personal es el proceso de decisión sobre los



recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura”. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

b) **Reclutamiento.** En este subsistema de administración se utiliza algunas técnicas de reclutamiento de talento humano, y esto a su vez realizar un análisis o priorizar al personal del ámbito interno sobre el externo, También se puede decir:

Que el Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

c) **Etapas de Selección** de personal que tiene el grado de descentralización de las decisiones acerca de la selección de personal, técnicas de selección; también se puede decir:

Que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: a; Adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

De la misma forma el subsistema de provisión de recursos humanos se dedica;



Al reclutamiento y selección de personal, la organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo y los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la organización, y el ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones; en este escenario, el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos y el proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo y el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos; el departamento de reclutamiento (staff) es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos, El reclutamiento externo emplea una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etcétera. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

### **3.2.2.12 Procesos de organización de personas**

Según Chiavenato(2011), “El proceso de organización de personas se realiza los siguientes procesos de Socialización organizacional; se realiza el Diseño de puestos, así como también la descripción y análisis de puestos y por último se realiza la Evaluación del desempeño”, las mismas que se detalla a continuación:

#### **a) Socialización organizacional**

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones, por tanto;





Ese ingreso es restrictivo y selectivo, Sólo algunas personas reúnen las características para Incorporarse a las organizaciones, Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas —mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

#### **b) Diseño de puestos.**

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, “son los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante, en el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones” (Chiavenato, Idalberto, 2011)

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).

Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

#### **c) Descripción y análisis de puestos**

**Un puesto** “se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales



los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

**Descripción de puestos;** Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. “La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace)”. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

#### **Análisis de puestos**

Una vez hecha la descripción, sigue “el análisis de puestos, En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)”. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

#### **d) Evaluación del desempeño;**

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, “en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 202)

### **3.2.2.33 Procesos de retención de personas**

En este proceso de retención de personal se considera la Remuneración (retribución), Prestaciones sociales, Higiene y seguridad en el trabajo y la existencia de Relaciones sindicales.

#### **a) Remuneración (retribución)**

La remuneración es de carácter multivariado de los salarios, Concepto de administración de sueldos y salarios, Valuación y clasificación de los puestos, Encuesta salarial, Política salarial, Consecuencias de los salarios, Nuevos planteamientos de la remuneración.

La remuneración se refiere a;



La recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa (la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.) o indirecta vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.). (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 234)

#### **b) Prestaciones sociales**

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros;

Son una forma de remuneración de origen reciente. Respecto de su obligatoriedad, pueden serlo por ley, o adicionales o superiores a la ley; respecto de su naturaleza, pueden ser económicas o extraeconómicas; por sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. En el fondo, las prestaciones son medios a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 272)

***Tipos de prestaciones sociales*** Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen;

Por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida: a) En el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera; b) Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: con cafetería, transporte, ocio, etcétera, c) Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etcétera. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 265)

#### **c) Higiene y seguridad en el trabajo**

En cuanto a la higiene laboral se refiere a una serie de normas y procedimientos que pretende resguardar la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. “La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el



control de dos variables; el ser humano y su ambiente laboral” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 276)

**Seguridad laboral.** La seguridad laboral es “el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 276).

**La calidad de vida.** En “el trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización, Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 276).

#### **d) Relaciones sindicales**

Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. “Las políticas de relaciones laborales pueden ser de cuño paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, que implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 312).

La etapa del sindicalismo influye en las relaciones laborales; “Existen medios de acción sindical legítimos y legales, como la huelga, e ilícitos de presión, como huelga simbólica, huelga de advertencia, paro por esmero, tortuguismo, paros relámpago, etcétera, los medios de presión patronal son el cierre temporal (lockout) y la lista negra” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 312)

#### **3.2.2.14 Procesos de desarrollo de personas**

El proceso de desarrollo de personas está comprendido entre la capacitación, desarrollo del personal y el desarrollo organizacional, a la se describe o se detalla a continuación:

##### **a) Capacitación.**

Esta actividad significa preparar a la persona para el puesto de trabajo, mientras que el propósito de la educación educa a la persona para el medio interno o fuera de su trabajo.

La palabra capacitación tiene muchos significados;



Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; que sirve para un debido desempeño del puesto; llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación; la capacitación significa preparar a la persona para el puesto y otro es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 322)

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- “¿QUÉ se debe enseñar?”
- “¿QUIÉN debe aprender?”
- “¿CUÁNDO se debe enseñar?”
- “¿DÓNDE se debe enseñar?”
- “¿CÓMO se debe enseñar?”
- “¿QUIÉN lo debe enseñar?”

#### **b) Desarrollo del personal**

De acuerdo Chiavenato en el desarrollo personal es agregar un valor a las personas dentro de una organización y dicho recursos humanos participación activa de los gerentes y sus equipos, que se encuentran en la vinculación con la actividad de la empresa, donde se promueve perfeccionamiento al personal para mejorar la calidad de vida institucional, y al mismo tiempo la empresa continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino de una organización, además se adecuan a los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática, Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales, Importancia en las técnicas grupales y solidarias, Mecanismos de motivación y de realización personal, Búsqueda incesante de la excelencia, Compartir la información en lugar de utilizar controles externos, Fuente permanente de realimentación. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 341-343)

#### **c) Desarrollo Organizacional**

Para Lawrence y Lorsch (1972) Lawrence y Llorach, la organización es; “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes



individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”

Enfoque dirigido a “la organización en su conjunto, Orientación sistémica: el DO, Agente de cambio, Solución de problemas, Aprendizaje por experiencia, Procesos de grupo, Realimentación intensa, Orientación situacional” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 341-343).

El DO es macroscópico y sistémico, El DO pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por;

Medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son realimentación (feedback) de datos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, entrenamiento de sensibilidad y consultoría de procedimientos. Los objetivos del DO son amplios y hacen que la organización camine del modelo XA al modelo YB. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 364)

### **3.2.2.15 Procesos de evaluación de personas**

Los procesos de evaluación de personas se consideran contar con un Banco de datos de personal lo cual es un:

Sistemas que contiene una base de datos o información de todos los recursos humanos de una organización conocido también como una Auditoría de recursos humanos lo cual implica pasos o cuatro etapas: primero como de establecer los estándares deseados, segundo supervisar el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y por ultimo aplicar medidas correctivas para eliminar o mejorar las desviaciones. Este base de datos o información que se obtiene del procesamiento de datos y cuyo reporte puede ser manual, semiautomático o automático. Y cada empresa de una organización debe exigir el almacenamiento y su acumulación mediante registros, archivos o banco de datos, a partir de los cuales se analiza la información y se extrae la información de recursos humanos que sirva para la toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea



y una función de staff, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 385).

**a) Banco de datos**

El banco de datos es un;

Sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 376)

**b) Sistemas de información**

Este sistema de información gerencial (SIG) se requiere para;

Poder reunir, almacenar, procesar y difundir la información de modo que permita jefes y funcionarios involucrados tomar decisiones eficaces. Para ser adecuada y eficaz, toda decisión requiere un pleno conocimiento de la situación. “Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas, asimismo exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff, para analizar, investigar y definir las estrategias y acciones necesarias” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 376).

**c) Auditoría de recursos humanos**

“La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas” (Chiavenato, Idalberto, 2011, p. 392)

**3.3 Marco conceptual**

- a) Administración de recursos humanos:** “Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz”. (Universidad de Costa Rica, 2018)



- b) **Capital humano.** Conjunto de “conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”. (Pérez, Julián; Merino, María, 2019).
- c) **Comunicación efectiva;** “La comunicación efectiva es aquella en la que el emisor y el receptor codifican un mensaje en forma equivalente. Así, el mensaje es transmitido de forma exitosa: el receptor comprende el significado y la intención del mensaje emitido”. ( Raffino, 2019)
- d) **Conocimiento Organizacional;** Choo (2003) afirma que para estimular el conocimiento organizacional es necesario que la empresa tenga una visión clara de qué es y qué quiere ser dentro de la industria y el mercado donde opera, así como en su comunidad local. El conocimiento presenta una función primaria, éste puede considerarse el activo fundamental para su desempeño. Su importancia radica en su capacidad de crear valor agregado; el conocimiento está implícito en todos los procesos del sistema. Su valor se materializa en los beneficios que aporta a las organizaciones y su éxito. El conocimiento organizacional es el incorporado y utilizado por los colaboradores con el objetivo de producir nuevos conocimientos y conseguir ventajas para su empresa a nivel de productos, procedimientos o sistemas.
- e) **Creatividad e Innovación;** Flanagan(1958) “La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo.”
- f) **Capacitación;** Según Dolan(1947), la “capacitación del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es mejorar el rendimiento presente o futuro del mismo, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.
- g) **Delegación;** Delegar “es confiar responsabilidades a nuestros colaboradores, es darles facultades para hacer cosas que están dentro de nuestra área de influencia, eso sí, dentro de un ámbito determinado y con arreglo a determinados criterios fijados de antemano”. (Warren & Bennis, 2012)
- h) **Entorno organizacional;** “Comprende las fuerzas procedentes de proveedores, distribuidores, clientes y competencia. Estas fuerzas influyen en la capacidad que tiene la organización de obtener recursos y vender sus bienes y servicios. Las fuerzas que contiene el entorno de trabajo tienen un efecto inmediato y directo sobre la organización y sus administradores”. (Igestion, 2010).





- i) **Empatía;** “La empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La palabra empatía es de origen griego empátheia que significa emocionado”. (Significados, 2018)
- j) **Experiencia profesional;** Meyer y Schwager (2007), “Podríamos definir una experiencia laboral como la respuesta interna y subjetiva de los trabajadores ante cualquier contacto directo o indirecto con alguna práctica, política o procedimientos de gestión de personas”.
- k) **Formulación de ideas;** “Consiste en implementar las ideas nuevas, el pensamiento creativo es el paso previo e imprescindible que nos permite conseguir estas nuevas ideas, como para un negocio nuevo, procesos, investigaciones”. (Inteligencia creativa, 2019).
- l) **Gestión:** Es “la acción y el efecto de gestionar y administrar. O es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación” (Significados, 2019).
- m) **Gerencia:** “Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas”. (Dora , 2010)
- n) **Habilidad:** es “la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”. (Pérez, Julián; Merino, María, 2019).
- o) **Habilidades Técnicas;** “Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa” (Sánchez L. , 2010)
- p) **Habilidades Humanas;** se refiere a la “habilidad de interactuar efectivamente con las personas, un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados” (Sánchez L. , 2010).
- q) **Habilidades Conceptuales;** “Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa”. (Sánchez L. , 2010)
- r) **Inteligencia emocional:** la “inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones” (Salovey & Mayer , 1990)



- s) **Instrucción formal;** Instrucción es un término con origen en el latín instructiō que “hace referencia a la acción de instruir (enseñar, adoctrinar, comunicar conocimientos, dar a conocer el estado de algo). La instrucción es el caudal de conocimientos adquiridos y el curso que sigue un proceso que se está instruyendo” (Pérez Porto & Merino, definicion.de, 2010).
- t) **Liderazgo:** Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Casco., 2013)
- u) **Liderazgo;** Chiavenato(2011), Lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
- v) **Organización:** En las ciencias administrativas “el término organización se acepta en dos sentidos: como proceso y como estructura. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo” (Dora , 2010).
- w) **Personal.** Es “el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase corporación o dependencia” (Pérez, Julián; Merino, María, 2019).
- x) **Planeación de RH;** Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización que permite que el área del personal suministre a la organización talento humano adecuado y en el momento adecuado de forma sistemática utilizando las técnicas adecuadas para la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Werther, William B. Jr., 2000)
- y) **Resolución de conflictos;** Se denomina “solución de conflictos o resolución de conflictos al conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas e, incluso, personal” (Significados, 2017).
- z) **Relaciones Humanas;** Se considera que “las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad” (Conceptodefinicion, 2016)



- aa) Reclutamiento;** “El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, I, 2000)
- bb) Recursos humanos.** Es “el conjunto del capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa” (Pérez, Julián; Merino, María, 2019).
- cc) Reclutamiento:** Es “conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. Que ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.” (Amador, 1987).
- dd) Selección** “Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar” (Amador, 1987).
- ee) Selección de personal;** Según Ansorena (2007) Selección de personal es “aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos o candidatos, que les hace más idóneos, más aptos o más cercanos que cumplen los requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.
- ff) Toma de decisiones;** “La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas” (Kast F. A., 1979).
- gg) Trabajo en equipo;** "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados" (Fainstein 2000).
- hh) Trabajo bajo presión y manejo de estrés;** “En las organizaciones hay plazos e indicadores que cumplir; fabricar y entregar un determinado número o volumen de productos, mejorar los estándares de calidad y niveles de satisfacción en el servicio, etc. Esto implica tomar decisiones con rapidez y eficiencia” (Martinez, 2014).



## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo de investigación y nivel de investigación

El presente trabajo contó con un tipo de investigación básica.

“No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científicos. Su objeto son las teorías científicas” (Charaja, 2018, pág. 25).

Es decir, que esta investigación solo se busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos ya existentes acerca de las Habilidades gerenciales y Gestión del talento humano.

#### **Nivel de la Investigación**

“El nivel que corresponde a este estudio es el nivel descriptivo correlacional, teniendo en cuenta que la variable 1 influye sobre la variable 2” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de investigación, 2014), es decir, que la presente investigación se buscara describir y examinar la relación que existe entre las variables Habilidades Gerenciales y la Gestión del talento humano.

#### **Método de Investigación**

El método de investigación será deductivo. Así: (Arotoma, 2007) indica “(...) Deducción que consiste en la derivación de conceptos o enunciados, no de la observación de la realidad, como la inducción, sino de otros conceptos o enunciados establecidos anteriormente” (pág. 123). Es decir, que, a partir de los conocimientos generales, principios generales se estudiara los hechos o fenómenos particulares entre dos variables como es las Habilidades Gerenciales y Gestión del talento humano.

**Enfoque de investigación.** El enfoque de la investigación es Cuantitativo según Sampieri (2014) Indica “(...) es cuantificable de forma secuencial y probatorio, Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brindar o eludir pasos, El orden es riguroso, Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”. Es decir que las preguntas se establecen para comprobar una hipótesis y determinan variables; donde se traza mediante un plan para probarlas y diseño; para medir las variables en un determinado contexto; dichas mediciones se



obtienen utilizando métodos estadísticos de las cuales se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

## 4.2 Diseño de Investigación

La presente investigación será de diseño no experimental (por que no se manipulan variables), transaccional (la recolección de datos se da en un tiempo único), descriptivo (únicamente se describe la variable).

Lo que hacemos en “la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos. (...) La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (Hernández R. , Metodología de la Investigación, 2014, p. 153)

### a) Diseño descriptivo transversal

Esta “investigación es de diseño transaccional o transversal que recolectan datos en un solo momento o en un tiempo único” (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Cuyo objetivo es de describir las variables del estudio y analizar la relación o la interrelación en un momento dado. “Es como tomar Una fotografía” de algo que sucede”.

Manifestó Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma que el diseño de carácter descriptiva, donde se da explicación de los sucesos de un fenómeno, y método hipotético deductivo, como desarrollo, los estudios correlacionales, la observación, etc.; y por su naturaleza cuantitativo puesto que usa la recolección de datos para probar hipótesis, por medio del cálculo numérico y análisis estadístico para probar teorías e instaurar patrones de comportamiento. Teniendo en cuenta que Hernández (2013), “en su libro Metodología de la Investigación, por su alcance temporal Investigación transversal, manifestó que los diseños de investigación transversal en un único momento recolectan datos. Cuya intención es analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y describir las variables” (p.154).

### b) Nivel descriptivo correlacional.

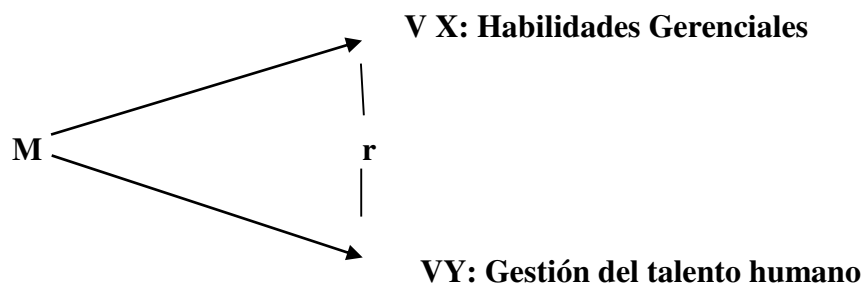
La investigación de Nivel descriptivo correlacional como:

Sostuvo Hernández, Fernández y Baptista(2014), el estudio científico tiene como “propósito describir el grado de asociación o relación no causal que existe entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se calculan las variables y luego la aplicación de técnicas estadísticas que, mediante pruebas de hipótesis



correlacionales, se estima la correlación. Aunque el análisis correlacional no establece de forma directa relaciones causales, sobre las posibles causas de un fenómeno puede aportar indicios, Esta clase de diseño consiste en hallar la correlación o grado de relación que existe entre las variables” (pp.88-93).

**Gráficamente se denota**



**Dónde:**

**M** = Muestras tomadas para Observaciones-población

**VX** = Observación 1 Habilidades Gerenciales.

**VY** = Observación 2 Gestión del talento humano

**r** = Relación entre las variables de estudio.

### 4.3 Descripción ética de la investigación

El presente trabajo de investigación cumple con los parámetros éticos para realizar una Investigación. En ese sentido “La ética debe estar necesariamente presente en los investigadores y debe ser respetada a través de los estilos normativos de citación y referenciación” (Salazar, Icaza, y Alejo, 2018, p. 309).

### 4.4 Población y Muestra

#### 4.4.1 Población

Hernández(2014), indica: “Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La población en el presente trabajo está constituida por 300 personales administrativos (administradores, contadores, ingenieros de sistema, coordinadores y técnicos de diferentes Unidades Operativas) entre ellos personal de confianza y contratos de CAS de la municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención - Cusco (Congreso.gov.pe, 2019); (Portal de Municipalidades Distritales, 2019)



#### 4.4.2 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014), (...) En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser recogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p. 175).

Por lo tanto, se utilizará el tipo de muestra probabilística, aplicado a la población del personal administrativo, que son los sujetos de estudio y obedece a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

#### Donde:

**n:** Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.

**P y q:** Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.

“De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios Estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno”.

**Z:** Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una

Probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en

la estimación de la muestra, por tanto, el valor  $Z = 1.96$

**N:** “El total de la población. Este caso 300 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación”.

**d:** Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5%

#### Sustituyendo:

$$n = \frac{(300) * (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}{(0.05)^2 * (300 - 1) + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

**n** = 169 Personales administrativos



## 4.5 Procedimiento

### Procedimiento de la Investigación

“Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001).

- **Ordenamiento y clasificación.** - Se ordena la información cualitativa y cuantitativa.
- **Registro manual.** - Se digitalará la información de las diferentes fuentes.
- **Proceso computarizado con Excel.** - Se utilizará para determinar diversos cálculos Matemáticos y estadísticos.
- **Proceso y análisis computarizado con SPSS.** - Se utilizará para digitar, procesar y Analizar datos, elaborar las tablas de frecuencia para su respectiva interpretación, así como la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de correlación que mejor se aplique de acuerdo a la prueba de normalidad de datos.

## 4.6 Técnica e instrumentos

### 4.6.1 Técnicas

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue:

#### Encuesta

Según QuestionPro(2018) manifiesta que:

“Es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener Información de personas sobre diversos temas. La encuesta tiene una variedad de Propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Asimismo, Bernal(2010) afirma que la encuesta “es una de las técnicas de recolección de información más usadas” (p.194)

### 4.6.2 Instrumentos

El instrumento que se utilizó en la presente investigación fue:

#### Cuestionario

Según Bernal(2010) “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194).

Asimismo, Hernández Sampieri y Fernández Colado(2010) afirma que “un Cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p.217)





## Material de Investigación

### Instrumentos de Investigación

La técnica utilizada fue la encuesta, con su instrumento (cuestionario). “El cuestionario pasó por una etapa denominada validación de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad será a través del Alfa de Cronbach” (Arotoma, 2007) Indica: “La encuesta es una técnica de consulta típica a personas escogidas según principios y métodos estadísticos” (pág. 131).

Hernández (2014) menciona: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema, (...) los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo” (pág. 217).

### Validación de Instrumento

Validación de Instrumento según Expertos			
Nº	EXPERTO	VALIDACION	RESULTADO
01	Dr. Eleuterio Morales Ríos	Valido	84%
02	Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla	Valido	90%
03	Mg. Grover Guillen Guzmán	Valido	90%

Nota: Elaboración Propia

### *Resultado de la fiabilidad de la variable de Habilidades Gerenciales*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,993	9

Ante la evidencia obtenido en la aplicación de la prueba piloto a 35 trabajadores se preguntó 09 preguntas para realizar la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, sobre la variable de Habilidades Gerenciales: 0,993 (99.3%) se puede concluir que el instrumento presenta una es **alta la confiabilidad** del instrumento.

### *Resultado de la fiabilidad de la variable de Gestión del Talento Humano*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,994	15

Ante la evidencia obtenido en la aplicación de la prueba piloto a 35 trabajadores de la municipalidad donde se realizó 15 preguntas para realizar la fiabilidad a través del Alfa de Cronbach, sobre Gestión del Talento Humano: 0,994 (99.4%) se puede concluir que el instrumento presenta una es **alta la confiabilidad** del instrumento.



## **4.7 Análisis estadístico**

### **Plan de tratamiento de datos**

#### **Técnicas estadísticas**

La técnica estadística que se utilizara es Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

### **Hipótesis estadísticos opcional**

#### **a. Hipótesis estadístico nula y alterna**

##### **HIPÓTESIS GENERALES**

###### **Hipótesis Nula**

Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

###### **Hipótesis Alterna**

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

##### **HIPÓTESIS ESPECÍFICOS**

###### **Hipótesis Nula**

Ho1: Las Habilidades Conceptuales no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

Ho2: Las Habilidades Técnicas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

Ho3: Las Habilidades Humanas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.



### Hipótesis Alterna

H1: Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

H2: Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

H3: Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

### b. Estadístico

**Tabla 3**

Valores a interpretar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Valor	Significado
-1	“Correlación negativa grande y perfecta”
-0,9 a -0,99	“Correlación negativa muy alta”
-0,7 a -0,89	“Correlación negativa alta”
-0,4 a -0,69	“Correlación negativa moderada”
-0,2 a -0,39	“Correlación negativa baja”
-0,01 a -0,19	“Correlación negativa muy baja”
0	“Correlación nula”
0,01 a 0,19	“Correlación positiva muy baja”
0,2 a 0,39	“Correlación positiva baja”
0,4 a 0,69	“Correlación positiva moderada”
0,7 a 0,89	“Correlación positiva alta”
0,9 a 0,99	“Correlación positiva muy alta”
1	“Correlación positiva grande y perfecta2”

*Fuente: Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México, D.F., México: MacGraw Hill Elaboración de propia*

### c. Nivel de significancia

Para medir el nivel de significancia el valor p que es de  $\alpha = 0.05 = 5\%$

### d. Región crítica o regla de decisión

Para decidir el resultado de la hipótesis se tiene que tener en cuenta que el valor del p es menor que el nivel de significancia se rechaza la hipótesis nula (H0) o por lo contrario se acepta la hipótesis alterna (H1) o hipótesis de la Investigación



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Análisis de resultados

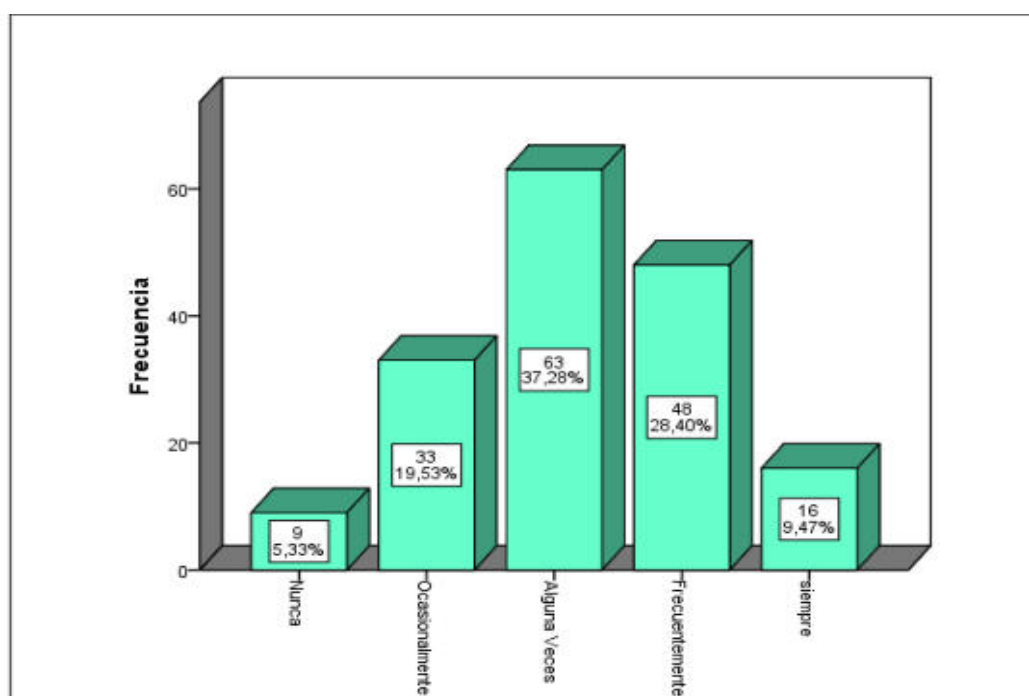
##### 5.1.1 Variable: Habilidades Gerenciales

**Tabla 4**  
Habilidades Gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	5,3	5,3	5,3
	Ocasionalmente	33	19,5	19,5	24,9
	Alguna Veces	63	37,3	37,3	62,1
	Frecuentemente	48	28,4	28,4	90,5
	siempre	16	9,5	9,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 1**  
Habilidades Gerenciales



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

Se observa en la tabla 3 y figura 2 los resultados del estudio de la variable habilidades gerenciales, donde indican que el 37.3% expresan que alguna vez cuentan con habilidades gerenciales, un 28.40% de encuestados contestaron que lo utilizan frecuentemente sus habilidades gerenciales, 19.5% afirman que ocasionalmente aplican sus habilidades gerenciales y un mínimo porcentajes de 9.5% de encuestados contestaron que si aplican sus habilidades gerenciales.

Por ende, se puede concluir que un alto porcentaje de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco manifiestan que solo alguna vez aplican sus habilidades gerenciales y un mínimo porcentaje de trabajadores manifiestan que nunca aplicaron sus habilidades gerenciales, sin embargo un alto grado de trabajadores opinan que frecuentemente o siempre lo aplican sus habilidades gerenciales trabajadores de la Municipalidad Distrital de Megantoni de La Provincia La Convención – Cusco.

#### 5.1.1.1 Dimensión Habilidades Conceptuales

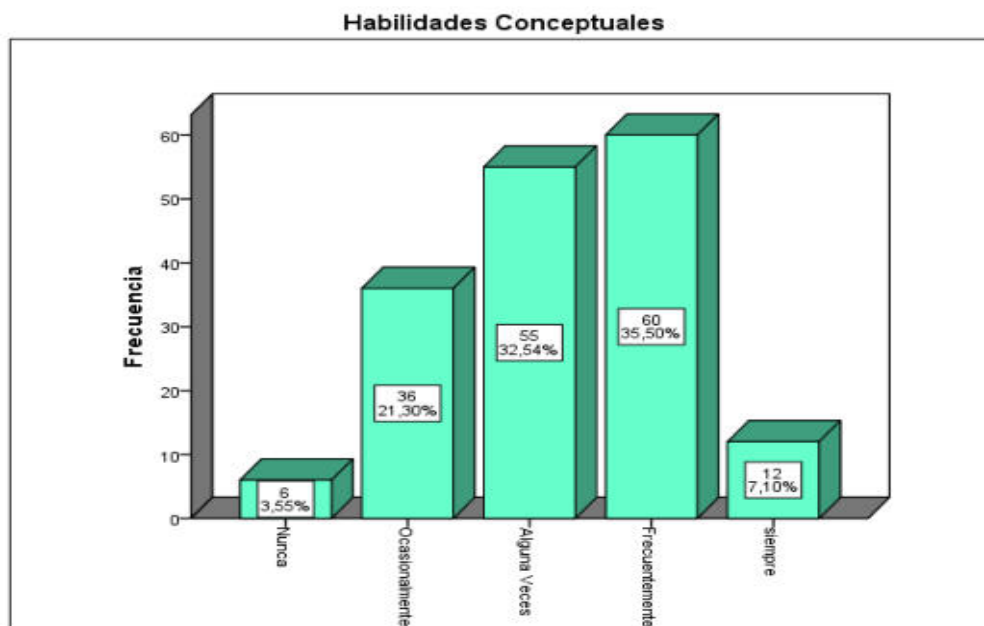
**Tabla 5**  
Habilidades Conceptuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	3,6	3,6	3,6
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	24,9
	Alguna Veces	55	32,5	32,5	57,4
	Frecuentemente	60	35,5	35,5	92,9
	siempre	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 2**  
Habilidades Conceptuales



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

Se observa en las tabla y figura anterior que la dimensión de habilidades conceptuales donde el 35.5% de servidores de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco manifiestan que frecuentemente utilizan sus Habilidades Conceptuales, sin embargo, el 21.3% utilizan ocasionalmente y el 32.5% utilizan alguna Veces utilizan sus habilidades conceptuales.

#### 5.1.1.1.1. Ítems de la dimensión Habilidades Conceptuales

##### Conocimiento del entorno organizacional

**Tabla 6**

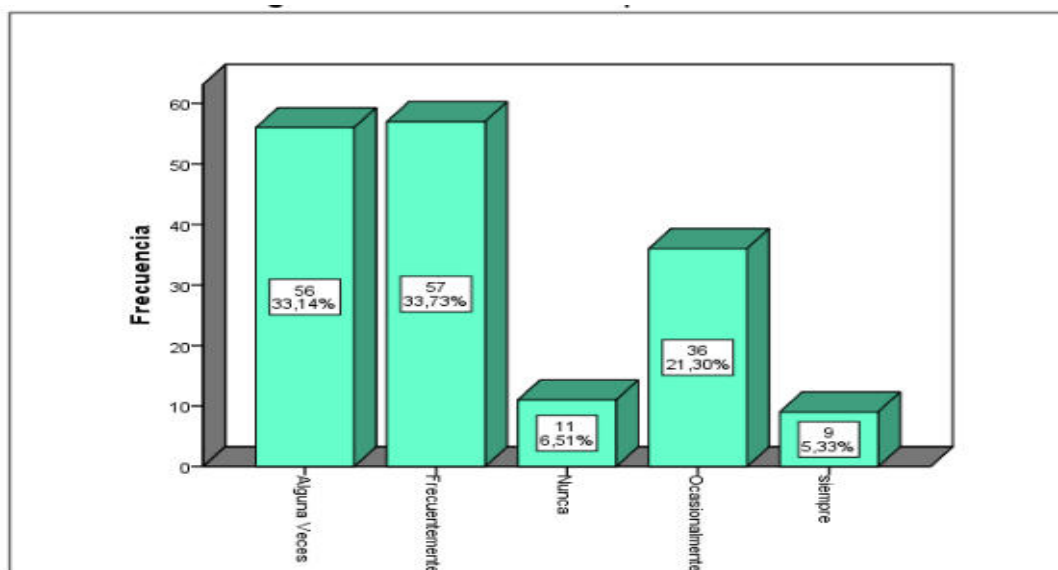
¿Su jefe inmediato superior tiene conocimiento del entorno organizacional o de la municipalidad distrital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	6,5	6,5	6,5
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	27,8
	Alguna Veces	56	33,1	33,1	60,9
	Frecuentemente	57	33,7	33,7	94,7
	siempre	9	5,3	5,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 3**

¿Su jefe inmediato superior tiene Conocimiento del entorno organizacional o de la municipalidad distrital?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 33.7% de los participantes del estudio expresan que los jefes inmediatos superiores tienen frecuentemente el conocimiento del entorno organizacional o de la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención Cusco y el 33.1% indican que solo algunas veces y el 21.3% ocasionalmente conocen su entorno organizacional de la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención Cusco.

**Formulación de ideas**

**Tabla 7**

¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la Municipalidad?

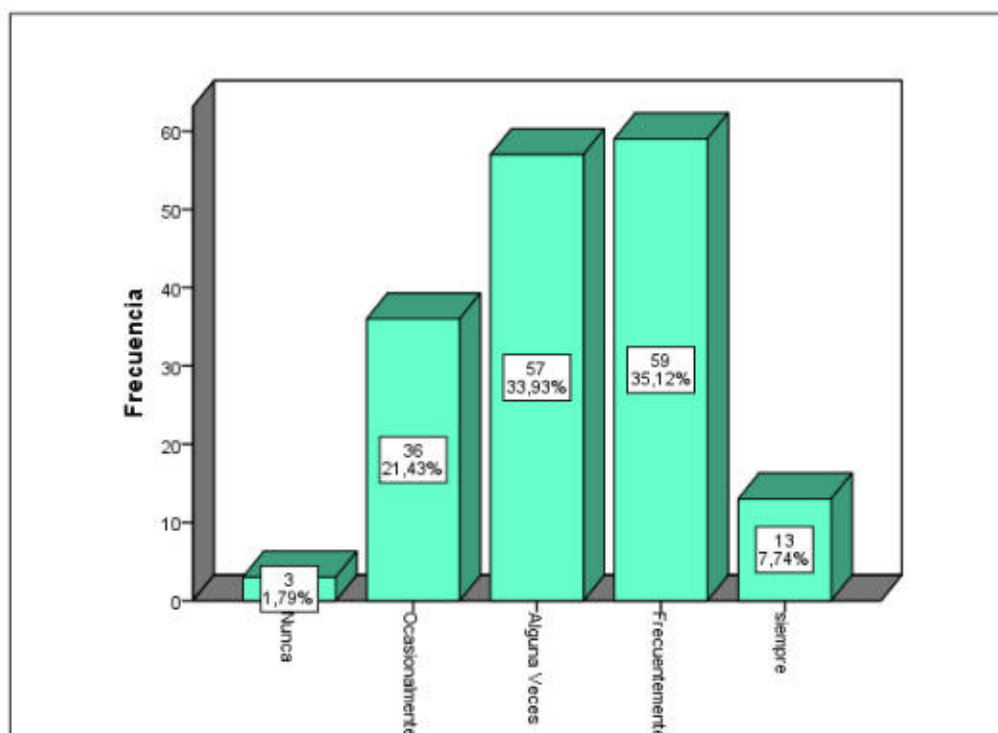
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	1,8	1,8	1,8
	Ocasionalmente	36	21,3	21,4	23,2
	Alguna Veces	57	33,7	33,9	57,1
	Frecuentemente	59	34,9	35,1	92,3
	siempre	14	7,7	7,7	100,0
	Total	169	99,4	100,0	
Total		169	100,0		

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 4**

¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la Municipalidad?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 34.9% participantes del estudio que los jefes inmediatos superiores frecuentemente formulan ideas de trabajo a favor de la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención Cusco, mientras el 33.7% opinan que solo algunas veces y un 21.3% opina que ocasionalmente formulan ideas de trabajo a favor de la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención Cusco.

### Resolución de conflictos

**Tabla 8**

¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva?

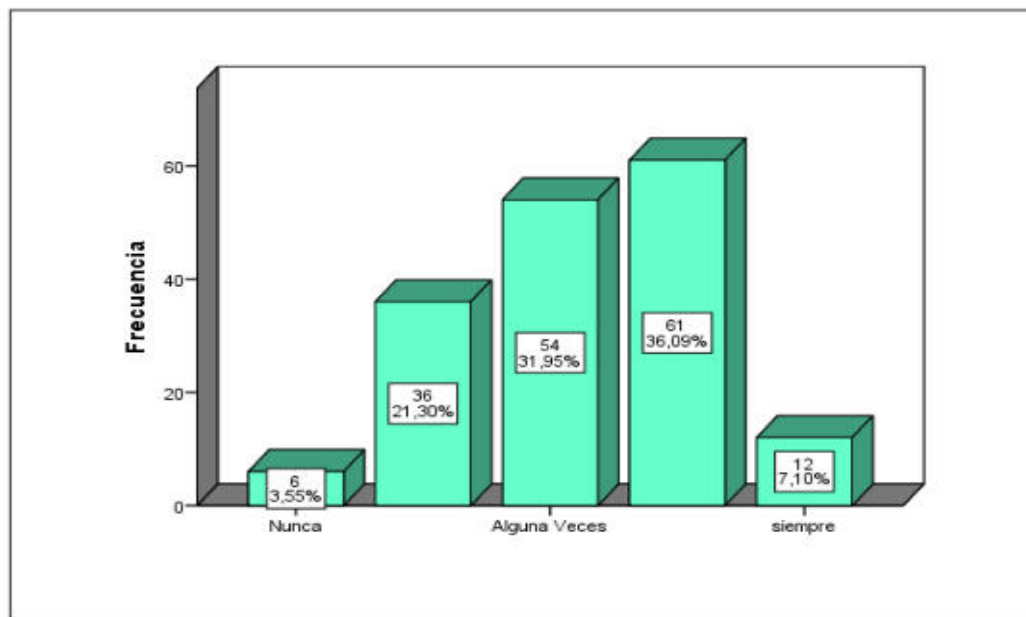
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	3,6	3,6	3,6
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	24,9
	Alguna Veces	54	32,0	32,0	56,8
	Frecuentemente	61	36,1	36,1	92,9
	siempre	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 5**

¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 36.1% de encuestados afirman que cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato frecuentemente buscan solucionar esos problemas de una manera efectiva, sin embargo un 32% afirma que solo alguna vez lo realizan y un 21.3% de encuestados afirman que los jefes inmediato ocasionalmente buscan solucionar esos problemas de una manera efectiva en la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención Cusco.

### 5.1.1.2 Dimensión Habilidades Técnicas

**Tabla 9**

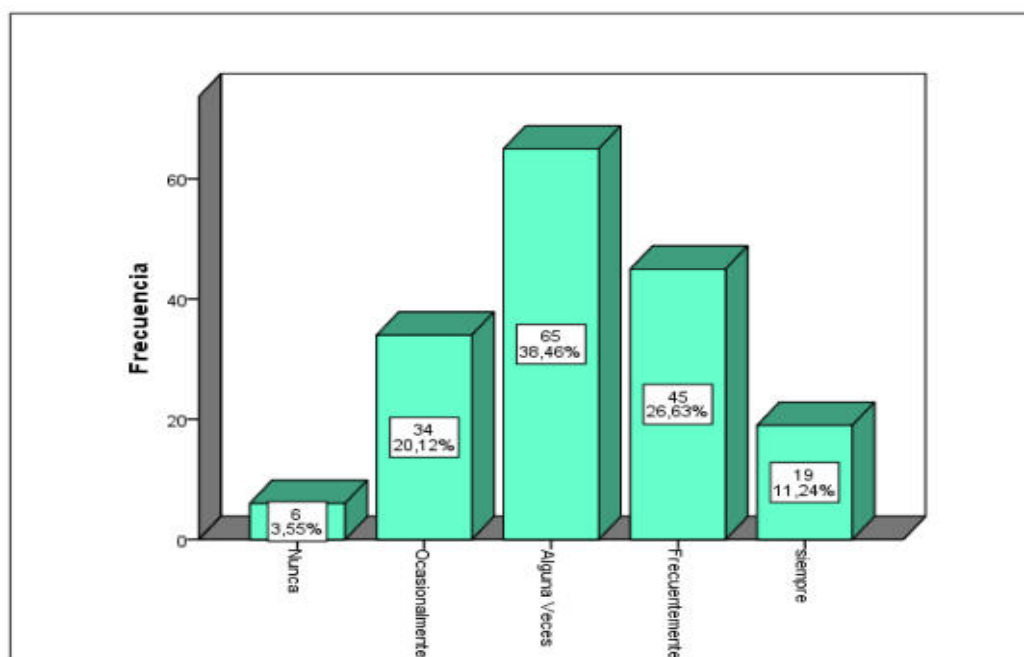
Habilidades Técnicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	3,6	3,6	3,6
Ocasionalmente	34	20,1	20,1	23,7
Alguna Veces	65	38,5	38,5	62,1
Frecuentemente	45	26,6	26,6	88,8
siempre	19	11,2	11,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 6**  
Habilidades Técnicas



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 38.5% de participantes del estudio indican que alguna vez utilizaron sus Habilidades Técnicas, mientras el 26.6% de encuestados utilizan frecuentemente sus habilidades técnicas y el 20.1% de encuestados afirman que ocasionalmente utilizan las habilidades técnicas.

#### 5.1.1.2.1. Ítems de la dimensión Habilidades Técnicas

##### Instrucción formal

**Tabla 10**

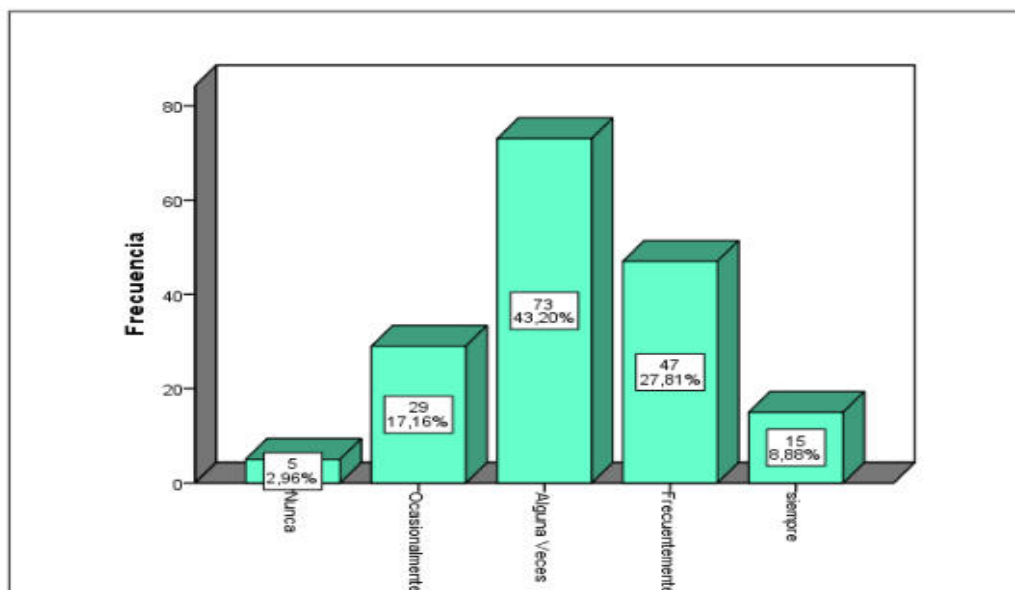
¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,0	3,0	3,0
	Ocasionalmente	29	17,2	17,2	20,1
	Alguna Vezes	73	43,2	43,2	63,3
	Frecuentemente	47	27,8	27,8	91,1
	siempre	15	8,9	8,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 7**

¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores?



Nota. Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos demuestra que el 43.2% participantes del estudio afirman que los jefes inmediatos superior de la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención cusca a veces en cuando o algunas veces tienen en cuenta la instrucción suficiente para que ocupe el cargo actual en la municipalidad, mientras que el 27.8% que si lo frecuentemente si cuentan con la instrucción suficiente para ocupar el cargo en la municipalidad.

### Experiencia profesional

**Tabla 11**

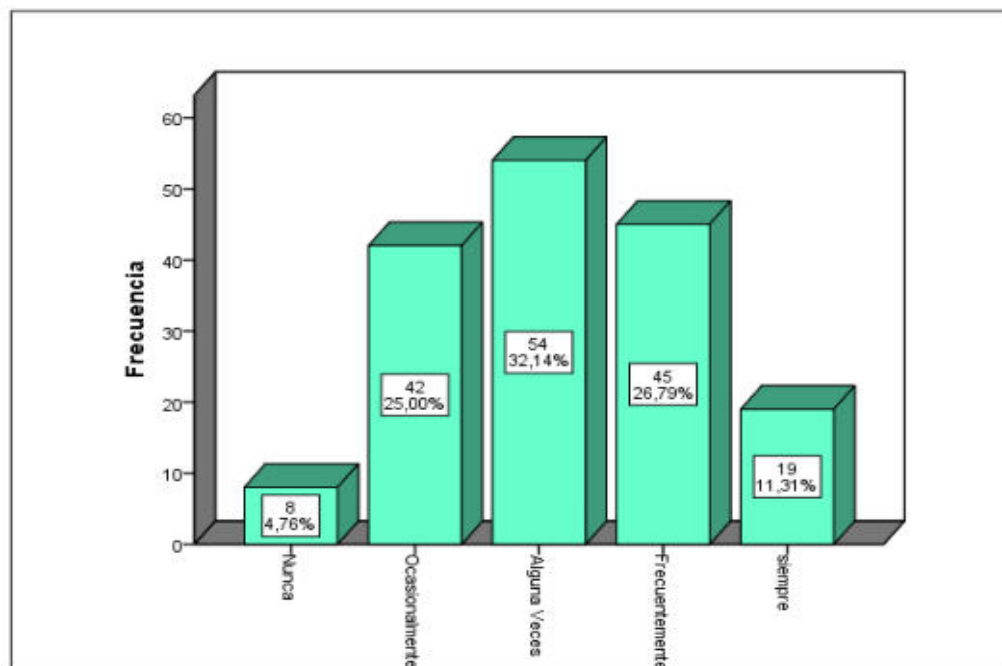
¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	4,7	4,8	4,8
	Ocasionalmente	42	24,9	25,0	29,8
	Alguna Veces	54	32,0	32,1	61,9
	Frecuentemente	45	26,8	26,8	88,7
	siempre	20	11,2	11,3	100,0
Total		169	100,0		

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 8**

¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica donde el 32% de participantes del estudio afirman que los jefes inmediatos superiores solo algunas veces comparten sus experiencias profesionales, el 26.8% de encuestados afirman que frecuentemente comparten sus experiencias profesionales y el 24.9% que ocasionalmente comparten sus experiencias profesionales ya que ayuda a los colaboradores a ver diferentes perspectivas y sacar siempre todo lo bueno de cada experiencia vivida.

### Capacitación o formación adicional

**Tabla 12**

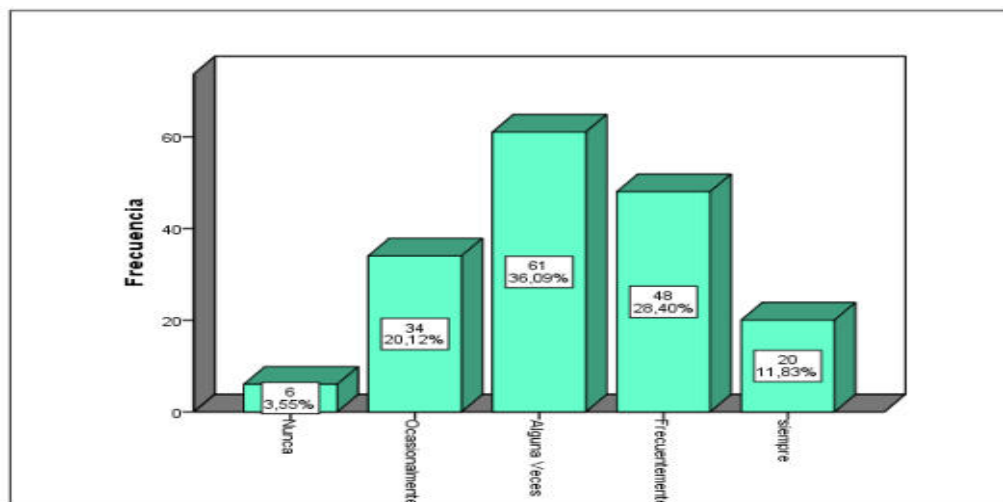
¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	3,6	3,6	3,6
	Ocasionalmente	34	20,1	20,1	23,7
	Alguna Veces	61	36,1	36,1	59,8
	Frecuentemente	48	28,4	28,4	88,2
	siempre	20	11,8	11,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 9**

¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 36.1% de encuestados indican que los jefes inmediatos superiores solo algunas veces promueven el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones, mientras que el 28.4% indica que frecuentemente promueven el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones y el 20.1% indican que solo ocasionalmente los jefes inmediatos de la municipalidad promueven el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones académicas y Administrativas para mejorar el desempeño laboral en los cargos que ocupan en la municipalidad distrital de Megantoni de la provincia la convención cusco.

### 5.1.1.3 Dimensión Habilidades humanas

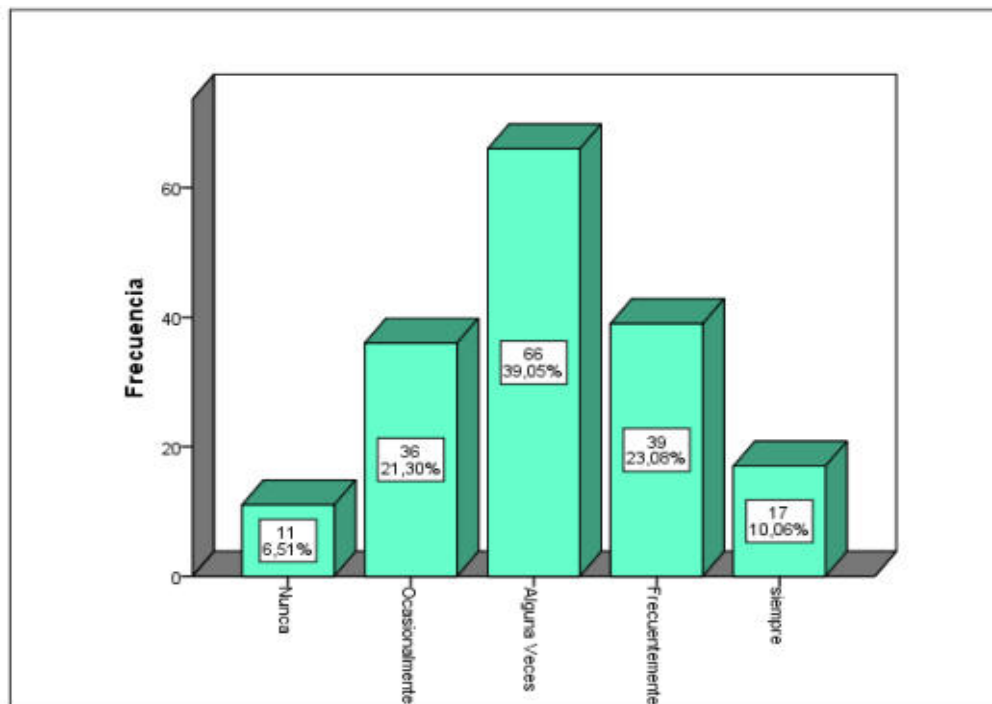
**Tabla 13**

Habilidades Humanas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	11	6,5	6,5	6,5
Ocasionalmente	36	21,3	21,3	27,8
Alguna Veces	66	39,1	39,1	66,9
Frecuentemente	39	23,1	23,1	89,9
siempre	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 10**  
Habilidades Humanas



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior podemos observar que el 39.1% de encuestados afirman que algunas veces los servidores y funcionarios de la municipalidad cuentan con Habilidades Humanas y el 23.1% indican que si tienen habilidades humanas y el 21.3% afirma que solo ocasionalmente cuentan con habilidades humanas los funcionarios de la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

#### 5.1.1.3.1. Ítems de la dimensión Habilidades Humanas

##### Liderazgo

**Tabla 14**

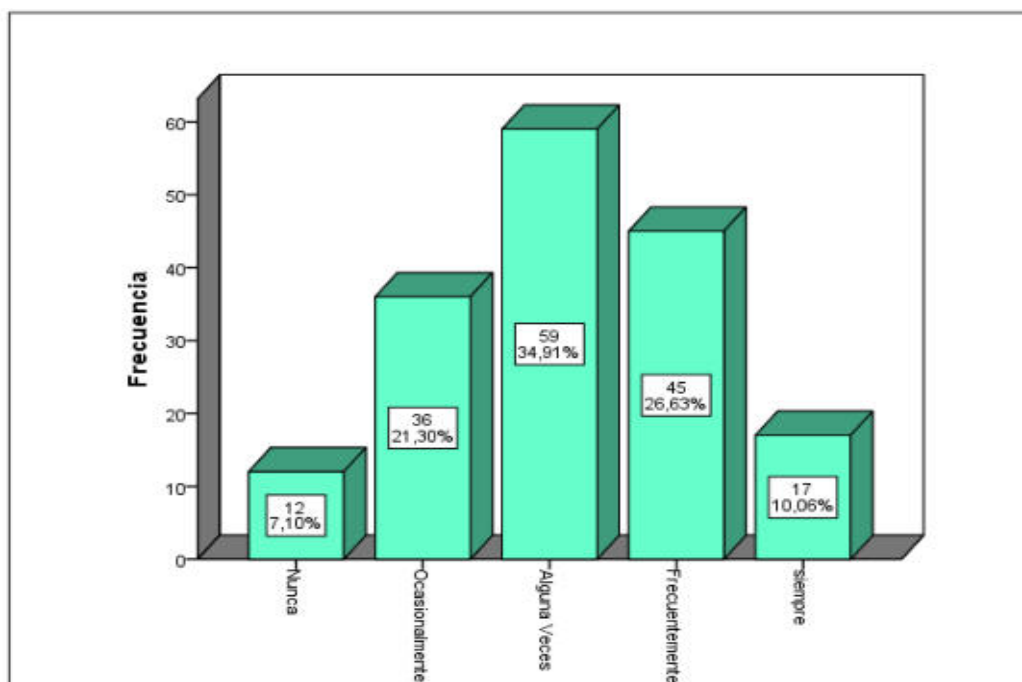
¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	7,1	7,1	7,1
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	28,4
	Alguna Veces	59	34,9	34,9	63,3
	Frecuentemente	45	26,6	26,6	89,9
	siempre	17	10,1	10,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 11**

¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior podemos observar que el 34.9% de encuestados afirman que solo algunas veces promueven el liderazgo en la municipalidad, el 26.6% indican que frecuentemente promueven el liderazgo en la municipalidad, sin embargo, el 21.3% afirma que ocasionalmente los jefes inmediatos superiores promueven el liderazgo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Trabajo en equipo

**Tabla 15**

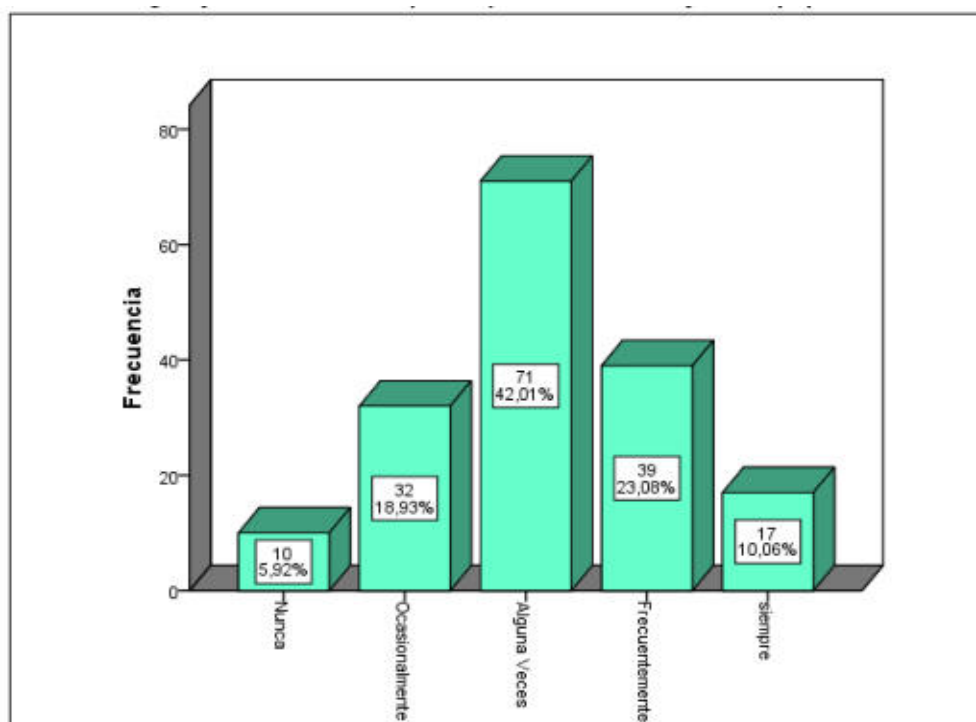
¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	5,9	5,9	5,9
	Ocasionalmente	32	18,9	18,9	24,9
	Algunas Veces	71	42,0	42,0	66,9
	Frecuentemente	39	23,1	23,1	89,9
	siempre	17	10,1	10,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 12**

¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior podemos evidenciar que el 42. % de participantes en el estudio afirman que algunas veces el jefe inmediato superior promueve trabajo en equipo, y un 23.1% que frecuentemente lo promueven y el 18.9% de encuestados afirman que los jefes inmediatos superiores solo ocasionalmente promueven el trabajo en equipo Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

**Comunicación efectiva**

**Tabla 16**

¿Su jefe inmediato superior practica la comunicación efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	11	6,5	6,5	6,5
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	27,8
	Alguna Veces	70	41,4	41,4	69,2
	Frecuentemente	36	21,3	21,3	90,5
	siempre	16	9,5	9,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

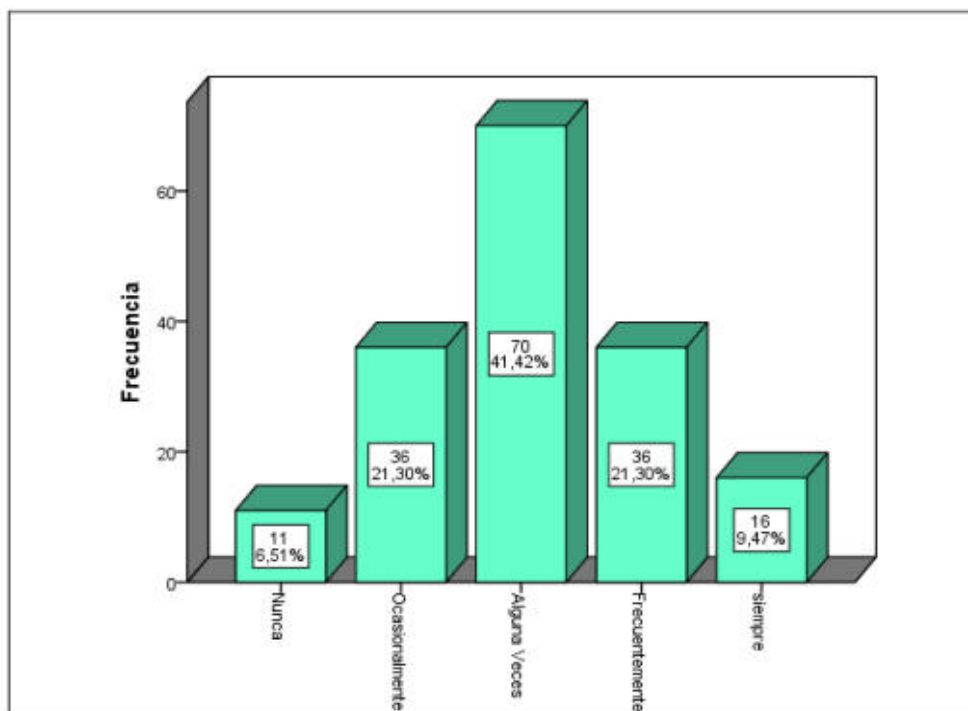
Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22





**Figura 13**

¿Su jefe inmediato superior practica la comunicación efectiva?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior indica que el 41.4% de encuestados evidencian que solo algunas veces los jefes inmediatos superiores practican la comunicación efectiva, mientras que el 21.3% de encuestados afirman que ocasionalmente existe una comunicación efectiva de los jefes inmediatos de la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2 Variable Gestión del Talento Humano

**Tabla 17**

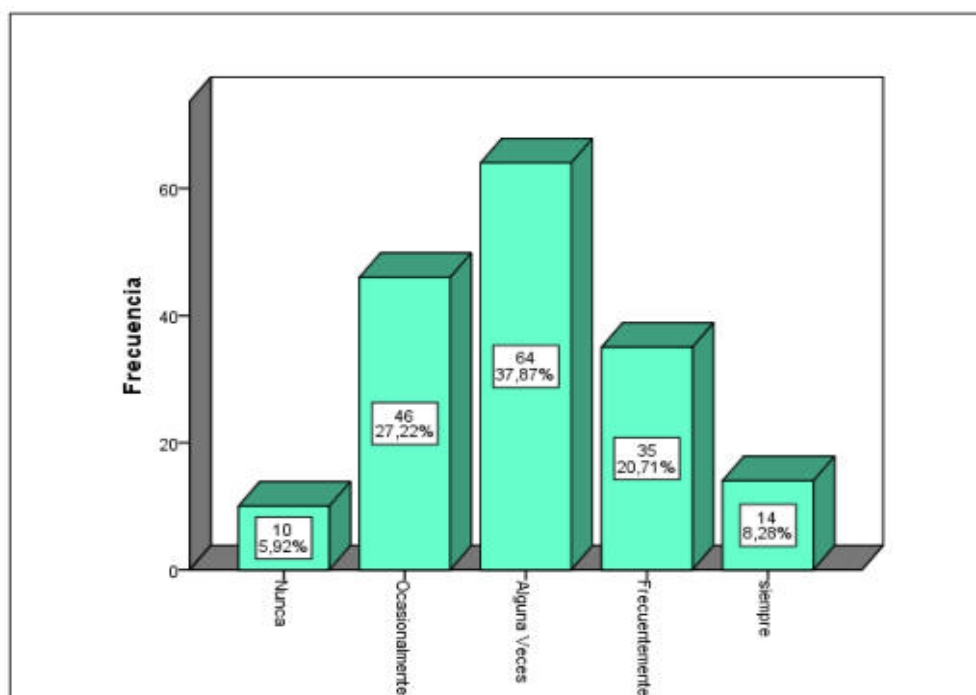
Gestión del Talento Humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	5,9	5,9	5,9
Ocasionalmente	46	27,2	27,2	33,1
Alguna Veces	64	37,9	37,9	71,0
Frecuentemente	35	20,7	20,7	91,7
siempre	14	8,3	8,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 14**

Gestión del Talento Humano



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 37.9% de servidores aprecian que solo algunas veces existe una gestión del Talento Humano, mientras que el 27.2% de encuestados lo afirman que solo ocasionalmente existe una gestión de talento humano y el 20.7% de participantes de estudio afirman que frecuentemente existe una gestión de talento humano en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2.1 Dimensión Procesos de provisión de personas

**Tabla 18**

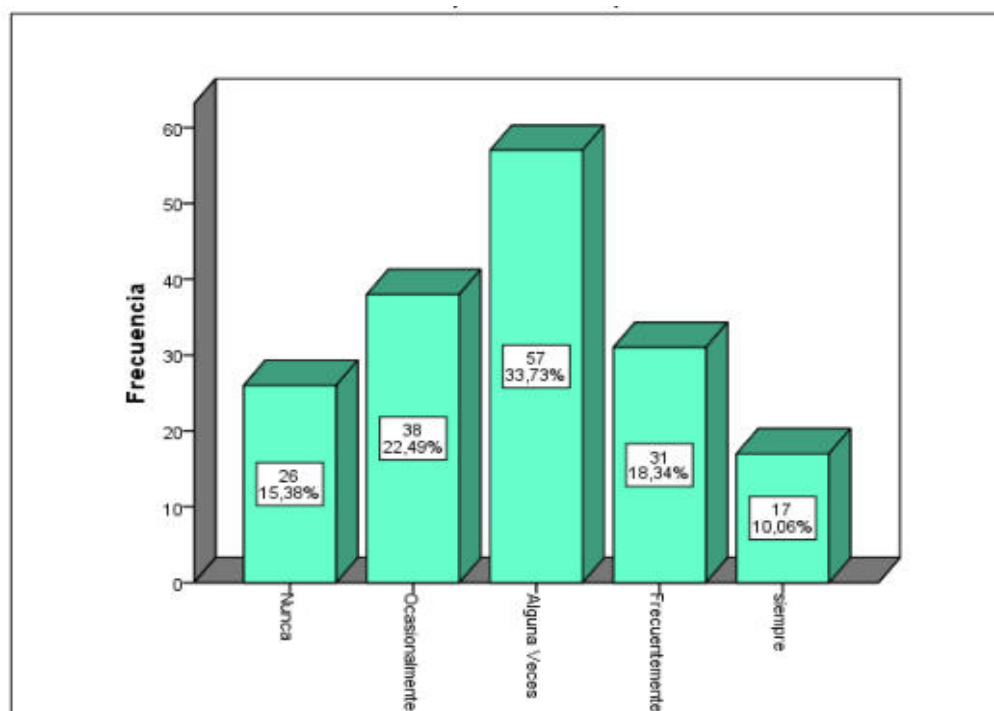
Procesos de provisión de personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	26	15,4	15,4	15,4
Ocasionalmente	38	22,5	22,5	37,9
Alguna Veces	57	33,7	33,7	71,6
Frecuentemente	31	18,3	18,3	89,9
siempre	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 15**

Procesos de provisión de personas



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 33.7% de encuestados afirman que solo algunas veces realizan el proceso de provisión de personas. Y el 22.5% afirman que solo ocasionalmente lo realizan y el en porcentaje mínimo de 17.3% afirman que frecuentemente lo realizan el proceso de provisión de personas en la municipalidad de distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

#### 5.1.2.1.1. Ítems de la dimensión Procesos de provisión de personas

##### Planeación de RH

**Tabla 19**

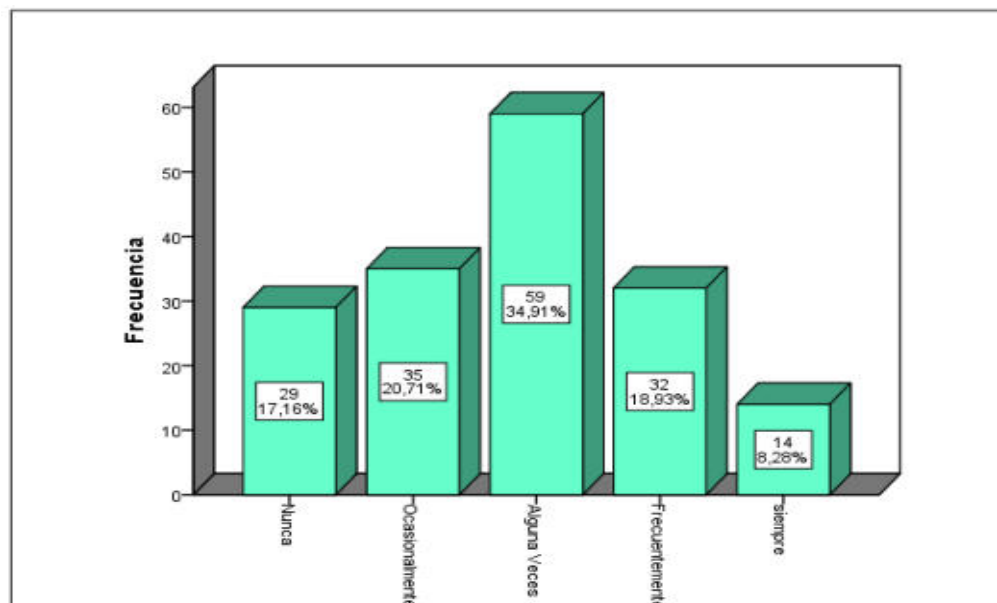
¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de recursos humanos antes de contratar un nuevo personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	29	17,2	17,2	17,2
	Ocasionalmente	35	20,7	20,7	37,9
	Alguna Vezes	59	34,9	34,9	72,8
	Frecuentemente	32	18,9	18,9	91,7
	siempre	14	8,3	8,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 16**

¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de recursos humanos antes de contratar un nuevo personal?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior podemos observar que el 34.9% de encuestados afirman que los funcionarios o directivos solo algunas veces realizan la planeación de Recursos Humanos Antes de contratar nuevo personal, y el 20.7% de encuestados afirman solo ocasionalmente los funcionarios o directivos lo realizan la planeación de Recursos Humanos en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

## Reclutamiento

**Tabla 20**

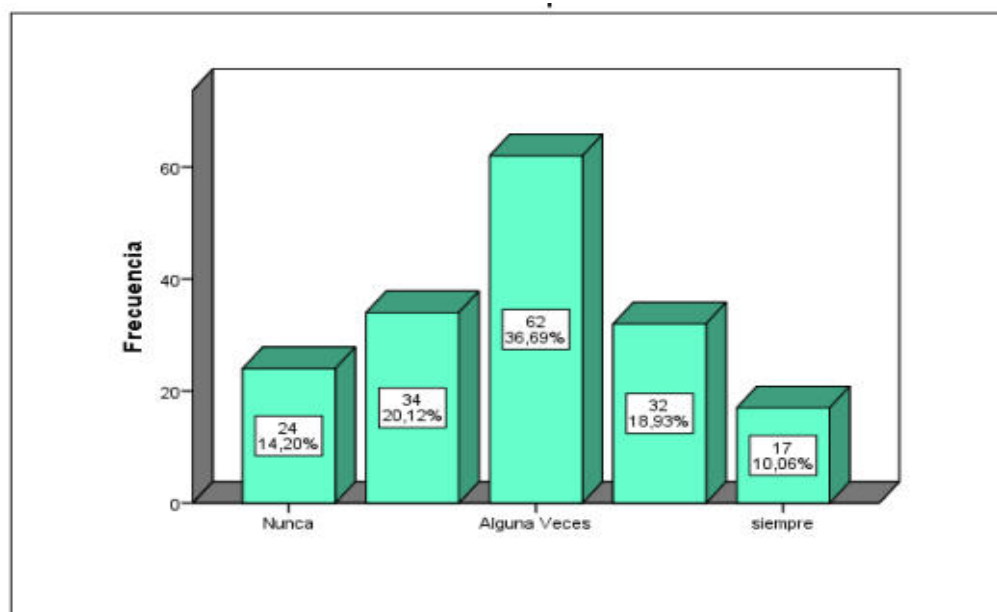
¿Los funcionarios de la municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	24	14,2	14,2	14,2
Ocasionalmente	34	20,1	20,1	34,3
Alguna Veces	62	36,7	36,7	71,0
Frecuentemente	32	18,9	18,9	89,9
siempre	17	10,1	10,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 17**

¿Los funcionarios de la municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 36.7% de encuestados afirman que los encargados del proceso de reclutamiento de personal lo realizan solo algunas veces de forma transparente el proceso de reclutamiento y el 20.1% afirman que lo realizan solo ocasionalmente y el mínimo porcentaje de 18.9% afirman que si lo realizan frecuentemente de forma transparente el proceso de reclutamiento en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Selección de personal

**Tabla 21**

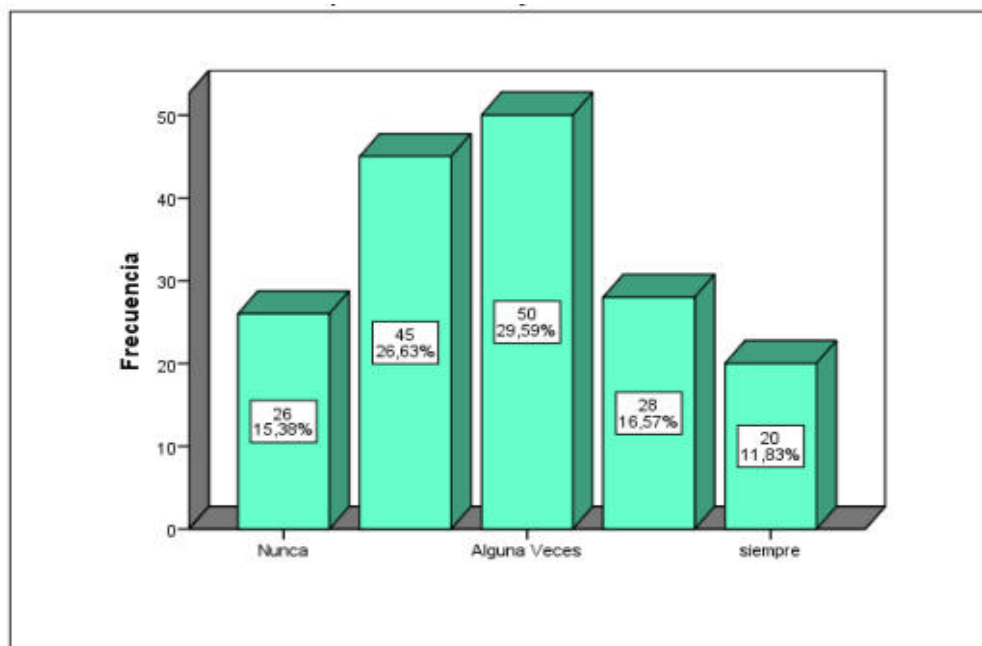
¿Los funcionarios de la municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	15,4	15,4	15,4
	Ocasionalmente	45	26,6	26,6	42,0
	Alguna Veces	50	29,6	29,6	71,6
	Frecuentemente	28	16,6	16,6	88,2
	siempre	20	11,8	11,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 18**

¿Los funcionarios de la municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 29.5% de encuestados afirman que solo ocasionalmente los funcionarios de la municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal, para designar los puestos de trabajo, el 26.6% afirman que cumplen ocasionalmente y el 15.4% afirma que nunca realizan una adecuada selección de personal para cubrir los puestos de trabajo existente en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2.2 Dimensión Procesos de organización de personas

**Tabla 22**

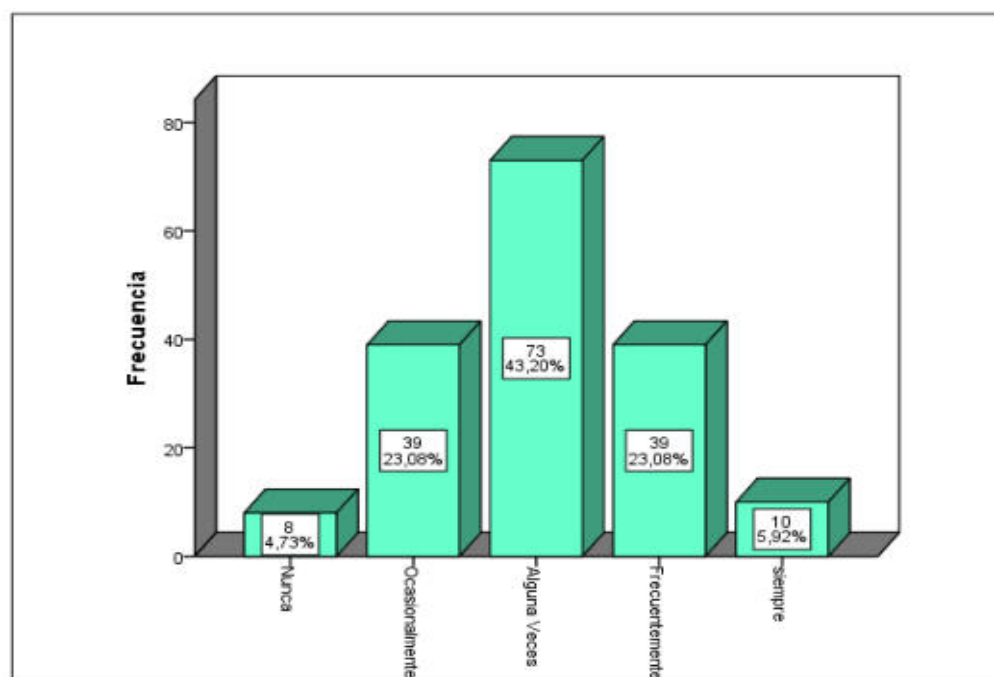
Procesos de organización de personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	4,7	4,7	4,7
Ocasionalmente	39	23,1	23,1	27,8
Alguna Veces	73	43,2	43,2	71,0
Frecuentemente	39	23,1	23,1	94,1
siempre	10	5,9	5,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 19**

Procesos de organización de personas



Nota. Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 43.2% de encuestados afirman que solo algunas veces lo realizan los procesos de organización de personas, mientras que el 23.1% de encuestados afirman que solo ocasionalmente lo realizan los procesos de organización de personas en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2.2.1 Ítems de la dimensión Procesos de organización de personas

#### Socialización organizacional

**Tabla 23**

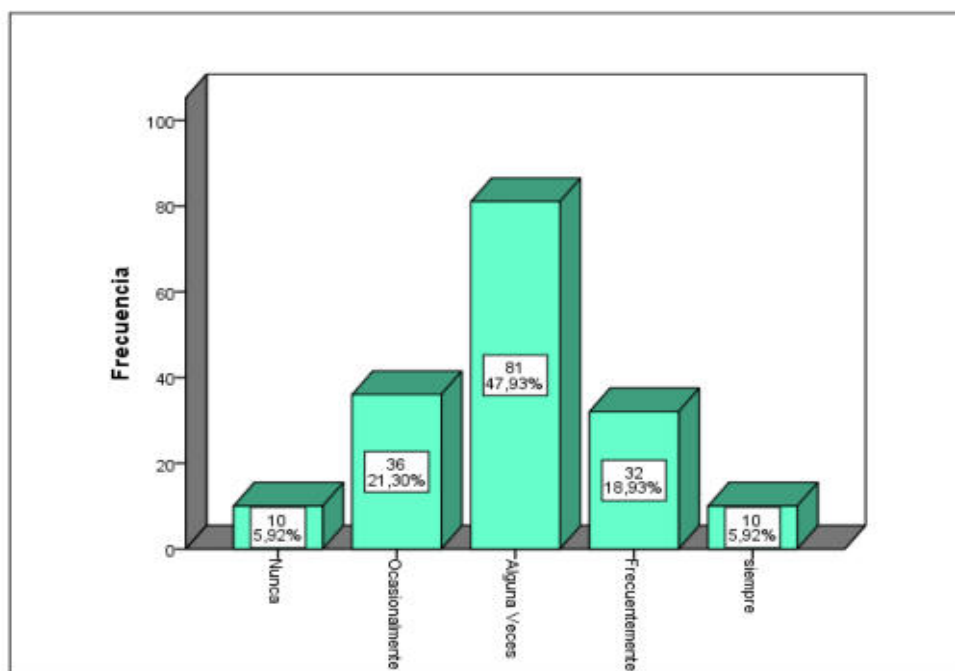
¿Los funcionarios de la municipalidad socializan los instrumentos de gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	5,9	5,9	5,9
	Ocasionalmente	36	21,3	21,3	27,2
	Algunas Veces	81	47,9	47,9	75,1
	Frecuentemente	32	18,9	18,9	94,1
	siempre	10	5,9	5,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 20**

¿Los funcionarios de la municipalidad socializan los instrumentos de gestión?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 47.9% de los servidores solo algunas veces socializan los instrumentos de gestión de la Municipalidad y el 21.3% ocasionalmente socializan los instrumentos de gestión de la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Descripción y análisis de puestos

**Tabla 24**

¿En esta municipalidad realizan la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?

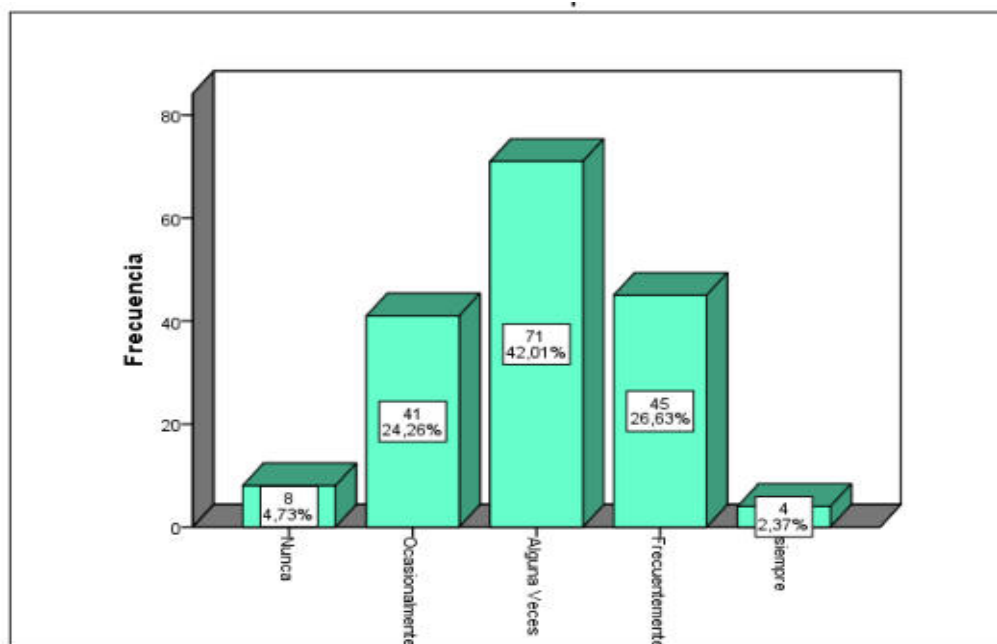
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	4,7	4,7	4,7
	Ocasionalmente	41	24,3	24,3	29,0
	Alguna Veces	71	42,0	42,0	71,0
	Frecuentemente	45	26,6	26,6	97,6
	siempre	4	2,4	2,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 21**

¿En esta municipalidad realizan la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 42% de encuestados afirman que en algunas oportunidades o veces lo realizan la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal y el 26.6 lo afirman que frecuentemente lo realizan y un 24.3% de encuestados lo afirman que ocasionalmente lo realizan la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Evaluación del desempeño

**Tabla 25**

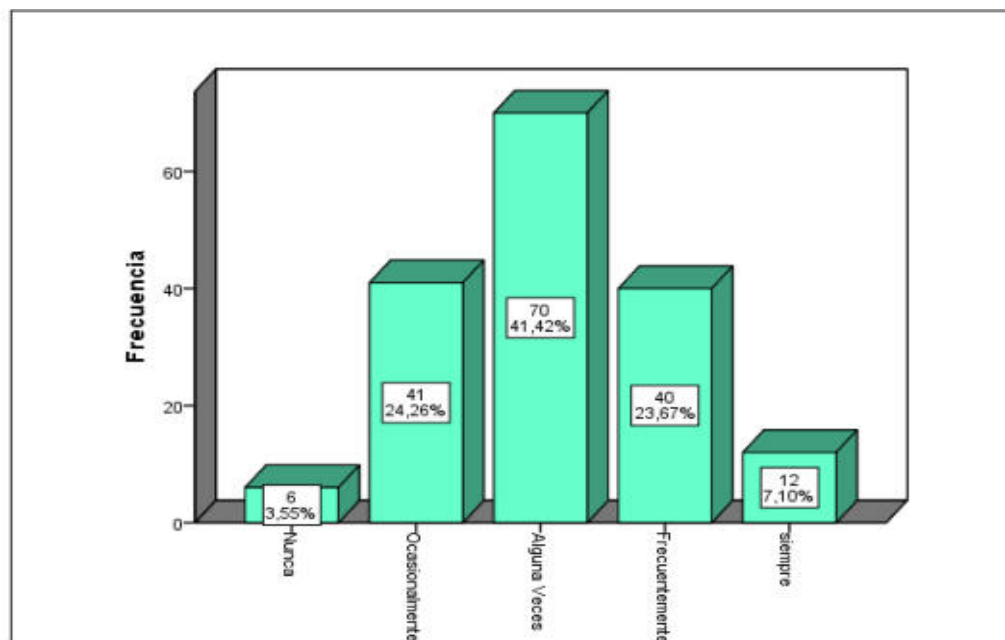
¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta municipalidad Distrital?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	3,6	3,6	3,6
	Ocasionalmente	41	24,3	24,3	27,8
	Alguna Vezes	70	41,4	41,4	69,2
	Frecuentemente	40	23,7	23,7	92,9
	siempre	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 22**

¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta municipalidad Distrital?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se muestra que el 41.4% de participantes de estudio indican que solo a veces se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta municipalidad Distrital y el 24.3% afirma que solo ocasionalmente lo realizan evaluaciones de desempeño laboral en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2.3 Dimensión Procesos de retención de personas

**Tabla 26**

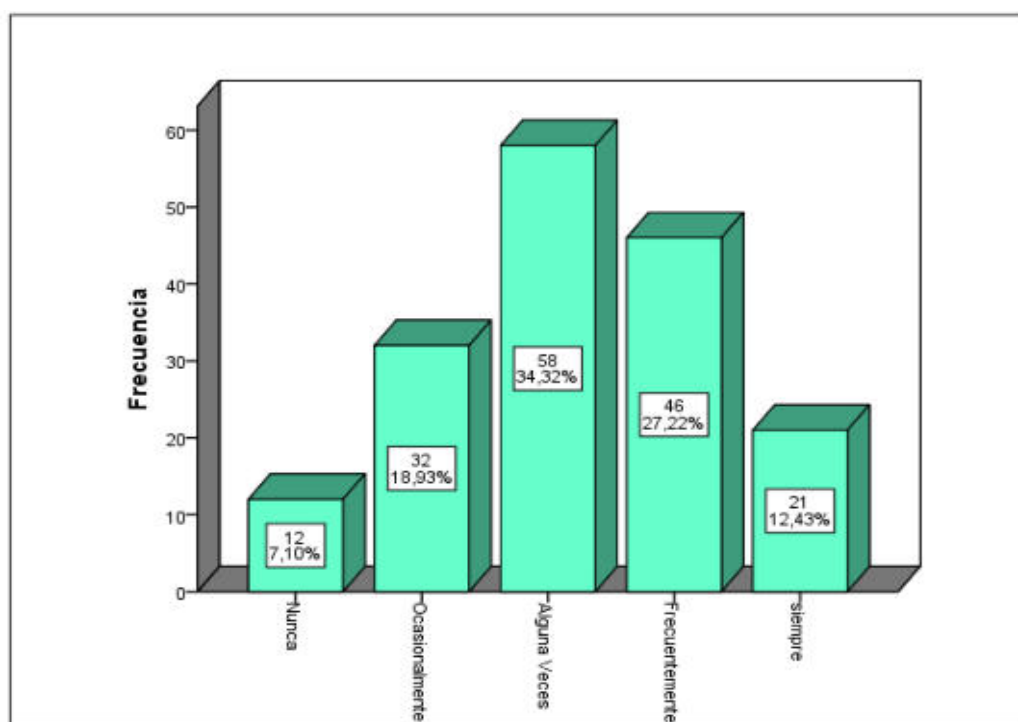
Procesos de retención de personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	12	7,1	7,1	7,1
Ocasionalmente	32	18,9	18,9	26,0
Alguna Veces	58	34,3	34,3	60,4
Frecuentemente	46	27,2	27,2	87,6
siempre	21	12,4	12,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 23**

Procesos de retención de personas



Nota. Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 34.3% de encuestados afirman solo algunas veces realizan el proceso de retención de personas y el 27.2% afirman que frecuentemente lo realizan y el 18.9% afirman que solo ocasionalmente realizan el proceso de retención de personas en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia la Convención Cusco.

### 5.1.2.3.1 Ítems de la dimensión Procesos de retención de personas

#### Remuneración (retribución)

**Tabla 27**

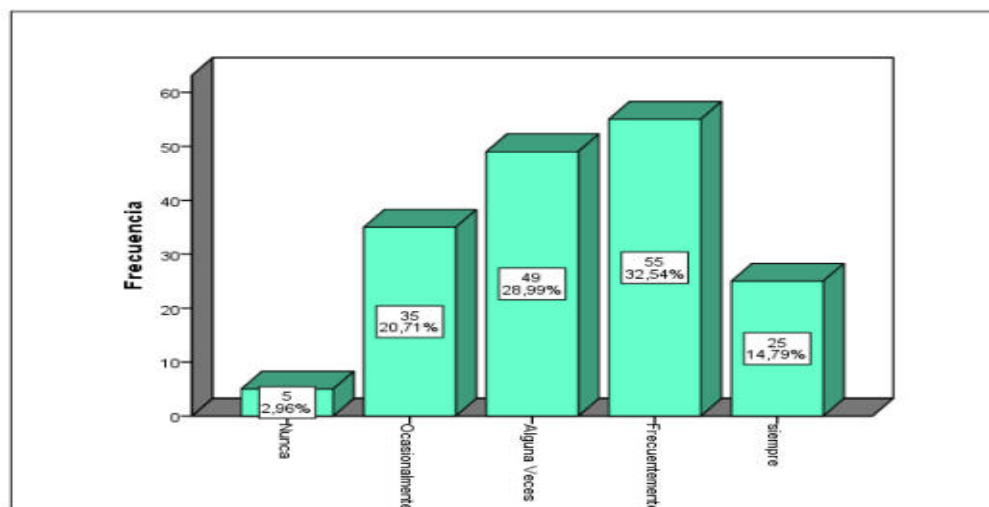
¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	3,0	3,0	3,0
	Ocasionalmente	35	20,7	20,7	23,7
	Alguna Veces	49	29,0	29,0	52,7
	Frecuentemente	55	32,5	32,5	85,2
	siempre	25	14,8	14,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 24**

¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se puede evidenciar que el 32.5% de encuestados afirman que las remuneraciones que percibe en esta municipalidad, está de acuerdo frecuentemente con las actividades que realiza dentro de su centro de labores y el 29% de encuestados afirman que alguna a veces la remuneración es de acuerdo con las actividades que realizan en la municipalidad y el 20.7% de encuestados afirman que ocasionalmente reciben sus remuneraciones de acuerdo a sus actividades en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Prestaciones sociales

**Tabla 28**

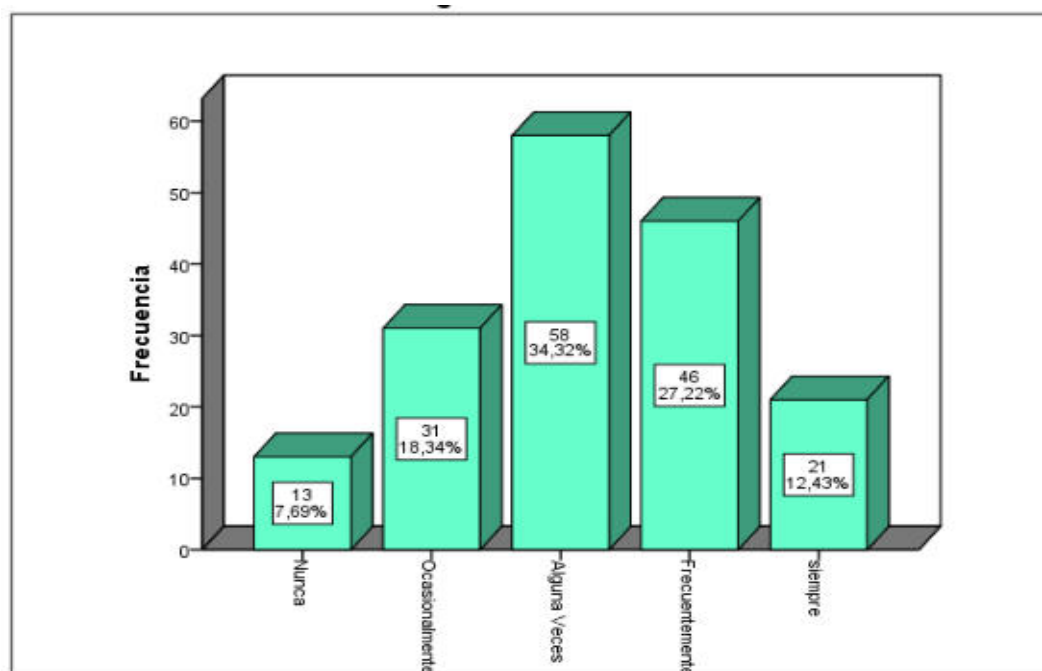
¿En la municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	13	7,7	7,7	7,7
	Ocasionalmente	31	18,3	18,3	26,0
	Alguna Veces	58	34,3	34,3	60,4
	Frecuentemente	46	27,2	27,2	87,6
	siempre	21	12,4	12,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 25**

¿En la municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior el 34.3% nos muestra que solo a algunas veces los servidores de la municipalidad garantizan las prestaciones sociales, el 27.3% de encuestados afirman que frecuentemente garantizan las prestaciones sociales y el 18.2% de encuestados afirman que ocasionalmente los servidores de la Municipalidad garantizan las prestaciones sociales de la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Higiene y seguridad en el trabajo

**Tabla 29**

¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo?

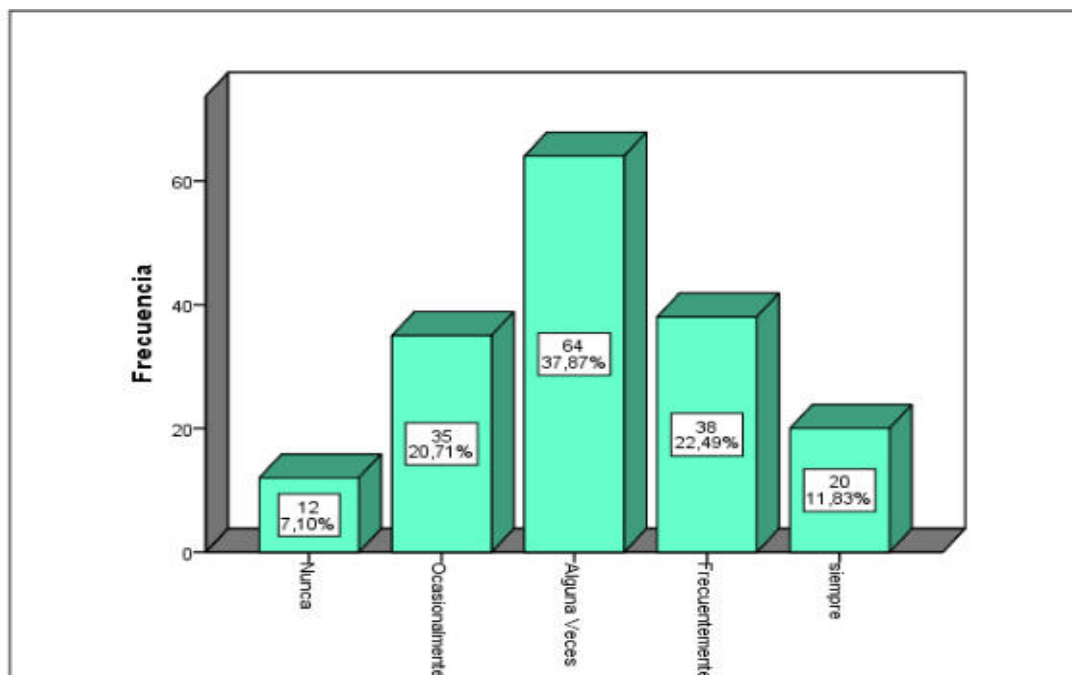
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaj e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	7,1	7,1	7,1
	Ocasionalmente	35	20,7	20,7	27,8
	Alguna Veces	64	37,9	37,9	65,7
	Frecuentemente	38	22,5	22,5	88,2
	siempre	20	11,8	11,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 26**

¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figuras anterior se evidencia que el 37.9% de encuestados afirman que solo algunas veces los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo.

#### 5.1.2.4 Dimensión Procesos para desarrollar personas

##### Procesos para desarrollar

**Tabla 30**

Procesos para desarrollar personal

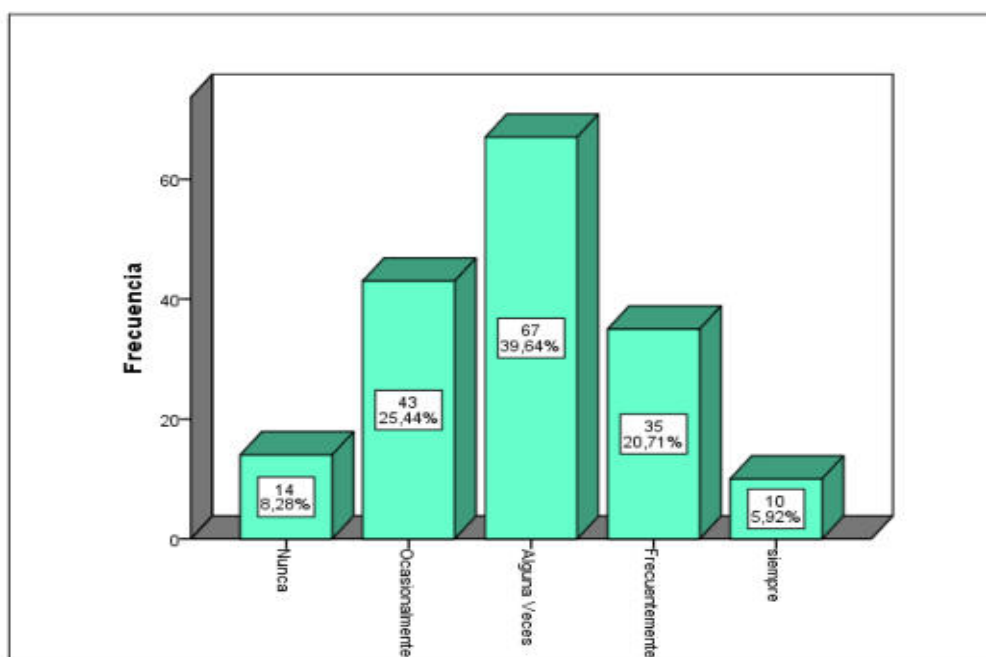
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	14	8,3	8,3	8,3
	Ocasionalmente	43	25,4	25,4	33,7
	Alguna Veces	67	39,6	39,6	73,4
	Frecuentemente	35	20,7	20,7	94,1
	siempre	10	5,9	5,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 27**

Procesos para desarrollar personal



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 39.6% de participantes del estudio indican que algunas veces la municipalidad realiza los procesos para desarrollar personas, y el 25.4% afirman que ocasionalmente lo realizan y el 20.9% afirman que frecuentemente realizan los procesos para desarrollar personas en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

#### 5.1.2.4.1 Ítems de la dimensión Procesos para desarrollar personas

##### Capacitación

**Tabla 31**

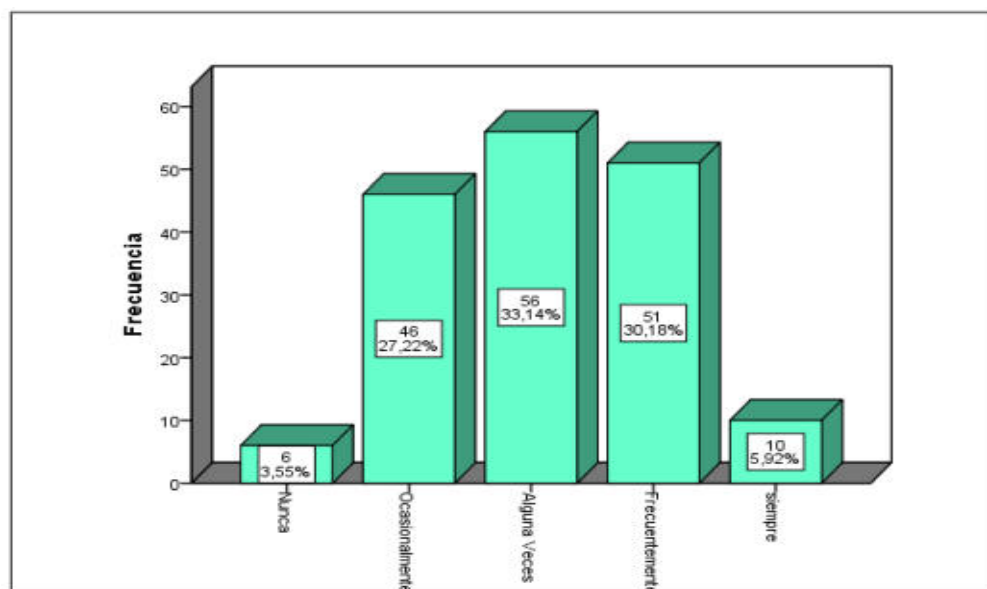
¿Los trabajadores de esta municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	3,6	3,6	3,6
	Ocasionalmente	46	27,2	27,2	30,8
	Alguna Veces	56	33,1	33,1	63,9
	Frecuentemente	51	30,2	30,2	94,1
	siempre	10	5,9	5,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 28**

¿Los trabajadores de esta municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral?



Nota.: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 33.1% de encuestados afirman que solo alguna vez los trabajadores de la municipalidad tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral y el 27% lo afirman que solo ocasionalmente los trabajadores de la municipalidad tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo a su puesto laboral en la Municipalidad de distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Desarrollo del personal

**Tabla 32**

¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña?

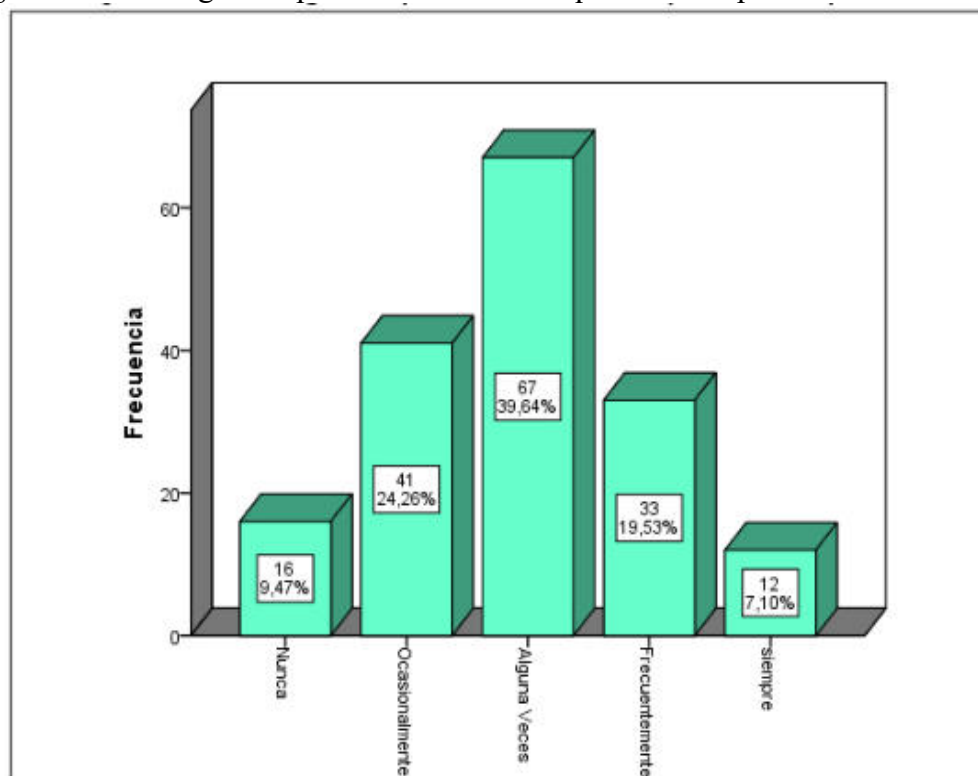
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	9,5	9,5	9,5
	Ocasionalmente	41	24,3	24,3	33,7
	Alguna Veces	67	39,6	39,6	73,4
	Frecuentemente	33	19,5	19,5	92,9
	siempre	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 29**

¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 39.6% de encuestados afirman que solo alguna vez recibe capacitación en el área que se desempeña y el 24.3% de trabajadores reciben ocasionalmente capacitación en el área que se desempeñan en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Desarrollo organizacional

**Tabla 33**

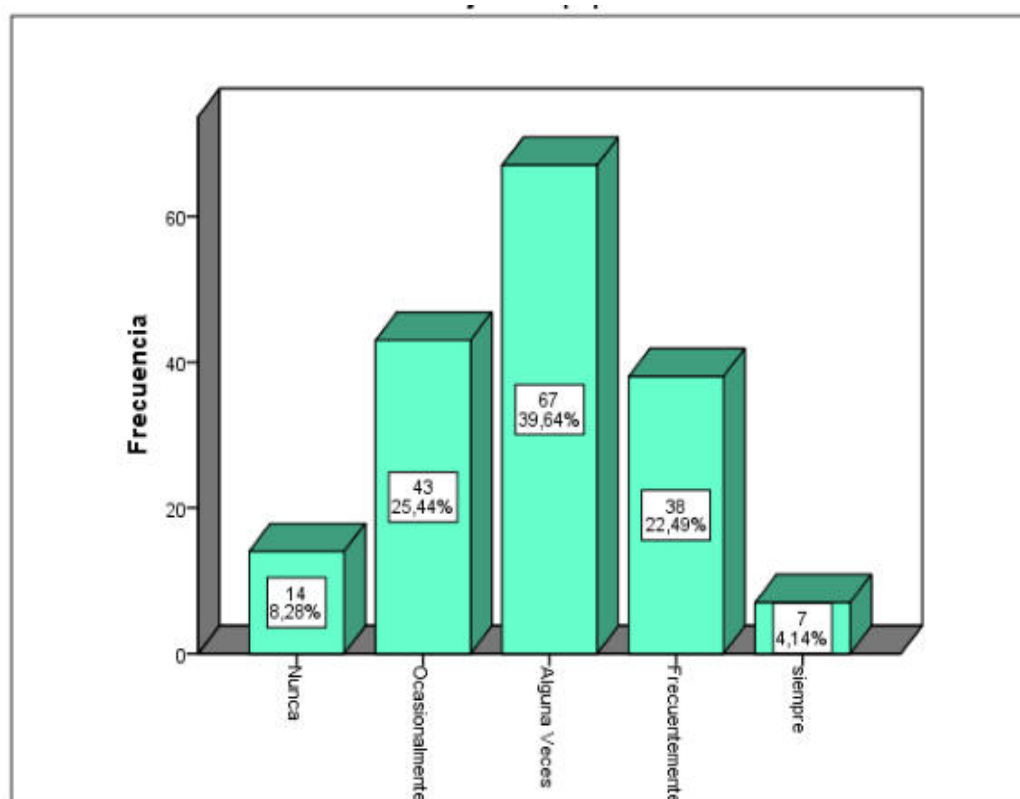
¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	8,3	8,3	8,3
Ocasionalmente	43	25,4	25,4	33,7
Alguna Veces	67	39,6	39,6	73,4
Frecuentemente	38	22,5	22,5	95,9
siempre	7	4,1	4,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 30**

¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior indica que el 39.6% de encuestados afirman que solo algunas veces promueven el desarrollo organizacional en la Municipalidad, el 25.4% afirman que solo lo aplican ocasionalmente y el 22.5% de encuestados los afirman que frecuentemente promueven el desarrollo organizacional en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### 5.1.2.5 Dimensión Procesos para auditar o control de personas

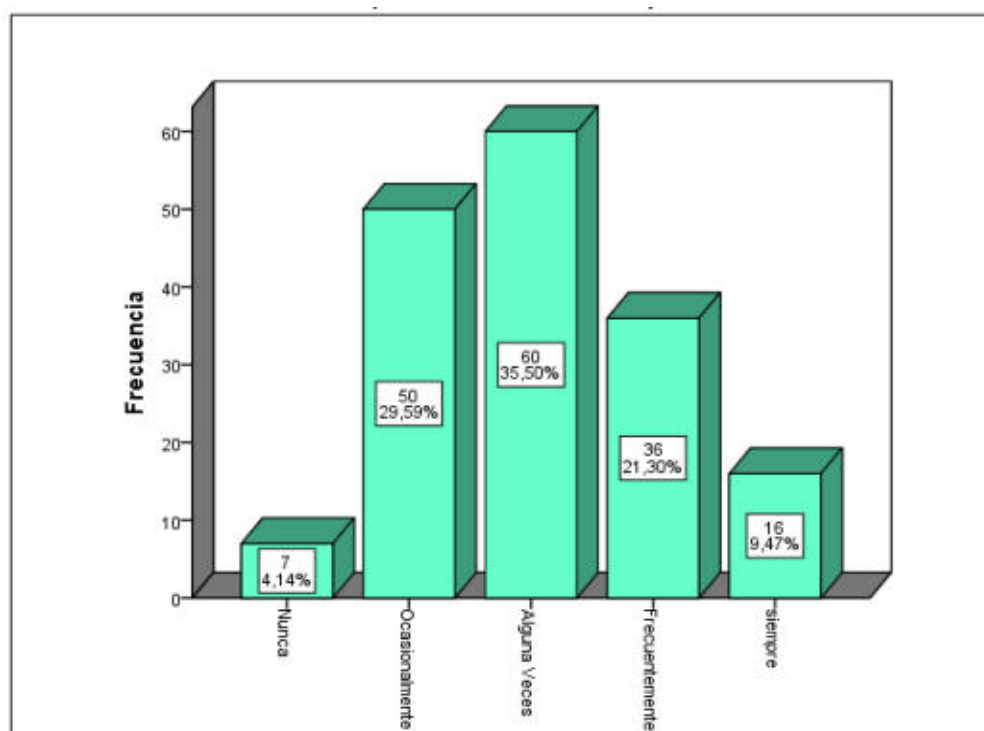
**Tabla 34**

Procesos para auditar o control personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	4,1	4,1	4,1
Ocasionalmente	50	29,6	29,6	33,7
Alguna Veces	60	35,5	35,5	69,2
Frecuentemente	36	21,3	21,3	90,5
siempre	16	9,5	9,5	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 31**  
Procesos para auditar o control personas



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior indican que el 35.5% de encuestados afirman que algunas veces realizan los procesos para auditar o control personas y el 29.6% afirman que ocasionalmente lo realizan los procesos para auditar o control personas en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

#### 5.1.2.5.1 Ítems de la dimensión Procesos para auditar o control de personas

##### Banco de datos

**Tabla 35**

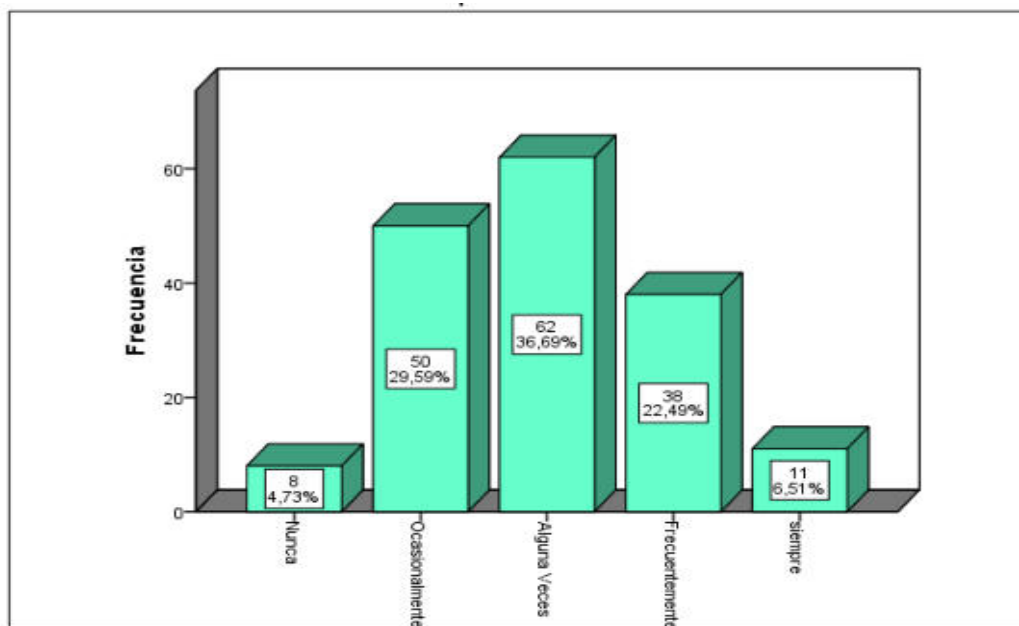
¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad, se actualiza permanentemente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	4,7	4,7	4,7
Ocasionalmente	50	29,6	29,6	34,3
Algunas Veces	62	36,7	36,7	71,0
Frecuentemente	38	22,5	22,5	93,5
siempre	11	6,5	6,5	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 32**

¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad, se actualiza permanentemente?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 36.7% de encuestados afirman que solo algunas veces actualizan la base de datos del personal que labora en la municipalidad y el 29.6% afirma que lo realizan solo ocasionalmente la actualización de la base de datos del personal que labora en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

### Sistemas de información

**Tabla 36**

¿En la Municipalidad disponen de un sistema de información para el control del personal?

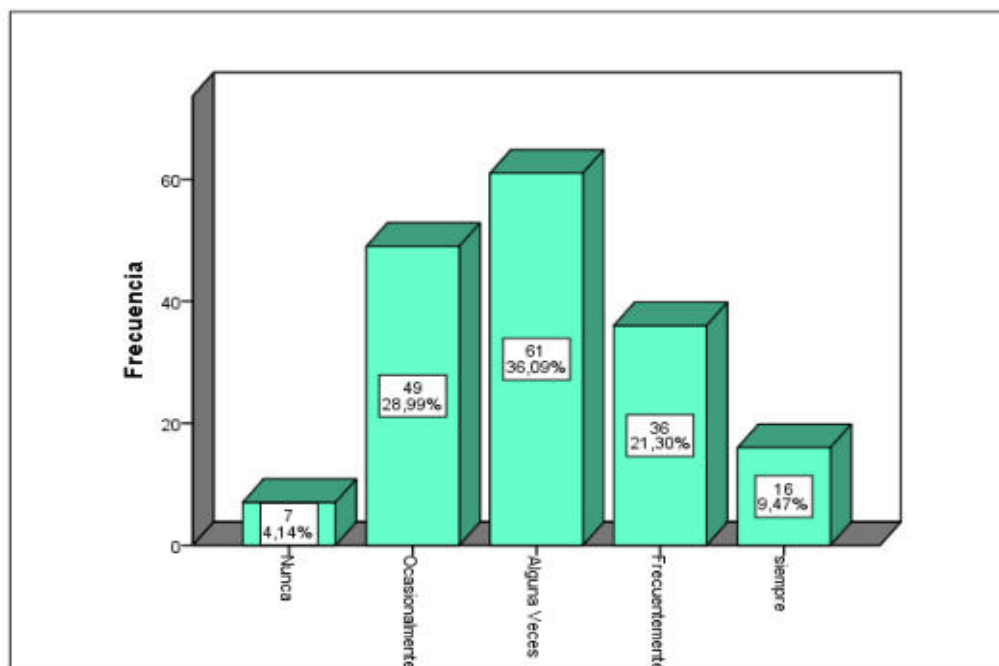
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	49	29,0	29,0	33,1
	Alguna Veces	61	36,1	36,1	69,2
	Frecuentemente	36	21,3	21,3	90,5
	siempre	16	9,5	9,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22



**Figura 33**

¿En la Municipalidad disponen de un sistema de información para el control del personal?



*Nota:* Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior se evidencia que el 36.1% de encuesta afirman que solo algunas veces utilizan el sistema de control para el personal de la Municipalidad y el 29% de encuestados afirman que lo realizan solo ocasionalmente.

### Auditoría de recursos humanos

**Tabla 37**

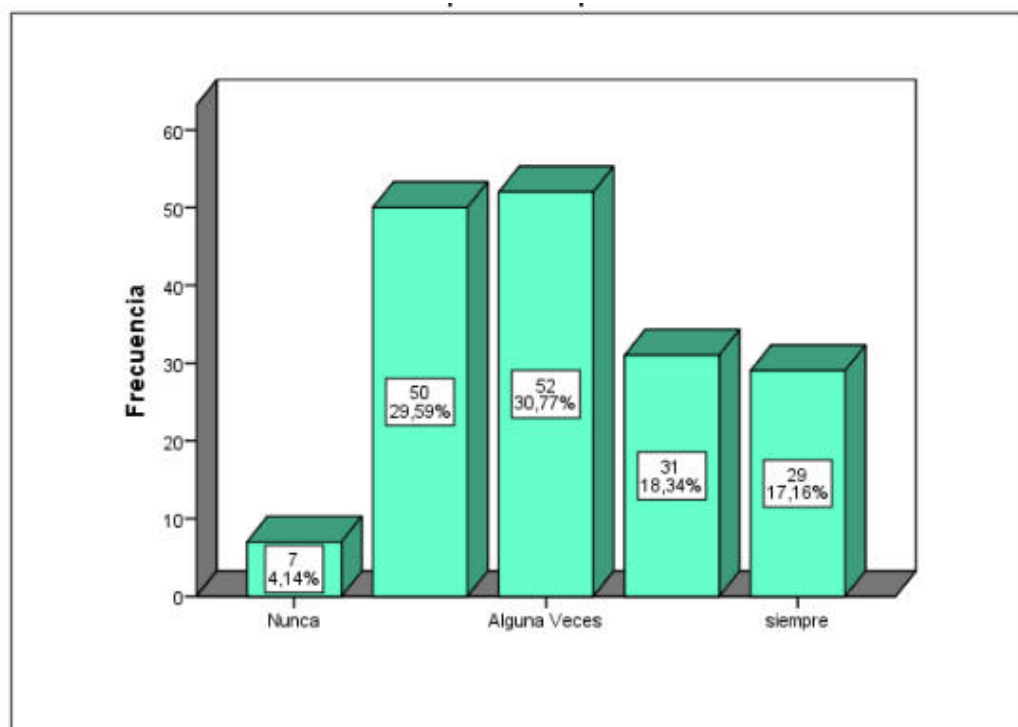
¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	4,1	4,1	4,1
	Ocasionalmente	50	29,6	29,6	33,7
	Alguna Veces	52	30,8	30,8	64,5
	Frecuentemente	31	18,3	18,3	82,8
	siempre	29	17,2	17,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

*Nota:* Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Figura 34**

¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad?



Nota: Datos obtenidos del procesamiento en el SPSS

En la tabla y figura anterior nos indica que el 30.8% de encuestados indican que algunas veces evalúan el perfil del personal que labora en la Municipalidad para detectar los puntos que deben mejorar, el 29.6% afirman que solo ocasionalmente evalúan el perfil profesional que labora en la municipalidad para detectar los puntos que deben mejorar en la Municipalidad de Distrital de Megantoni de la provincia La Convención Cusco.

## 5.2 Contratación de hipótesis

### 5.2.1 Hipótesis General

**Ho:** Las habilidades gerenciales no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019

**Ha:** Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

**Tabla 38**

Correlación de variables entre Habilidades Gerenciales \*Gestión del Talento Humano

			Habilidades Gerenciales	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Habilidades Gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,944**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	,944**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

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

Nota Los datos fueron procesados en SPSS 22

### **Análisis:**

En el cuadro anterior los resultados estadísticos nos indican que las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019, de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,944 y una significancia bilateral de 0,000 menor a 0,05, y con este resultado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido siguiente : Las habilidades gerenciales se relacionan muy significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019. Siendo una correlación positiva muy alta.

## **5.2.2 Hipótesis específicas**

### **5.2.2.1 Hipótesis específica 01**

**H10:** Las Habilidades Conceptuales no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019

**H1a:** Las Habilidades Conceptuales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.



**Tabla 39**

Correlación entre las Habilidades Conceptuales y Gestión del Talento Humano

			Habilidades Conceptuales	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Habilidades Conceptuales	Coefficiente de correlación	1,000	,894**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	,894**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

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

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Análisis:**

En la tabla anterior los resultados de la prueba de hipótesis específica, que las Habilidades Conceptuales se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019 y de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,894 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Siendo una correlación positiva alta.

Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido que las Habilidades Conceptuales se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019

**5.2.2.2 Hipótesis específica 02**

**H2o:** Las Habilidades Técnicas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

**H2a:** Las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019





**Tabla 40**

Correlación entre las Habilidades Técnicas y Gestión del Talento Humano

			Habilidades Técnicas	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Habilidades Técnicas	Coefficiente de correlación	1,000	,905**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	,905**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

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

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

**Análisis:**

En la tabla anterior los resultados se evidencian que la prueba de hipótesis específica, que las Habilidades Técnicas se relacionan muy significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019. y de acuerdo con la correlación de Spearman de 0,905 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Correlación positiva muy alta.

Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido que las Habilidades Técnicas se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial la Convención Cusco 2019.

**5.2.2.3 Hipótesis específica 03**

**H3o:** Las Habilidades Humanas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.

**H3a:** Las Habilidades Humanas se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019



**Tabla 41**

Correlación entre las Habilidades Humanas y Gestión del Talento Humano

			Habilidades Humanas	Gestión del Talento Humano
Rho de Spearman	Habilidades Humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,944**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	,944**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

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

Nota: Los datos fueron procesados en SPSS 22

En la tabla anterior los resultados se evidencian que la prueba de hipótesis específica, que Las Habilidades Humanas se relacionan muy significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019 y de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,944 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Correlación positiva muy alta.

Por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido que Las Habilidades Humanas se relacionan muy significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019.



### 5.3 Discusión

Con los datos obtenidos en el proceso de investigación, se procede a realizar de forma crítica el análisis y la comparación con las demás investigaciones realizadas. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.

De acuerdo al objetivo general que fue determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019 cuyo resultado obtenido fue que las habilidades gerenciales se relacionan muy significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019, de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,944 con una significancia bilateral de 0,000 menor a 0,05 Siendo una correlación positiva muy alta, y cuyo resultado coincide parcialmente con el investigador Leyva y Sacha (2018) Considerando que su objetivo general de la investigación se estableció de determinar la relación de las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. 2017 llegando a la conclusión que el nivel de coeficiente de correlación es: 0,544 con una significación bilateral de 0,003 para lo cual se determina una correlación positiva media donde los directivos deben necesariamente tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas como son las Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas; Habilidades Conceptuales. Al mismo tiempo mi estudio también coincide con el investigador Miguel Bendezú(2018), cuyo objetivo fue “Habilidades gerenciales y la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica”. Concluyendo que las Habilidades gerenciales se relacionan de forma positiva y significativa con la Gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica ; y por ultimo también coincide con el investigador de Medina(2016) desarrolló la tesis titulada “Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016 concluyendo que existe una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y el desempeño docente.

Asimismo, que existe una correlación entre las habilidades directivas y la gestión del talento humano. Con los resultados obtenidos podemos inferir que las habilidades



gerenciales y la gestión del talento humano del personal tienen una relación significativa.

De acuerdo con el objetivo específico 1 fue a Identificar la relación de las Habilidades Conceptuales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Cuyo resultado obtenido en mi estudio fue que las habilidades conceptuales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019 y de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,994 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Siendo una correlación positiva alta, cuyo resultado concuerda con el investigador Leyva y Sacha (2018) que plantea analizar la relación entre las Habilidades Conceptuales y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A teniendo como resultado de las estadísticas, el coeficiente de correlación de 0,428, con un nivel de significancia bilateral 0,023 demostrando que existe un nivel de correlación positiva baja. Con estos resultados arribados podemos inferir que si existe relación significativamente entre las habilidades conceptuales y la gestión del talento humano.

De acuerdo con el objetivo específico 2 fue detallar la relación de las Habilidades Técnicas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia la Convención – Cusco -2019. Cuyo resultado obtenido resultados fue que las Habilidades Técnicas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención Cusco 2019. Y de acuerdo a la correlación de Spearman de 0,905 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Correlación positiva muy alta. Cuyo resultado no concuerda con el investigador de Leyva y Sacha (2018) El primer objetivo específico plantea la necesidad de definir la relación entre las Habilidades Técnicas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A. obteniendo los resultados obtenidos posterior al proceso de análisis de los datos establecen: el coeficiente de correlación es: 0,146 con una significación bilateral de 0,457 para lo cual se determina no existe correlación alguna.

De acuerdo con el objetivo específico 3 Describir la relación de las Habilidades Humanas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.



Cuyo resultado obtenido fue que las Habilidades Humanas no se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincial - la Convención – Cusco 2019 y de acuerdo con la correlación de Spearman de 0,944 y con significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05. Correlación positiva muy alta la misma que se concuerda con el investigador Leyva y Sacha (2018) existe una relación entre las Habilidades Humanas y el Desempeño Laboral de la zona centro, CMAC - Huancayo S.A., aplicando la Rho de Spearman, se obtuvo que el coeficiente de correlación es de 0,666; con una significación bilateral de 0,000 en donde respecto Si el P - valor  $\leq \alpha$  entonces se rechaza el Ho. Existe relación significatificativo.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. Se determinó que existe una relación entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Siendo una correlación positiva muy alta de un valor de 0.944 con una significatividad bilateral de 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05.
2. Se estableció que existe una relación entre las habilidades conceptuales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Siendo una correlación positiva alta de un valor de 0.894 con una significatividad bilateral de 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05.
3. Se determinó que existe una relación entre las habilidades técnicas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Siendo una Correlación positiva muy alta de un valor de 0.905 con una significatividad bilateral de 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05.
4. Se analizó que existe una relación entre las habilidades humanas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. Siendo una Correlación positiva muy alta de un valor de 0.944 con una significatividad bilateral de 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05.



## 6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda reforzar las habilidades gerenciales de los jefes inmediatos o funcionarios de la Municipalidad Distrital de Megantoni para poder mejorar en la gestión de talento humano, asimismo, mejorar la provisión de personas, en la planeación de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento de personal, plantear mejor el perfil profesional para cada puesto de trabajo mediante una adecuada descripción y análisis de puestos, y contar con un plan de retención de personal, y cumplir con las Prestaciones sociales, implementar un adecuado proceso para auditar o controlar personas.
2. Mejorar las habilidades conceptuales de todos los funcionarios y jefes inmediatos de las diferentes Unidades Operativas, que tengan el conocimiento adecuado del entorno organizacional y que, formule una adecuada idea de trabajo y que resuelvan conflictos, con relación a gestión de talento humano deben realizar una adecuada evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Megantoni.
3. Se recomienda que los jefes y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Megantoni mejoren las habilidades Técnicas, deben contar con instrucción suficiente, con experiencia profesional, además deberían capacitarse o contar con formaciones adicionales para ocupar un cargo en la Municipalidad y por ende mejorar la gestión de talento humano.
4. Se recomienda a los jefes inmediatos y funcionarios a mejorar las habilidades humanas, y los jefes deben contar con liderazgo, deben fomentar equipos de trabajo y además deben practicar la comunicación efectiva para poder mejorar la gestión de talento humano y ello conllevará a logro de los objetivos y metas institucionales de la Municipalidad Distrital de Megantoni.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrasco , I. (24 de marzo de 2014). El arte de la delegación i. Obtenido de <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2012/03/el-arte-de-la-delegacion-i.html>
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, . São Paulo: Atlas.
- Dolan, S. L. (1947). Recursos Humanos y Psicología Laboral. israel: Israel.
- Hector Vogel, M. (14 de Octubre de 2012). [tablerodecomando.com](https://www.tablerodecomando.com/que-es-la-productividad-concepto-definiciones-indicadores/). Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/que-es-la-productividad-concepto-definiciones-indicadores/>
- Inca Allecchuamán , K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas 2015. Tesis de grado. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Lora, P. M. (21 de abril de 2014). [www.eoi.es](http://www.eoi.es). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/21/caracteristicas-funciones-esenciales-del-departamento-de-rh/>
- Núñez Luna, Y. L. (2017). Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Satisfacción Laboral del Personal de la Empresa Petroleos del Peru - año 2016. Tesis de Licenciatura. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Pérez Porto , J., & Merino, M. (2010). [definicion.de](http://definicion.de). Obtenido de <https://definicion.de/instruccion/>
- Raffino, M. E. (18 de marzo de 2019). [concepto.de](http://concepto.de). Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-efectiva/>
- Aburto, H. (2011). Habilidades Directivas: Determinantes en el Clima Organizacional.
- Acero, N., & Montes, C. (2015). (2015). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Huancavelica, Perú. Tesis Pregrado. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Aguilar, L. (2014). Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal. Tesis de Maestría. Universidad Cesar vallejo, Lima.
- Albert, V., Piroton, G., & SKA, V. (2006). Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand. Cahier n° 57-58. Bélgica: Laboratoire des innovations sociales. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TrabajoSocialYSupervision-4111380%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TrabajoSocialYSupervision-4111380%20(1).pdf)
- Alcon, N. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo . Tesis de Maestría. Universidad de Carapobo, estado Cojedes. Valencia, Venezuela: .
- Amador, A. (1987). Admisnistracion de Recursos humanas. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20>





%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf

- Amaya, M. (1996). *Dinámica de Liderazgo en Las*. Santo Tomas: Universidad Santo Tomas.
- Ansorena, Á. (2007). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Arotoma, S. (2007). *Tesis de grado y metodología e Investigación en organizaciones, mercados y sociedad*. Lima: DSG argas S.R.L.
- Avolio, B., & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>
- Baguer, A. (2005). *Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. Sus vías de agua*. 78. Barcelona, España . Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/RIAF-V8N5-2015-3.pdf>
- Barajas, J. (2012). *Impacto de las habilidades directivas adquiridas en el ingeniero en gestión empresarial egresado del ITLAC*. México:: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Barney, J. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida 17 (1), . (págs. 99- 120). *Diario de gestión*.
- Bendezú, N. M. (2018). *habilidades gerenciales y la gestión del talento humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica*. Tesis de grado. Universidad nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Boxall, P. (1996). El debate HRM estratégica y la teoría de recursos de la firma. *Recursos humanos*. (págs. 59- 75). *Diario de gestión*.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2da. ed., Mc. México: Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Casco., j. C. (2013). *Glosario de terminos para trabajar el liderasgo*. <http://emprendedorex.com/wp-content/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>. Obtenido de <http://juancarloscasco.emprendedorex.com/wp-content/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>
- Castellano. (1999). *La planificación participativa*. España: Editorial Muralla .
- Cebriá, J., Segura, J., Rodríguez, C., García, M., & Juncosa, S. (2003). *La satisfacción laboral y el desgaste profesional de los médicos de atención primaria*. *Aten Primaria*. Recuperado el 25 de Setiembre de 2019, de <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v16n47/1695-6141-eg-16-47-00369.pdf>
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación científica*. Puno: SIRIO EIRL.
- Chiavenato , I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 5ta. Edición.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.



- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de recursos humanos; El capital humano de las organizaciones* (Novena edición ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chipana, N., & Huaman, Y. (2018). *La Rotación de Puestos y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac - 2016*. Tesis de pre grado. Universidad Nacional de Micaela Bastidas-Abancay, Abancay.
- Concepto definicion. (12 de octubre de 2016). *Concepto definicion.de*. Obtenido de <https://concepto definicion.de/relaciones-humanas/>
- Congreso.gob.pe. (2019). *Directorio regional, provincial y distrital de la region apurimac. Abancay: Pagina del estado*. Obtenido de <http://www4.congreso.gob.pe/ote/cd/multimedia/ENLACES/CUATRO/4APURIMAC.PDF>
- Consulta Amigable. (29 de Diciembre de 2019). <http://apps5.mineco.gob.pe>. Obtenido de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>
- Covey, S. (2014). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires:.
- Cruz, R. E. (13 de mayo de 2013). *Importancia de recursos Humanos*. Recuperado el 14 de setiembre de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Ed. Academia, .
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (5ª edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2006). *Definiciones de Talento Humano*. Recuperado el 25 de Octubre de 2019, de <http://talentohumanoindustrialb.blogspot.com/2013/09/talento-humano-la-definicion-detalento.html>
- Dora, y. (24 de abril de 2010). 24 de abril de 2010. Obtenido de [/habilgerenciales.blogspot.com:](http://habilgerenciales.blogspot.com/) <http://habilgerenciales.blogspot.com/2010/04/glosario.html>
- Eslava, E. (2004). *Definicion Gestion de Talento Humano*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Espaciolibros.com. (3 de enero de 2019). Obtenido de <https://espaciolibros.com/que-es-la-equidad/>



- Estela, M. (9 de Marzo de 2019). concepto.de/responsabilidad/. Obtenido de <https://concepto.de/responsabilidad/>
- FAEDIS. (julio de 27 de 2019). <http://virtual.umng.edu.co>. Obtenido de [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3Zhcyy9hZG1pbmlzdHJhY2l9b19lbXByZXNhcy9nZXN0aW9uX2Rlbf90YWxlbnRvX2h1bWFuby91bmlkYWRFMS8=#slide\\_3.3](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcyy9hZG1pbmlzdHJhY2l9b19lbXByZXNhcy9nZXN0aW9uX2Rlbf90YWxlbnRvX2h1bWFuby91bmlkYWRFMS8=#slide_3.3)
- Fernández, Cubeiro, J. C., & Datziel, M. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- Fernández, M. (2008). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández, M; Sánchez, J. (1997). Eficacia Organizacional. Madrid.
- Flanagan . (1958). fundaciocreativacio.org. Recuperado el 05 de Abril de 2019, de <https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/definicion-de-creatividad-por-varios-autores/>
- Fuenmayor, L. (199). Satisfacción y motivación. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- FUNDIPE. (s.f). Cuadro de mando integral para la gestión de personas. Pricewaterhouse Coopers.
- Gary Yukl. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Pearson: Prentice Hall.
- Ginebra, J. (1997). Lideres en Accion. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Gómez, A., & Acosta, H. (03 de abril de 2010). pide.wordpress.com. Obtenido de [pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/](http://pide.wordpress.com/2010/04/03/trabajo-en-equipo/)
- Gonzales, M. J. (2006). Habilidades Directivas. Malaga: Innovacion y Cualificacion S.L.
- Gordon, J. (2000). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Guarnizo, W. J. (2018). Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior. Tesis de maestría. Universidad Tecnica de ampato, Ampato.
- Haguenauer. (1998). citado por Bejarano. Recuperado el 13 de octubre de 2019, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan038655.pdf>
- Hellriegel, S., & Woodman . (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico : International Thomson Editores.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Colado, C. (2010). Metodología de la investigación . Mexico: McGrawHill.
- Hernández, A., & Garay, O. (2005). La comunicación en el contexto deportivo. En A. Hernández Mendo (Coord.) Psicología del deporte. Fundamentos Vol. I Fundamentos. Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de investigación (sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Igestion. (20 de Noviembre de 2010). igestion20.com. Obtenido de <https://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>
- inteligencia creativa. (2019). inteligenciacreativa.com. Obtenido de <https://inteligenciacreativa.com/la-generacion-de-ideas-solo-es-un-paso-del-proceso-de-pensamiento-creativo/>
- Kast, F. (1979). Administración de las organizaciones . Editorial Mc Graw-Hill.
- Kast, F. A. (1979). Administración de las Organizaciones. Mc GranW-Hill. Recuperado el 25 de Octubre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Katz . (1955-1974 ). habilidades para una Administración efectiva. EE.UU: Biblioteca Harvard (edición original).
- Katz, R. (1998). Habilidades Gerenciales. Michigan: Universidad de Michigan. Recuperado el 10 de octubre de 2018, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10798/1/MontanoGranadosYasidAlberto2013.pdf>
- Klalberto Chiavenato. (8 de marzo de 2013). Conceptos del diseño de puestos. Administracion DFH2013. Obtenido de <https://administraciondfh2013.wordpress.com/2013/03/06/conceptos-del-diseno-de-puestos/>
- Koontz Harold , & Weihrich Heinz. (2004). Administración Un Perspectiva Global. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, & Donell. (1995). Curso de Administración Moderna,Citado por Gamboa, E.J. (2010) Satisfacción laboral Descripción teórica de sus determinantes, Revista Psicologiacientifica. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14182/Nonones\\_AER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14182/Nonones_AER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kreitner , & Kinicki . (1997 ). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw Hill.
- Kreitner ; Kinicki. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw Hill.
- Kruse, K. (2019). How do you measure engagement. Revista Forbes, <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/#5f6ee8694014>.
- LaWebdelEmprendedor.Com.Ar. (2019). lawebdelemprendedor.com.ar. Obtenido de <https://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/64-ent-org>
- Lawrence, P. R., & Lorsch Jay , W. O. (1972). Desenvolvimento de organizações: diagnóstico . São Paulo: Edgard Blücher.
- Lazarte, J. (2012). Desarrollo de habilidades. Recuperado de gerenciales.<http://clasesdegerencia.blogspot.pe/2012/11/lectura-n-1->.



- Leyva Galván, K., & Sacha Pérez, R. (2018). *Habilidades Directivas y Desempeño Laboral de la zona centro*. Tesis a grado. Universidad Peruana los Andes, Huancayo.
- Llanos, M. (2015). *El desarrollo del Bournout y la Calidad de Vida en el trabajo*. Congreso Internacional CLADEA (págs. 1-15). . ValParaíso-Chile: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.
- Lledo, P. (2011). Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo Teoría, Aplicación Y Desarrollo De Habilidades* (sexta edición ed.). Santa Fe. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 6 de octubre de 2019, de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo\\_lussier\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu)
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: Mc. Graw Hill.
- Martínez, C. C., & Herrera, K. C. (2002). *Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanza rresultados en las instalaciones turísticas: Memorias de la III Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*. Las Villas: Universidad Central de Las Villas.
- Martinez, I. (2014). [ignaciomartineza.com/](http://ignaciomartineza.com/). Obtenido de <http://ignaciomartineza.com/>
- Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (orig.: Maslow on Management)* . Barcelona: Paidós Ibérica. ISBN 84-493-1698-7.
- Mayo, E. (1972). *Teorías de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales\\_Fabian%20Mart%C3%ADnez\\_USBCTG\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2246/1/Relaciones%20interpersonales_Fabian%20Mart%C3%ADnez_USBCTG_2014.pdf)
- Mcgregor, D. M. (1957). *An uneasy look at performance appraisal*. Harvard Business Review, May/Juo.
- Medina, V. (2016). *Habilidades directivas y el desempeño docente en los centros técnicos productivos de la UGEL N° 05 San Juan de Lurigancho 2016*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/577>
- Mee , J. F. (1958). *Personnel Handbook*. Nueva York: Ronald Press.
- Meyer , & Schwager . (2007). Recuperado el 01 de Setiembre de 2019, de <http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07/una-definicion-de-experiencia-laboral.html>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.F: Pearson.
- Mora, C. (2017). *Gestión de talento humano*. Revista Capital Humano, 1-15. Obtenido de [https://issuu.com/jennifer083/docs/revista\\_digital\\_gesti\\_\\_n\\_del\\_tal](https://issuu.com/jennifer083/docs/revista_digital_gesti__n_del_tal)
- nature.berkeley.edu. (2006). Obtenido de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm>



- Nieto, C. (2014). Los efectos del trabajo con personas mayores dependientes instituconalizadas. Editorial Dykinson.
- Oscoco, H. (2014). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha -Andahuaylas – Apurímac, 2014. Andahuaylas .peru: Universidad nacional José maría Arguedas Facultad de ciencias de la Empresa escuela profesional de administración de empresas.
- Página Amigable MEF. (26 de Octubre de 2019). <http://apps5.mineco.gob.pe>. Obtenido de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Pavez. (2009). Gestión tecnológica especializada. Agricultura y ganadería. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019
- Pereda, F. (2006). Analisis de la habilidades directivas. Cordova.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2010). definicion.de. Recuperado el 14 de Setiembre de 2019, de <https://definicion.de/sinergia/>
- Pérez, Julián; Merino, María. (18 de Octubre de 2019). definicion.de/personal. Obtenido de <https://definicion.de/personal/>
- Pérez, M. J. (1997). Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas;Concepto, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Portal de Municipalidades Distritales. (18 de setiembre de 2019). [transparencia.gob.pe](http://transparencia.gob.pe). Obtenido de [https://www.transparencia.gob.pe/buscador/pte\\_transparencia\\_listado\\_entidades\\_poder.aspx?Tipo\\_Pod=5](https://www.transparencia.gob.pe/buscador/pte_transparencia_listado_entidades_poder.aspx?Tipo_Pod=5)
- QuestionPro. (1 de enero de 2018). <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>. Obtenido de ¿Que es una encuesta?
- Rafael, W. F., & Moreyra, J. N. (2018). Las Habilidades Directivas y El Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2017. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Reyes Nova, O. (12 de 2 de 2018). [es.slideshare.net/](https://es.slideshare.net/). Obtenido de <https://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landiva. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educacion.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson educacion.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. M., & Coulter, A. (2006). dministración (8 ed ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2006). Administración. México : Pearson Prentice Hall.



- Robbins, S; Coulter, M. (2012). Administración. México: Pearson Prentice Hall. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, P. (2002). Investigación Social . (Madrid España.: trotamundos editores.
- Rosales, R. (1997). Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Industria. Venezuela.: Ediciones IESA.
- Ruiz. (2013). Enseñanza y aprendizaje de habilidades. Caracas, Venezuela. Recuperado el 18 de Setiembre de 2018
- Ruiz. (2013). Enseñanza y aprendizaje de habilidades. Planificación financiera de empresas agropecuarias. Visión de. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. A. (1986). El proceso de Investigación. Caracas-Venezuela: Prentice Hall.
- Salovey, & Mayer . (1990). rafaelbisquerra.com. Recuperado el octubre de 25 de 2019, de <http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>
- Sampieri, H. (2014). Metodologia de la Investigacion. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Sánchez , L. (22 de Enero de 2010). emprendepyme.net. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Sánchez, A., & Vilchez, P. M. (2018). Las Habilidades directivas y su relación con la Satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa El Manantial S.R.L. – Tarma en el periodo 2014. Tesis de Pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma.
- Sánchez, J. (17 de Marzo de 2017). Esan.edu.pe/. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- satirnet.com. (16 de Octubre de 2019). Obtenido de <http://www.satirnet.com/satirnet/2016/10/26/disposicion-de-los-puestos-en-el-lugar-de-trabajo/>
- Significados. (30 de Octubre de 2017). significados.com. Obtenido de <https://www.significados.com/solucion-de-conflictos/>
- Significados. (12 de Enero de 2018). Significados.com. Obtenido de <https://www.significados.com/empatia/>
- Significados. (15 de Diciembre de 2019). significados.com. Obtenido de <https://www.significados.com/gestion/>
- Siliceo, A., Casares, D., & Gonzalez. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Snell, S., Stueber, D., & Lepak, D. (2001). Departamentos virtuales de recursos humanos: salir del medio. En: RobertL. Heneman y David B. Greenberger, Gestión de recursos humanos en organizaciones virtuales (InformaciónEdad de publicación.
- Soza, O. L. (14 de marzo de 2019). contabilidad,concepto contabilidad, contabilidad basica, financiera, general, de costos. Definicion de Mobiliario y Equipo. Obtenido de



<http://conceptodecontabilidadbasicadecostos.blogspot.com/2012/12/definicion-de-mobiliario-y-equipo.html>

- Stoner. (24 de marzo de 2012). <http://motivaciongrupob.blogspot.com>. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>
- Tecsihua, J. L. (2018). *Habilidades Gerenciales y Satisfacción Laboral en la Dirección de Salud de la Marina de Guerra del Perú*. Callao 2017. Tesis de Maistria. Escuela de Pos Grado de la universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Tobi , F. (2014). *factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes arquitectos catolica*. Murcia. Recuperado el 15 de Setiembre de 2019, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Ucha, F. (8 de Abril de 2010). *definicionabc.com*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/reconocimiento.php>
- Universidad de Costa Rica. (18 de Febrero de 2018). *orh.ucr.ac.cr*. Obtenido de <https://orh.ucr.ac.cr/glosario-de-terminos/>
- Uribe, M. (2011). *¿Mercado regulado o competencia sin control? Las reformas de la salud en Colombia, 1995 – 2011”*, en *Los vaivenes de las políticas sociales en Argentina, Colombia, Chile, México y Uruguay: ¿neo o posneoliberalismo?* México: Porrúa. Recuperado el 5 de setiembre de 2019
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Universidad de Cádiz .
- Vásquez, A. (2008). *Definicion de Talento Humano*. *Gestion de Talento Humano*.
- Vásquez, A., & Lara, J. (2017). *Gestión de Talento Humano*. Lima. Obtenido de <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Warren , G., & Bennis. (2012). *Liderazgo y delegación. Estilos de dirección*. CV.uoc.edu. Recuperado el 24 de Setiembre de 2019, de [http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_899/web/main/materias/90\\_826c.pdf](http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_899/web/main/materias/90_826c.pdf)
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson, Ed. México D.F., México. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Editorial Pearson Educación.
- Wright, P. (2001). *Hacia una visión integradora de la gestión estratégica de recursos humanos.Revisión de la gestión de recursos humanos.*, (págs. 203 - 225).





## ANEXOS



**ANEXO N° 01. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA LA CONVENCIÓN – CUSCO - 2019”</b>				
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019?</p> <p><b>Problemas específicos</b> <b>a.</b>-¿De qué manera las Habilidades Conceptuales se relaciona con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019? <b>b.</b>-¿De qué manera las Habilidades Técnicas se relaciona con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019? <b>c.</b>-¿De qué manera las Habilidades Humanas se relaciona con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019?</p>	<p><b>Objetivo General. -</b> Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> <b>a</b> Establecer la relación de las Habilidades Conceptuales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. <b>b.</b>-Determinar la relación de las Habilidades Técnicas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. <b>c.</b>- Analizar la relación de las Habilidades Humanas y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.</p> <p><b>Hipótesis específicos</b> a.- Las Habilidades Conceptuales se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. b.- Las Habilidades Técnicas se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019. c.- Las Habilidades Humanas se relaciona significativamente con la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Megantoni de la Provincia - la Convención – Cusco -2019.</p>	<p><b>V.1 .X HABILIDADES GERENCIALES</b> <b>Dx1.- Habilidades Conceptuales</b> – "Conocimiento del entorno organizacional" – Formulación de ideas – Resolución de conflictos <b>Dx2.- Habilidades Técnicas</b> – Instrucción formal – Experiencia profesional – Capacitación o formación adicional <b>Dx3.- Habilidades Humanas</b> – Liderazgo – Trabajo en equipo – Comunicación efectiva <b>VARIABLE 2: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b> <b>Dy1.- Procesos de provisión de personas.</b> – Planeación de RH – Reclutamiento – Selección de personal <b>Dy2.- Procesos de organización de personas</b> – Socialización organizacional – Descripción y análisis de puestos – Evaluación del desempeño <b>Dy3 Procesos de retención de personas</b> – Remuneración (retribución) – Prestaciones sociales – Higiene y seguridad en el trabajo <b>Dy4 Procesos para desarrollar personas</b> – Capacitación – Desarrollo del personal – Desarrollo organizacional <b>Dy5 Procesos para auditar o control de personas</b> – Banco de datos – Sistemas de información – Auditoría de recursos humanos</p>	<p><b>Método de investigación.</b> Deductivo <b>Tipo de Investigación</b> Básica <b>Nivel de investigación</b> Descriptivo Correlacional <b>Diseño de investigación</b> No experimental -Transversal o Transeccional <b>Población</b> Estará conformado por total de 300 personal Administrativo <b>Muestra;</b> 169 personales administrativos de la Municipalidad Distrital de Megantoni. <b>La técnica;</b> trabajo de investigación es la encuesta. <b>El instrumento:</b> utilizado será el cuestionario de encuesta <b>Herramientas.</b> Excel Softwar SPS V 22. <b>Estadística.</b> Tablas de frecuencias. Estadígrafo de coeficiente de correlación de Spearman: <i>El instrumento estadístico es el coeficiente de correlación de Spearman para probar la hipótesis de investigación.</i> <math display="block">P = \frac{\sum(X1-X)(Y1-Y)}{(n-1)sxsy}</math></p>

## ANEXO N° 02. Instrumento

**ENCUESTA**

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Megantoni, solicito apoyo en el llenado del presente cuestionario que es parte de la investigación ***“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA - LA CONVENCIÓN-CUSCO 2019”***, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Alguna Veces	Frecuentemente	siempre

VARIABLE	DIMENSIONES	No	ítems	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Habilidades Conceptuales	1	¿Su jefe inmediato superior tiene Conocimiento del entorno organizacional de la Municipalidad distrital?					
		2	¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la Municipalidad?					
		3	¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva?					
	Habilidades Técnicas	4	¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores?					
		5	¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?					
		6	¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones?					
	Habilidades Humanas	7	¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución?					
		8	¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?					
		9	¿Su jefe inmediato superior practica la Comunicación efectiva?					
<b>Gestión del Talento Humano</b>	Procesos de provisión de personas	10	¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de recursos humanos Antes de contratar un nuevo personal?					
		11	¿Los funcionarios de la Municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal?					
		12	¿Los funcionarios de la Municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?					



Procesos de organización de personas	13	¿Los funcionarios de la Municipalidad socializan los instrumentos de gestión?					
	14	¿En esta municipalidad se realiza la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?					
	15	¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta Municipalidad Distrital?					
Procesos de retención de personas	16	¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta Municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?					
	17	¿En la Municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal?					
	18	¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo?					
Procesos para desarrollar personas	19	¿Los trabajadores de esta Municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo con su puesto laboral?					
	20	¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña?					
	21	¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional?					
Procesos para auditar o control de personas	22	¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad se actualiza permanentemente?					
	23	¿En la municipalidad disponen de un sistema de información para el control del personal?					
	24	¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad?					



ANEXO N° 03. Validación de Instrumentos

ANEXO 1D

FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto :** Dr. Eleuterio Morales Ríos

**Título de la Investigación:** "Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco – 2019".

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019

**Unidad de análisis** : Servidores administrativos de la Municipalidad distrital de Megantoni

**Investigador (es)** : Bach. Guisela Irma Gonzales Yucra


**Instrumento** : Encuesta - Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					5
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			3		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					5
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					5
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				4	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					5
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				4	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			3		
09	Muestra una organización lógica	Organización				4	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				4	
<b>TOTAL</b>			-	-	06	16	20

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (6+16+20) / 50 = 84\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 18 de diciembre del 2020



Dr. Morales Ríos Eleuterio  
DNI. 31302058  
Firma y sello del experto



**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto :** Grover Guillén Guzmán

**Título de la Investigación:** "Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco – 2019".

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019

**Unidad de análisis** : Personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni – La Convención - Cusco

**Investigador (es)** : Bach. Guisela Irma Gonzales Yucra

**Instrumento** : Encuesta - Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					5
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				4	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				4	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					5
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				4	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					5
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				4	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				4	
09	Muestra una organización lógica	Organización					5
10	Calidad de instrucciones	Calidad					5
<b>TOTAL</b>			a	b	c	20	25

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (20+25) / 50 = 90\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 18 de diciembre del 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
  
Lic. Adm. Grover Guillén Guzmán  
DOCENTE

**ANEXO 1D**

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto :** Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

**Título de la Investigación:** "Habilidades gerenciales y gestión de talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni de la provincia La Convención – Cusco – 2019".

**Objetivo de la investigación:** Determinar la relación de habilidades gerenciales y la gestión del talento humano del personal administrativo en la Municipalidad distrital de Megantoni – La Convención - Cusco -2019

**Unidad de análisis** : Servidores administrativos de la Municipalidad Distrital de Megantoni

**Investigador (es)** : Bach. Guisela Irma Gonzales Yucra

**Instrumento** : Encuesta - Cuestionario

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					5
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				4	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				4	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					5
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				4	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					5
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				4	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				4	
09	Muestra una organización lógica	Organización					5
10	Calidad de instrucciones	Calidad					5
<b>TOTAL</b>			a	b	c	20	25

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (20+25) / 50 = 90\%$

**NOTA:** El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 18 de diciembre del 2020


  
 INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA  
 DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMON. Y LOGÍSTICA  
 Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla  
 DOCENTE



ANEXO N° 04. Aplicación del cuestionario

ANEXO N° 02. Instrumento

**ENCUESTA**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Megantoni, solicito apoyo en el llenado del presente cuestionario que es parte de la investigación **"HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA - LA CONVENCIÓN-CUSCO 2019"**, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.


Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Alguna Veces	Frecuentemente	siempre

VARIABLE	DIMENSIONES	No	Ítems	1	2	3	4	5
Habilidades Gerenciales	Habilidades Conceptuales	1	¿Su jefe inmediato superior tiene Conocimiento del entorno organizacional de la Municipalidad distrital?					•
		2	¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la Municipalidad?					•
		3	¿Cuando existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva?					•
	Habilidades Técnicas	4	¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores?					•
		5	¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?					•
		6	¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones?					•
	Habilidades Humanas	7	¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución?					•
		8	¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?					•
		9	¿Su jefe inmediato superior practica la Comunicación efectiva?					•
Gestión del Talento Humano	Proceso de provisión de personas	10	¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de recursos humanos Antes de contratar su nuevo personal?					•
		11	¿Los funcionarios de la Municipalidad realizan de manera oportuna y de forma transparente al personal?					•
		12	¿Los funcionarios de la Municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?					•





Procesos de organización de personas	13	¿Los funcionarios de la Municipalidad socializan los instrumentos de gestión?					<input checked="" type="radio"/>
	14	¿En esta municipalidad se realiza la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?					<input checked="" type="radio"/>
	15	¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta Municipalidad Distrital?					<input checked="" type="radio"/>
Procesos de retención de personas	16	¿Las remuneraciones que Ud., percibe en esta Municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?					<input checked="" type="radio"/>
	17	¿En la Municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal?					<input checked="" type="radio"/>
	18	¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo?					<input checked="" type="radio"/>
Procesos para desarrollar personas	19	¿Los trabajadores de esta Municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo con su puesto laboral?					<input checked="" type="radio"/>
	20	¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña?					<input checked="" type="radio"/>
	21	¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional?					<input checked="" type="radio"/>
Procesos para auditar o control de personas	22	¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad se actualiza permanentemente?					<input checked="" type="radio"/>
	23	¿En la municipalidad disponen de un sistema de información para el control del personal?					<input checked="" type="radio"/>
	24	¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad?					<input checked="" type="radio"/>


**UNIVERSIDAD NACIONAL RICARDO BUSTOS**  
*Integrando*  
**Integrando**  
 "El Poder es para el Ciudadano"  
 1975-2023



ANEXO N° 02. Instrumento

**ENCUESTA**



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Megantoni, solicito apoyo en el llenado del presente cuestionario que es parte de la investigación **"HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA - LA CONVENCION-CUSCO 2019"**, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Alguna Veces	Frecuentemente	siempre

VARIABLE	DIMENSIONES	No	Items	1	2	3	4	5
Habilidades Gerenciales	Habilidades Conceptuales	1	¿Su jefe inmediato superior tiene Conocimiento del entorno organizacional de la Municipalidad distrital?					X
		2	¿Su jefe inmediato superior Formula ideas de trabajo a favor de la Municipalidad?					X
		3	¿Cuándo existen discrepancias laborales o problemas dentro del su centro de trabajo, su jefe inmediato busca solucionar esos problemas de una manera efectiva?					X
	Habilidades Técnicas	4	¿Su jefe inmediato superior instruye de manera oportuna con sus colaboradores?					X
		5	¿Su jefe inmediato superior comparte sus experiencias profesionales con sus colaboradores?					X
		6	¿Su jefe inmediato superior promueve el fortalecimiento institucional a través de capacitaciones?					X
	Habilidades Humanas	7	¿Su jefe inmediato superior promueve el liderazgo dentro de la institución?					X
		8	¿Su jefe inmediato superior promueve Trabajo en equipo?				X	
		9	¿Su jefe inmediato superior practica la Comunicación efectiva?				X	
Gestión del Talento Humano	Procesos de provisión de personas	10	¿En la Municipalidad, los funcionarios realizan la planeación de recursos humanos Antes de contratar un nuevo personal?				X	
		11	¿Los funcionarios de la Municipalidad reclutan de manera oportuna y de forma transparente al personal?				X	
		12	¿Los funcionarios de la Municipalidad desarrollan rigurosamente la selección de personal?				X	

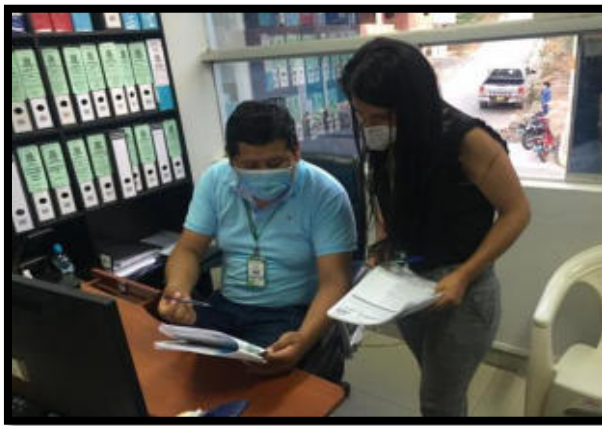


Procesos de organización de personas	13	¿Los funcionarios de la Municipalidad socializan los instrumentos de gestión?			X	
	14	¿En esta municipalidad se realiza la descripción y análisis de puestos antes de contratar un nuevo personal?			X	
	15	¿Se realizan las evaluaciones de desempeño laboral a todos los trabajadores en esta Municipalidad Distrital?			X	
Procesos de retención de personas	16	¿Las remuneraciones que Ud. percibe en esta Municipalidad, está de acuerdo con las actividades que realiza dentro de su centro de labores?			X	
	17	¿En la Municipalidad garantizan las prestaciones sociales del personal?			X	
	18	¿En esta municipalidad los directivos y funcionarios se preocupan en hacer cumplir la normativa de seguridad y salud en el trabajo?			X	
Procesos para desarrollar personas	19	¿Los trabajadores de esta Municipalidad, tienen la posibilidad de poder capacitarse en diferentes temas, de acuerdo con su puesto laboral?			X	
	20	¿Usted recibe alguna capacitación en el área que se desempeña?			X	
	21	¿En esta Municipalidad se promueve el desarrollo organizacional?			X	
Procesos para auditar o control de personas	22	¿Sabe Ud., si la base de datos del personal que labora en la municipalidad se actualiza permanentemente?			X	
	23	¿En la municipalidad disponen de un sistema de información para el control del personal?			X	
	24	¿Los funcionarios de la Municipalidad evalúan el perfil del personal que labora en la entidad?			X	

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
 DE TACNA  
 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA  
 VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



ANEXO N° 05. Fotos



ANEXO N° 06. Base de Datos

**“HABILIDADES GERENCIALES Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MEGANTONI DE LA PROVINCIA - LA CONVENCIÓN-CUSCO 2019”,**

	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
11	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
13	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
14	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
15	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
17	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
18	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
19	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
20	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5

	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
57	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
59	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
60	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
61	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
65	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
66	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Habilidades Gerenciales										Gestión del Talento Humano														
Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas				Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	



	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
106	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
110	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
112	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
116	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
117	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
119	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
120	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	
121	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	

	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
122	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
123	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
124	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
125	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
126	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
127	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
128	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
129	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
130	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
131	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
132	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
134	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
135	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
137	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
138	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
140	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
141	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
142	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
143	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
145	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
146	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

	Habilidades Gerenciales									Gestión del Talento Humano														
	Habilidades Conceptuales			Habilidades Técnicas			Habilidades Humanas			Procesos de provisión de personas			Procesos de organización de personas			Procesos de retención de personas			Procesos para desarrollar personas			Procesos para auditar o control personas		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
149	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
150	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
151	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
152	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
153	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
154	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
155	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
156	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
157	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2
158	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
159	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
160	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
161	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
162	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2
163	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1
164	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
165	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
166	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
167	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
168	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
169	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1