

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Gestión del talento humano y habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de  
Cotabambas Tambobamba, 2025

Presentado por:

Libia Chahuayllo Condori

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



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



**TESIS**

**Gestión del talento humano y habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de  
Cotabambas Tambobamba, 2025**

Presentado por **Libia Chahuayllo Condori**, para optar el título de Licenciado en  
Administración

Sustentado y aprobado el 19 de noviembre del 2025 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

*Dr. Daniel Amilcar Pinto Pagaza*

**Primer miembro:**

*Mg. Gregorio Gauna Chino*

**Segundo miembro:**

*Mg. Hermenegildo Chaccara Huachaca*

**Asesor:**

*Mg. Elio Nolasco Carbajal*





UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 051-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **"Gestión del talento humano y habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025"**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por la Bachiller **LIBIA CHAHUAYLLO CONDORI**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 24% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 30 de diciembre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

*Dr. Percy Fritz Puga Peña*  
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.  
PFPP/DJ-U.I.F.A.

---

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco  
[investigacionadministracion@unamba.edu.pe](mailto:investigacionadministracion@unamba.edu.pe)



## **Agradecimiento**

*A Dios, por darme la fortaleza, salud y sabiduría para concluir con una de mis metas proyectadas en mi vida.*

*A mi Familia y Pareja: Por su apoyo incondicional y motivación constante durante esta etapa, siendo ellos mi fuente de inspiración para culminar mi carrera profesional.*

*Agradezco: A mi asesor MBA. Elio Nolasco Carbajal por su constante apoyo, paciencia y su disposición durante todo el proceso. Gracias por su tiempo.*

*A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, por haberme permitido formarme en sus aulas y brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos y valores que contribuirán a mi desempeño profesional.*



## **Dedicatoria**

*El presente trabajo de investigación lo dedico a mis padres: Sr. Santiago Chahuayllo Peralta y Sra. Bonifacia Condori Rosas, por ser el pilar fundamental quienes me dedicaron su apoyo constante los cuales me impulsaron a ser una mejor persona cada día. Gracias al apoyo incondicional de mi familia, pude alcanzar mi meta de convertirme en profesional.*



Gestión del talento humano y habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de  
Cotabambas Tambobamba, 2025

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	6
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación de la investigación	7
1.3.1 Justificación Teórica	7
1.3.2 Justificación Metodológica	7
1.3.3 Justificación Social	7
1.4 Ubicación y contextualización	8
<b>CAPÍTULO II.</b>	9
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b>	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación	9
2.2.1 Hipótesis general	9
2.2.2 Hipótesis específicas	9
2.3 Operacionalización de Variables	10
<b>CAPÍTULO III.</b>	11
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	11
3.1 Antecedentes.	11
3.1.1 Antecedentes internacionales	11
3.1.2 Antecedentes nacionales	11
3.2 Marco teórico	15
3.2.1 Que es el talento	15
3.2.2 Definición de la gestión del talento humano	18
3.2.3 Generalidades de la gestión del talento humano	19
3.2.4 Procesos de la gestión del talento humano	20



3.2.5	Beneficios de la gestión del talento humano	21
3.2.6	Teorías en relación a la gestión del talento humano	24
3.2.7	Retos de la gestión de recursos humano	27
3.2.8	La gestión y el talento humano en el éxito de las organizaciones	28
3.2.9	Que son las habilidades	29
3.2.10	Habilidades Gerenciales	31
3.2.11	Teoría organizacional y Habilidades Gerenciales	37
3.3	Marco conceptual	37
<b>CAPÍTULO IV</b>		39
<b>METODOLOGÍA</b>		39
4.1	Tipo y nivel de investigación	39
4.1.1	Tipo de investigación	39
4.1.2	Nivel de investigación	39
4.2	Diseño de investigación	40
4.3	Población y muestra	41
4.3.1	Población	41
4.3.2	Muestra	41
4.4	Técnicas e instrumentos	41
4.4.1	Técnica de la encuesta	41
4.4.2	Instrumentos de recogida de datos	42
4.5	Estadístico de análisis de datos	42
<b>CAPÍTULO V</b>		43
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>		43
5.1	Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	43
5.1.1	Validez del instrumento	43
5.1.2	Confiabilidad del instrumento	43
5.1.3	Presentación del instrumento	45
5.2	Análisis e interpretación de los resultados	46
5.2.1	Análisis descriptivo de los datos generales	46
5.2.2	Análisis del cruce de variables	49
5.2.3	Prueba de normalidad de las variables	55
5.2.4	Pruebas de hipótesis de la investigación	59
5.3	Discusión de resultados	65
<b>CAPÍTULO VI</b>		69
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		69
6.1	Conclusiones	69
6.2	Recomendaciones	71
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>		73
<b>ANEXOS</b>		76

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables de investigación	10
<b>Tabla 2</b> Etapas de la gestión del talento humano	28
<b>Tabla 3</b> Diferentes procesos de habilidades gerenciales	32
<b>Tabla 4</b> Escala de confiabilidad del instrumento	44
<b>Tabla 5</b> Resumen de procesamiento de casos	44
<b>Tabla 6</b> Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach	44
<b>Tabla 7</b> Baremación de las categorías del instrumento	45
<b>Tabla 8</b> Análisis del género del encuestado	46
<b>Tabla 9</b> Análisis de condición laboral del encuestado	47
<b>Tabla 10</b> Análisis de la edad del encuestado	48
<b>Tabla 11</b> Género del encuestado y gestión del talento humano	49
<b>Tabla 12</b> Género del encuestado y habilidades gerenciales	50
<b>Tabla 13</b> Condición laboral y gestión del talento humano	51
<b>Tabla 14</b> Condición laboral y habilidades gerenciales	52
<b>Tabla 15</b> Edad y gestión del talento humano	53
<b>Tabla 16</b> Edad y habilidades gerenciales	54
<b>Tabla 17</b> Prueba de normalidad variable gestión del talento humano	56
<b>Tabla 18</b> Prueba de normalidad variable habilidades gerenciales	58
<b>Tabla 19</b> Análisis de correlación conocimiento y experiencia vs habilidades gerenciales	60
<b>Tabla 20</b> Análisis de correlación motivación laboral vs habilidades gerenciales	61
<b>Tabla 21</b> Análisis de correlación competencias profesionales vs habilidades gerenciales	62
<b>Tabla 22</b> Análisis de correlación gestión del talento humano vs habilidades gerenciales	64



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Imagen satelital del ámbito de investigación	8
<b>Figura 2</b> Los componentes del talento según Jim Clark	16
<b>Figura 3</b> Fases de la gestión del talento	17
<b>Figura 4</b> Consecuencias de un trabajador comprometido	18
<b>Figura 5</b> Pirámide de Abraham Maslow	27
<b>Figura 6</b> Variables intrínsecas de la persona	30
<b>Figura 7</b> Requerimiento de habilidades de acuerdo al nivel de la organización	34
<b>Figura 8</b> Elementos de las habilidades gerenciales	35
<b>Figura 9</b> Las habilidades gerenciales	36
<b>Figura 10</b> Análisis del género del encuestado	46
<b>Figura 11</b> Análisis de condición laboral del encuestado	47
<b>Figura 12</b> Análisis de la edad del encuestado	48
<b>Figura 13</b> Género del encuestado y gestión del talento humano	49
<b>Figura 14</b> Género del encuestado y habilidades gerenciales	50
<b>Figura 15</b> Condición laboral y gestión del talento humano	51
<b>Figura 16</b> Condición laboral y habilidades gerenciales	52
<b>Figura 17</b> Edad del encuestado y gestión del talento humano	54
<b>Figura 18</b> Edad del encuestado y habilidades gerenciales	55
<b>Figura 19</b> Histograma de normalidad variable gestión del talento humano	56
<b>Figura 20</b> Gráfica de normalidad variable gestión del talento humano	57
<b>Figura 21</b> Histograma de normalidad variable habilidades gerenciales	58
<b>Figura 22</b> Gráfica de normalidad variable habilidades gerenciales	59



## INTRODUCCIÓN

Chiavenato (2009) “en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humano” (p. 42). Según la apreciación de Chiavenato las prácticas de recursos humano desde la implementación de la gestión del talento humano se delegan a los gerentes de línea de toda la organización, es donde ellos se convierten en administradores de recursos humano en tanto que las tareas operativas y relacionadas a las burocráticas consideradas no esenciales se delegan a otras personas por medio de una subcontratación. La gestión del talento humano y las habilidades directivas son elementos fundamentales en el éxito de cualquier organización. En un entorno empresarial y organizacional cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones reconocen que su mayor activo son las personas que las conforman. La gestión del talento humano no solo implica la contratación y retención de personas, sino también el desarrollo de sus habilidades y competencias para maximizar su potencial y contribuir a los objetivos que pretende alcanzar, en caso de las instituciones públicas el objetivo consiste en conseguir los mejores resultados en la gestión.

Para García, Boom y Molina citado en Parra et al. (2023) en relación a las habilidades gerenciales precisa “desde allí se lideran procesos de planificación, coordinación, dirección y ejecución de acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización, lo cual requiere de habilidades específicas para desempeñar los deberes y las actividades inherentes al cargo” (p. 19). Por lo tanto, las habilidades gerenciales son esenciales para liderar equipos de trabajo, fomentar un ambiente de colaboración y motivar a los colaboradores hacia el logro de objetivos comunes. Los gerentes y directivos deben ser capaces de comunicarse eficazmente, tomar decisiones estratégicas y gestionar conflictos, todo mientras cultivan una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo dentro de cada organización. En este contexto, la interrelación entre la gestión del talento humano y las habilidades directivas se convierte en un pilar clave para el crecimiento sostenible de las organizaciones. Este enfoque no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también impulsa el desempeño organizacional y la adaptación a los cambios del mercado. A medida que



exploramos esta temática, se hace evidente la necesidad de implementar estrategias que integren ambas áreas, asegurando así un desarrollo integral y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Bajo las consideraciones antes mencionadas se observa que en la subregión de Cotabambas existe muchas deficiencias en cuanto a la gestión del talento humano, en la mayoría de los casos se contrata profesionales por necesidad institucional sin tomar en consideración los perfiles profesionales adecuados, esta misma situación conlleva a que muchos de los profesionales que laboran en esta organización carecen de habilidades gerenciales por la limitada experiencia en el desempeño de sus funciones; razón por la cual se plantea la investigación gestión del talento humano y habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, la misma que se desarrollará durante el año 2025, esta investigación se desarrolla con la finalidad de contribuir en la gestión de la organización, basado en los resultados que se obtenga se podrá plantear alternativas de solución, por lo tanto se plantea el objetivo de identificar cuál es el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

Respecto a la metodología de la investigación, esta corresponde a una investigación básica, de nivel relacional, con un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental - transversal. La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta los siguientes capítulos: Capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación y ubicación de la investigación, el capítulo II contiene los objetivos, la hipótesis y operacionalización de variables, en el capítulo III se desarrolla el marco teórico referencial, el marco conceptual, en el capítulo IV, se desarrolla la metodología, el tipo, nivel, diseño, ética, población, muestra, técnica y estadístico de investigación, en el capítulo V, se desarrolla los resultados y discusión en función a los antecedentes y finalmente en el capítulo VI se aborda las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar el grado de relación entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba durante el año 2025, la metodología usada en la investigación corresponde a una investigación básica, de nivel descriptivo relacional bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal, la población fue determinada a partir de los servidores administrativos que laboran en esta institución aplicándose a 47 unidades de análisis posterior a un muestreo no probabilístico bajo el criterio del investigador, tomando en consideración la naturaleza de la investigación con variables categórica se utilizó el Estadístico Rho Spearman con la cual se obtiene como resultado que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste, este resultado también ha permitido rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), y con un nivel de confianza del 95%, se afirmó que si existe un nivel de correlación significativa entre la variable gestión del talento humano y habilidades gerenciales, este nivel de correlación se establece bajo el baremo del coeficiente igual a 0,641 que representa lo significativo a un nivel moderado lo que permite concluir que los conocimientos a través de la experiencia, la motivación laboral mediante diversas estrategias que puede utilizar los directivos y las competencias profesionales tienen una repercusión directa en las habilidades gerenciales que pueden verse reflejados en las habilidades técnicas, habilidades conceptuales como la comunicación o también las habilidades humanas a través de los valores y las actitudes, por lo tanto se concluye que la gestión del talento humano mantiene una relación significativa con las habilidades gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas.

**Palabras claves:** *Gestión del talento humano, habilidades gerenciales*



## ABSTRACT

The general objective of this research is to identify the degree of relationship between human talent management and the managerial skills of officials and directors in the Cotabambas Tambobamba Subregional Management during the year 2025. The methodology used in the research corresponds to basic research, descriptive-relational level under the quantitative approach, non-experimental cross-sectional design. The population was determined from the officials and administrative staff working in this institution, applying to 47 units of analysis after a non-probabilistic sampling according to the researcher's criteria. Taking into consideration the nature of the research with categorical variables, the Spearman's Rho statistic was used, with which the result obtained was that the level of Sig. (2-tailed) = 0.000, which is less than 0.05 (5%), allowing us to indicate that there is a significant relationship between the variables in contrast. This result also has allowed us to reject the hypothesis (H0) and accept the alternative hypothesis (H1), and with a confidence level of 95%, it was affirmed that if There is a significant level of correlation between the human talent management variable and managerial skills, this level of correlation is established under the coefficient scale equal to 0.641, which represents significance at a moderate level. This allows us to conclude that knowledge gained through experience, work motivation through various strategies that managers can use, and professional competencies have a direct impact on managerial skills, which can be reflected in technical skills, conceptual skills such as communication, or also human skills through values and attitudes. Therefore, it is concluded that human talent management maintains a significant relationship with managerial skills in the Subregional management of Cotabambas.

**Keywords:** *Human talent management, managerial skills.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

Vásquez et al., (2024) afirma que “la gestión del talento humano es un garante que se compromete a reorientar funciones que permitan alcanzar objetivos y metas institucionales, entre las cuales resalta la satisfacción en el ámbito laboral” (p. 67). la gestión del talento humano es un medio mediante la cual se guía a los colaboradores a conseguir los objetivos, las prácticas de recursos humano desde la implementación de la gestión del talento humano se delegan a los gerentes de línea de toda la organización, es donde ellos se convierten en administradores de recursos humano en tanto que las tareas operativas y relacionadas a las burocráticas consideradas no esenciales se delegan a otras personas por medio de una subcontratación. En la misma línea las habilidades gerenciales desde el concepto de García, Boom y Molina citado en Parra et al. (2023) “se lideran procesos de planificación, coordinación, dirección y ejecución de acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización, lo cual requiere de habilidades específicas para desempeñar los deberes y las actividades inherentes al cargo” (p. 19). Razón por la cual las habilidades gerenciales son esenciales para liderar equipos de trabajo, fomentar un ambiente de colaboración y motivar a los colaboradores hacia el logro de objetivos comunes.

La Gerencia Subregional de Cotabambas enfrenta desafíos significativos en la gestión del talento humano y el desarrollo de habilidades gerenciales, es difícil encontrar profesionales con los conocimientos y la experiencia necesaria que les permita desarrollar su trabajo con la motivación apropiada, así mismo las competencias con el perfil de habilidades gerenciales son escasas y para poder contar con dichos servicios son costos.



El problema radica en la posible desconexión entre los conocimientos y experiencias, motivación y competencias que vienen a ser parte de la gestión del talento humano, y las habilidades gerenciales que son escasas en lo técnico, conceptual y humano que los líderes deben poseer para dirigir de manera efectiva. Esta situación puede dar lugar a una serie de consecuencias negativas, como la baja moral del personal, un alto índice de rotación y la ausencia de innovación y adaptación ante los cambios del entorno.

Además, la Gerencia Subregional de Cotabambas opera en un contexto local con particularidades culturales y socioeconómicas que requieren un enfoque específico en la gestión del talento y el liderazgo. La falta de investigación sobre el grado de relación entre estas dos variables en este contexto particular limita la capacidad de la gerencia para implementar estrategias efectivas que promuevan un ambiente laboral productivo y cohesionado.

Por lo tanto, es crucial investigar y entender cómo se interrelacionan la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales en esta gerencia específica, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyen al desarrollo organizacional y al bienestar del personal.

## 1.2 Enunciado del Problema

### 1.2.1 Problema general

**PG.** ¿Cuál es el grado de relación entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?

### 1.2.2 Problemas específicos

- **PE1** ¿En qué medida los conocimientos y la experiencia laboral se relacionan con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?
- **PE2** ¿Cuál es el nivel de relación entre la motivación laboral y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?
- **PE3** ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias profesionales y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?



### **1.3 Justificación de la investigación**

#### **1.3.1 Justificación Teórica**

Según Ñaupas et al. (2018) respecto a la justificación teórica “señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica” (pp. 220, 221). La gestión del talento humano se basa en diversas teorías y modelos organizacionales, como la Teoría de Recursos y Capacidades, que sostiene que los recursos humanos son un factor clave para la ventaja competitiva. Investigar esta relación permite profundizar en cómo las habilidades directivas pueden optimizar el uso de estos recursos.

Así mismo las habilidades directivas están íntimamente relacionadas con teorías del liderazgo, como el liderazgo transformacional y situacional. Comprender cómo estas habilidades impactan la gestión del talento humano proporciona un marco teórico para desarrollar líderes más efectivos.

De igual manera está relacionado a la teoría de desarrollo de competencias, la investigación puede contribuir a la identificación y validación de competencias críticas que los líderes deben poseer para gestionar eficazmente el talento humano, lo que a su vez puede alimentar el desarrollo de modelos de formación y evaluación en este ámbito.

#### **1.3.2 Justificación Metodológica**

Ñaupas et al. (2018) respecto a la justificación metodológica menciona, es “cuando determinadas técnicas e instrumentos de investigación pueden servir para otras investigaciones futuras” (p. 221). La investigación ha adoptado un enfoque cuantitativo. Esto ha permitido obtener una visión integral sobre cómo se gestionan el talento humano y las habilidades directivas en diferentes contextos.

Tomado en consideración que el investigador forma parte de la institución donde se desarrolla la investigación se aplicó la observación participante al analizar los casos de manera interna esto ayudó a contextualizar la teoría en la práctica y a explorar diversas estrategias de gestión del talento humano y liderazgo, enriqueciendo los hallazgos y su aplicabilidad.

#### **1.3.3 Justificación Social**

Con respecto a la justificación social, Ñaupas et al. (2018) “es cuando la investigación va resolver problemas sociales que afectan a un grupo social” (p.



221). Por lo tanto, la gestión efectiva del talento humano y el desarrollo de habilidades gerenciales contribuirán a crear ambientes laborales saludables, donde los empleados se sienten valorados y motivados. Esto es fundamental para mejorar la calidad de vida laboral y el bienestar social.

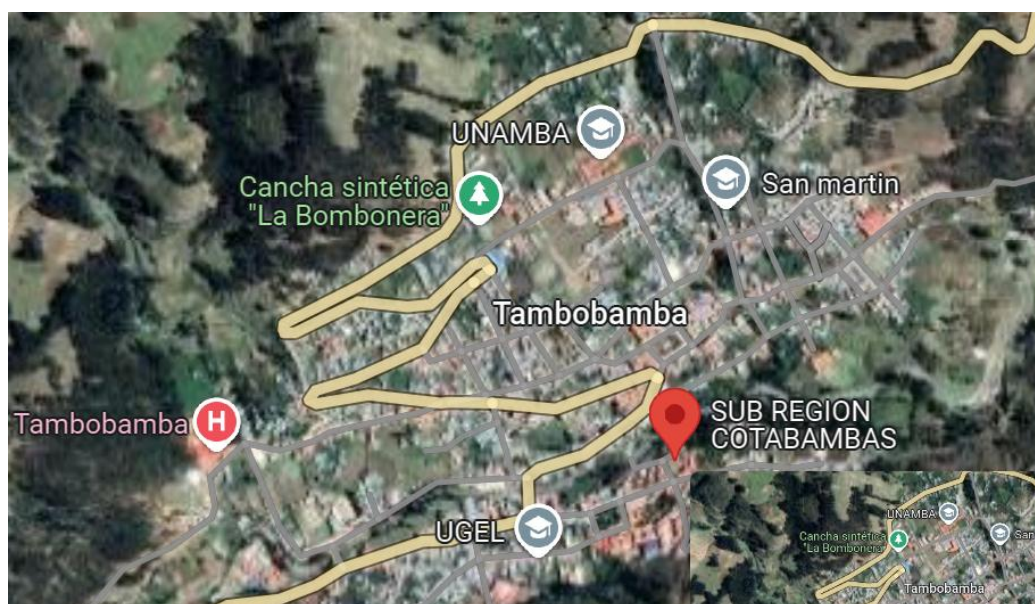
Al optimizar la gestión del talento humano, las organizaciones pueden mejorar sus procesos de selección y capacitación, lo que puede contribuir a una mayor empleabilidad en el mercado laboral, reduciendo el desempleo y promoviendo el desarrollo profesional.

La investigación aportará a las prácticas efectivas de gestión del talento humano y habilidades directivas en la propia institución, en síntesis, la presente investigación sobre la gestión del talento humano y las habilidades directivas es justificada desde múltiples perspectivas: teórica, al enriquecer el conocimiento académico; metodológica, al proponer enfoques y técnicas innovadoras; y social, al contribuir al bienestar de los servidores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, por lo tanto esto hace que la investigación no solo sea relevante en un contexto académico, sino también en el ámbito práctico y social.

#### 1.4 Ubicación y contextualización

##### Figura 1

*Imagen satelital del ámbito de investigación*



*Nota.* Imagen obtenida de [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps)

## CAPÍTULO II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

### 2.1 Objetivos de la investigación

#### 2.1.1 Objetivo general

**OG.** Identificar cuál es el grado de relación entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

#### 2.1.2 Objetivos específicos

- **OE1** Identificar en qué medida los conocimientos y la experiencia laboral se relacionan con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.
- **OE2** Conocer cuál es el nivel de relación entre la motivación laboral y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.
- **OE3** Identificar cuál es el grado de relación entre las competencias profesionales y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

### 2.2 Hipótesis de la investigación

#### 2.2.1 Hipótesis general

**HG.** La gestión del talento humano tiene una relación significativa con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

#### 2.2.2 Hipótesis específicas

- **HE1** Los conocimientos y la experiencia laboral se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.



- **HE2** La motivación laboral se relaciona de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.
- **HE3** Las competencias profesionales se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

## 2.3 Operacionalización de Variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables de investigación*

Definición de Variable	Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Gestión del Talento Humano</b> “Las personas dejan de ser simples recursos (humano) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización” (Chiavenato, 2009)	1. Gestión del Talento Humano	1.1 Conocimiento y experiencia	1.1.1 Conocimiento 1.1.2 Experiencia 1.1.3 Especializaciones 1.1.4 desenvolvimiento
		1.2 Motivación laboral	1.2.1 Retribución económica 1.2.2 Satisfacción personal 1.2.3 Beneficios laborales 1.2.4 Estímulos laborales
		1.3 Competencias profesionales	1.3.1 valores 1.3.2 liderazgo 1.3.3 conocimientos 1.3.4 actitudes
<b>Habilidades Gerenciales</b> “Son el conjunto de conocimientos y capacidades que tiene una persona para ejecutar las actividades de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, solución de conflictos, negociación y toma de decisiones” (Parra Alviz et al., 2023)	2. Habilidades Gerenciales	2.1Habilidades técnicas	2.1.1 Trabajo en equipo 2.1.2 Orientación al servidor 2.1.3 Manejo de programas 2.1.4 Realización de planes
		2.2Habilidades conceptuales	2.2.1 Toma de decisiones 2.2.2 Intercambio de experiencias 2.2.3 Desarrollo de la creatividad
		2.3Habilidades Humanas	2.3.1 Manejo de la comunicación 2.3.2 Relaciones interpersonales 2.3.3 Manejo de conflictos

*Nota.* Autoría propia elaborado en función al marco teórico



## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **3.1 Antecedentes.**

##### **3.1.1 Antecedentes internacionales**

Intriago (2018) en su trabajo de investigación desarrollada en torno a las variables de Gestión del talento humano y la variable desarrollo de competencias profesionales, en esta investigación se planteó como objetivo determinar la posible relación existente entre la variable Gestión del Talento Humano y la variable desarrollo de Competencias, teniendo como unidad de análisis a los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior, como método se utilizó el análisis de datos a través de los cuestionarios, del cual se operacionalizan las respuestas aplicando la escala de Lickert, los resultados de esta investigación arrojan que el nivel del clima laboral, condiciones de trabajo y los incentivos se consideran bajos que fueron materia de evaluación considerado como dimensión impactan de manera moderada sobre las competencias genéricas, específicas y gerenciales en los trabajadores administrativos, que resultaron ser bajos.

##### **3.1.2 Antecedentes nacionales**

Ramos (2021) en su trabajo de investigación titulado Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de la Micro Red de Salud de Luya, Amazonas -2021, se planteó como objetivo encontrar la posible relación existente entre la variable de investigación gestión del talento humano y la variable desempeño laboral en la institución antes mencionada desarrollado durante el año 2021, el planteamiento de la investigación se desarrolló desde un enfoque cuantitativo; de un alcance relacional; en cuanto al diseño corresponde al tipo observacional donde el investigador se encuentra involucrado en la investigación; para efecto de generar los resultados y poder medir la correlación se parte desde el análisis descriptivo y posterior empleo del método hipotético deductivo, para la contratación de hipótesis tomando en cuenta que se concluye desde lo particular



a lo general. Los resultados obtenidos permiten concluir que mientras mejor sea la gestión del talento humano resultará como efecto un mejor desempeño laboral en los trabajadores de la institución, así mismo se pudo comprobar la existencia de una relación directa entre ambas variables las mismas que se pueden apreciar en los resultados obtenidos.

Rojas y Vílchez (2018) con su investigación Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral aplicado al personal de salud Sagrado Corazón de Jesús, esta investigación persigue identificar la relación entre las variables gestión del talento humano y la variable desempeño laboral teniendo como unidad de análisis al personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, el planteamiento para este estudio se abordó desde enfoque cuantitativo, tomando en consideración el tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental, la investigación se desarrolló en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús entre los meses de enero del año 2018, con la participación de 50 trabajadores tomando en cuenta los criterios de inclusión. A efectos de recabar la información se utilizó el método de observación, entrevista y encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario, donde finalmente se llegó a la conclusión de que existe relación estadísticamente significativa entre las variables en contraste.

Arias y Taípe (2022) con su trabajo de investigación titulado la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Paracas-año2021, se planteó como objetivo de la investigación poder identificar y/o determinar si existe una relación entre las variables que se ha tomado en consideración en el título de la investigación, según los resultados obtenidos desde la respuesta del personal del personal administrativo se encontró que existe una relación entre las variables materia de evaluación, así mismo la investigación corresponde a una investigación aplicada, desarrollado hasta el nivel correlacional, la efecto de las unidades de análisis se tomó en cuenta la muestra de 68 trabajadores de la municipalidad. La técnica que se utilizó para recabar la información fue la encuesta, con su respectivo instrumento que vienen a ser el cuestionario, donde finalmente de acuerdo con los resultados, de la investigación se puede corroborar que existe una relación directa entre las variables materia de análisis dentro de esta institución que es la Municipalidad



Distrital de Paracas – año 2021. Posterior a la aplicación del estadístico para medir el grado de relación se obtuvo un coeficiente de 0,772 lo cual se interpreta como una relación significativa o en todo caso que existe un alto grado de correlación entre las variables de investigación, por lo tanto, se puede afirmar que a una mayor gestión del talento humano las habilidades gerenciales tienden a incrementar.

Espinoza y Montalvo (2021) en la investigación que ha desarrollado que lleva por título Gestión del talento Humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral No. VIII-sede Huancayo en tiempos de COVID-19, plantea el objetivo de analizar la variable gestión del talento humano en relación a la variable desempeño laboral enfocando como unidad de análisis al personal Administrativo de la Zona Registral No VIII-Sede Huancayo, la investigación que plantea Espinoza corresponde al tipo básico, con un diseño no experimental, que pretende relacionar las variables a partir de una descripción primaria, así mismo esta investigación es abordado desde enfoque cuantitativo, por lo tanto se ha tomado en consideración para la muestra la cantidad de 24 personas, a efectos de recabar la información se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento que vendría a ser el cuestionarios planteado con la cantidad de 19 preguntas, los cuales pretenden recabar la información en relación a la opinión de los trabajadores respecto a las variables en contraste (gestión del talento humano y el desempeño laboral), concluyendo a través de los resultados que al relacionar las variables Gestión del talento humano y desempeño laboral, posee una margen de error menor a 0.05, afirmándose la existencia de una correlación con un margen de error menor a 0,05 analizando mediante el coeficiente de correlación de Pearson, de  $r=0,769$ , ratificando la existencia de la correlación positiva y buena, lo cual indica que el desempeño laboral es dependiente de la gestión del talento humano.

Vera (2018) en el contenido de su investigación que lleva por título el talento humano y de que manera esta variable influye en la competitividad de los colaboradores en la gerencia de desarrollo y ordenamiento territorial en la municipalidad provincial de Huaura, 2016 planteando como objetivo demostrar como el talento humano puede influir en la variable competitividad de los colaboradores quienes laboran en la Gerencia de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Municipalidad Provincial de Huaura, para el desarrollo de esta



investigación se aplicó el estudio a una población de 28 colaboradores de esta institución tomando en consideración la muestra poblacional la misma, a partir del análisis de la información obtenida llega a la conclusión identificando la existencia de una correlación positiva media entre las variables de análisis vida demostrado a través de Rho de Spearman ( $Rho=0.611$ ;  $p<0,05$ ), tomando en consideración que las variables de análisis fueron de naturaleza cualitativa.

Palacios (2017) en su trabajo que lleva por título Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017, investigación planteada con la finalidad de identificar la posible relación entre la variable habilidades gerenciales en relación a la otra variable que viene a ser gestión estratégica en el instituto antes mencionado, para poder determinar la relación y la significancia entre ambas variables, como método para la recolección de datos se emplearon la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento el cuestionario en función a las variables de investigación, previamente se hizo una evaluación a la consistencia de las preguntas planteadas mediante el coeficiente de “Alfa de Cronbach”, obteniéndose como resultado  $\alpha = 0,963$  y  $\alpha = 0,974$  respectivamente del análisis de cada variable respectivamente lo cual se determinó una correlación significativa, para efectos del procesamiento de datos y el análisis correspondiente se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 21, a partir de ello se obtuvieron como resultados descriptivos mediante las tablas, gráficos y posterior prueba de hipótesis mediante r de Pearson, llegando finalmente a la conclusión de que existe una relación entre las variables de investigación en esta institución, por lo tanto se afirma que el cambio que se genere en la habilidades gerenciales tendrá una repercusión en la gestión estratégica en esta institución.

Chávez (2019) en su trabajo de investigación titulado Gestión del Talento Humano y el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores administrativos del seguro integral de Salud en San Miguel-Lima, investigación planteada con el objetivo de encontrar la posible relación que pueda existir entre las variables de estudio en el seguro integral de Salud de Lima Metropolitana, esta investigación se desarrolla con la finalidad de que pueda servir en la toma de



decisiones, para tal efecto se utiliza el método de la encuesta con sus respectivos instrumentos dirigido a 50 administradores que vendría a ser la muestra, a efectos de analizar el resultado utilizamos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS, como resultado posterior al análisis se pudo concluir que una apropiada gestión del talento humano contribuye en el desarrollo de competencias laborales puesto que existe una relación entre las variables antes mencionadas y una vez más se corrobora que una adecuada gestión del talento humano contribuye en el desarrollo de competencias laborales.

Zamalloa (2019) en su trabajo de investigación Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de Salud Cusco Norte-2018, para el desarrollo de esta investigación se propuso el objetivo de determinar el grado de relación que pueda existir entre las variables de estudio de esta institución durante el ejercicio económico del 2018, el tipo de investigación corresponde a una investigación básica de un nivel correlacional para lo cual en primera instancia pasará por una descripción, así mismo posee el diseño no experimental de corte transversal, la población está conformado por 58 trabajadores que pertenecen a esta institución, la técnica usada para recabar la información es la encuesta el correspondiente instrumento el cuestionario, los datos fueron procesados a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS, comprobándose la hipótesis mediante el Chi cuadrado y el Tau b de Kendall, estos estadísticos utilizados permitieron llegar a la conclusión de que las habilidades gerenciales y el desempeño laboral es buena en el 70,7%, así mismo se logró demostrar que existe una correlación positiva y significativa entre las variables en contraste, por lo tanto cualquier acción que se pueda adoptar en la habilidades gerenciales tendrá un repercusión directa en el desempeño laboral dentro de esta institución.

## 3.2 Marco teórico

### 3.2.1 Que es el talento

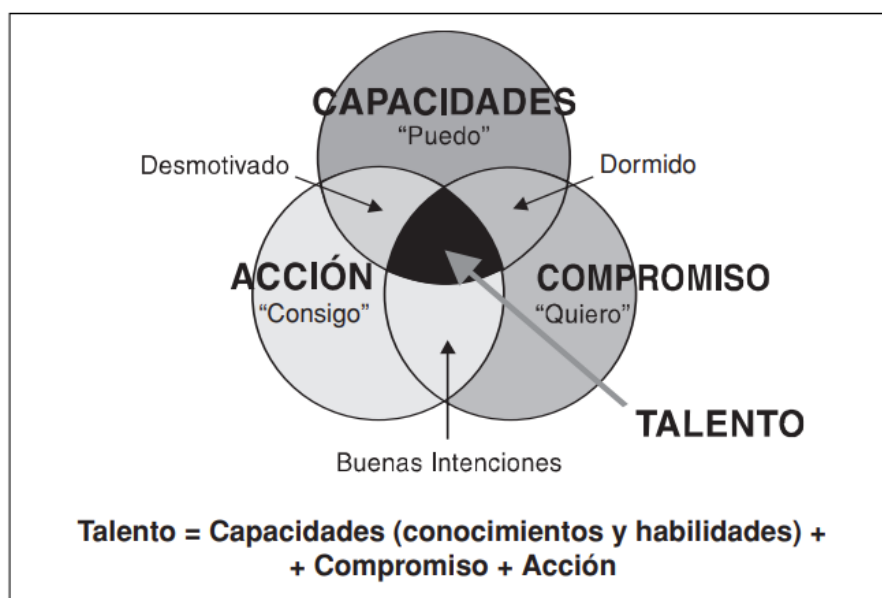
Jim Clark citado en Jericó (2008) menciona que “Pues bien, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción” (p. 73), las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes que poseen las personas, el compromiso implica el involucramiento con los objetivos o las actividades que uno desarrolla, (Jericó, 2008, p. 74) “Si las capacidades



constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía”. El ultimo componente del talento es la acción que implica poner en práctica lo que uno sabe lo cual tiene que ser en el momento adecuado, tal y como menciona Jim Clark, el profesional con talento no puede dejarse arrastrar por el “síndrome de la almohada asesina”, propone la siguiente figura como una síntesis de su planteamiento. Analizando el contexto actual en el que el cambio es cada vez más rápido surgen nuevas exigencias para afrontar un mundo competitivo, en el cual resulta imprescindible el talento por lo tanto cada vez es más frecuente que los gerentes apuesten por subordinados con determinadas características.

**Figura 2**

*Los componentes del talento según Jim Clark*



*Nota.* Información obtenida de (Jericó, 2008)

### 3.2.1.1 Mapa de la gestión del talento

Para poder lograr los objetivos trasados en cualquier organización resulta ser indispensable la gestión del talento humano, en esa lógica para poder encontrar el talento en los colaboradores, se toma en consideración un mapa con sus respectivos elementos. Desde el punto de vista de Jericó (2008):

El punto de partida es la estrategia (...) “Una vez conocida la estrategia, se ha definir la “proposición de valor al profesional”, es decir, identificar

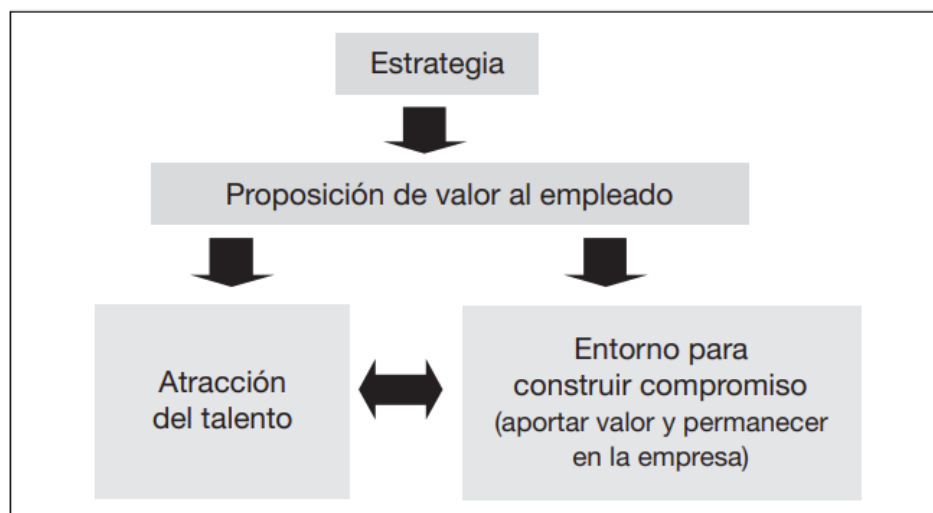


el imán por el que atraeremos a los profesionales y los motivos por los que desearán trabajar ahí y aportar valor”. (pp. 103-104)

Una vez que se puedan identificar la necesidad de las personas con ciertas cualidades de innovación y creatividad que sean capaces de emprender empresas, se podrá atraer y poder incorporar dichos talentos, y por supuesto lo más fundamental en la gestión del talento es generar un ambiente laboral donde se construya el compromiso, lo cual resulta ser fundamental y el más difícil y delicado de lograr, por lo tanto, en resumen, la gestión del talento es igual a la construcción del compromiso. Adoptar una determinada estrategia es muy importante para poder identificar el valor resaltante como parte de su talento en los subordinados, este valor que ofrecen a la organización es el atractivo de cada uno que le permite desenvolverse con una ventaja competitiva y a la vez le das un valor agregado a la organización. La estrategia A continuación, se aprecia una figura con las fases de la gestión del talento.

**Figura 3**

*Fases de la gestión del talento*



*Nota.* Información obtenida de (Jericó, 2008)

### 3.2.1.2 El compromiso en la gestión del talento

El compromiso es una cuestión de dos, la organización y las personas, el compromiso genera resultados muy satisfactorios para ambas partes, la persona que quiere pertenecer a la institución dará lo mejor de sí, las



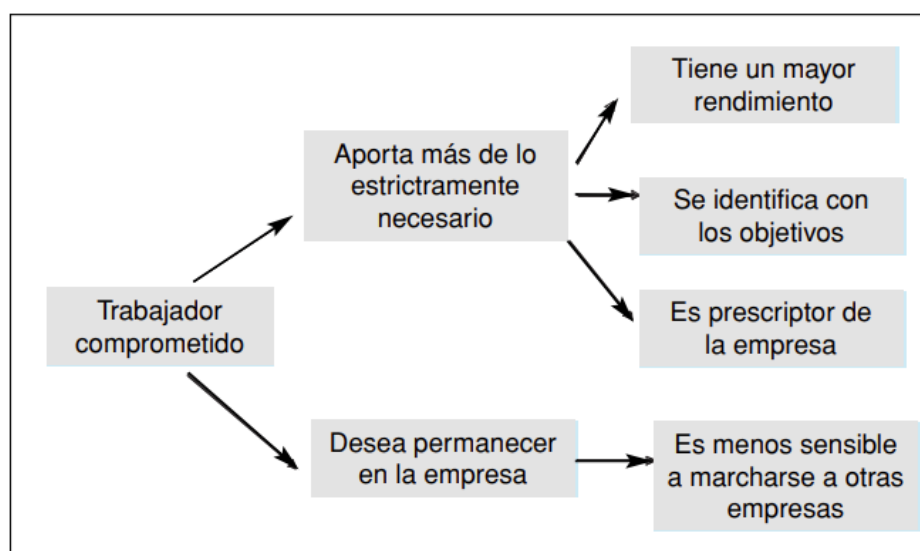
personas que aman su trabajo demostrarán a través del compromiso. Desde la perspectiva de Jericó (2008):

“El compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y de aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa a amigos y familiares, comentando las maravillas de trabajar ahí”. (p. 105) Cabe aclarar que un trabajador satisfecho no necesariamente tiene que estar

comprometido, es la razón por la cual el logro del compromiso es un reto en todas las organizaciones y amerita analizar diferentes factores, a continuación, se presenta una imagen de los resultados del compromiso.

**Figura 4**

*Consecuencias de un trabajador comprometido*



*Nota.* Información obtenida de (Jericó, 2008)

### 3.2.2 Definición de la gestión del talento humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humano, por parte de las personas lo que se utiliza en las instituciones son sus respectivos talentos y cada persona tiene diferentes talentos, por lo tanto resulta inapropiado denominar recurso humano, en esa lógica precisa Chiavenato (2009) “Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación



global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros” (p. 42).

En la misma lógica otros autores coinciden en sus apreciaciones respecto a la gestión del talento humano, tal es la apreciación de Armas et al. (2017):

Se adoptan modelos de gestión del talento humano, para enfatizar el cambio de paradigmas en la concepción del trabajador en las organizaciones, vistos como personas que poseen talentos y pueden desarrollarlos y ser aprovechados para el beneficio de la empresa; También se empieza a usar el término gestión del capital intelectual y gestión del conocimiento. (p. 27)

En la misma lógica que otros autores se enfocan en las actividades estratégicas que desarrollan las personas dentro de una organización basado en sus respectivos talentos en beneficio y logro de los objetivos de la institución, desde la apreciación de Lobo (2017):

Compromiso con el desarrollo de las competencias, aptitudes e idoneidad laboral, asegurando que todas las organizaciones, cuenten con colaboradores, íntegros, competentes y comprometidos a través de las actividades de selección, vinculación, inducción y formación, de modo que se aseguren las competencias con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas de acuerdo al carácter del cargo. (p. 38)

Como se denominó anteriormente la gestión de recursos humanos el proceso de reclutar seleccionar y trabajar con el personal en una determinada institución la gestión humana o gestión del talento humano para Cuesta (2020):

Tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales —ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación. (p. 76)

### **3.2.3 Generalidades de la gestión del talento humano**

Desde el punto de vista de (Zelada, 2020 citado en Vásquez et al., 2024, p. 8) la gestión del talento humano es “un garante que se compromete a reorientar



funciones que permitan alcanzar objetivos y metas institucionales, dentro de las cuales destaca la satisfacción laboral de todos los trabajadores”.

Por lo mencionado, la gestión del talento humano es fundamental para guiar a los colaboradores a la consecución de objetivos y obtener los resultados esperados, esta situación genera una satisfacción laboral de todos los integrantes de la organización.

La gestión del talento humano es tomar en consideración un conjunto de políticas, tareas e instrumentos para que la institución pueda implementarlas en los procesos de contratación y ubicación de personal. “El ejercicio de la gestión del talento humano promueve el desarrollo de competencias esenciales para el logro de las funciones dentro de la organización, permitiendo de esta forma potenciar el compromiso que todo trabajador pone a disposición de la entidad” (Basurto y Yoza, 2022 citado en Vásquez et al., 2024, p. 8)

#### **3.2.4 Procesos de la gestión del talento humano**

La gestión el talento humano en fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, es así que (Crane y Hartwell, 2019 citado en Vásquez Ramírez et al., 2024) menciona que:

Las organizaciones deben adoptar un enfoque más holístico, teniendo en cuenta las necesidades específicas del talento del trabajador en cada etapa y las interacciones entre el capital humano y los flujos de capital social en cada una de ellas. La gestión del talento humano debe integrar procesos como el reclutamiento y la selección, socialización, entrenamiento y desarrollo, compensación y gestión del rendimiento, trabajo en equipo, intercambio de conocimientos y por último la cultura organizacional. (p. 12)

El reclutamiento que muchas veces toma en consideración las competencias y habilidades, es la capacidad de una persona para desempeñar un determinado trabajo en el momento establecido para la que fue contratado, por lo tanto, las instituciones deben considerar el reclutamiento y la selección en los aspectos interpersonales para desarrollarlas. Si bien el capital humano individual, como los conocimientos, aptitudes y capacidades, es un criterio de selección común, el



aspecto interpersonal o red social de la persona como la procedencia o la cultura, puede ser un mejor indicador del éxito de corto y largo plazo, aprovechando la tecnología y las redes de comunicación, las redes sociales es una herramienta (LinkedIn) que pueden proporcionar información sobre el talento humano del candidato, brindar información a través de la socialización a los empleados recién ingresados deben estar orientados en dar a conocer cómo se desarrolla los trabajos en la organización la concentración en el capital social puede ayudar a los empleados a desarrollar una fuente duradera de crecimiento y desarrollo, en la misma lógica la instituciones deben encontrar formas de motivar a los servidores más aun a los recién ingresados.

En relación al adiestramiento y desarrollo de las personas la organización, los servidores nuevos deben recibir formación necesaria sobre las funciones, responsabilidades y retos que deben asumir. Por lo tanto, las instituciones deben desarrollar programas de tutorías formales, en su defecto reuniones sociales, y otras actividades de creación de relaciones con la finalidad de fomentar la interacción entre servidores de distintos niveles de la organización. En la compensación y gestión del desempeño, es fundamental recompensar los esfuerzos de cada uno de los trabajadores en relación a resultados, las instituciones pueden promover el desarrollo del capital humano facilitando la polinización cruzada de pensamientos e ideas en departamentos y funciones de toda la organización. Otras alternativas para gestionar el talento humano pueden consistir en brindar facilidades y fomentar oportunidades de desarrollo y colaboraciones externas a través de asistencia a cursos de capacitación y diplomados relacionadas a su área de trabajo, también la pasantía a otras instituciones relacionadas para apreciar los procesos de trabajo, estos vínculos sociales pueden ayudar a actualizar y mejorar sus conocimientos.

### **3.2.5 Beneficios de la gestión del talento humano**

Ayuda a los directivos a que definan lo que quieren conseguir y las medidas que deben adoptar para alcanzar sus objetivos, y que busquen personas con las aptitudes y competencias necesarias para ejecutar con éxito los planes de acción elegidos. (...)

Son numerosas las ventajas o beneficios que podemos mencionar respecto a la gestión del talento humano, sin embargo Vásquez et al. (2024):



En la dirección concilia los intereses de la organización y los de los empleados formulando y aplicando políticas y prácticas que favorezcan el desarrollo profesional del empleado. Con ello no sólo se pretende mejorar el rendimiento de los empleados, sino también satisfacer sus necesidades psicológicas. Esto motiva y compromete aún más al empleado en la consecución de los objetivos corporativos. Por último, la dirección puede introducir y mantener un sistema de recompensas y reconocimiento, ya que es un componente importante para desarrollar y retener el talento en una organización. La esencia de esto es satisfacer las necesidades fisiológicas de los empleados y garantizar que el entorno de trabajo se establezca y cuente con personas con talento para que la organización registre un progreso significativo. (pp. 15-18)

En la misma lógica (Kaleem, 2019 citado en Vásquez Ramírez et al., 2024) en su aportación menciona:

La gestión del talento contribuye en la mejoría de las habilidades, la actitud y la gestión del conocimiento esta misma situación permite mejorar el rendimiento de los empleados. El resultado a nivel económico de la obtención y movilidad de los talentos contribuye en las oportunidades de la reducción de costos lo cual también contribuye el rendimiento de las empresas a través del desarrollo de tales talentos. Adicionalmente la aplicación de la recompensa que toma en consideración el rendimiento dentro de la institución resulta ser clave para la gestión del talento humano, la misma que se utiliza para la incorporación de los empleados a sus actividades laborales y el producto de este desarrollo se relacionan con el objetivo de la institución. Las tareas precisas que obtiene los empleados están en función de la estrategia de la organización en relación al desarrollo del talento humano. Como la estrategia del incentivo que se encuentra en función al resultado del trabajo de los servidores de hacer sus trabajos de manera creativa con la finalidad de lograr los objetivos de la institución. La gestión del talento humano que se encuentra vinculado a las recompensas en una determinada institución resultan ser una estrategia poderosa con un incentivo para que los servidores laboren con trabajen con rapidez y ingenio con la finalidad de obtener los resultados esperados para la institución, no solamente los subalternos sino también los subordinados entienden que existen muchas habilidades y características personales que son



fundamentales para generar un ambiente de trabajo agradable y competitivo y que puedan funcionar sin ninguna dificultad. El desarrollo cuidadoso de la gestión del talento humano permite mantener a los servidores, la permanencia o retención de ellos es una forma estratégica completa, tomando en cuenta que la retención y las habilidades de los servidores con talentos siempre resulta un reto. Cualquier tipo de esfuerzo en relación al desarrollo del talento humano debe estar orientado a aquellos servidores que demuestren habilidades o talentos relacionados al desarrollo de su trabajo. Ausencia de satisfacción y compromiso con la institución contribuirá a que los servidores estén en búsqueda de nuevas oportunidades al no sentir que son valiosos dentro de la institución. Como toda persona que labora dentro de una institución tiene derecho a conocer sus funciones y la forma de mejorar para poder incrementar su valor como persona, lo cual le lleva a un respeto. Por ende, es muy importante la gestión del talento humano, el desarrollo del talento humano hace de la organización un ambiente laboral agradable mediante la motivación de los de los empleados. Una función de la gestión del talento humano es facilitar la información a los trabajadores, así mismo reconoce su desempeño, motivándole a sacar su máximo potencial para cumplir las expectativas de la organización. Cuando los subalternos realizan una inversión en el desarrollo de los trabajadores genera un compromiso por parte de ellos, así misma mejora su rendimiento laboral y de esa manera se motiva mayor lealtad hacia la empresa u organización. La cohesión en toda organización es sinónimo de generar una cultura organizacional de compromiso y a largo plazo trae muchas ventajas en el logro de los objetivos que se ha trasado la institución. En última instancia, realizar una gestión adecuada del talento humano tiene muchas ventajas para generar un compromiso, desarrollo de capacidades y sobre todo los resultados que busca obtener los cuales se plasman en ventajas competitivas a través de la rentabilidad. Por todas estas consideraciones son razones suficientes para apostar por el desarrollo de las personas. De igual manera gestionar el talento humano cumple un rol muy importante para aprovechar las competencias que posee cada ser humano en cualquier ámbito de la organización. Razón por la cual la gestión del talento humano permite generar estrategias eficaces de gestión en el ámbito empresarial sobre todo con mayor eficacia y quienes pueden utilizar de mejor manera la base de datos siempre serán las personas para comprender los activos de información e identificar la información relevante para las operaciones



de la organización y las futuras decisiones empresariales. Se puede comprender que la gestión del talento humano repercute en el rendimiento de la empresa, por ende, existe una relación positiva entre la gestión del talento y el rendimiento de la organización. El desarrollo eficiente de la gestión del talento humano beneficia a los empresarios y directivos para mejorar el modelo de análisis empresarial para predecir el rendimiento de la organización utilizando los procesos de la gestión del talento humano como la atracción del talento, desarrollo del talento y retención del talento.

### **3.2.6 Teorías en relación a la gestión del talento humano**

#### **3.2.6.1 Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas surge por la necesidad de humanizar la administración liberando de las apreciaciones rígidas y mecánicas del momento, tomando mayor énfasis en el desarrollo de las ciencias humanas inclinándose a la psicología, Considerando la idea de la filosofía pragmática de John Dewey y la filosofía de Kurt Lewin “el experimento de Hawthorne marca, a largo de su duración, el inicio de una nueva teoría cargada de valores humanistas en la administración, trasladando la preocupación por la tarea a la preocupación por las personas” (Chiavenato, 2003, p. 95). Los resultados obtenidos a partir del experimento de Hawthorne permitieron incorporar nuevas variables en la administración como la integración, el comportamiento, las necesidades, se dio mayor énfasis en las cuestiones emocionales y racionales del comportamiento de las personas.

La gestión del talento humano permite que se desarrolle las competencias, los conocimientos y los valores de la persona; también contribuye en establecer los cuales son los procedimientos fundamentales de los recursos humano, esto permite que garanticen que los talentos de la organización se adecuen al contexto y a la situación para enfrentar los retos que se presenten y poder cumplir los diversos objetivos estratégicos de la institución. Existen diversos factores que ayudan en la incorporación de la gestión del talento humano, así los factores internos que son influyentes facilitan su implementación, como el reclutamiento y la selección, por otro lado, se encuentran los



elementos blandos como la cultura organizacional. Entre los factores influyentes externos están relacionados a un contexto más amplio de una institución, como los factores del entorno (político, económico, social, tecnológico, legal, etc.) y también encontramos aquellos que son más específicos que corresponden al contexto organizacional (Stakeholders). Cabe precisar que la gestión del talento humano tiene sus orígenes en el ámbito privado y resulta de aplicación y beneficio en el ámbito público, sin embargo, existe una interacción entre los factores internos y externos que repercute en la aplicación de la gestión del talento humano en el contexto en el contexto organizacional del sector público. (Kravariti y Johnston, 2020 citado en Ramírez et al., 2024, p. 8)

### 3.2.6.2 Teoría del campo de Lewin

Según Chiavenato (2003) “En las investigaciones sobre comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postuló la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales” (p. 100). Los dos supuestos fundamentales a las que se refiere Kurt Lewin citado en Chiavenato son los siguientes:

- “El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes”.
- “Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás”.

Kurt Lewin precisa que el comportamiento humano no depende del pasado tampoco del futuro, sino del espacio dinámico actual en la que se encuentra y su ambiente psicológico, este planteamiento se explica mediante la fórmula  $C=f(P, M)$ , donde el comportamiento (C) se encuentra en función a la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M).

Según este planteamiento toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, esta afirmación coincide con la famosa frase de Epicteto “la infelicidad del hombre proviene de los deseos”, quien fue uno de los representantes del estoicismo.



### 3.2.6.3 Las necesidades humanas básicas

Otro de los aportes fundamentales de la teoría de las relaciones humanas es el planteamiento de las necesidades.

La Teoría de las relaciones humanas constató la existencia de las necesidades humanas básicas. El comportamiento humano está determinado por causas que, muchas veces, escapan al entendimiento y control de las personas. Dichas causas se denominan necesidades o motivos: fuerzas conscientes o inconscientes que determinan el comportamiento de la persona. La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades. (Chiavenato, 2009, p. 101)

Frente a las necesidades humanas Elton Mayo plantea la teoría de las relaciones humanas, en donde plantea que el comportamiento del ser humano gira en torno a las necesidades que actúan como causas que motivan la acción de responder para obtener dichas necesidades, estas necesidades se convierten en motivos o factores intervinientes que generan un comportamiento determinado en las personas, la misma que está relacionado con la motivación, es decir que las necesidades se convierten en factores motivacionales y que el ser humano reacciona ante ellos, sin embargo también precisa que una vez satisfecho una determinada necesidad, deja de ser un factor motivante, sin embargo cabe aclarar que existen diferentes tipos de necesidades y están jerarquizados por lo tanto alcanzar dichas necesidades no necesariamente se puede realizar al mismo tiempo con todos, los cuales se dan de manera secuencial .



**Figura 5**  
*Pirámide de Abraham Maslow*



*Nota.* Información obtenida de:

<https://www.psicologiasexologiamallorca.com/piramide-de-maslow/>

### **3.2.7 Retos de la gestión de recursos humano**

Como base teórica para la presente investigación se tomará en cuenta la teoría de las relaciones humanas

Según la apreciación de (Gómez et al., 2008, p. 3) “Los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad”.

#### **3.2.7.1 El talento humano en el comportamiento organizacional**

Los recursos humanos son elementos fundamentales para implementar cualquier estrategia dentro de una organización a nivel global, siendo paulatinamente reconocida como el mayor determinante del éxito o fracaso en las organizaciones, por lo tanto, las empresas en entornos mundiales han puesto mucho énfasis en el talento humano, como factor clave del éxito.

Según el punto de vista de Delgadillo et al. (2016) “El comportamiento organizacional representa el lado humano de la administración, no la totalidad de esta. Entre otros modelos reconocidos de la administración están los procesos, cuantitativos de sistemas, de conocimiento y de contingencia”. (p. 55)



**Tabla 2**

*Etapas de la gestión del talento humano*

<b>Características</b>	<b>Relaciones industriales</b>	<b>Administración de recursos humano</b>	<b>Gestión del talento humano</b>
Formato del trabajo	Concentración total de las operaciones en el área de recursos humano	Las responsabilidades corresponden a los órganos de líneas y funciones de staff	Se enfoca en la descentralización que recae en los gerentes y su equipo
Nivel de actuación	Burocrática y operativo. Basado en la rutina	Basado en departamentos y táctico	Enfoque globalista y con estrategia en el negocio
Mando de acción	Las decisiones nacen de la cúpula de la organización, las acciones con centralizadas en el área de recursos humano	Las decisiones inician en la cúpula del departamento y las acciones estas centrados en el área de recursos humano	Las decisiones y las acciones están basados en el gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Se realizan servicios especiales. Existe una centralización y aislamiento del área	Se realiza consultoría interna y prestación de servicios especializados	Se realiza consultoría interna, se aprecia una descentralización y compartir funciones
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes.
Misión de área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

*Nota.* Información obtenida de (Delgadillo Gómez et al., 2016)

### **3.2.8 La gestión y el talento humano en el éxito de las organizaciones**

Desde la definición de Terán W y Leal M, 2010 citado en Baque et al. (2017) “en la medida que avanza el presente siglo, varias tendencias económicas, demográficas causan

impacto en la cultura organizacional, las cuales, unidas a los cambios dinámicos, plantean a las

organizaciones e instituciones, públicas y privadas debatir la urgente necesidad de orientarse

hacia los avances tecnológicos” (p. 9).



las situaciones han pasado de ser relevantes a nivel local, tomándose en consideración el mundo global. Los países, las regiones se saturan cuando los esquemas patrones de referencia se tornan obsoletas al perder notoriedad ante las nuevas realidades, es decir la innovación al interior de la organización se convierte en el recurso más importante; desde un enfoque amplio, la globalización, la apertura económica, la competitividad organizacional entre otros factores son fenómenos relativamente nuevos a las cuales tienen que hacer frente las organizaciones, en la medida que la competitividad sea la más importante en el éxito de las instituciones, los gerentes tienen el reto de mayores exigencias para lograr niveles superiores de productividad y eficiencia, es cuando la gestión del talento humano mediante el rendimiento y conocimiento son pilares imprescindibles para llevar hacia adelante la organización.

### 3.2.9 Que son las habilidades

Al realizar la investigación de carácter exploratorio en torno a las habilidades, se aprecia que corresponde a una variable cualitativa y con una infinidad de definiciones por diversos autores en diferentes contextos, Bárbara Knapp citado en Arroyo (2020) define como “la capacidad adquirida por aprendizaje de producir resultados previstos con el máximo de certeza y frecuentemente con el mínimo dispendio de tiempo, de energía o de ambas” (p. 35), se puede afirmar que las habilidades hacen referencia a las técnicas que se utilizan para realizar algo, también conocido como destreza que posee una persona para realizar una determinada tarea, pueden ser conocidos como habilidades duras y blandas

“La habilidad es la capacidad para hacer, cuando se habla de hacer, se refiere a la acción: Praxis (llevar a la práctica) Es el “DO HOW”, del conocido “KNOW HOW” donde el primero es la ejecución o puesta en práctica del primero que es el conocimiento” (Zanetti, 2007 citado en Arroyo, 2020, p. 38).

El mismo autor precisa que no se puede hablar de habilidad sin conocimiento, tampoco sin actitud:

- **La actitud:** “es la predisposición de una persona hacia un objeto o situación específica, basada en su experiencia previa. Las actitudes son las manifestaciones mentales y emocionales de nuestros valores” (Arroyo Tovar, 2020, p. 38).



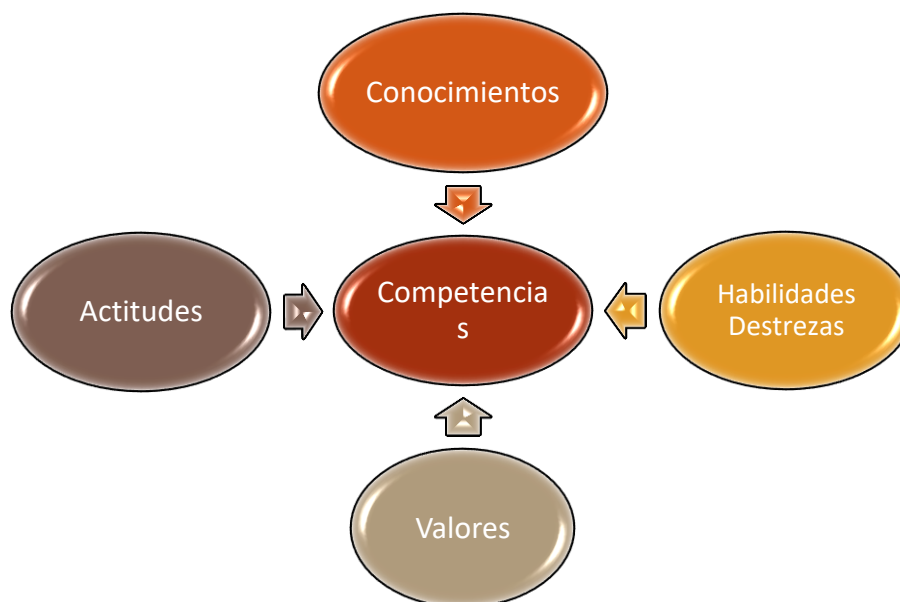
- **Las competencias:** “la competencia es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Arroyo Tovar, 2020, p. 38) .

Según Berta E. Madrigal citado en Gutiérrez Tobar, (2013) “Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”. (p. 129)

De acuerdo a la definición de Gutiérrez (2013) “La habilidad, es la aptitud innata, talento, capacidad y destreza, que tiene todo ser humano, para llevar a cabo cualquier actividad, trabajo u oficio en su vida diaria” (p. 129). En la actualidad los directivos o gerentes de las organizaciones que tienen como objetivo lograr resultados satisfactorios y un excelente desempeño por parte de sus colaboradores, deben conocer, analizar y poner en práctica diversas habilidades.

**Figura 6**

*Variables intrínsecas de la persona*



*Nota.* Información obtenida de (Arroyo Tovar, 2020)

### 3.2.9.1 Habilidades duras

Las habilidades duras de naturaleza cuantitativa conocido también como herramientas técnicas.



Solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos; y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos. (Arroyo, 2020, p. 35)

Las llamadas “habilidades duras” son de naturaleza técnica y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor en una cuestión de dirigir personas o conducir una organización, sin embargo, son muy importantes para realizar tareas operativas.

### **3.2.9.2 Habilidades blandas**

Las habilidades blandas de naturaleza cualitativa según (Arroyo Tovar, 2020, pp. 35,36) “son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro”.

Se puede decir que estas habilidades son las que agregan valor a una organización, también es conocido como habilidades transversales, estas resultan ser las nuevas exigencias en la administración actual

Es indispensable que un profesional de la actualidad desarrollo las habilidades blandas la misma que exige el mercado competitivo que contribuirá en su desempeño y liderazgo, estos talentos son los más evaluados durante la selección de personal, inclusive son tomados en cuenta con mayor importancia que un currículum vitae.

### **3.2.10 Habilidades Gerenciales**

Para Arroyo (2020) “Conocer, desarrollar y potenciar Habilidades Gerenciales tales como el liderazgo, inteligencia emocional y habilidades sociales, es el resultado de un proceso de actualización y cambio de esquemas mentales, emocionales y afectivos” (p. 13).

Para el desarrollo de las habilidades gerenciales es fundamental mantener un espíritu de competencia y enfrentar positivamente el cambio; aprender a comunicar tanto interna como externamente sus ideas, a fundamentarlas y defenderlas sólidamente, e igualmente a ser flexibles para asimilar propuestas que propicien mejoras y logren procesos de excelencia, así como a buscar aliados



entre sus iguales y sus jefes que contribuyan a la consecución y logro de objetivos personales y corporativos.

Las habilidades gerenciales resulta ser indispensable en la actualidad, donde se exige que los gerentes deben poseer diversas competencias entre los más relevantes que debe tomar con mayor énfasis son las habilidades blandas que los escenarios actuales y la coyuntura del momento tiene mayor demanda para la solución de problemas, entre los más relevantes podemos mencionar la resiliencia, la inteligencia emocional, la motivación, comunicación, empatía, trabajo en equipo, autoconocimiento, automotivación, etc.

Como complemento a las competencias o habilidades gerenciales se debe tomar en consideración las relaciones interpersonales y la conformación de equipos de carácter multidisciplinario que permiten explotar los conocimientos y habilidades de cada uno de ellos generados desde su formación profesional desde las diferentes ramas del conocimiento.

**Tabla 3**

*Diferentes procesos de habilidades gerenciales*

<b>Tradicional</b>	<b>Participativo</b>	<b>Empowerment</b>
Enfocado en dirigir al personal	Involucra al personal	Desarrolla personas altamente automotivadas.
Tiene como objetivo lograr que el grupo se enfoque en atender las ideas indicadas.	Logra generar ideas a través de los grupos	Logra que los grupos puedan llevar a cabo sus propias ideas.
Dirige de manera personal	Recomienda realizar trabajos en equipo	Crea grupos que dirijan más de su propio trabajo
Optimiza la labor del departamento.	Generar relaciones con los demás departamentos	Lleva a cabo funciones cruzadas, en el proceso de trabajo en equipo (Multifuncional)
Implementación de cambios	Inicia los cambios	Surgiere la innovación para cumplir con las necesidades del cliente

*Nota.* Información obtenida de (Arroyo Tovar, 2020)

### **3.2.10.1 Habilidades gerenciales específicas**

Desde la propuesta de Arroyo (2020) Existen una infinidad de habilidades gerenciales, sin embargo, los gerentes del nuevo siglo resaltan por poseer algunas de las siguientes:



- **Habilidades técnicas:** “posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas”. (Arroyo Tovar, 2020) Como ejemplo dentro de estas habilidades podemos considerar el desarrollo de trabajos mecánicos, como operadores de máquinas, diseñador de programas, implica seguir una secuencia de programas y procesos.

Con frecuencia se puede apreciar con estos tipos de habilidades a profesionales que se dedican a las actividades rutinarias que siguen un proceso, entre ellos encontramos a los programadores o el uso de ciertos sistemas administrativos.

- **Habilidades humanas:** es la capacidad que tiene una persona de trabajar con otras personas mediante el esfuerzo cooperativo, trabajo en conjunto o en equipo, implica desarrollar una serie de habilidades como la empatía y la creación de condiciones donde las personas se sientan satisfechas y libres de expresar sus ideas y opiniones.

Las habilidades humanas son los más demandados en la actualidad puesto que están relacionados a las habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de las emociones o también conocido como la inteligencia emocional.

- **Habilidad de conceptualización:** es capacidad de comprender y argumentar decisiones, también distinguir los elementos más significativos de una situación determinada situación y comprender las relaciones entre diferentes contextos.

Las habilidades conceptuales están relacionados a la metodología que utiliza el ser humano para interpretar y comprender los fundamentos textuales, estas habilidades le permiten analizar, deducir, inducir, sintetizar y sacar conclusiones

- **Habilidad de diseño:** es la capacidad de resolver mediante la interpretación de estructuras organizativas, también es la capacidad que tiene una persona de estructurar y diseñar sistemas de trabajo apelando a la creatividad y el ingenio, estas personas se caracterizan por poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a

los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan. (Drucker P., 2002).

La habilidad de diseño también puede estar relacionado con la capacidad de una esquematización mental o la habilidad de generar mapas mentales basado en la creatividad y la innovación. (PP. 43-44)

### Figura 7

*Requerimiento de habilidades de acuerdo al nivel de la organización*



*Nota.* Propuesto por (Arroyo Tovar, 2020) adaptado de Chiavenato

#### 3.2.10.2 Habilidades gerenciales del siglo XXI

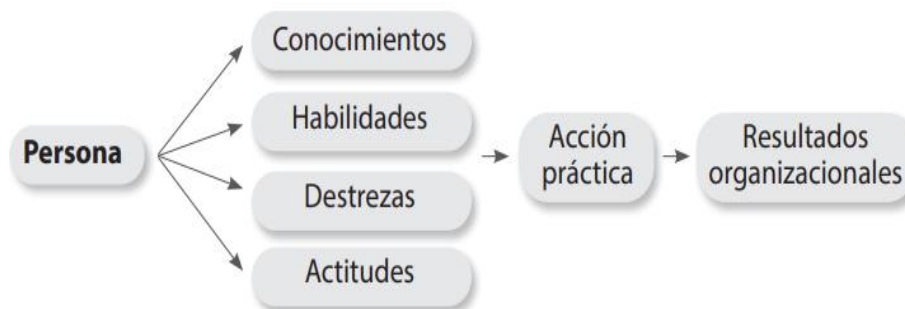
Las personas que asumen cargos de mando en una organización son necesario que desarrollen ciertas habilidades que favorezcan la relación entre el líder y los colaboradores, esto facilita en la influencia que pueda tener el gerente y los empleados acepten la autoridad con la que los dirigentes cuentan. No es suficiente que los gerentes posean habilidades, también resulta ser importante que los subordinados las perciban las cualidades del gerente.

Parra et al. (2023) “Las habilidades gerenciales son aquellas destrezas que cualquier directivo debe poseer para lograr que la empresa sea productiva y competitiva en un mercado altamente exigente y cambiante” (p. 31).



**Figura 8**

*Elementos de las habilidades gerenciales*



*Nota.* Planteamiento de (Parra Alviz et al., 2023)

### 3.2.10.3 Habilidades gerenciales conceptuales, humanas y técnicas

Respecto a las habilidades gerenciales, conceptuales, humanas y técnicas, hay mucho pan por rebanar como se diría, sin embargo, existen autores que tienen planteamientos bastante fundamentados, entre los cuales tenemos a Socha (2017) y Barragán, González y Ortiz (2020) señalan:

Para ser eficiente en su cargo, cada gerente debe desarrollar tres (3) tipos de habilidades gerenciales, a saber: las conceptuales o cognoscitivas, las humanas/actitudinales y las técnicas/procedimentales; la habilidad conceptual hace referencia a las ideas. La capacidad para analizar y diagnosticar una situación; la habilidad humana se concentra en las personas, en la capacidad para entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos, y la habilidad técnica tiene que ver con las cosas, las capacidades requeridas para desempeñar un tipo particular de trabajo u ocupación (p. 33).

- **Habilidades conceptuales** “consiste en la capacidad de ver las imágenes del conjunto y reconocer los elementos importantes en una determinada situación y comprender las relaciones entre ellos. Estas habilidades permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo” (Cleghorn, 2005; García, Boom y Molina, 2017).
- **Habilidades humanas.** “Las habilidades humanas o sociales son entendidas como las capacidades que deben tener los gerentes para

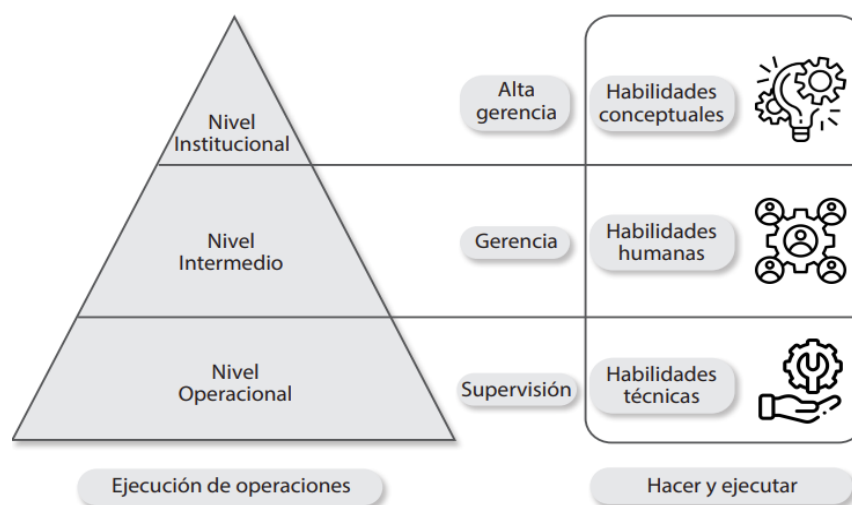


trabajar, persuadir, guiar y motivar a otras personas sin distinción de edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales” (Ruiz, 2013; García, Boom y Molina, 2017). Esto implica “entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas, guiando y persuadiendo con ayuda de motivaciones aparte de las salariales, el gerente debe tener esta habilidad para relacionarse con los demás y generar sinergia entre la escala jerárquica de la organización haciendo que exista un sentido de pertenencia entre los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores” (Socha, 2017, p. 2).

- **Habilidades técnicas.** “Las habilidades técnicas están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada” (Ferrer y Clemenza, 2006). Estas habilidades se adquieren en las instituciones de formación superior durante la formación profesional (experiencia) o por la conjugación de ambos escenarios; también se puede desarrollar mediante la puesta en práctica de procedimientos en un área específica, en otras palabras, es la acción de la organización para la que trabaja en pro de su cargo. Este grupo de habilidades consiste en la adquisición de conocimientos y destrezas que un gerente debe poseer, para lo cual puede recurrir a herramientas o métodos y, así, alcanzar los objetivos de la empresa.

**Figura 9**

*Las habilidades gerenciales*



*Nota.* Imagen obtenida de (Parra Alviz et al., 2023)

### 3.2.11 Teoría organizacional y Habilidades Gerenciales

#### 3.2.11.1 Teoría organizacional

La teoría organizacional fue planteada por los pioneros de la Administración Henry Fayol y Frederick Taylor “El principal problema que quiere resolver Fayol con su teoría, es la eficiencia de la organización y el de Taylor es resolver el problema de la productividad, a través de una mejor forma de hacer el trabajo y determinando qué es un día justo de trabajo” (Cadena, 2017, p. 8) .

A Henry Fayol se le atribuye el inicio de la administración y pionero de la Doctrina Administrativa debido a sus primeros aportes en el campo de la Administración basado en un trabajo de muchos años plasmado en su teoría, considerando como elementos la operación de la empresa, los principios de la administración, los procedimientos administrativos, etc.

Por otra parte, Taylor que es difícil que un trabajador pueda aportar con su mejor esfuerzo si las principales funciones no están establecidas de manera correcta, en otras palabras, sistematizados, desarrolló su teoría de la Administración Científica basado en cuatro principios como es estudio de tiempos y movimientos, selección de un personal idóneo para la tarea, colaboración entre el subalterno y subordinado y la división del trabajo.

### 3.3 Marco conceptual

- a) **Talento:** Jim Clark citado en Jericó (2008) menciona que “Pues bien, el talento requiere de tres ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción.
- b) **Gestión del talento humano:** Desde el punto de vista de Zelada, 2020 citado en Vásquez et al. (2024) la gestión del talento humano es “un garante que se compromete a reorientar funciones que permitan alcanzar objetivos y metas institucionales, dentro de las cuales destaca la satisfacción laboral de todos los trabajadores” (P. 8).
- c) **Habilidades:** Según el Diccionario de la Real Academia Española (2010), La habilidad está definida como ‘la capacidad y disposición para hacer algo con destreza’.
- d) **Habilidades gerenciales:** Whetten y Cameron 2011 citado por Reyes (2016) consideraron que las “habilidades gerenciales son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros.



- e) **El liderazgo:** Según Whetten y Cameron (2004), cada persona puede desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio; nadie nació como líder ni con las habilidades que lo podrían facultar como tal, por lo que cada individuo puede ser líder en algún momento.
- f) **La toma de decisiones:** Es el proceso de identificar las oportunidades, los problemas y resolverlos.
- g) **Directivo:** Según Gutiérrez Tobar (2013) “Estilo que implica una conducta dominante y controlada, el gerente deberá tener la sapiencia y tacto necesario para saber cuándo y en donde utilizar este estilo que en ocasiones se torna coercitivo”.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### **4.1 Tipo y nivel de investigación**

#### **4.1.1 Tipo de investigación**

Según el propósito de la investigación se caracteriza por ser una investigación de tipo básica y según Charaja Cutipa (2018) “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos. Su objeto son las teorías científicas” (p. 25).

En referencia a lo descrito se aborda las variables Gestión del talento humano y Habilidades Gerenciales abordando las teorías necesarias para tener una mayor comprensión y poder plantear la operacionalización de las variables, lo cual nos ha permitido generar una validez de contenido, posteriormente se pudo relacionar las variables y determinar el grado de relación o asociación y mediante las conclusiones se contribuye a los caudales de conocimiento en relación a las variables descritas.

#### **4.1.2 Nivel de investigación**

El presente trabajo de investigación corresponde al nivel relacional, al respecto Hernández, (2018) afirma “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

Por lo tanto, esta investigación pretende responder a la interrogante, ¿cuál es el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los servidores de la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba?, a partir de ello se podrá determinar las correlaciones directamente proporcionales o inversamente proporcionales y el grado de relación entre las variables.



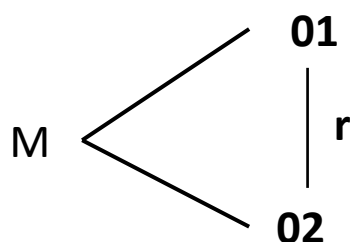
## 4.2 Diseño de investigación

Según Hernández (2018) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 150).

Según los alcances de los resultados de la investigación se puede clasificar en diseños experimentales y diseños no experimentales, esta investigación pertenece al diseño no experimental al respecto Hernández et al. (2018) menciona:

En este tipo de diseño no se manipulan deliberadamente las variables; es decir, se estudian los fenómenos tal como se desarrollan en su contexto natural, describiendo o analizando las variables y la relación que pueden existir entre ellas, pero sin provocar por parte del investigador cambio alguno” (pp. 87,88).

Así mismo dentro los diseños no experimentales se sub clasifican en diseño transaccionales o trasversales y diseños longitudinales, en cuanto el diseño transaccional o transversal (Hernández Escobar et al., 2018) menciona “los diseños transeccionales se emplean cuando el método o los métodos o técnicas a emplear, se aplican una sola vez”, para efectos de esta investigación se aplicará un cuestionario en un determinado momento, por ende, se justifica a través del diseño transversal.



### Donde:

- M = Muestra
- 01 = Variable 1: Gestión del talento humano
- 02 = Variable 2: Habilidades directivas
- r = Relación entre las variables de estudio



### **4.3 Población y muestra**

#### **4.3.1 Población**

De acuerdo con (Bernal Torres, 2016) la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”, para efectos de la presente investigación, la población se tomó en consideración a todos los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba conformado por un total de 54 directivos.

#### **4.3.2 Muestra**

Bernal (2016), afirma que la muestra “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectúan las mediciones y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 211). En razón a ello, basándonos en la naturaleza de la investigación relacionado a una investigación básica, diseño no experimental, de corte transversal correlacional – causal, de nivel correlacional, enfoque cuantitativo, se utiliza el muestreo no probabilístico.

Con respecto al muestreo no probabilístico (Ñaupas et al. (2018) menciona “en este tipo de muestreo interviene el criterio del investigador para seleccionar a las unidades muestrales, de acuerdo con ciertas características que requiera la naturaleza de la investigación que se quiera desarrollar”, bajo esta consideración en la institución se cuenta con un total de 54 profesionales que laboran y adicionalmente aplicando el criterio de exclusión y selección los profesionales que puedan contribuir de manera apropiada en brindar la información para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta el análisis de 47 directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba.

### **4.4 Técnicas e instrumentos**

#### **4.4.1 Técnica de la encuesta**

La técnica de recolección de información utilizado es la encuesta Arbaiza (2014), “la encuesta es el método más apropiado, confiable y valido cuando se trata de una muestra grande y dispersa geográficamente; logra mayor alcance, incluso se puede enviar por correo electrónico, lo cual también significa un menor coste [...]” (p. 209). Si bien la muestra con la que trabaja esta investigación no es grande, por una cuestión de estrategia viene a ser la más apropiada para recabar la información.



#### 4.4.2 Instrumentos de recogida de datos

A la par que una encuesta se utiliza su correspondiente instrumento que permite recabar la información, normalmente conocido como el cuestionario, Muñoz (2015), define el cuestionario como una “Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas que debe responder un entrevistado”. El cuestionario está constituido por 44 preguntas distribuidos de manera proporcional entre las variables y dimensiones y adicionalmente cuenta con la validación de expertos.

#### 4.5 Estadístico de análisis de datos

La técnica que hemos utilizado para el procesamiento y análisis de datos de carácter general y poder analizar la información respecto a las variables es la estadística descriptiva, en tanto para el cruce de variables se utilizó la estadística inferencial Rho-Spearman y todo ello a través del paquete estadístico para las ciencias sociales SPSS en su versión 25 Quezada (2017), SPSS “es un software estadístico que permite procesar el análisis de predicciones de datos mediante herramientas estadísticas muy avanzadas y muy cómodas de usar, por medio de las cuales se podrá encontrar nuevas oportunidades para optimizar y disminuir riesgos” (Quezada Lucio, 2017).

Tomando en consideración que la investigación corresponde a una investigación de nivel correlacional que trabaja con las variable de gestión del talento humano y habilidades gerenciales y a partir de ello se construye la operacionalización de las variables con sus respectivos indicadores que resultan en el cuestionario de investigación, la misma que contempla datos generales, en primer lugar se optará por el estadístico descriptivo que permitirá determinar los porcentajes por cada alternativa según la escala utilizada, seguidamente se tabulará mediante las tablas cruzadas para determinar la relación entre dimensiones y variables y posteriormente se procederá a contrastar la hipótesis mediante el estadístico Rho- Spearman con la finalidad de comprobar el grado de relación entre las variables en contraste, para tal efecto se utilizará el software SPSS.



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

##### 5.1.1 Validez del instrumento

Córdova (2019) “un instrumento es válido cuando realmente mide lo que pretende medir o cuando muestra un resultado que verdaderamente refleja el estado de la variable que está midiendo”, en esa lógica el instrumento de investigación (cuestionario) utilizado en la presente investigación cuenta con una validez de contenido basado en diversas teorías y metodología de la investigación científica relacionados a la variable de investigación, validez de contenido puesto que fue construido en función a las dimensiones producto de la variable, dimensiones e indicadores que permitan medir la variable, así mismo el cuestionario previamente fue validado por 3 expertos antes de su aplicación.

##### 5.1.2 Confiabilidad del instrumento

(Córdova Baldeón, 2019) “es la capacidad que tiene un instrumento de hacer una medición real de una variable, así como la consistencia o estabilidad de la medición”, en esa lógica para probar la consistencia de las respuestas en función a la pregunta se ha visto por conveniente utilizar el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, esta herramienta nos ayuda a definir el nivel de confiabilidad de nuestro instrumento que tiene una característica politémica por la cantidad de alternativas de que ofrece como respuesta, con la finalidad de interpretar el coeficiente de confiabilidad se toma en consideración los parámetros de la siguiente tabla:



**Tabla 4***Escala de confiabilidad del instrumento*

<b>Escala</b>	<b>Categorías</b>
r=1	“Confiabilidad perfecta”
0.90 <= r <= 0.99	“Confiabilidad muy alta”
0.70 <= r <= 0.89	“Confiabilidad alta”
0.60 <= r <= 0.69	“Confiabilidad aceptable”
0.40 <= r <= 0.59	“Confiabilidad moderada”
0.30 <= r <= 0.39	“Confiabilidad baja”
0.10 <= r <= 0.29	“Confiabilidad muy baja”
0.01 <= r <= 0.09	“Confiabilidad despreciable”
r = 0	“Confiabilidad nula”

*Nota.* Información obtenida de (Córdova Baldeón, 2019)

**Tabla 5***Resumen de procesamiento de casos*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	47	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Tabla 6***Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,974	44

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

A partir de los resultados observados en la tabla 6 mediante el análisis de confiabilidad alfa de Cronbach se obtiene un valor de 0.974 y según la tabla de categorías establecidas en la misma se observa que posee una confiabilidad muy alta, esto indica que el instrumento aplicado en la recolección de datos ha sido apropiado para el desarrollo de la investigación Gestión del talento humano y habilidades gerenciales en los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba, 2025.

### 5.1.3 Presentación del instrumento

Para determinar el nivel de relación entre las variables gestión del talento humano y habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025 fue descrita mediante un cuestionario dirigido a 47 directivos mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia, planteados en torno a las variables de investigación con cuatro categoría los cuales a través de la baremación se ha reducido a tres categorías, con la finalidad de explicar de mejor manera la interpretación de las tablas y figuras, que se precisa a continuación.

**Tabla 7**

*Baremación de las categorías del instrumento*

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Baremación</b>
<b>Gestión del talento humano</b>	1 Nunca	Baja
	2 Casi nunca	Moderada Alta
<b>Habilidades gerenciales</b>	3 Casi siempre	Baja Moderada
	4 Siempre	Alta

*Nota.* Autoría propia elaborado de acuerdo a la escala de calificación



## 5.2 Análisis e interpretación de los resultados

### 5.2.1 Análisis descriptivo de los datos generales

**Tabla 8**

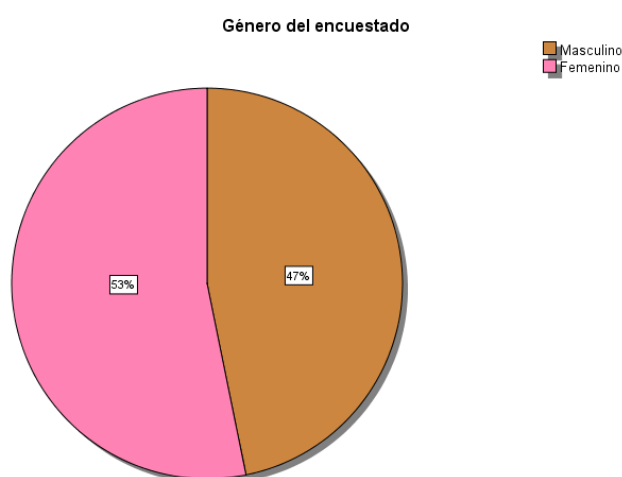
*Análisis del género del encuestado*

		Género del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	22	46,8	46,8	46,8
	Femenino	25	53,2	53,2	100,0
Total		47	100,0	100,0	

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 10**

*Análisis del género del encuestado*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

Según se aprecia en la tabla 8 y figura 10 el 53% de los encuestados son del sexo femenino representado por 25 servidores. mientras que, el 47% son del sexo masculino representado por 22 servidores. Lo cual nos permite concluir que las mujeres son considerablemente superiores en cantidad a los varones entre los encuestados dentro de la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba durante el año 2025.



**Tabla 9**

*Análisis de condición laboral del encuestado*

		<b>Condición laboral</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	4	8,5	8,5	8,5
	Contratado	43	91,5	91,5	100,0
Total		47	100,0	100,0	

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS.

**Figura 11**

*Análisis de condición laboral del encuestado*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS.

Según la información que se aprecia en la tabla 9 y figura 11 el 91% de los encuestados que corresponde a 43 servidores se encuentran con una inestabilidad laboral en condición de contratados y solamente el 9% de los servidores administrativos equivalente a 4 personas tienen una estabilidad laboral en condición de nombrados; esta información nos permite determinar que la mayoría de los servidores son trabajadores eventuales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba durante el año 2025.

**Tabla 10**

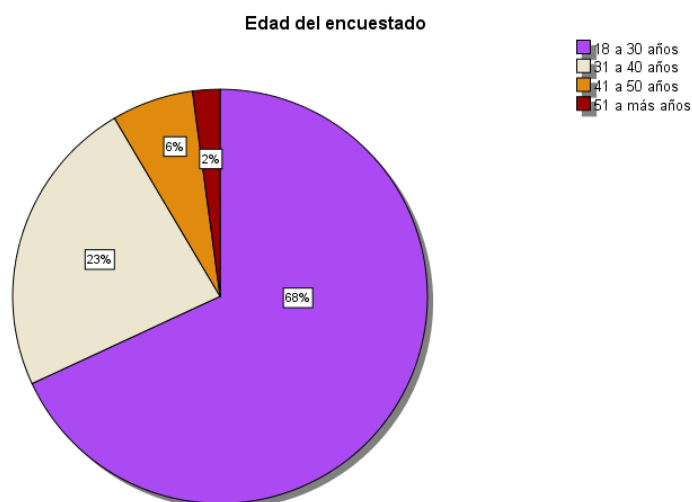
*Análisis de la edad del encuestado*

<b>Edad del encuestado</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 30 años	32	68,1	68,1	68,1
	31 a 40 años	11	23,4	23,4	91,5
	41 a 50 años	3	6,4	6,4	97,9
	51 a más años	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 12**

*Análisis de la edad del encuestado*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

Según la información que se aprecia en la tabla 10 y figura 12 se puede deducir que el 68% de las unidades de análisis corresponde a 32 servidores los cuales tienen un promedio de edad entre 18 a 30 años, en segundo lugar encontramos con 23% equivalente a 11 encuestados quienes tienen edades entre 31 a 40 años, en tercer lugar se aprecia a 3 servidores equivalente al 6% y finalmente solo 1 persona supera la edad de los 50 años; esta información nos permite concluir que los servidores que laboran en la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba durante el año 2025 son relativamente jóvenes.



## 5.2.2 Análisis del cruce de variables

**Tabla 11**

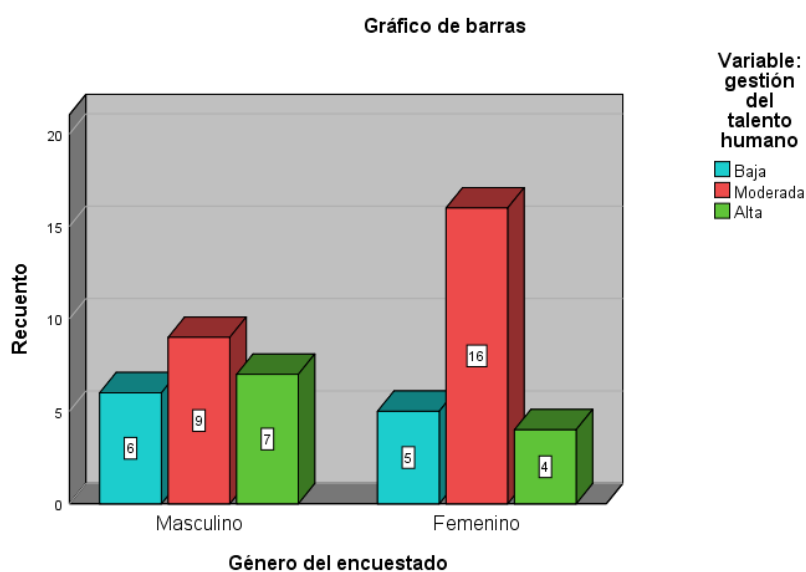
*Género del encuestado y gestión del talento humano*

			Variable: gestión del talento humano			Total
			Baja	Moderada	Alta	
Género del encuestado	Masculino	Recuento % dentro de Género del encuestado	6 27,3%	9 40,9%	7 31,8%	22 100,0%
	Femenino	Recuento % dentro de Género del encuestado	5 20,0%	16 64,0%	4 16,0%	25 100,0%
Total		Recuento % dentro de Género del encuestado	11 23,4%	25 53,2%	11 23,4%	47 100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS.

**Figura 13**

*Género del encuestado y gestión del talento humano*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

Según la información obtenida en la tabla 11 y figura 13 se puede deducir que la mayoría de las mujeres al igual que los varones califican la gestión del talento humano de forma moderada, con la cual se concluye que la opinión entre varones y mujeres coincide en la apreciación respecto a la variable gestión del talento humano.

**Tabla 12**

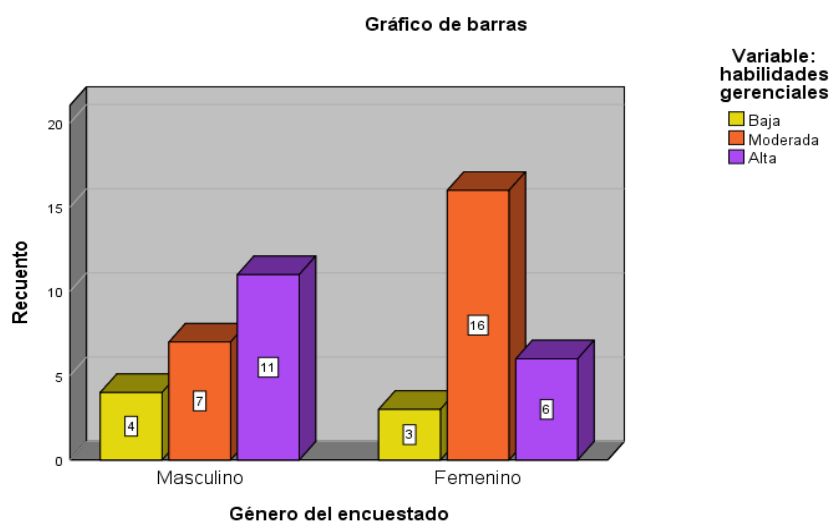
*Género del encuestado y habilidades gerenciales*

		Variable: habilidades gerenciales				
			Baja	Moderada	Alta	Total
Género del encuestado	Masculino	Recuento	4	7	11	22
		% dentro de Género del encuestado	18,2%	31,8%	50,0%	100,0%
Género del encuestado	Femenino	Recuento	3	16	6	25
		% dentro de Género del encuestado	12,0%	64,0%	24,0%	100,0%
Total		Recuento	7	23	17	47
		% dentro de Género del encuestado	14,9%	48,9%	36,2%	100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 14**

*Género del encuestado y habilidades gerenciales*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



Según la información obtenida en la tabla 12 y figura 14 se puede deducir que la mayoría de los varones califican las habilidades gerenciales en un nivel alto, en tanto que la mayoría de las mujeres mencionan que es moderado, con la cual se afirma que las opiniones entre varones y mujeres difieren en relación a la variable habilidades gerenciales teniendo una mejor apreciación por parte de los varones.

**Tabla 13**

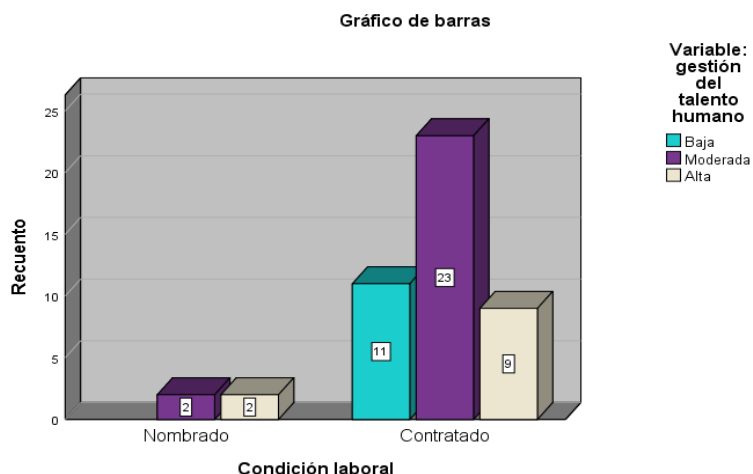
*Condición laboral y gestión del talento humano*

			Variable: gestión del talento humano			
			Baja	Moderada	Alta	Total
Condición laboral	Nombrado	Recuento % dentro de Condición laboral	0 0,0%	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
	Contratado	Recuento % dentro de Condición laboral	11 25,6%	23 53,5%	9 20,9%	43 100,0%
Total		Recuento % dentro de Condición laboral	11 23,4%	25 53,2%	11 23,4%	47 100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 15**

*Condición laboral y gestión del talento humano*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



Según la información obtenida en la tabla 13 y figura 15 se puede observar que la mayoría de los servidores nombrados califican la gestión del talento humano como alta y a la vez moderada, en tanto en el caso de los servidores contratados resulta ser lo contrario, lo cual nos permite afirmar que las opiniones entre los servidores nombrados y contratados difieren en su apreciación en relación a la variable gestión del talento humano.

**Tabla 14**

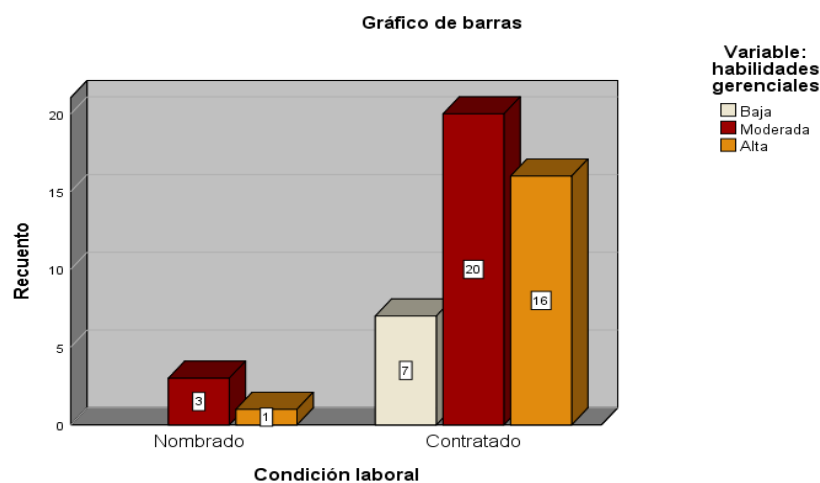
*Condición laboral y habilidades gerenciales*

			Variable: habilidades gerenciales			
			Baja	Moderada	Alta	Total
Condición laboral	Nombrado	Recuento % dentro de Condición laboral	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
	Contratado	Recuento % dentro de Condición laboral	7 16,3%	20 46,5%	16 37,2%	43 100,0%
Total		Recuento % dentro de Condición laboral	7 14,9%	23 48,9%	17 36,2%	47 100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 16**

*Condición laboral y habilidades gerenciales*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



Según la información obtenida en la tabla 14 y figura 16 se puede observar que la mayoría de los servidores nombrados y contratados coinciden en la calificación de las habilidades gerenciales como regular o moderada, lo cual nos permite afirmar que las opiniones entre los servidores nombrados y contratados se asemejan en su apreciación en relación a la variable habilidades gerenciales.

**Tabla 15**

*Edad y gestión del talento humano*

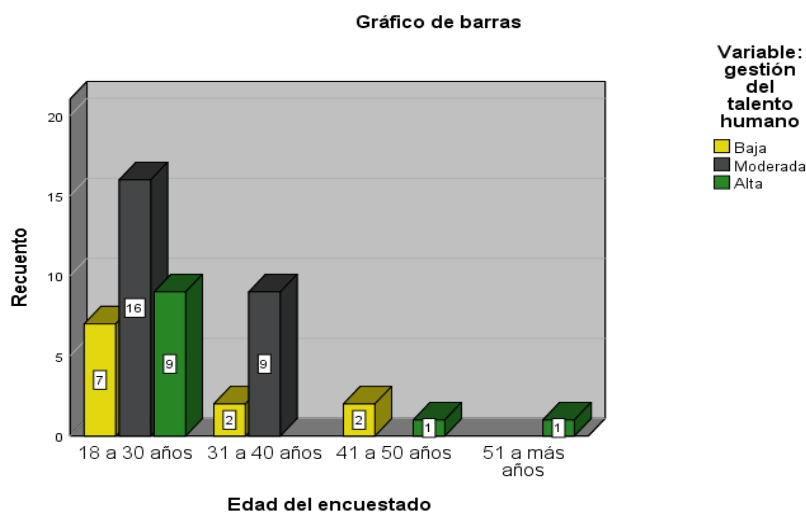
		Variable: gestión del talento humano			Total
		Baja	Moderada	Alta	
Edad del encuestado	18 a 30 años	Recuento 7 21,9%	16 50,0%	9 28,1%	32 100,0%
	31 a 40 años	Recuento 2 18,2%	9 81,8%	0 0,0%	11 100,0%
	41 a 50 años	Recuento 2 66,7%	0 0,0%	1 33,3%	3 100,0%
	51 a más años	Recuento 0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%	1 100,0%
Total		11 23,4%	25 53,2%	11 23,4%	47 100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



**Figura 17**

*Edad del encuestado y gestión del talento humano*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

Según la información obtenida en la tabla 15 y figura 17 se puede observar que la mayoría de los servidores administrativos entre las edades de 18 a 40 años coinciden en la calificación de la gestión del talento humano como regular o moderada, mientras tanto la mayoría de los servidores que tienen entre las edades de 41 a 50 años opina que es bajo, finalmente el único que tiene mayor a 50 años indica que es alto.

**Tabla 16**

*Edad y habilidades gerenciales*

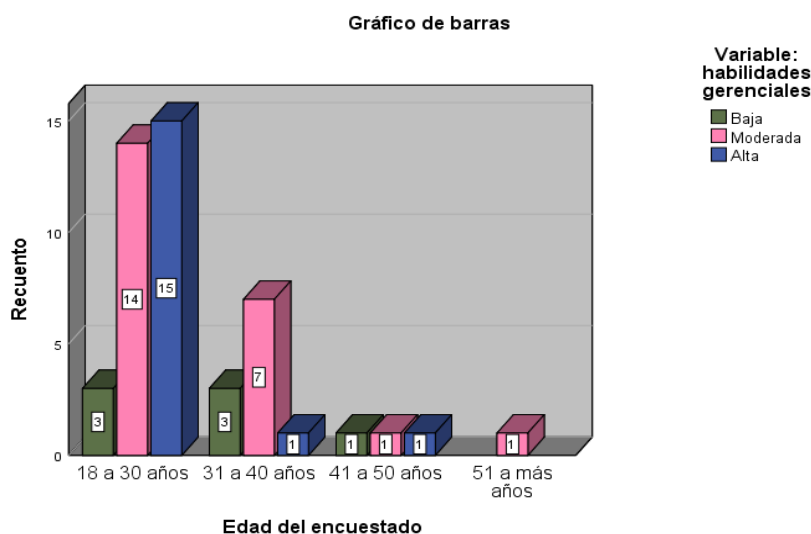
		Variable: habilidades gerenciales			Total	
		Baja	Moderada	Alta		
Edad del encuestado	18 a 30 años	Recuento	3	14	15	32
		% dentro de Edad del encuestado	9,4%	43,8%	46,9%	100,0%
	31 a 40 años	Recuento	3	7	1	11
		% dentro de Edad del encuestado	27,3%	63,6%	9,1%	100,0%
	41 a 50 años	Recuento	1	1	1	3
		% dentro de Edad del encuestado	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	51 a más años	Recuento	0	1	0	1
		% dentro de Edad del encuestado	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Recuento	7	23	17	47
		% dentro de Edad del encuestado	14,9%	48,9%	36,2%	100,0%

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



**Figura 18**

*Edad del encuestado y habilidades gerenciales*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

Según la información obtenida en la tabla 16 y figura 18 se puede observar que la mayoría de los servidores administrativos entre las edades de 18 a 30 años calificaron las habilidades gerenciales de los directivos en el nivel alto, en tanto los que tienen 31 a 40 años indican como regular o moderado, mientras tanto los de las edades de 41 a 50 años difieren en su apreciación, finalmente el único que tiene mayor a 50 años indica que es moderado.

## 5.2.3 Prueba de normalidad de las variables

### 5.2.3.1 Prueba de normalidad variable gestión del talento humano

#### a. Hipótesis de normalidad

**H<sub>0</sub>:** los datos de la variable gestión del talento humano siguen una distribución normal

**H<sub>1</sub>:** los datos de la variable gestión del talento humano No siguen una distribución normal

#### b. Nivel de significancia

NC= 0.95

$\alpha = 0.05$  (margen de error)

#### c. Prueba de normalidad

Si  $n > 50$  se aplica Kolmogorov - Smirnov

Si  $n \leq 50$  se aplica Shapiro – Wilk



**d. Estadísticos de prueba**

Si p-valor < 0.05 se rechaza la H0

Si p-valor ≥ 0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

**Tabla 17**

*Prueba de normalidad variable gestión del talento humano*

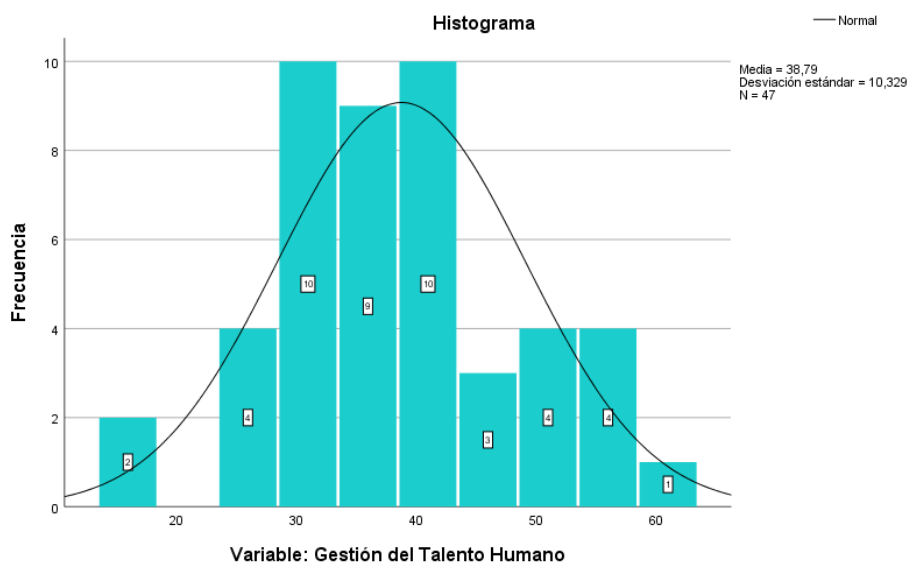
	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable: Gestión del Talento Humano	,101	47	,200*	,979	47	,534

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.  
a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 19**

*Histograma de normalidad variable gestión del talento humano*

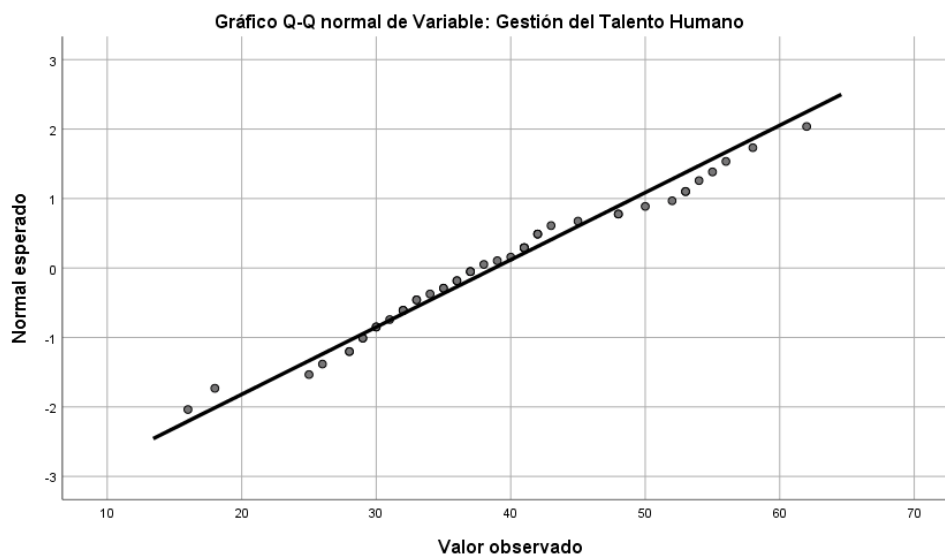


*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS



**Figura 20**

*Gráfica de normalidad variable gestión del talento humano*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

De acuerdo a la tabla 17 y figura 19 y 20 se aprecia que el tamaño de la muestra es menor a 50, por lo tanto, se tomará en cuenta la prueba de normalidad a través de Shapiro-Wilk, en donde la significancia estadística o p-valor es igual a 0,534 lo cual es mayor a 0,05, por lo tanto, podemos afirmar que la variable gestión del talento humano tiene una distribución normal, por lo tanto, los datos guardan una distribución simétrica.

### 5.2.3.2 Prueba de normalidad variable habilidades gerenciales

#### a. Hipótesis de normalidad

**H0:** los datos de la variable habilidades gerenciales siguen una distribución normal

**H1:** los datos de la variable habilidades gerenciales No siguen una distribución normal

#### b. Nivel de significancia

NC= 0.95

$\alpha = 0.05$  (margen de error)

#### c. Prueba de normalidad

Si  $n > 50$  se aplica Kolmogorov - Smirnov

Si  $n \leq 50$  se aplica Shapiro – Wilk



**d. Estadísticos de prueba**

Si p-valor < 0.05 se rechaza la H0

Si p-valor ≥ 0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

**Tabla 18**

*Prueba de normalidad variable habilidades gerenciales*

Variable:	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Gerenciales	,104	47	,200*	,977	47	,491

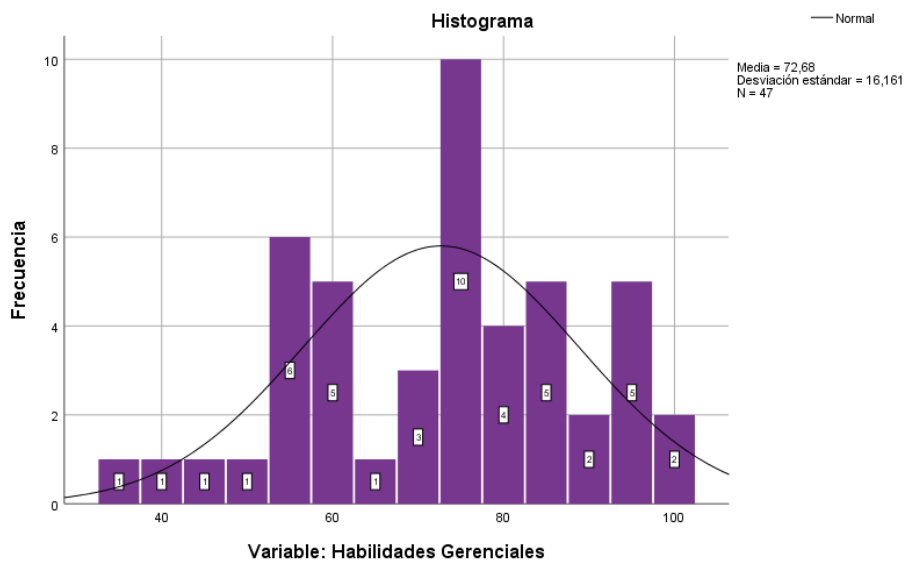
\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 21**

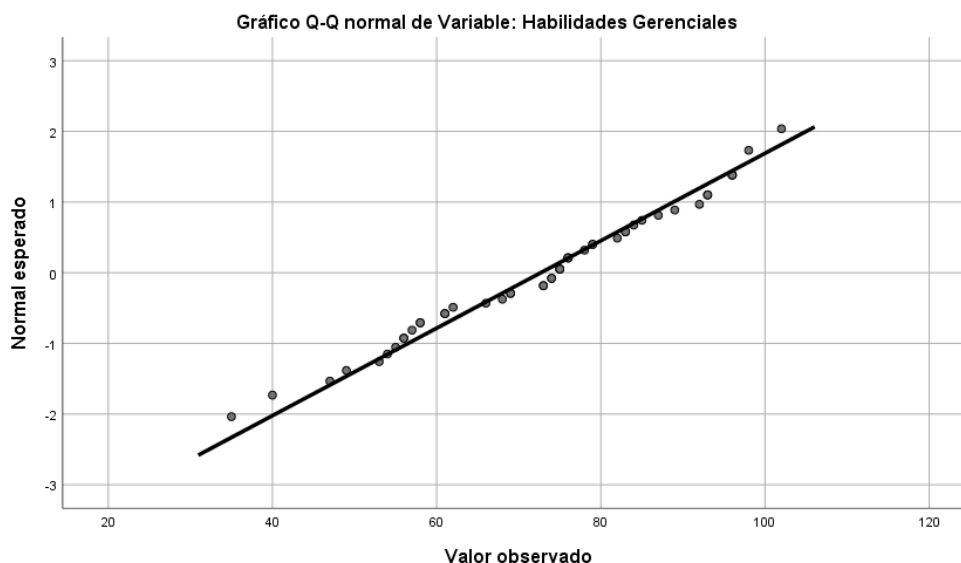
*Histograma de normalidad variable habilidades gerenciales*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**Figura 22**

*Gráfica de normalidad variable habilidades gerenciales*



*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

De acuerdo a la tabla 18 y figura 21 y 22 se aprecia que el tamaño de la muestra es menor a 50, por lo tanto, se tomará en cuenta la prueba de normalidad a través de Shapiro-Wilk, en donde la significancia estadística o p-valor es igual a 0,491 lo cual es mayor a 0,05, por lo tanto, podemos afirmar que la variable habilidades gerenciales posee una distribución normal, por lo tanto, los datos guardan una distribución simétrica.

## 5.2.4 Pruebas de hipótesis de la investigación

### 5.2.4.1 Prueba de hipótesis específica 1

#### a) Prueba de hipótesis nula y alterna

**H1:** Los conocimientos y la experiencia laboral se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba, 2025.

**H0:** Los conocimientos y la experiencia laboral NO se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba, 2025.

#### b) Tabla estadística

**Tabla 19**

*Análisis de correlación conocimiento y experiencia vs habilidades gerenciales*

<b>Correlaciones</b>				
			<b>Dimensión:</b> conocimientos y experiencia	<b>Variable:</b> habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Dimensión: conocimientos y experiencia	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,502** ,000
		N	47	47
	Variable: habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,502** ,000	1,000 .
		N	47	47

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

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

**c) Nivel de significancia**

En la tabla 19 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste.

**d) Región Crítica o decisión**

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto con un nivel de confianza del 95%, podemos afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión conocimientos y experiencia en relación a las habilidades gerenciales de los directivos según la evaluación realizada en la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba, además el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,502 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación.



### 5.2.4.2 Prueba de hipótesis específica 2

#### a) Prueba de hipótesis nula y alterna

**H1:** La motivación laboral se relaciona de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba, 2025.

**H0:** La motivación laboral NO se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

#### b) Tabla estadística

**Tabla 20**

*Análisis de correlación motivación laboral vs habilidades gerenciales*

Correlaciones				
		Dimensión:		Variable:
		motivación laboral		habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Dimensión: motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,601**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	47	47
	Variable: habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	,601**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	47	47

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

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

#### c) Nivel de significancia

En la tabla 20 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste.

#### d) Región Crítica o decisión

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto con un nivel de confianza del 95%,



podemos afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión motivación laboral en relación a las habilidades gerenciales de los directivos según la evaluación de los servidores administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, además el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,601 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación.

### 5.2.4.3 Prueba de hipótesis específica 3

#### a) Prueba de hipótesis nula y alterna

**H1:** Las competencias profesionales se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

**H0:** Las competencias profesionales NO se relacionan de manera significativa con las habilidades Gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

#### b) Tabla estadística

**Tabla 21**

*Análisis de correlación competencias profesionales vs habilidades gerenciales*

<b>Correlaciones</b>				
		<b>Dimensión:</b> competencias profesionales		<b>Variable:</b> habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Dimensión: competencias profesionales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 . 47	,675** ,000 47
	Variable: habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,675** ,000 47	1,000 . 47
			N	47
			N	47

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

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

#### c) Nivel de significancia



En la tabla 21 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste.

**d) Región Crítica o decisión**

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto con un nivel de confianza del 95%, podemos afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión competencias profesionales en relación a la variable habilidades gerenciales de los directivos según la evaluación de los servidores administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, además el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,675 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación.

**5.2.4.4 Prueba de hipótesis generales**

**a) Prueba de hipótesis nula y alterna**

**H1:** Se identifica una relación significativa entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

**H0:** No se identifica una relación significativa entre la gestión del talento humano y las habilidades de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

**b) Tabla estadística**



**Tabla 22**

*Análisis de correlación gestión del talento humano vs habilidades gerenciales*

<b>Correlaciones</b>				
			Variable: gestión del talento humano	Variable: habilidades gerenciales
Rho de Spearman	Variable: gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1,000	,641**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	47	47
	Variable: habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	,641**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	47	47

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

*Nota.* Autoría propia. Fuente: Obtenido del análisis de datos en SPSS

#### c) Nivel de significancia

En la tabla 22 se observa que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste.

#### d) Región Crítica o decisión

De acuerdo a lo observado en los niveles de significancia podemos decidir que se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto con un nivel de confianza del 95%, podemos afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la variable gestión del talento humano en relación a la variable habilidades gerenciales de los directivos según la evaluación de los servidores administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, además el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,641 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación.

### 5.3 **Discusión de resultados**

Córdova (2019) “En esta sección el investigador expresa su opinión sobre sus resultados y discute de sus hallazgos con otros estudios y teorías”

Los resultados obtenidos en la presente investigación tienen una validez interna, tomando en consideración que existe una relación significativa entre la variable gestión del talento humano y habilidades gerenciales lo cual será puesto en conocimiento de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, a fin de tomar su consideración de acuerdo a las recomendaciones planteadas.

Así mismo podemos sostener que los resultados de esta investigación poseen una validez externa, tomando en cuenta que puede ser considerado por otras gerencias subregionales a nivel de la región de Apurímac y otras regiones que tengan como objetivo mejorar las habilidades gerenciales en torno a la gestión del talento humano.

Según la investigación de Intriago (2018) “gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las instituciones de Educación Superior, Zona 4- Ecuador, periodo 2014-2016”, los resultados de esta investigación difieren con nuestros resultados considerando que las dimensiones utilizadas fueron el clima laboral, condiciones de trabajo y los incentivos los cuales mantienen una relación baja con respecto a las competencias, se precisa que las unidades de análisis también se diferencian, en la investigación de Intriago las unidades de análisis fueron los trabajadores de las instituciones superiores, en tanto nuestra investigación se enfocó en los servidores administrativos.

En la investigación que desarrolló Ramos (2021) en relación a la “gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de la Micro Red de Salud de Luya, Amazonas – 2021”, se concluye que una buena gestión del talento humano influye en un mejor desempeño laboral del personal, existiendo una relación directa entre ambas variables, los resultados de esta investigación respaldan los hallazgos de nuestra investigación en cuanto se refiere que existe una relación directa entre las variables a partir de la gestión del talento humano, sin embargo cabe precisar que la investigación desarrollada por Ramos corresponde a un nivel explicativo en tanto nuestra investigación se desarrolló hasta un alcance relacional, sin embargo esto no reduce la importancia de nuestros resultados.



La investigación desarrollada por Rojas y Vílchez (2018) sobre la “gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús”, los resultados de esta investigación corroboran nuestros resultados al encontrar una relación significativa entre la variable gestión del talento humano y desempeño laboral, además ambas investigaciones fueron desarrollados bajo el enfoque cuantitativo, bajo el mismo instrumento de recolección de datos (cuestionario), así mismo la cantidad de población es muy similar 50 a 47, estos resultados le dan una cierta relevancia a nuestra investigación considerando que el desarrollo metodológico que aplicamos fue la correcta.

Según la investigación desarrollada por Arias y Taipe (2022) “la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Paracas-año2021”, buscando la relación entre las variables (gestión del talento humano y habilidades gerenciales) obteniendo como resultado un alto grado de relación entre las variables materia de investigación, este estudio una vez más corrobora nuestros resultados en la que se obtiene una relación directa significativa, también se aprecia que guarda muchas relaciones como la cantidad de población que asciende a 68, es una investigación de tipo aplica, así mismo se ha desarrollado en un ámbito público y existe una coincidencia absoluta en las variables de investigación lo que hace más importante para la discusión correspondiente.

Según la investigación de Espinoza y Montalvo (2021) “gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la zona registral N°. VIII-sede Huancayo en tiempos de COVID-19”, en la misma lógica que las investigaciones anteriores, los resultados de esta investigación guardan una similitud con la nuestra en cuanto a los resultados que evidencia una relación significativa positiva, lo cual nos indica que el desempeño labora en alguna medida es producto de la gestión del talento humano, así mismo la unidad de análisis de la investigación de Espinoza y Montalvo son los servidores administrativos al igual que en nuestra investigación de igual manera la metodología aplica guarda una cierta similitud con la nuestra dándole mayor relevancia a los resultados obtenidos.

De acuerdo a la investigación desarrollada por Vera (2018) “el talento humano y su influencia en la competitividad de los colaboradores de la gerencia de desarrollo y



ordenamiento territorial en la Municipalidad Provincial de Huaura, 2016”, a través del uso de Rho Spearman se determina una correlación positiva media, lo cual se interpreta como una influencia considerable o significativa, a comparación de nuestra investigación, la investigación desarrollada por Vera corresponde a un nivel explicativo, sin embargo ambas investigaciones utilizan el mismo estadístico y obtienen conclusiones muy similares, así mismo utilizan variables de naturaleza cualitativa y se encuentran encocados en el análisis de los servidores administrativo de una institución pública lo que le hace más importante y apropiado para la siguiente discusión.

En cuanto a la investigación de Palacios (2017) que se caracteriza por el siguiente titulo “Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017”, esta investigación fue analizado mediante r de Pearson concluyendo que existe una relación entre las variables y guarda una similitud a nivel de resultados con nuestra investigación en cuanto al instrumento de recolección de datos, este resulta una vez más realza la investigación que desarrollamos en la búsqueda de la asociación de la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales, estos resultados nos permite comprender que estamos en un buen camino y que de alguna manera las variables materia de análisis son importantes y guardan una relación, sin embargo también es oportuno reconocer que los niveles de investigación es más apropiado hasta un nivel explicativo tomando en cuenta la naturaleza de las variables.

Por otra parte, la tesis desarrollada por Chávez Llanos (2019) sobre la “Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores administrativos del seguro integral de Salud en San Miguel-Lima”, demuestra que una apropiada gestión del talento humano guarda una relación significativa con el desarrollo de competencias laborales. Este resultado es relativamente favorablemente a nuestra investigación debido a que mantienen variables similares, así mismo tiempo la cantidad de la muestra es casi idéntica y precisa que el instrumento de evaluación fue validado por tres expertos bajo la misma lógica que nuestra investigación y finalmente los resultados terminan corroborando la relación significativa entre las variables en contraste, lo cual se otorga cierta relevancia a nuestra investigación a nivel de los resultados.



El estudio que desarrolló Zamalloa Calvo (2019) que lleva por título “Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de Salud Cusco Norte-2018”, demuestra que el manejo de cómo se da en las habilidades gerenciales tiene una repercusión en el desempeño laboral dentro de esta institución, al igual que la investigación de Zamalloa nuestra investigación es de tipo básica, de nivel correlacional, los resultados fueron interpretados a partir de una descripción de los datos generales, posterior análisis del cruce de variables y la contratación de hipótesis, la cantidad de muestra es muy similar, en lo que se diferencia es el estadístico utilizado, nuestra investigación utilizó el Rho Spearman en tanto Zamalloa contrastó sus hipótesis a través del Chi cuadrado y Tau b de Kendall, sin embargo los resultados guardan una gran similitud demostrando una relación positiva y significativa a la vez entre las variables en contraste por lo que se reafirma que los resultados obtenidos en relación a las variables gestión del talento humano y habilidades gerenciales siempre mantendrá algún grado de relación lo que nos permite resaltar la importancia de nuestra investigación.



## CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

El primero de los objetivos específicos de nuestra investigación fue identificar en qué medida los conocimientos y la experiencia laboral como una de las dimensiones de la variable gestión del talento humano se relaciona con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, al realizar los análisis correspondiente a través de Rho Spearman que es el estadístico para las variables categóricas se determina que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre los conocimientos y experiencia con las habilidades gerenciales de esta manera se confirma la hipótesis que planteamos inicialmente y con un nivel de confianza del 95%, podemos afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión conocimientos y experiencia en relación a las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, se precisa que el coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,502 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación. Así mismo a nivel descriptivo, se observa que los directivos con mayor experiencia presentan un mejor desenvolvimiento en habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Esta información nos permite señalar que en alguna medida una adecuada gestión del talento humano en cuanto la formación, los conocimientos, especializaciones y la experiencia acumulada permiten mejorar las capacidades de liderazgo, toma de decisiones y manejo de equipos, lo cual fortalece directamente en las habilidades gerenciales.

En segundo lugar, la investigación se planteó conocer cuál es el nivel de relación entre la motivación laboral con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba 2025, a partir de la gestión del talento humano, al respecto según el estadístico Rho Spearman se observa que el nivel de Sig.

(bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste, con esta información se rechaza la hipótesis (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto con un nivel de confianza del 95%, se afirma que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión motivación laboral en relación a las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, además, tomando en cuenta el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,601 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación. Por otro lado, los datos descriptivos revelan que los directivos consideran la motivación mediante las retribuciones económicas, satisfacción personal, beneficios laborales y estímulos laborales como elementos que impulsan el desempeño de los trabajadores. A la vez, los directivos motivados muestran más iniciativa, habilidad para comunicarse bien y mayor capacidad para dirigir y liderar equipos de trabajo de forma efectiva, lo cual hace que estos factores influyan positivamente en el desarrollo de las habilidades gerenciales

En tercer lugar la investigación también tuvo como objetivo identificar el grado de relación entre las competencias profesionales con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, en cuanto a este objetivo, se pudo determinar a través del estadístico Rho Spearman que el nivel de Sig. (bilateral) = 0,000 lo cual es menor a 0,05 (5%) permitiéndonos señalar que existe una relación significativa entre las variables en contraste, lo cual nos ha permitido afirmar que si existe un nivel de correlación significativa entre la dimensión competencias profesionales en relación a la variable habilidades gerenciales precisando que el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman nos muestra que es igual a 0,675 con lo que podemos señalar que existe una correlación moderada o significativa tal y como se planteó en la hipótesis alterna de la investigación, finalmente en referencia a las descripciones obtenidas mediante los cuestionarios arribamos a la conclusión que las competencias profesional como los valores de los directivos quienes asumen esta responsabilidad, la capacidad de liderazgo, los conocimiento en la función que asume y las actitudes que muestra a los subordinados, son determinantes como parte de las habilidades gerenciales que puede mostrar los directivos.



El propósito principal de esta investigación, estuvo centrado en identificar cual es el grado de relación entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, donde se evidencia que existe una relación significativa entre las variables tomando en consideración la naturaleza de la investigación con variables categóricas donde se utilizó el Estadístico Rho Spearman con la cual se obtiene como resultado, donde el coeficiente de correlación nos muestra un resultado igual a 0,641 que representa lo significativo a un nivel moderado, por lo tanto el análisis descriptivo prueba que la mayoría de los trabajadores perciben que la gestión del talento humano como la capacitación, conocimientos a través de la experiencia, la motivación laboral mediante diversas estrategias y las competencias profesionales tienen una repercusión directa en las habilidades gerenciales que pueden verse reflejados en las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

## 6.2 Recomendaciones

Habiendo demostrado la existencia de una relación significativa entre los conocimientos y experiencia como parte de la gestión del talento humano con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, a partir del análisis de Rho Spearman, se recomienda que durante el proceso de selección del personal para que puedan asumir las responsabilidades en la dirección y conducción de instituciones públicas tal es el caso de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, se tome con mayor consideración los conocimiento y la experiencia previa de los postulantes analizando las capacitaciones en relación al cargo que pretende asumir, el desenvolvimiento a través de la entrevista de trabajo, los cuales darán mayor garantía en el desempeño de la gerencia y/o contribuirá en las habilidades gerenciales de manera significativa.

Tomando en consideración la relación significativa existente entre la motivación laboral con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, demostrado por el estadístico Rho Spearman, se recomienda poner mayor énfasis en la motivación laboral a través de diversas alternativas como la retribución económica (bonificación por productividad, gratificaciones, pago por horas extras y asignaciones familiares o por movilidad, así mismo asegurarse de la satisfacción laboral mediante la comunicación y otras opciones, o también puede ser otorgándoles algunos beneficios laborales o estímulos (permisos

por maternidad o estudio, descanso médico, capacitación y formación (realizando talleres y cursos pagados por la institución) los cuales permitirá un mayor compromiso de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba que se verá reflejado en el trabajo, la misma que sumará a las habilidades gerenciales.

Habiendo demostrado la relación significativa las competencias profesionales con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, a través del análisis estadístico Rho Spearman precisando el baremo del coeficiente de correlación igual a 0,675 con lo que indica la existencia de una correlación moderada o significativa se recomienda tomar en consideración con mayor énfasis los valores (honestidad, respeto, responsabilidad y solidaridad), las actitudes, las capacidades de liderazgo (comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos), los conocimientos en la función que asume, al momento de realizar el proceso de selección como parte de la gestión del talento humano.

Centrado en los resultados finales de la investigación e identificado el grado de relación que existe en la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, se recomienda que durante la gestión del talento humano , se recomienda considerar con mayor énfasis los conocimientos a través de la experiencia, la motivación laboral mediante diversas estrategias que puede utilizar los directivos y las competencias profesionales que tienen una repercusión directa en las habilidades gerenciales que pueden verse reflejados en las habilidades técnicas, habilidades conceptuales como la comunicación o también las habilidades humanas a través de los valores y las actitudes, estas consideraciones antes mencionadas estas directamente relacionadas con las habilidades blandas que se debería tomar en consideración, así mismo preciso que esta investigación fue desarrollado a un nivel relacional, por lo que se recomienda trabajar bajo estas variables hasta un nivel explicativa con la finalidad de profundizar la investigación



## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Cómo elaborar una Tesis de Grado* (1ra Edició). ESAN Ediciones.
- Arias Osorio, K., & Taipe Layme, V. (2022). *La gestión del talento humano y las habilidades gerenciales en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Paracas - Año 2021*.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. del P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*.
- Arroyo Tovar, R. (2020). *Habilidades Gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.
- Baque Cantos, M. A., Parrales Poveda, M. L., Granoble Chancay, P. E., & Álvarez Indacochea, A. A. (2017). *La Gestión Organizacional y el Rendimiento del Talento Humano en las Empresas* (Mawil).
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4ta Edició). Pearson.
- Cadena, R. F. (2017). *Teoría Organizacional y Habilidades Gerenciales*. <http://www.areandina.edu.co>
- Charaja Cutipa, F. (2018). *El MAPIC en la Investigación Científica* (3 Edición). Corporación SIRIO E.I.R.L.
- Chávez Llanos, D. K. (2019). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores administrativos del seguro integral de salud en San Miguel-Lima*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: Vol. Tercera Edición*.
- Chiavenato, Idalberto. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Elsevier.
- Córdova Baldeón, I. (2019). *Instrumentos de Investigación* (Editorial San Marcos, Ed.; Primera Ed).
- Cuesta Santos, A. (2020). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*.
- Delgadillo Gómez, P., Pera Cotera, E., Ruiz Reynoso, A. M., Gutierrez Olmos, L. del C., & Gómez Méndez, M. (2016). *“Gestión del Talento Humano: Enfoques y Modelos”* (CIMTED Corporación, Ed.). [www.cimted.org](http://www.cimted.org)
- Espinoza Mallque, K. B., & Montalvo Cerron, J. C. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*.



- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educació.
- Gutiérrez Tobar, E. (2013). *Competencias Gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*.
- Hernández, A. et. al. (2018). Metodología de la Investigación Científica. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Hernández Escobar, A. A., Ramos Rodríguez, M. P., Placencia López, B. M., Indacochea Ganchozo, B., Quimis Gómez, A. J., & Moreno Ponce, L. A. (2018). Metodología de la investigación científica. In *Metodología de la investigación científica*. Editorial Científica 3Ciencias. <https://doi.org/10.17993/ccyll.2018.15>
- Intriago Manzaba, D. M. (2018). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las instituciones de Educación Superior, Zona 4-Ecuador, periodo 2014*.
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso: Vol. Segunda Edición* (Prentice Hall, Ed.; 2da Edición). [www.pearsoneducacion.com](http://www.pearsoneducacion.com)
- Lobo, C. A. (2017). *Gestión del Talento Humano*. <http://www.areandina.edu.co>
- Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3ra Edición). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Ñaupas Paitan, H., Valdivia Dueñas, M. R., Palacios Vilela, J. J., & Romero Delgado, H. E. (2018). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Ediciones de la U, Ed.; 5ta Edición).
- Palacios Cacha, R. E. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, 2017*.
- Parra Alviz, M., López Posada, L. M., & Muñoz Ramos, J. (2023a). *Habilidades Gerenciales teoría y práctica*. [www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)
- Parra Alviz, M., López Posada, L. M., & Muñoz Ramos, J. (2023b). *Habilidades Gerenciales Teoría y Práctica: Vol. Primera Edición* (Edú). [www.edicionesdelau.com](http://www.edicionesdelau.com)
- Quezada Lucio, L. (2017). *Estadística con SPSS 24* (1ra Edición). Editorial Macro E.I.R.L.
- Ramos Rojas, R. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de la Micro Red de Salud de Luya, Amazonas-2021*.
- Rojas Reyes, R. R., & Vílchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesus Lima, Enero 2028*.
- Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis* (1ra Edición). Empresa Editora Macro E.I.R.L.



- Vásquez Ramírez, M. R., López Gómez, H. E., Ávila Zanabria, P. T., Vivanco Núñez, O. A., Calderón Fernández, P. C., & Paco Huamani, W. F. (2024). Gestión del talento humano en las universidades peruanas: un enfoque a las competencias docentes. In *Gestión del talento humano en las universidades peruanas: un enfoque a las competencias docentes*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo. [https://doi.org/10.37811/cli\\_w1029](https://doi.org/10.37811/cli_w1029)
- Vera Soria, R. A. (2018). *El talento humano y su influencia en la competitividad de los colaboradores de la gerencia de desarrollo y ordenamiento territorial en la Municipalidad de Huaura, 2016*.
- Zamalloa Calvo, T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la red de servicios de salud Cusco Norte-2018*.



## ANEXOS



Anexo 1. Matriz de consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLE Y DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PG.</b> ¿Cuál es el grado de relación que existe en la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?	<b>OG.</b> Identificar cuál es el grado de relación que existe en la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.	<b>HG.</b> Se identifica una relación significativa entre la gestión del talento humano y las habilidades gerenciales en los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.	<b>1. Gestión del Talento Humano</b>  1.1 Conocimientos y experiencias  1.2 Motivación laboral	<b>Enfoque</b>  Cuantitativo  <b>Tipo</b>  Investigación  Básica
<b>PE1</b> ¿En qué medida los conocimientos y experiencias se relaciona con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?	<b>OE1</b> Identificar en qué medida los conocimientos y experiencia de los se relaciona con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2024.	<b>HE1</b> Los conocimientos y experiencias se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.	         <b>2. Habilidades Gerenciales</b>	<b>Nivel</b>  Relacional  <b>Diseño</b>  Transversal  Transaccional  <b>Muestreo</b>  No probabilístico por conveniencia

<p><b>PE2</b> ¿Cuál es el nivel de relación entre la motivación laboral con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?</p>	<p><b>OE2</b> Conocer cuál es el nivel de relación entre la motivación laboral con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2024.</p>	<p><b>HE2</b> La motivación laboral se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.</p>	<p>2.1 Habilidades Técnicas</p>	<p><b>Muestra</b> 47 servidores administrativos</p>
<p><b>PE3</b> ¿Cuál es el grado de relación entre las competencias profesionales con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025?</p>	<p><b>OE3</b> Identificar cuál es el grado de relación entre las competencias profesionales con las habilidades gerenciales de los directivos en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2024.</p>	<p><b>HE3</b> Las competencias profesionales se relacionan de manera significativa con las habilidades gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.</p>	<p>2.2 Habilidades Conceptuales</p> <p>2.3 Habilidades Humanas</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>

**Anexo 2.** Instrumentos de recolección de datos

**CUESTIONARIO  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INTRODUCCIÓN**

El presente instrumento pretende medir el nivel de gestión del talento humano que aplica la Gerencia Subregional de Cotabambas, en base a las declaraciones de los directivos que labora en ella.

Género:                    ( ) Masculino                    ( )  
 Femenino Condición laboral                    ( )  
 Nombrado                    ( ) Contratado  
 Edad                    ( ) 18-30    ( ) 31-40    ( ) 41-50    ( ) 51-a más

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
A	B	C	D

N.º	CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS	RESPUESTA			
		A	B	C	D
1	Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente				
2	La institución busca estrategias para evaluar el cumplimiento de objetivos de capacitación				
3	El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de competencias				
4	Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la institución				
N.º	MOTIVACIÓN	RESPUESTA			
		A	B	C	D
5	Se proporciona al servidor la retribución monetaria tomando en cuenta el desarrollo de las sus funciones				
6	Existen un instrumento que midan la satisfacción del personal				
7	Se le explican los beneficios del trabajo que pueden motivarle a aceptar a laborar en la institución, cuando un candidato a un puesto de trabajo se presenta				
8	Se realizan capacitaciones para concientizar a los trabajadores acerca de los cambios que se efectuaran dentro de la empresa				
9	Se le dan estímulos laborales y personales a los empleados				
N.º	COMPETENCIAS PROFESIONALES	RESPUESTA			
		A	B	C	D
10	Es relevante para la institución los valores que posee el posible candidato				



11	Se efectúan pruebas para medir el liderazgo del candidato a un puesto de trabajo				
12	Se efectúan pruebas psicométricas de trabajo en equipo				
13	Se aplican pruebas psicométricas para la medición de valores del candidato				
14	La selección del candidato a un puesto vacante se hace en referencia un perfil del puesto				
15	Se mide la capacidad potencial del candidato a un puesto vacante para determinar su ingreso a la empresa				
16	Se toma en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes del candidato que complementen a lo solicitado por el puesto				



## CUESTIONARIO HABILIDADES GERENCIALES

### INTRODUCCIÓN

El presente instrumento pretende medir el nivel de destrezas gerenciales de los directivos de la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, a partir de las declaraciones obtenidas de los que laboran en la institución.

Género:                   ( ) Masculino                   ( ) Femenino  
 Condición laboral   ( ) Nombrado                   ( ) Contratado  
 Edad                    ( ) 18-30   ( ) 31-40   ( ) 41-50   ( ) 51-a más

Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
A	B	C	D

### EJECUCIÓN

HABILIDADES TECNICAS		RESPUESTA			
		A	B	C	D
1	Promueve la participación de los servidores administrativos utilizando técnicas grupales				
2	Conforma equipos de trabajo de acuerdo a las competencias de los servidores administrativos.				
3	Propicia la competitividad.				
4	Orienta la planificación del trabajo de los servidores administrativos				
5	Promueve el uso de técnicas innovadoras para mejorar el rendimiento.				
6	Guía a los servidores administrativos en su labor diaria.				
7	Elaboran estrategias para que los servidores administrativos mejoren su trabajo diario de manera eficaz.				
8	Ayuda a los servidores administrativos a plantearse objetivos alcanzables.				
9	Gestiona los recursos distribuyéndolos de forma equitativa.				
10	Propicia la realización de planes para mejorar el rendimiento laboral.				
11	Vigila que se cumplan los planes.				
12	Controla los avances de los planes.				



HABILIDADES CONCEPTUALES		RESPUESTA			
		A	B	C	D
13	Promueve la toma de decisiones por consenso				
14	Respeto todas las decisiones.				
15	Estudia las decisiones para determinar los pros y los contras.				
16	Se promueve las reuniones para que el personal intercambie experiencias y conocimientos.				
17	Se elaboran planes basados en las experiencias obtenidas con la aplicación de los anteriores.				
18	Diseña la planificación, luego de una discusión democrática				
19	Promueve el desarrollo de talentos ocultos del personal				
20	Proporciona libertad para que el personal desarrolle su creatividad.				
21	Ayuda al personal a generar ideas innovadoras.				
HABILIDADES HUMANAS		RESPUESTA			
		A	B	C	D
22	Promueve una comunicación abierta.				
23	Establece una comunicación descendente a partir de los niveles jerárquicos.				
24	Establece una comunicación abierta en la comunidad.				
25	Establecen reuniones sociales para que los miembros se conozcan y establezcan relaciones.				
26	Tienen una relación abierta con los miembros de la comunidad.				
27	Evade los conflictos para poner fin al asunto.				
28	Estimulan los conflictos.				

***Muchas gracias***



Anexo 3. Validación de instrumento

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**Datos del Experto** : Ing. Erech Ordoñez Ramos

**Título de la Investigación** : Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

**Objetivo** : Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba 2025.

**Unidad de análisis** : Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas

**Variable** : Habilidades Gerenciales

**Investigador** : Libia Chahuayllo Condori

**Instrumento** : Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (9+24+5) / 50 = 0.76 = 76\%$

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

Abancay, 07 de enero del 2025

UNAMBA FACULTAD DE INGENIERÍA  
E.A.P. de INGENIERÍA EN SISTEMAS Y SISTEMAS  
Ing. Erech Ordoñez Ramos  
INTE



### FICHA DE VALIDACIÓN

<b>Datos del Experto</b>	: ing. Erech Ordoñez Ramos
<b>Título de la Investigación</b>	: Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba,2025.
<b>Objetivo</b>	: Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba, Tambobamba 2025.
<b>Unidad de análisis</b>	: Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabamba
<b>Variable</b>	: Gestión del Talento Humano
<b>Investigador</b>	: Libia Chahuayllo Condori
<b>Instrumento</b>	: Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (6+20+15) / 50 = 0.82 = 82\%$

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

Abancay, 07 de enero del 2025


 UNAMBA. FACULTAD DE INGENIERÍA  
 E.A.P. de INGENIERÍA MECÁNICA Y SISTEMAS  
  
 Ing. Erech Ordoñez Ramos  
 EXPERTO

### FICHA DE VALIDACIÓN

<b>Datos del Experto</b>	: Mag. Alfredo Huamán Cuya
<b>Título de la Investigación</b>	: Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.
<b>Objetivo</b>	: Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba 2025.
<b>Unidad de análisis</b>	: Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas
<b>Variable</b>	: Habilidades Gerenciales
<b>Investigador</b>	: Libia Chahuayllo Condori
<b>Instrumento</b>	: Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (3+24+15) / 50 = 0.84 = 84\%$

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

Abancay, 07 de enero del 2025


 UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 Mtro. Alfredo Huamán Cuya  
 DOCENTE

## FICHA DE VALIDACIÓN

<b>Datos del Experto</b>	: Mag. Alfredo Huamán Cuya
<b>Título de la Investigación</b>	: Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba Tambobamba, 2025.
<b>Objetivo</b>	: Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba, Tambobamba 2025.
<b>Unidad de análisis</b>	: Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabamba
<b>Variable</b>	: Gestión del Talento Humano.
<b>Investigador</b>	: Libia Chahuaylo Condori
<b>Instrumento</b>	: Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (24+20) / 50 = 0.88 = 88\%$

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

Abancay, 07 de enero del 2025.

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
 FACULTAD DE CIENCIAS  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN  
 Mtro. Alfredo Huamán Cuya  
 D.O.C.M.T.

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto** : Mag. José Carlos Vilca Narváez

**Título de la Investigación** : Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas Tambobamba, 2025.

**Objetivo** : Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba 2025.

**Unidad de análisis** : Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabambas

**Variable** : Gestión del Talento Humano

**Investigador** : Libia Chahuayllo Condori

**Instrumento** : Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (6+24+10) / 50 = 0.8 = 80\%$

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

Abancay, 06 de enero del 2025


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
  
 Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narváez  
 DOCENTE

### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto** : Mag. José Carlos Vilca Narváez

**Título de la Investigación** : Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba: Tambobamba,2025.

**Objetivo** : Identificar el grado de relación entre la Gestión del Talento Humano y Habilidades Gerenciales en la Gerencia Subregional de Cotabamba, Tambobamba 2025.

**Unidad de análisis** : Servidores Administrativos de la Gerencia Subregional de Cotabamba

**Variable** : Habilidades Gerenciales

**Investigador** : Libia Chahuayllo Condori

**Instrumento** : Cuestionario

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

**COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:**  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (6+24+10) / 50 = 0.8 = 80\%$

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

Abancay, 06 de enero del 2025

  
 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMK  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
  
 Mag. Adm. José Carlos Vilca Narváez  
 DOCENTE

**Anexo 4.** Análisis y procesamiento de datos

ID	Género	Condiciónlab oral	Edad	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11
1	Masculino	Contratado	41 a 50 años	1	2	3	3	1	1	1	2	1	3	2
2	Masculino	Nombrado	51 a más a...	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2
3	Masculino	Contratado	18 a 30 años	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
4	Masculino	Contratado	18 a 30 años	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3
5	Masculino	Contratado	31 a 40 años	2	3	3	3	3	2	3	2	1	4	1
6	Femenino	Contratado	18 a 30 años	3	2	3	3	4	2	3	2	1	3	2
7	Femenino	Contratado	18 a 30 años	4	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3
8	Masculino	Contratado	41 a 50 años	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Masculino	Contratado	18 a 30 años	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
10	Masculino	Nombrado	31 a 40 años	2	1	4	3	2	1	1	1	2	1	3
11	Femenino	Contratado	18 a 30 años	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
12	Femenino	Contratado	18 a 30 años	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2
13	Masculino	Contratado	31 a 40 años	1	1	2	1	2	1	2	2	3	3	1
14	Masculino	Contratado	31 a 40 años	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	Masculino	Contratado	41 a 50 años	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
16	Femenino	Contratado	18 a 30 años	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1
17	Femenino	Contratado	18 a 30 años	3	4	4	3	4	4	4	3	3	1	3
18	Femenino	Contratado	31 a 40 años	2	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2
19	Femenino	Contratado	18 a 30 años	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
20	Femenino	Contratado	31 a 40 años	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
21	Femenino	Contratado	31 a 40 años	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
22	Femenino	Contratado	18 a 30 años	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3

*Nota.* Elaboración propia en base a los autores citados

Conocimientos_experiencias	Motivación	Competencias_profesionales	Habilidades_técnicas	Habilidades_conceptuales	Habilidades_humanas	Talento_humano	Habilidades_gerenciales	Conocimientos_experiencia_AG	Motivación_AG	Competencias_profesionales_AG	Habilidades_técnicas_AG	Habilidades_conceptuales_AG
9	6	15	27	15	16	30	58	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Baja
14	15	19	32	21	20	48	73	Alta	Alta	Moderada	Moderada	Moderada
8	7	13	27	19	11	28	57	Moderada	Baja	Baja	Moderada	Moderada
10	14	21	36	24	14	45	74	Moderada	Moderada	Alta	Alta	Moderada
11	11	15	37	31	24	37	92	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Alta
11	12	14	29	21	19	37	69	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
13	11	18	33	25	20	42	78	Alta	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
4	5	7	14	9	12	16	35	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
10	12	19	39	23	21	41	83	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada
10	7	18	29	25	21	35	75	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Moderada
8	11	15	21	21	19	34	61	Moderada	Moderada	Moderada	Baja	Moderada
10	12	16	30	25	19	38	74	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
5	10	13	23	13	11	28	47	Baja	Moderada	Baja	Baja	Baja
8	10	14	24	18	14	32	56	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada
12	20	24	42	35	25	56	102	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
8	8	10	16	10	14	26	40	Moderada	Baja	Baja	Baja	Baja
14	18	23	39	33	26	55	98	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
9	12	15	30	28	18	36	76	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta
8	10	15	22	19	21	33	62	Moderada	Moderada	Moderada	Baja	Moderada
10	11	14	23	16	14	35	53	Moderada	Moderada	Moderada	Baja	Baja
10	11	19	32	26	18	40	76	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada

### Anexo 5. Panel fotográfico de recolección de datos



Preguntas Respuestas **40** Configuración Total de puntos: 0




## CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

**B I U**  

El presente instrumento de investigación pretende medir el grado de relación entre la **gestión del talento humano y habilidades gerenciales** en la Gerencia Subregional de Cotabambas, Tambobamba, 2025.

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN  

Preguntas Respuestas **47** Configuración Total de puntos: 0

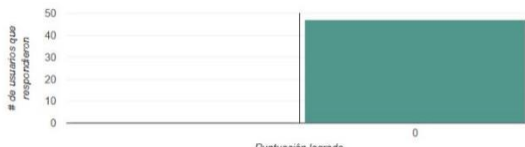
47 respuestas  Ver en Hojas de cálculo

Resumen **Pregunta** Individual

### Estadística

Métrica	Valor
Promedio	0 / 0 puntos
Mediana	0 / 0 puntos
Rango	0 - 0 puntos

Distribución de puntos totales



Puntuación lograda	# de usuarios que respondieron
0	47



