



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión del talento humano y competencias laborales en la
Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad
de San Juan de Lurigancho - 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

Autora:

Br. Córdova Elías, Silvana

Asesora:

Dra. Menacho Vargas, Isabel

Sección:

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

Jurado calificador

Dr. Juan Méndez Vergaray
Presidente

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Secretario

Dra. Isabel Menacho Vargas
Vocal

Dedicatoria

A Dios por bendecirme siempre.

A mí amada madre, por su infinito amor y su incondicional apoyo.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo que a través de la escuela de Posgrado me permite obtener el grado de Maestra.

Al Dr. Luis Alberto Rojas Flores, Gerente de la Gerencia de Administración de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho por apoyarme y brindarme la información necesaria para la realización de esta investigación.

A la Dra. Isabel Menacho Vargas, mi asesora por su incondicional apoyo y consejos para el desarrollo de esta investigación.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Silvana Córdova Elías, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI. 10515679, con la tesis titulada: Gestión del talento humano y competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016. De conformidad con la Resolución de Vicerectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA, Lima 31 de marzo de 2016.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, setiembre de 2017.

Br. Silvana Córdova Elías

DNI. 10515679

Presentación

Distinguidos miembros del jurado calificador, de conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis: Gestión del talento humano y competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública.

El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al marco metodológico; El capítulo III describe los resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones, el capítulo VII a las referencias y por último el capítulo VIII se anexan los apéndices respectivos.

El presente estudio tuvo un resultado positivo en relación al objetivo general, ya que se comprobó la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2016.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora.

Lista de contenido

	Página
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación teórica	21
1.3. Justificación	39
1.4. Problema	41
1.4.1. Formulación del problema	47
1.5. Hipótesis	48
1.6. Objetivos de la investigación	49
II. Marco Metodológico	51
2.1. Variables	52
2.1.1. Definición conceptual	53
2.1.2. Definición operacional	54
2.2. Operacionalización de variables	55
2.3. Metodología	56
2.4. Tipo de estudio	57
2.5. Diseño	57

2.6. Población	58
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
2.7.1. Técnica de recolección de datos	59
2.7.2. Instrumentos de recolección de datos	59
2.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos	61
2.8. Método de análisis de datos	64
2.9. Aspectos éticos	67
III. Resultados	69
3.1. Descripción de variables	70
3.2. Contraste de hipótesis	82
IV. Discusión	89
V. Conclusiones	95
VI. Recomendaciones	98
VII. Referencias	100
VIII. Anexos	104
Anexo 1: Matriz de Consistencia	
Anexo 2: Instrumentos	
Anexo 3: Carta de presentación de la Universidad César Vallejo	
Anexo 4: Carta de autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho	
Anexo 5: Certificado de validez del contenido de instrumentos	
Anexo 6: Base de datos de la prueba piloto	
Anexo 7: Base de datos de la variable gestión del talento humano	
Anexo 8: Base de datos de la variable competencias laborales	
Anexo 9: Artículo científico	

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano.	55
Tabla 2	Matriz de operacionalización de la variable competencias laborales.	56
Tabla 3	Colaboradores de la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	58
Tabla 4	Validación de contenido del instrumento de la variable gestión del talento humano.	61
Tabla 5	Validación de contenido del instrumento de la variable competencias laborales.	62
Tabla 6	Coeficiente de confiabilidad de la variable gestión del talento humano.	63
Tabla 7	Coeficiente de confiabilidad de la variable competencias laborales.	63
Tabla 8	Escala de baremos de la variable gestión del talento humano y sus dimensiones.	65
Tabla 9	Escala de baremos de la variable competencias laborales y sus dimensiones.	66
Tabla 10	Nivel de gestión del talento humano en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	70
Tabla 11	Nivel de incorporar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	71
Tabla 12	Nivel de colocación a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	72
Tabla 13	Nivel de recompensar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	73

Tabla 14	Nivel de desarrollo de las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	74
Tabla 15	Nivel de retener a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	75
Tabla 16	Nivel de supervisar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	76
Tabla 17	Nivel de las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	77
Tabla 18	Nivel de identificación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	78
Tabla 19	Nivel de normalización en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	79
Tabla 20	Nivel de formación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	80
Tabla 21	Nivel de certificación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	81
Tabla 22	Correlación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	82
Tabla 23	Correlación entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	83
Tabla 24	Correlación entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	84
Tabla 25	Correlación entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	85

Tabla 26	Correlación entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	86
Tabla 27	Correlación entre el retener a las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	87
Tabla 28	Correlación entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	88

Índice de figuras

	Página
Figura 1 Nivel de gestión del talento humano en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	70
Figura 2 Nivel de incorporar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	71
Figura 3 Nivel de colocación de las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	72
Figura 4 Nivel de recompensar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	73
Figura 5 Nivel de desarrollo de las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	74
Figura 6 Nivel de retener a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	75
Figura 7 Nivel de supervisar a las personas en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	76
Figura 8 Nivel de las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	77
Figura 9 Nivel de identificación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	78
Figura 10 Nivel de normalización en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	79
Figura 11 Nivel de formación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	80
Figura 12 Nivel de certificación en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.	81

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2016.

El tipo de investigación es básica, descriptiva correlacional, el diseño fue de tipo no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 178 colaboradores que han laborado en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento la escala de opinión que mide la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales. En cuanto a la estadística se hizo uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22. Se utilizó el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, en razón de las variables cuantitativa ordinal, motivo por el cual ya no es necesario utilizar la prueba de normalidad. Nivel de significación de 0,05.

Los resultados indicaron que la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales fue positiva, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,521) y el valor de significancia que es de (0,000), concluyendo que se logró el objetivo general de la investigación, al determinarse que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2016.

Palabras clave: gestión del talento humano, competencias laborales y municipalidad.

Abstract

The objective of the present work was to determine the relationship between the management of human talent and the labor competencies of the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho 2016.

The type of research is basic, descriptive correlational, the design was non-experimental type of cross section. The study population consisted of 178 employees who have worked in the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho during the 2016 period. The technique used for data collection was the survey and the instrument the opinion scale which measures the relationship between the management of human talent with labor competencies. In terms of statistics, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 22 was used. Spearman's non-parametric Rho statistician was used, because of the ordinal quantitative variables, which is why it is no longer necessary to use the test of normality Significance level of 0.05.

The results indicated that the relationship between human talent management and labor competencies was positive, according to the Rho Spearman correlation coefficient which is (0.521) and the significance value that is (0.000), concluding that the objective was achieved general of the investigation, to determine that there is a positive relationship between the management of human talent with labor competencies in the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho 2016.

Keywords: human talent management, labor competencies and municipality.

I. Introducción

1.1. Antecedentes.

Internacionales.

Guerrero (2014), en su investigación titulada *Gestión del Talento Humano basado en Competencias*, identificó el papel del especialista en recursos humanos, cuales son los retos y los factores determinantes para una adecuada gestión y administración del talento, buscando lograr ser influyentes en el diseño y ejecución de las estrategias dentro de los grupos directivos de las organizaciones a todos niveles, siendo capaces de identificar y potencializar en el factor humano, las herramientas y habilidades que este posee para ser más intencional e impactante en sus tareas. En este estudio se diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los profesionales de recursos humanos en cuanto al diagnóstico de habilidades en los empleados, e identificar en primer plano los factores a evaluar y lo más importante, definir las herramientas necesarias para obtener un diagnóstico fiel que permita crear una plataforma firme de la cual se generen los planes de desarrollo adecuados para que estos empleados logren potencializar sus habilidades y ponerlas en práctica dentro de sus actividades diarias, teniendo como principal fin de incremento de la calidad y efectividad en su área de influencia dentro de una organización dando la oportunidad de responder a las principales necesidades y situaciones cambiantes producto del medio ambiente. Los resultados arrojados en la investigación demuestran que los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento, el modelo de competencias.

Bravo, Montoya y Mejía (2013), en su estudio titulado *El Factor del Talento Humano en las Organizaciones*. El estudio planteó un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico. El mismo formó parte de la reflexión realizada al interior del grupo de investigación “Nuevas tecnologías, trabajo y gestión”, del programa de Ingeniería Industrial de la

Universidad de San Buenaventura (Cali, Colombia), en relación con un proyecto de investigación sobre capacitación integral del talento humano en las pequeñas y medianas empresas. No obstante, se intenta ir más allá de la descripción económica o técnica del concepto para formular un debate ético, sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado.

Prieto (2013), en su investigación titulada *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*, estudio realizado para optar por el Título de Especialista en Gestión del Talento Humano en la Universidad de Medellín – Colombia, tuvo como objetivo general la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr que las personas desplieguen todas sus habilidades y capacidades, de esta manera lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012), en su estudio titulado *Gestión del Talento en la Empresa Española - Rol del Departamento de Recursos Humanos*. Explicaron que el propósito de esta investigación tiene una doble finalidad, la primera es explicar, con base en la revisión de la literatura especializada, el concepto de talento y el rol del departamento de recursos humanos en la gestión de talento; y analizarlos mediante el método Delphi. Y como segunda finalidad se trabajó en base a la percepción de los expertos en Recursos Humanos a los cuales se les consultó sobre la definición de talento y el efecto de la actual crisis en la gestión del mismo. Los resultados evidenciaron que: talento es entendido como una mezcla de competencias y compromiso que las personas demuestran mediante un desempeño excepcional, coincidiendo con la conceptualización más aceptada recientemente; así mismo se determinó que el departamento de recursos humanos no está vinculado en el diseño e implementación de la estrategia de la empresa y, que en tiempos de crisis toda acción emprendida por dicho departamento queda supeditada a los costes e inversión en recursos humanos que se presentaron durante el periodo de estudio.

Cabrera (2012), en su estudio titulado *Gestión por Competencias del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma – Unión Venezolana*. Estudio realizado para optar el Título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Dicha investigación mencionó la importancia de formalizar la creación de un Departamento de Gestión por Competencias del Talento Humano en la Asociación Civil sin fines de lucro, S. M. I. Iglesia Adventista del Séptimo Día M. R. – Unión Venezolana. La investigación fue transversal descriptiva y no experimental, la información fue recolectada con las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y panel de expertos. Se trabajó con el total de la población, setenta y ocho (78) personas. Y posteriormente luego de revisión y análisis de la información se procedió a la creación de los manuales y de la propuesta de formalización del Departamento de Gestión por Competencias del Talento Humano, primero identificando y seleccionando las competencias organizacionales y luego distribuyendo las mismas en los cargos existentes. Después de la aplicación de este estudio la unión venezolana cuenta con descripciones de cargos por competencias actualizadas de todo el personal, las cuales son utilizadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la Gestión del Talento Humano. También se desarrolló una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorporaron la Gestión del Talento Humano como función clave de la organización para el logro de sus objetivos.

Nacionales.

Oscoco (2015), en su investigación titulada *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas - Apurímac, 2014* para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional José María Arguedas”, planteó como objetivo general determinar la relación existente de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de

Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. La metodología que empleó en cuanto al tipo de investigación fue descriptivo correlacional, de diseño no experimental transeccional correlacional. Aplicó la técnica de encuesta y como instrumento utilizó el cuestionario de actitudes Likert. La población fue censal de 35 trabajadores. El estadístico que utilizó fue el coeficiente de correlación Rho Spearman, obteniendo un valor de 0.552 de correlación. Llegó a la conclusión de que existe una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral.

Marcillo (2014), en su investigación titulada *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*. Investigación realizada para obtener el grado de Doctor en Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. El propósito del estudio fue desarrollar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, cuando se considera de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un enfoque vivencial y el proceso metodológico apoyado en el paradigma cualitativo adoptando el método de la teoría fundamentada, se aplicó para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprendieron un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resumió, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

Jáuregui (2012), en su estudio titulado *El talento humano se convierte en un importante factor para el éxito de las organizaciones*. Artículo de investigación presentado y publicado por ESAN, Lima - Perú. En este artículo no se buscó un desarrollo tipo tesis ya que no presenta un capítulo para el marco metodológico, ni el diseño, ni el tipo de investigación, ni muestra, sin embargo se describió la importancia del talento humano como factor de éxito de las organizaciones. El autor mencionó que las personas día a día contribuyen con sus ideas y dan lo mejor de sí mismos para el cumplimiento de las metas organizacionales, por lo cual se hace necesario un equilibrio entre las necesidades de capital y de la fuerza del trabajo, y para esto último es de suma importancia contar con las herramientas de gestión necesarias para que el talento humano pueda desenvolverse de manera tal que se cumplan ambas expectativas.

Gutiérrez (2011), en su investigación titulada *La Gestión del talento y la generación de valor en la empresa*, investigación expuesta en la Escuela de Postgrado de la UPC– Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú, el estudio planteó como objetivo el talento, siendo este factor la clave para diferenciarnos de las otras empresas, ya que a mayor talento es mayor el potencial. Se resaltó, que la gestión de talentos es la puesta en práctica de las estrategias diseñadas para aumentar la rentabilidad de la empresa, convirtiéndose este un activo estratégico y no un gasto, en definitiva es importante saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. Por tanto, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos y cuál es el rol que este desempeñara en la institución que lo reclute, buscando que el desempeño de la fuerza laboral sea mejor que la estándar del mercado, esto contribuye generando valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica dentro de la cual incluye, la estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los procesos como: modelos de competencia, evaluación de desempeño, planes de transición de carrera & outplacement. Por ende se determinó que gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, resaltando que gestionarlo es el reto principal que toda organización afronta, para ello es necesario incorporar una visión más

integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados ansiados.

De la Cruz (2009), en su estudio titulado *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Estudio realizado para optar el Título de Licenciado en Administración de empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Ayacucho – Perú. Dicha investigación tuvo como finalidad el análisis de las acciones de motivación y programas de incentivos, ya que influyeron de manera positiva en la mejora del desempeño laboral en la nueva gestión del potencial humano en las instituciones financieras de Huamanga. La investigación fue del tipo básica, de nivel descriptivo y explicativo, con la utilización del método deductivo e inductivo, basándose en el diseño de investigación en objetivos y el enfoque correlacional, la cual mediante una encuesta, brinda la información que luego fue procesada para obtener un análisis mediante el uso de gráficos de control estadístico. De esta manera se evaluó el nivel de desempeño, las motivaciones y los incentivos de los trabajadores y si estos se encuentran dentro o fuera de los niveles estadísticamente aceptables. Los resultados obtenidos han demostrado con evidencias significativas, que estadísticamente los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga, definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

1.2. Fundamentación teórica.

Variable 1: Gestión del talento humano.

Alles (2011), señaló que el talento humano es congruente con el de competencias, ya que la competencia es una característica de la personalidad devenida en

comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales.

Ibáñez (2011), definió que el talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual, del ser humano e implican una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personal sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo una sanción impuesta por la sociedad, a través de la autoridad judicial, como el trabajo forzado, o las funciones censales y electorales, el servicio de las armas, y el jurado y los puestos de elección popular, de acuerdo a las leyes respectivas); es más, a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o clase de trabajo que se acomode a su capacidad.

Cuesta (2010), definió como gestión del talento humano al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que busca influir en las personas, logrando una mejora continúa en todos los procesos que impliquen la implementación de estrategias organizacionales e interacción con el entorno como son: la planeación, implantación y control.

Jericó (2008), señaló que el talento es el activo más valioso de las compañías, tanto es así que vivimos en lo que se ha denominado “La guerra por el talento”. En la actualidad, las compañías compiten en varios frentes: por una parte, captando y fidelizando a los clientes, y por otro lado, atrayendo y comprometiendo a los profesionales. En la medida en que una empresa sea capaz de crear valor para sus profesionales será capaz de crear valor para sus clientes.

Chiavenato (2008), señaló que la administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del

desempeño. Y que estas personas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente.

En cuanto a su evolución y tomando como base lo expuesto anteriormente por Chiavenato (2008) se puede decir que la administración de recursos humanos ha ido teniendo cambios y transformaciones cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, evolución que se ha ido dando de la siguiente manera:

Era de la industrialización clásica (de 1900 a 1950), fue el inicio de la industrialización y formación del proletariado. Se dio la transformación de las oficinas en fábricas. Se contó con estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia. Se adoptaron de estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional. Se contó con un modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control. Necesidad de un orden y rutina.

Era de la industrialización neoclásica (de 1950 a 1990), se dio inicio a la expansión de la industrialización y del mercado de candidatos. Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial. Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio. Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales. Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha. Necesidad de adaptación.

Era del conocimiento (después de 1990), el mercado de servicios supera al mercado industrial. Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes. Extremo dinamismo, turbulencia y cambio. Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas. Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes. Necesidad de cambios.

Chiavenato (2008), señaló que en la era del conocimiento, el lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las

organizaciones, ya que genera una ventaja competitiva y un conlleva a un futuro éxito. Es por tal motivo que la ARH dejó de ser una administración y se transformó en gestión del talento humano, dejando de ser un área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizo en el pasado y se convirtió en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora.

Asimismo el autor menciona que un mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran a la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad, la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. En la actualidad los profesionales de los recursos humanos cumplen un rol multidisciplinario ya que deben de desempeñar roles operativos y al mismo tiempo estratégicos.

El área de recursos humanos debe de agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas. Por lo que señala cuatro funciones principales de la ARH para la construcción de una organización competitiva:

Administración de estrategias de recursos humanos, la manera en que el ARH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.

Administración de la infraestructura de la empresa, la manera en que la ARH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.

Administración de la contribución de los trabajadores, la manera en que la ARH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.

Administración de la transformación y el cambio, la manera en que la ARH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

Chiavenato (2008), indicó que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento la persona debe de poseer algún diferencial competitivo que la valore. Por lo que señaló que

el talento de una persona debe incluir cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

Conocimiento, se trata del saber. Que constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa.

Habilidad, se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

Juicio, se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

Actitud, se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Cabe indicar que para este estudio se ha escogido la definición de Chiavenato (2008), tomando como primera variable a la gestión del talento humano, teniendo seis dimensiones señaladas por este autor, las cuales se detallan a continuación:

Dimensión 1 de la variable 1: Incorporar a las personas.

Chiavenato (2008), señaló que el proceso de incorporar a las personas representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. Este proceso consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo las organizaciones no son las únicas que seleccionan, actualmente las personas también escogen dónde quieren trabajar, por lo que se trata de una elección recíproca.

También señaló que para el proceso de incorporar a las personas a la convivencia diaria de una empresa es necesario abordar lo que es el reclutamiento de personal, con el que las organizaciones buscan y localizan a los candidatos que alimentan el proceso de selección, además de la selección de personal con el que las organizaciones evalúan y escogen a los talentos más apropiados para sus necesidades actuales y futuras.

Reclutamiento de personal, es el procedimiento que usan las organizaciones para captar más personal, mediante un conjunto de técnicas, a fin de atraer a los candidatos internamente o externamente, además de las cuales sigue siendo prioritario para la selección alcanzar y atraer a los candidatos, siendo un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección.

Selección de personal, funciona como un filtro ya que permite ingresar a aquellas personas que cuenten con las características deseadas. Se afirma que la selección de personal consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. La selección busca a los candidatos más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Dimensión 2 de la variable 1: Colocación de las personas.

Chiavenato (2008), señaló que las organizaciones funcionan cuando el personal se desempeña en labores o actividades específicas, buscando que siempre lo hagan

con eficacia, es por ello que se emplean a personas que ocupen los distintos cargos o puestos de trabajo que se requieren, a fin de cumplir las exigencias de la organización. El proceso de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto. Por lo que es importante el integrarlas a la organización, colocarlas en sus respectivos puestos, darles sus tareas y evaluar su desempeño.

Asimismo señaló que para el proceso de colocación de las personas en las organizaciones es importante la orientación de las personas en los programas de socialización e integración de los trabajadores a la cultura organizacional. Además del modelado del trabajo que implica la forma de diseñar y estructurar los puestos en la organización.

Orientación de las personas, es el primer paso para una adecuada posición en las distintas actividades de la organización, dejando en claro sus funciones y objetivos. Implicando la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo de las personas para aumentar la productividad, se requiere que las personas tengan la debida orientación. Determinando la posición de una persona, encaminando, guiando el rumbo, definiendo comportamiento y acciones, logrando establecer metas y resultados que se deben alcanzar. Es fundamental conocer la misión y visión de la organización, pero lo más importantes es amoldarse a su cultura organizacional.

Modelado de trabajo, es la forma en que las personas realizan sus labores, ya que cada puesto contiene tareas específicas, siendo la forma en que distribuyen las tareas. La estructura de los puestos la condiciona el diseño organizacional en el que está contenida, los puestos forman parte integral del formato estructural de la organización. Esto condiciona y determina la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas.

Dimensión 3 de la variable 1: Recompensar a las personas.

Chiavenato (2008), señaló que contar con un sistema de recompensas y de sanciones, tiene como objetivo reforzar la conducta de las personas que participan en ellas, este sistema incluye el paquete total de prestaciones que la organización puede ofrecer a sus colaboradores, así como los mecanismos y procedimientos para repartir dichas prestaciones. Asimismo el recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Además, señaló que las organizaciones deben desarrollar sistemas de recompensas que provoquen un efecto directo en su capacidad para atraer retener y motivar a los trabajadores. Estos procesos que las organizaciones utilizan deben de estar en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados obtenidos. Por lo que la remuneración y los programas de incentivos son importantes para cada organización.

Remuneración, cada colaborador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y cuanto mayor sea esa medida tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

Programa de incentivos, además de incentivar a las personas es necesario también incentivarlas continuamente para que alcancen metas y resultados desafiantes. El sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y

la organización. Los nuevos métodos de remuneración variable permiten incrementar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. Algunos de los métodos de remuneración variable son: los planes del abono anual, la distribución de acciones entre los trabajadores, la opción de compra de acciones de la empresa, la participación en los resultados alcanzados, la remuneración por competencia y la distribución de utilidades.

Dimensión 4 de la variable 1: Desarrollo de las personas.

Chiavenato (2008), indicó que el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento. El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.

También que el desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que así sean más eficientes en lo que hacen. Significa sobretodo brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean eficaces en lo que hacen. Por lo que para toda organización es importante la capacitación de su personal, además del desarrollo organizacional.

Capacitación, es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. Siendo así una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de la organización.

Desarrollo organizacional, es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala, que cuentan con la ayuda de un consultor o facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.

Dimensión 5 de la variable 1: Retener a las personas.

Chiavenato (2008), señalo que la retención de las personas exige una atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización. Lo procesos para retener a nuestros colaboradores tienen por objetivo principal mantenerlos satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales de tal manera que se comprometan y se pongan la camiseta por la organización.

El autor señalo que estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, también el garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y más que eso, que las motivan a trabajar y a alcanzar los objetivos organizacionales. Siendo muy importante las relaciones con los empleados y los sistemas de higiene, seguridad y calidad de vida en la organización como medios que permiten crear un ambiente de trabajo agradable.

Relaciones con los empleados, parte del trabajo de los gerentes consiste en supervisar a sus subordinados. Realizar un seguimiento casi personalizado porque las personas enfrentan varias contingencias dentro y fuera del trabajo, que pueden afectar su desempeño laboral y sus actitudes y conductas. Estos problemas internos o externos pueden ser familiares, personales, económicos, y de salud.

Algunas personas logran superar tales dificultades pero otras no y se convierten en trabajadores problema, por eso es necesario que el encargado de la administración se dé un espacio dentro de su recargada labor para lidiar con estas dificultades que pueden afectar a la organización. La organización debe motivar y proporcionar la ayuda necesaria para que el trabajador pueda superar sus problemas y de esta manera enfocarse al 100% en sus actividades.

Higiene, seguridad y calidad de vida, como los colaboradores pasan la mayor parte del tiempo en las organizaciones, compone su morada laboral, teniendo varios aspectos en los que repercuten; el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que acreditan en forma positiva en el comportamiento de las personas a fin de evitar el estrés. La administración de recursos humanos tiene responsabilidad legal y moral, ya que tiene que garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas.

Dimensión 6 de la variable 1: Supervisar a las personas.

Chiavenato (2008), señaló que el supervisar a las personas es el fin de dar seguimiento a los procesos y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa. La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Se prefiere la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados.

Chiavenato (2008), además señaló que el objetivo principal de la supervisión de las personas es mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que

reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización. Por lo que para las organizaciones es prioridad mantener una adecuada base de datos y que los sistemas de información del recurso humano de la organización se encuentren actualizados.

Base de datos y sistemas de información, las organizaciones deberían contar con una sólida base, de información y comunicación, siendo el soporte de los sistemas la base de datos, siendo el elemento que sirve de base para la resolución de problemas. Estas bases de datos deben de contar con un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Asimismo los sistemas de información deben de ser los óptimos ya que sirve para que los especialistas en recursos humanos y los gerentes de línea efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones.

Variable 2: Competencias laborales.

Alles (2009), definió a las competencias laborales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación, como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben.

Louffat (2013), indicó que el termino competencia es la sumatoria integrada de conocimientos, habilidades y actitudes de la empresa y de sus trabajadores que generan valor económico y social.

Hellriegel y Slocum (2009), indicó que una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.

Spencer y Spencer (1993), señalaron a las competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

HayGroup (1998), señaló que las competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan fundamentos objetivos para evaluar individuos en áreas de desempeño, desarrollo y selección. Además indicó que las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

Competencias umbral o esenciales, son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

Competencias diferenciadoras, son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.

Competencias genéricas, son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

Competencias específicas: Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales.

Mertens (1998), señaló que las competencias laborales no pretenden plantear en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son

excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

Asimismo, Mertens (1998), estableció la agrupación de las competencias laborales en tres modelos fundamentales:

Modelo Funcional, orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el modelo funcional las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Modelo conductual, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Modelo constructivista o integrativo, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en el conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Cabe señalar que para este estudio se ha escogido la definición de Mertens (1998), tomando como segunda variable a las competencias laborales, teniendo cuatro dimensiones señaladas por este autor, las cuales se detallan a continuación:

Dimensión 1 de la variable 2: Identificación.

Mertens (1998), señaló que la identificación es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad el trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Mertens (1998), indicó que para identificación de las competencias, debe hacerse un especial hincapié en el análisis de las disfunciones que son causa de costos por ausencia de calidad y de baja eficacia. Además que la identificación de las competencias no deben de ignorar posibles problemas de estructura social o productividad en las organizaciones. Teniendo en cuenta como muestra representativa de los trabajadores solamente a aquellos que son más eficaces en el desempeño de sus puestos, considerando las opiniones de todos los trabajadores, incluyendo con especial interés a las personas de menor nivel educativo, pues su inserción sólo puede realizarse si sus conocimientos, experiencias y valoraciones son consideradas y respetadas. Por lo que el autor señala al enfoque estructural y al dinámico.

Enfoque estructural, es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea en la diversidad de contenidos, es decir la estructura se mantiene incluso con la interacción de uno de sus elementos y relaciones. Está enfocado hacia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes.

Enfoque dinámico, tiene el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones. Implicando cambio, crecimiento y actividad constante.

Dimensión 2 de la variable 2: Normalización.

Mertens (1998), señaló que la normalización son normas de expresión estandarizada de la descripción de Competencias Laborales, que dan cuenta del desempeño de una tarea específica. Están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se identifican a través del análisis funcional. Estas normas de competencia para que sean adecuadas deben aclarar lo que un sujeto debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que el sujeto debe demostrar su competencia, los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente.

Mertens (1998), planteó que las ventajas de la normalización de las competencias laborales serian, el integrar los esfuerzos y programas de formación que lleva a cabo el gobierno en un solo sistema, atender las necesidades de calificación de individuos y empresas, compartir un lenguaje común entre quienes forman recursos humanos y las empresas, además de facilitar los módulos a personas con distintos niveles de formación.

Trayectorias de innovación, son las que requieren de ideas, equipos donde estas ideas puedan recalcar continuamente y donde confluya conocimiento técnico y de mercado; vasto conocimiento que permita la combinación de tecnologías; capital para su materialización y sustentabilidad; trabajo sistemático en el tiempo; y una buena dosis de proclividad al riesgo. Esta combinación tampoco es cuestión de suerte ni es gratis, debe construirse.

Aprendizaje de la organización, es concebido como un proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre el entorno. Radicando en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Analiza el proceso desde una perspectiva sistémica, se propone la integración entre los individuos, la organización y el entorno.

Dimensión 3 de la variable 2: Formación.

Mertens (1998), indicó que una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación a la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

Mertens (1998), también indicó que es importante destacar que este sistema permite vincular la formación recibida en las instituciones educativas, con la formación que se da en la empresa, compartiendo el mismo lenguaje entre quienes preparan al capital humano, como escuelas, universidades o empresas especializadas en capacitación, y quienes lo reciben, como las empresas. Por lo que es necesario inculcar en los trabajadores de las organizaciones el saber enseñar y aprender de las experiencias de sus compañeros y hasta de ellos mismos.

Enseñar, es la acción y efecto de instruir, adoctrinar y amaestrar con reglas y preceptos. Siendo un sistema y método de dar instrucción, formado por un conjunto de conocimientos, principios e ideas. Basándose en la percepción, principalmente a través de la oratoria y la escritura.

Aprender, es relacionada con la acción de perseguir y atrapar algo, adquiriendo conocimientos diversos de cosas nuevas, siendo una de las funciones más importantes del cerebro, ya que el podemos fijar información nueva de manera constante la cual permanecerá en nuestra memoria. Esta acción está acompañada de tres acciones como: observar, estudiar y practicar.

Dimensión 4 de la variable 2: Certificación.

Mertens (1998), señaló que la certificación alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber que competencias están requiriendo en su empresa y las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Mertens (1998), también señaló que la certificación tiene tres momentos básicos. El primero es la acreditación de la competencia, vale decir se tiene que validar cómo se ha construido la competencia y los elementos que la componen, según la definición adaptada por el país, o bien, cuando no existe un criterio uniforme nacional, por las instancias que son facultadas para acreditar. El segundo, es la acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia, y que son facultadas para emitir el certificado. El tercer momento, es el acto de la certificación de la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia.

Mertens (1998), también planteó que las ventajas de la certificación de las competencias laborales serían de reconocimiento de las habilidades y conocimientos del individuo, de eliminación de barreras de ingreso, tanto para los mercados de trabajo como para los servicios formales de capacitación, de identificación de rutas flexibles de un cúmulo de conocimientos, de apoyo a la toma de decisiones en el mercado laboral, de la reducción de los costos de transacción en el mercado de trabajo, de facilitar la movilidad horizontal y vertical de trabajo. Por lo que es importante que los empleados comuniquen la expectativa y la perspectiva que esperan de sus organizaciones.

Expectativa, es una suposición que está enfocada en el futuro, que puede ser acertada o no. Es considerada como una variante de la naturaleza cognitiva que propone la idea de antelación, cuya inserción en los estudios psicológicos puede ser de esencial importancia ya que se tendría una explicación acerca del comportamiento de la dinámica social y hasta el por qué los distintos cambios de ánimo que presentan las personas.

Perspectiva, es la representación de la profundidad sobre una superficie de dos dimensiones. Es la forma que han desarrollado los artistas para conseguir una imagen en dos dimensiones del mundo tridimensional que habitamos. Esto puede conseguirse utilizando diversas técnicas. Es el análisis que se efectúa en el curso de un negocio, en especial de las metas y ganancias económicas que se pueda conseguir en un futuro.

1.3. Justificación.

Teórica.

La presente investigación está plenamente justificada ya que aporta, brindando conocimientos que pueden conducir a un mejor entendimiento de la relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en una empresa y como estas tienen efecto en el desempeño de la organización. La investigación busca contribuir, brindando una referencia teórica de la perspectiva y particular forma de estudiar la gestión del talento humano en un grupo de trabajadores y como esta se relaciona y afecta las competencias laborales, desde un punto de vista muy poco evaluado, el recurso humano.

La base teórica de esta investigación se encuentra en la teoría de Chiavenato (2009) y Mertens (1998) quienes reflejan los conceptos centrales de la gestión del talento humano y las competencias laborales, ya que el personal debe ser valorado como un insumo importante y que su correcta gestión conlleva a la obtención de resultados positivos en una empresa determinada. Ciertamente cada una de las

personas y cada grupo tienen sus objetivos y funciones a cumplir que corresponden a los objetivos de cada empresa.

La bibliografía consultada pone en clara evidencia cómo funcionan las organizaciones, ya que cada una difiere de la otra y cada organización cuenta con una cultura diferente y por otra parte la gestión del talento humano lo define como un conjunto de políticas y prácticas las cuales serán necesarias para dirigir al personal, asimismo la institución deberá crear planes para conseguir retener al talento.

Metodológica.

Se considera que la investigación tiene su justificación metodológica suficientemente fundamentada debido a que el método que se aplicó fue el hipotético-deductivo; haciéndose un claro énfasis en la observación y descripción de hechos micro que tendrán que ser extrapolados a un nivel macro y serán interpretados de una forma objetiva.

Se utilizaron dos escalas de opinión: una sobre gestión del talento humano con sus dimensiones que son seis: incorporar personas, colocación de personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas y finalmente supervisar a las personas decisiones, y la escala de opinión competencias laborales que fue elaborado para poder evaluar el desarrollo de las mismas en la institución, asimismo también se trabajó con sus cuatro dimensiones: identificación, normalización, formalización y certificación. Ambos instrumentos han sido validados en su contenido por juicio de expertos (3). La validez y confiabilidad del instrumento para las variables.

Práctica.

Este estudio está orientado a la gestión del talento humano y las competencias laborales, por lo que este estudio nos permitirá demostrar la validez de la hipótesis, promoviendo reflexión y concientizándonos sobre la realidad laboral ya que

permitirá conocer los cambios y la forma en que afecta a las personas y su competitividad, a fin de adelantarse a las estrategias innovadoras, propuesta de valor, políticas de selección, remuneración y motivación en la gestión del talento humano, convirtiéndolo en el activo más valioso de la institución, encargándonos de atraer a los mejores, de motivarlos, de comprometerlos, reduciendo la rotación, aprovechando al máximo las capacidades de los colaboradores y todas las posibilidades de la organización y la creatividad de los esfuerzos, lo cual permitirá lograr los objetivos contribuyendo así con el éxito de la institución, implementando procedimientos que lleven a una mejora continua, propiciando el manejo de la información datos, brindando estrategias que al aplicar a los resultados del estudio se permitirían mejoras a beneficio de la institución, ofreciendo nuevos y atractivos horizontes de aplicarse políticas que construyan profesionales comprometidos para obtener resultados superiores, comprobando así la utilidad de la justificación práctica.

1.4. Problema.

La Organización Internacional del Trabajo (1993), señaló que el proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre las instituciones del estado y empresas, conformándose bloques o alianzas para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos para su crecimiento económico, tomando en cuenta el continuo avance de la ciencia y la tecnología, y los cambios en la forma de producción, productos, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo convertirse en una organización competitiva.

La Organización Internacional del Trabajo (1993), señaló que la gestión del talento humano estudia las organizaciones con los nuevos desafíos en un mundo dinámico y en constante desarrollo, dependiendo de los grupos y los individuos que las forman, al permitir que las personas sean empleables y se conviertan en

ciudadanos informados, la formación y desarrollo de recursos humanos contribuyen al desarrollo económico, a lograr el pleno empleo y a promover la inserción social.

La Organización Internacional del Trabajo (1993), señaló a la competencia laboral como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

La Organización Internacional del Trabajo (1993), señaló que en los países de Argentina, Brasil, Chile y Uruguay los Ministerios de Trabajo ya han implementado sistemas de formación y certificación de competencias. Brasil está debatiendo la implementación de la certificación y Uruguay y Chile han elaborado proyectos de creación de sistemas de formación y certificación de competencias. En el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Argentina se crearon los Consejos de Capacitación y Formación Profesional. La figura de estos Consejos tomó como modelo organismos similares en Canadá. Es una opción con un carácter descentralizado que convoca a trabajadores y empresarios de distintas regiones. Por ejemplo en la ciudad de Rosario han realizado un diagnóstico local de necesidades de capacitación, relevamiento de instituciones capacitadoras y la adaptación de programas de formación para competencias básicas. En Brasil, la Secretaría de Formación Profesional del Ministerio del Trabajo analiza las experiencias mundiales en materia de certificación y debate con los distintos actores sociales la creación de una red nacional de certificación de competencia profesional que permita instrumentar mecanismos de certificación que posibiliten mejorar el desempeño y la empleabilidad de los trabajadores.

La Organización Internacional del Trabajo (1993), indicó que en Uruguay, la Dirección Nacional de Empleo elaboró un Sistema de Formación y Certificación por

Competencias. El objetivo es definir un modelo posible de ser aplicado a la realidad laboral del país. Elaboraron un Documento: “Bases para un Sistema de Competencias Laborales” en el que participaron los trabajadores, los empresarios y el gobierno. En Chile, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, junto con la Fundación Chile está elaborando un proyecto para el desarrollo de un Sistema Nacional para la Certificación de Competencias Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP de Guatemala (2003), señaló que la gestión del talento humano involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal competente que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. Este enfoque constituye una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las Instituciones, siendo un pilar estratégico para las instituciones públicas y privadas modernizándose a través de los diversos elementos de las competencias donde cada día las personas se constituyen en ventaja competitiva para su organización. Describiendo a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las instituciones públicas y privadas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.

Fundación Chile (2004), señaló que el enfoque de las competencias laborales es señal de su valor para las empresas, trabajadores y también para el sector público. Enfoque que permiten identificar las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por las personas para emplearse y desarrollarse en el mundo del trabajo, contribuyendo a la productividad y competitividad de las

empresas. Mejorar la calidad y pertinencia de la oferta de formación profesional y capacitación laboral, alineándola con las necesidades de la demanda. Reconocer los aprendizajes y capacidades adquiridas por las personas en entornos de aprendizaje formal, informal y no-formal. Contribuir a la movilidad laboral intra e inter-empresas de aquellos trabajadores que certifican sus competencias. Aportar a la evaluación de impacto de políticas de formación y capacitación. Contribuir a la transparencia del mercado del trabajo aportando un lenguaje ocupacional que facilita el encuentro entre oferentes y demandantes de trabajo en los sistemas de intermediación laboral. Apoyar la gestión en empresas e instituciones a través del alineamiento de los distintos procesos y sistemas de recursos humanos con las competencias laborales clave.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir (2008), quien planifica y formula las políticas nacionales del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Perú, en materia de planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales. Es así que Servir creó el Cuerpo de Gerentes Públicos dando inicio a la tarea de validar un modelo de gestión directiva a partir del diseño e implementación del Cuerpo, al mismo tiempo que un grupo de gerentes seleccionados meritocráticamente son asignados a diversas entidades públicas de los tres niveles de gobierno con la meta de mejorar la gestión pública en sus entidades de destino. En las diferentes instituciones pertenecientes al sector público se encuentra como problema común una inadecuada gestión del talento humano, por lo que los trabajadores actúan sin motivación alguna y los problemas entre ellos se reflejan en el desarrollo ineficaz de dichas organizaciones. Esto se debe en gran parte a la insatisfacción que presentan las personas con respecto a su trabajo, no se sienten a gusto con la forma en que deben desempeñarse, ven su labor como algo rutinario, no se sienten motivados lo suficiente como para laborar mejor, entre otros aspectos; todo ello trae como consecuencia un mal trato al público y el decrecimiento de la institución.

El Ministerio de Trabajo (2010), señaló que las competencias laborales son el conjunto de capacidades integradas (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) adaptadas en un contexto laboral específico que se evidencian en el desempeño y logro de resultados esperados. Es por tal motivo que aprueba la certificación por competencias laborales en el Perú, reconociendo así las competencias y capacidades que una persona posee para su desarrollo en el mercado laboral. De este modo la certificación privilegia la demostración del desempeño laboral de las personas, pudiéndose realizar de manera total respecto al perfil ocupacional o progresivamente de acuerdo a las unidades de competencias que lo conforman. Esta demostración del desempeño será un proceso voluntario de comprobación de los desempeños, conocimientos, habilidades y actitudes de una persona obtenidas a lo largo de su experiencia laboral, de acuerdo a un perfil ocupacional determinado.

Según el Ministerio de Trabajo (2010), los empleados públicos tienen expectativas diferentes a cerca del trabajo que vayan a desempeñar. Algunos de ellos desean participar y colaborar en los logros obtenidos para su organización que les permita mejorar mediante una buena gestión del talento humano y las competencias laborales, es por ello que el talento humano tiene una importancia sumamente considerable. Una organización sin gente eficiente es imposible que logre sus objetivos por lo que el área de recursos humanos debe de tomar una serie de decisiones acerca de que el personal influye en la eficacia de estos y sus organizaciones. Las instituciones públicas están integradas por personas que llevan a cabo los avances, logros y errores de la institución, por ello la gestión del talento humano es de vital importancia, porque el talento humano es el capital más valioso de toda la entidad pública, ya que tiene la habilidad de responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y las oportunidades para cumplir con el trabajo asignado.

Se ha constatado que en las Municipalidades y en especial en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, funcionan bajo la estructura y la lógica de un ente público burocrático que deja poco espacio para la iniciativa y la eficiencia en la gestión. La capacidad de iniciativa está

regulada por normas de carácter sancionador. Una idea fuertemente arraigada entre los funcionarios de las Municipalidades es que hay que cuidarse de las personas del mismo centro laboral, las llamadas (cuidarse las espaldas) y evitar cometer algún error que les genere conflictos y posteriores sanciones. Esto, sin duda, ha conformado una suerte de cultura organizacional que marca el estilo del comportamiento de autoridades, funcionarios y empleados de las Municipalidades de la ciudad de Lima.

La falta de un plan de capacitación basado en evaluaciones previas de desempeño laboral que permitan saber en forma específica cuales son los puntos débiles de nuestros colaboradores y las recomendaciones de nuestro personal para mejorar dichos procesos de capacitación y así poder reconocer el talento humano a través de sus competencias, ocasionan un incremento de errores administrativos y falta de interés por parte de los colaboradores hacia la capacitación, la falta de una correcta gestión de los procesos de evaluación de personal, permiten generar información errónea de las debilidades que tiene el personal respecto de su rendimiento, la carencia de los mismos impide que la institución pueda detectar y corregir estas falencias. La falta de reconocimiento por la labor efectuada en el cumplimiento de las actividades ocasiona el descontento y la falta de compromiso de los colaboradores con la institución.

Asimismo, el que los colaboradores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho no cuenten con un adecuado reconocimiento a sus labores, sobretodo que tengan un trato humano a cada uno de ellos, hace que el clima, que el rendimiento de ellos no sea el adecuado, que los logros obtenidos como gerencia no sean los óptimos, ya que no son reconocidos por sus jefes inmediatos, por la labor que realizan. Además que en algunas ocasiones son obligados a realizar labores que no están previstas dentro de su contrato laboral y eso genera malestar en cada de uno de sus colabores, quienes se sienten mal reconocidos como profesionales, pero sobretodo como seres humanos.

1.4.1. Formulación del problema.

Problema general.

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

Problemas específicos.

P1: ¿Qué relación existe entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

P2: ¿Qué relación existe entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

P3: ¿Qué relación existe entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

P4: ¿Qué relación existe entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

P5: ¿Qué relación existe entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

P6: ¿Qué relación existe entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?

1.5. Hipótesis.

Hipótesis general.

Ha: Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis específicas.

H1: Existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

H2: Existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

H3: Existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

H4: Existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

H5: Existe relación positiva entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

H6: Existe relación positiva entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

1.6. Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivos específicos.

Objetivo específico 1.

Determinar la relación que existe entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación que existe entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación que existe entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación que existe entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivo específico 5.

Determinar la relación que existe entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Objetivo específico 6.

Determinar la relación que existe entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

II. Marco metodológico

Según lo manifestado por Pérez, Galán y Quintanal (2012), donde señalaron que el marco metodológico es la parte práctica de la investigación, debido a que describe adecuadamente el estudio realizado, la metodología que se ha seguido, en forma detallada para que pueda replicarse en otras investigaciones.

Al respecto, el marco metodológico de la presente investigación comprendió las variables, operacionalización de las variables, metodología, tipo de estudio, diseño, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

2.1. Variables.

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que una variable es una propiedad que puede sufrir cambios y su variación se puede medir y examinar. Además, se induce que la naturaleza de los datos es cualitativa cuando se trata de datos no numéricos como textos, narraciones, significados. También menciona que las variables ordinales “mantienen un orden de mayor a menor”.

Según Carrasco (2007), señaló que las variables pueden definirse como aspectos de los problemas de investigación que expresan un conjunto de propiedades, cualidades y características observables de las unidades de análisis, tales como individuos, grupos sociales, hechos, procesos y fenómenos sociales o naturales.

Para la presente investigación se analizarán dos variables que se encuentran en el título de esta investigación y son: gestión del talento humano y competencias laborales.

2.1.1. Definición conceptual

Según Hernández et al. (2014), indicaron que las definiciones reales constituyen la adaptación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos del trabajo de investigación.

Según Carrasco (2007), señaló que esta definición consiste en definir la variable expresando que es, es decir, describir y conceptualizar la variable empleando otros términos. Esta definición permitirá al investigador tener una idea plena de lo que es conceptualmente la variable que representa al hecho que se investiga.

De acuerdo a lo mencionado las variables de la presente investigación se conceptualizan de la siguiente manera:

Variable 1: Gestión del talento humano.

Chiavenato (2009), señaló que la administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables.

Variable 2: Competencias laborales.

Mertens (1998), señaló que la competencia laboral no se pretende plantear en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la

gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

2.1.2. Definición operacional

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que la definición operacional es un conjunto de operaciones y actividades que se realizan para medir una variable e interpretar los datos conseguidos.

Asimismo, Hernández et. al. (2014), señalaron que el escalamiento de Likert es un método que consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de juicios o afirmaciones para medir la reacción de las personas que participan. En este trabajo de investigación se aplica la escala en 5 categorías: 1 - Nunca, 2 - Casi Nunca, 3 - A veces, 4 - Casi siempre y 5 – Siempre.

En la presente investigación se definió medir a la primera variable: gestión del talento humano, la cual es operacionalizada por medio de la aplicación de una escala de opinión de 23 preguntas, valoradas con la Escala de Likert en 5 categorías: 1 - Nunca, 2 - Casi Nunca, 3 - A veces, 4 - Casi siempre y 5 – Siempre, permitiendo medir los tres niveles que fueron Malo, Regular y Bueno a fin de obtener información para los resultados.

Asimismo, se define a la segunda variable: competencias laborales, la cual es operacionalizada por medio de la aplicación de una escala de opinión de 16 preguntas, valoradas con la Escala de Likert en 5 categorías: 1 - Nunca, 2 – Casi Nunca, 3 - A veces, 4 - Casi siempre y 5 – Siempre, permitiendo medir los tres niveles que fueron Malo, Regular y Bueno a fin de conseguir información para los resultados.

2.2. Operacionalización de las variables.

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que la operacionalización está basada en las definiciones de la variable, tanto conceptual como operacional, sosteniendo que se deberá pasar la variable teórica a indicadores medibles y verificables.

En la investigación, luego de determinar las variables con sus definiciones, se estableció las dimensiones, y éstas en indicadores, y posteriormente los ítems que conforman el instrumento definitivo para medir los hechos, dando como resultado la operacionalización de la variable, lo que se detalla a continuación.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles / Rangos
Incorporar a las Personas	Reclutamiento de Personal	1, 2		
	Selección de Personal	3, 4		
Colocación de las Personas	Orientación de las Personas	5, 6		
	Modelado de Trabajo	7, 8		
Recompensar a las Personas	Remuneración	9, 10	(1) Nunca	Malo (22 – 51)
	Programa de Incentivos	11, 12	(2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Regular (52 – 81)
Desarrollo de las Personas	Capacitación	13, 14		Bueno (82 – 110)
	Desarrollo Organizacional	15, 16		
Retener a las Personas	Relaciones con los Empleados	17, 18		
	Higiene, Seguridad y Calidad de Vida	19, 20		
Supervisar a las Personas	Base de Datos y Sistema de Información	21, 22, 23		

Nota: Extraído y adaptado de Chiavenato (2009)

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable competencias laborales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles / Rangos
Identificación	Enfoque Estructural	1, 2		
	Enfoque Dinámico	3, 4		
Normalización	Trayectorias de Innovación	5, 6		
	Aprendizaje de la Organización	7, 8	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Malo (16 – 37) Regular (38 – 59)
Formación	Enseñar	9, 10		Bueno (60 – 80)
	Aprender	11, 12		
Certificación	Expectativa	13, 14		
	Perspectiva	15, 16		

Nota: Extraído y adaptado de Mertens (2009)

2.3. Metodología.

El enfoque de este estudio fue cuantitativo. Según Hernández et. al. (2014), indicaron que la investigación del enfoque cuantitativo es la que nos revela un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Así mismo se utilizó el método hipotético deductivo. Según Bernal (2010) indicó que son los procedimientos para realizar la prueba de hipótesis y de acuerdo a los resultados se debe tomar la decisión de aceptar o rechazar la hipótesis de investigación, luego obtener las conclusiones y generalizar los resultados para toda la muestra.

2.4. Tipo de estudio.

La presente investigación es de tipo básica, descriptivo – correlacional

Según Carrasco (2013): “El tipo de investigación es teórica básica. Las investigaciones básicas “son aquellas que no tienen propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo buscan ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (p. 43).

Según Muñoz (2011): “es descriptiva porque en esta clasificación podemos ubicar a las tesis cuyo objetivo de estudio es representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades”(p. 23).

2.5. Diseño.

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, correlacional de corte transversal.

Hernández et. al. (2014), señalaron que la investigación no experimental vienen a ser los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Hernández et. al. (2014), indicaron que es correlacional cuando los antecedentes nos proporcionan generalizaciones que vinculan variables sobre las cuales trabajar y porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos variables como: Gestión del Talento y Competencias

Laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, se relacionan aporta cierta información explicativa.

2.6. Población.

La población es censal porque en la presente investigación se seleccionó al 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. En este sentido Ramírez (2007) estableció que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

La población estuvo conformada por los 178 colaboradores que han laborado durante el periodo 2016 en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, detallado de la siguiente manera:

Tabla 3

Colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Unidad de Análisis	Total
Gerencia de Administración y Finanzas	05
Subgerencia de Recursos Humanos	09
Subgerencia de Abastecimientos	17
Subgerencia de Contabilidad	06
Subgerencia de Tesorería	19
Subgerencia de Servicios Generales	122
Total general	178

Nota: Información obtenida de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Criterios de inclusión.

Para la presente investigación se incluyeron:

1. Colaboradores nombrados, contratados, obreros, CAS y practicantes.
2. Colaboradores que no se encontraban de vacaciones.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**2.7.1. Técnica de recolección de datos.**

Hernández et al. (2014) señalaron que recolectar los datos conlleva a elaborar un plan detallado de procedimientos que nos dirijan a reunir datos con una finalidad específica.

Se estableció como técnica de recolección de datos a la encuesta, porque lo que se quería era contar con la opinión de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho que conformaron la muestra, respecto a las variables de estudio.

2.7.2. Instrumentos de recolección de datos.

El instrumento con el que se trabajó en la investigación fue una escala de opinión, de medida tipo Likert.

Hernández et al. (2014), señalaron que el instrumento de medición es el recurso que emplea el investigador para recoger datos o información sobre las variables que tiene en mente.

Como instrumento de recolección de datos, en la investigación se utilizaron dos escalas de opinión, de elaboración propia y validada por juicio de expertos. Para su elaboración, se tomó como base las variables y sus dimensiones; se formularon las proposiciones o enunciados, que constaron de un total de 39 (23 para la variable 1 y sus dimensiones; y 16 para la variable 2 y sus dimensiones)

con alternativas de respuesta de opción múltiple, con escala de medición de tipo Likert, que conforme a Hernández et al. (2014) es el conjunto de ítems que se presentan en forma de enunciados y que mide la reacción del sujeto en categorías que pueden ser de tres, cinco o siete, siendo que para la investigación fueron cinco en cada instrumento.

Ficha técnica de la Variable 1: Gestión del talento humano

Autor	:	Br. Silvana Córdova Elías (2016)
Validado	:	Dra. Isabel Menacho Vargas (2016)
Objetivo	:	Recolectar datos de opinión de los colaboradores respecto a la gestión del talento humano. Contiene seis dimensiones: Incorporar a las personas, colocación de las personas, recompensar a las personas, desarrollo de las personas, retener a las personas y supervisar a las personas.
Extensión	:	La escala de opinión que consta de 23 ítems
Administración	:	Individual y Colectiva
Duración	:	20 minutos aproximadamente
Aplicación	:	A los 178 colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.
Puntuación	:	La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: 1 - Nunca, 2 – Casi Nunca, 3 - A veces, 4 - Casi siempre y 5 – Siempre

Ficha técnica de la Variable 2: Competencias laborales

Autor	:	Br. Silvana Córdova Elías (2016)
Validado	:	Dra. Isabel Menacho Vargas (2016)
Objetivo	:	Recolectar datos de opinión de los colaboradores respecto a las competencias laborales. Contiene cuatro dimensiones: Identificación, normalización, formación y certificación.
Extensión	:	La escala de opinión que consta de 16 ítems
Administración	:	Individual y Colectiva

- Duración : 20 minutos aproximadamente
- Aplicación : A los 178 colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho.
- Puntuación : La escala de medición es tipo Likert, las respuestas que pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: 1 - Nunca, 2 – Casi Nunca, 3 - A veces, 4 - Casi siempre y 5 – Siempre

2.7.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Hernández et. al. (2014) señaló que la validez es el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (p. 210).

Asimismo nos dice que la confiabilidad es el grado en el que un instrumento arroja resultados compactos y congruentes. Mientras que su validez mide el grado verdadero de la variable que se busca medir. Estos conceptos se aplican directamente con la elaboración de las técnicas e instrumento de la investigación. (p. 211)

Dicho esto, se procedió a validar los instrumentos a través de juicio de expertos, donde tres especialistas del tema revisarán los instrumentos para corroborar que hay suficiencia en la recolección de información:

Tabla 4

Validación de contenido del instrumento de la variable gestión del talento humano

Experto	Nro. DNI	Dictamen
Dra. Isabel Menacho Vargas	09968395	Aplicable
Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio	18168818	Aplicable
Dr. Carlos Humberto Fabían Falcón	43580084	Aplicable

Tabla 5

Validación de contenido del instrumento de la variable competencias laborales

Experto	Nro. DNI	Dictamen
Dra. Isabel Menacho Vargas	09968395	Aplicable
Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio	18168818	Aplicable
Dr. Carlos Humberto Fabían Falcón	43580084	Aplicable

Confiabilidad de instrumentos.

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que la confiabilidad de un instrumento de medición está referido al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto genera resultados coherentes y consistentes. Además que uno de los coeficientes más usados que estiman la confiabilidad es el Alfa de Cronbach cuyo procedimiento está vinculado a la medida de coherencia o consistencia interna.

Cabe precisar que en la presente investigación se realizó una muestra piloto a colaboradores con similares características de la población, por lo que fueron 30 colaboradores de otras Gerencias de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el año 2016, a fin de determinar la confiabilidad de los instrumentos, lo que contó con la autorización y colaboración del Gerente de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho para poder ejecutarla. Estos colaboradores fueron seleccionados al azar aplicándoles las escalas de opinión sobre la gestión del talento humano y las competencias labores para luego obtener un análisis estadístico. Se presentó una base en SPSS, versión 22. Se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, cuyo resultado muestra que los instrumentos presentan una alta confiabilidad, resultando aplicable al estudio.

Tabla 6

Coeficiente de confiabilidad de la variable gestión del talento humano

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.927	23

En el resultado obtenido del SPSS, se puede observar que el coeficiente de alfa de Cronbach es 0,927, lo que muestra que el instrumento constituido por 23 ítems de la variable gestión del talento humano es confiable y la confiabilidad es alta.

Tabla 7

Coeficiente de confiabilidad de la variable competencias laborales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.938	16

En el resultado obtenido del SPSS, se puede observar que el coeficiente de alfa de Cronbach es 0,98, lo que muestra que el instrumento constituido por 16 ítems de la variable competencias laborales es confiable y la confiabilidad es alta.

2.8. Métodos de análisis de datos.

El procedimiento que se empleó para el análisis de datos fue estadística, presentando sus dos niveles: descriptiva e inferencial.

2.8.1. Estadística descriptiva

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que la estadística descriptiva es describir los datos o valores o puntuaciones obtenidos por variable y luego efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables.

Se especifican cómo fueron tratados los datos cuantitativos de la presente investigación, por lo que una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se elaboró la base de datos para ambas variables: gestión del talento humano y competencias laborales en archivo de Excel 2013, luego se organizaron los datos sumando los datos de las columnas de una misma fila, para establecer subtotales por cada dimensión y totales por cada variable. Así también se le aplicó niveles y rangos.

Posteriormente se trasladó los datos (subtotales y totales) al software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 22, se procedió a transformar las variables y dimensiones, recodificándolas y luego se procedió a realizar el análisis estadístico respectivo, presentando los resultados.

Con respecto al método del análisis de datos se establecieron niveles y rangos por dimensiones para los resultados, para lo cual se usó Baremos.

Tabla 8

Escala de baremos de la variable gestión del talento humano y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Niveles y rangos
Gestión del talento humano	Malo (22 – 51) Regular (52 – 81) Bueno (82 – 110)
Incorporar a las personas	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Colocación de las personas	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Recompensar a las personas	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Desarrollo de las personas	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Retener a las personas	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Supervisar a las personas	Malo (03 – 07) Regular (08 - 12) Bueno (13 - 15)

Tabla 9

Escala de baremos de la variable competencias laborales y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Niveles y rangos
Competencias laborales	Malo (16 – 37) Regular (38 – 59) Bueno (60 – 80)
Identificación	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Normalización	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Formación	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)
Certificación	Malo (04 – 09) Regular (10 - 15) Bueno (16 - 20)

2.8.2. Estadística Inferencial

Hernández et. al. (2014), señalaron que la estadística inferencial es la estadística que se usa para probar las hipótesis y estimar parámetros.

Para la Prueba de Hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, a través de la aplicación del SPSS 22 en los datos obtenidos de las variables y sus dimensiones. Se han categorizados elaborando cuadros de doble entrada en cada hipótesis propuesta. La prueba estadística no paramétrica fue usada como prueba de significación por cuanto los datos se expresaron en frecuencia en términos de porcentajes.

Nivel de significancia

Hernández et. al. (2014), indicaron que el nivel de significancia constituye la probabilidad de equivocarse y que es determinada anticipadamente por el investigador. Refiere también que existen dos niveles convenidos, siendo el más común el nivel de significancia de 0.05, el que representa que el investigador tiene un 95% de seguridad que le permite generalizar sin equivocarse y únicamente un 5% en contra. En términos de probabilidad ambos porcentajes 0.95 y 0.05 suman la unidad. Para los cálculos estadísticos tomando como base los datos estadísticos a partir de los datos de las muestras, se empleó un nivel de significancia de 0,05.

Prueba de correlación

Según Hernández et. al. (2014), señalaron que el coeficiente de Rho Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (para ambas), de tal modo que los individuos, unidades o casos puedan ordenarse por jerarquías o rangos. Se utiliza para correlacionar estadísticamente escalas tipo Likert. Además que dicho coeficiente varía de -1.0 (correlación negativa perfecta) a +1.0 (correlación positiva perfecta) y donde se considera a 0 como ausencia de correlación.

2.9. Aspectos éticos.

Con respecto a los aspectos éticos, desde el inicio hasta el final de la presente investigación se han respetado los derechos de autor efectuando las citas textuales correspondientes, así como de los involucrados en la investigación.

Además, fue necesario el permiso pertinente del Sr. Luis Alberto Rojas Flores, Gerente de Administración y Finanzas en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, así como la participación de los colaboradores de la Gerencia en mención, quienes ayudaron a brindar la información necesaria para poder realizar este trabajo de investigación.

Por cuestiones éticas, específicamente por principio de confidencialidad, el recojo de información a los colaboradores de la gerencia en mención, quienes constituyeron las unidades de análisis de la investigación, se hizo de forma anónima.

Es importante precisar que en la investigación se salvaguardaron los datos obtenidos de los colaboradores, a fin de que no se perjudiquen, con la información proporcionada, asimismo, se mantiene reserva sus datos.

III. Resultados

3.1. Descripción de variables

Tabla 10

Nivel de gestión del talento humano en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	127	71.3	71.3	71.3
	Regular	50	28.1	28.1	99.4
	Malo	1	.6	.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 10 y figura 1 se observa que el 71.34% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como buena gestión del talento humano, así como el 28.09% señaló como regular gestión y finalmente el 0.56% de los colaboradores señalaron una mala gestión del talento humano.

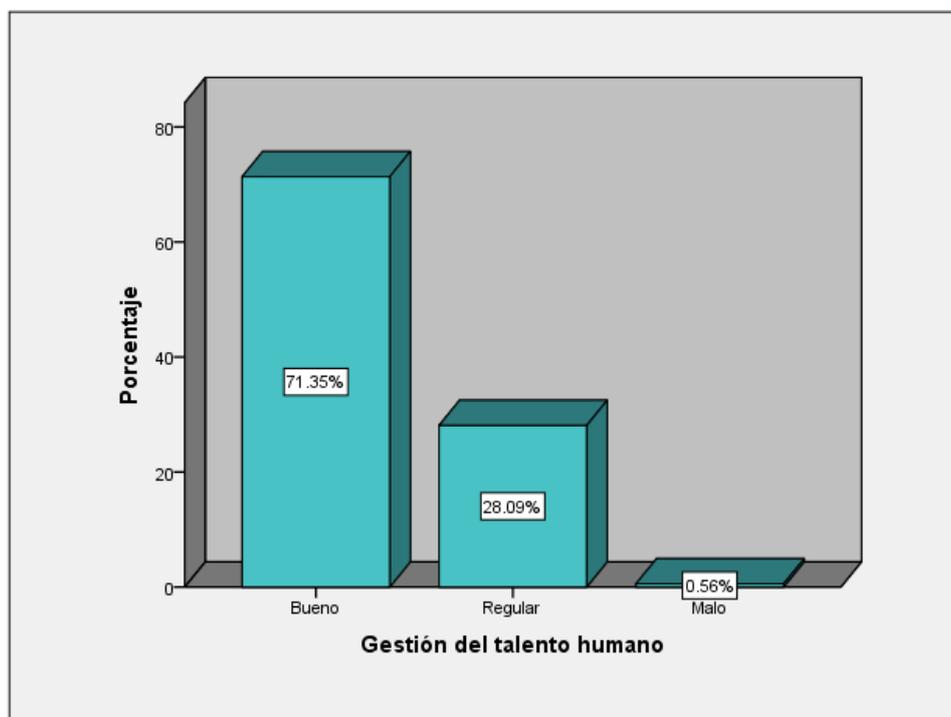


Figura 1: Nivel de gestión del talento humano en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 11

Nivel de incorporar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	110	61.8	61.8	61.8
	Regular	66	37.1	37.1	98.9
	Malo	2	1.1	1.1	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 11 y figura 2 se observa que el 61.80% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el periodo 2016 señalan como buena la incorporación de las personas, sin embargo el 37.08% nos indican que es regular la incorporación, sin embargo el 1.12% señalan como malo el incorporar a las personas.

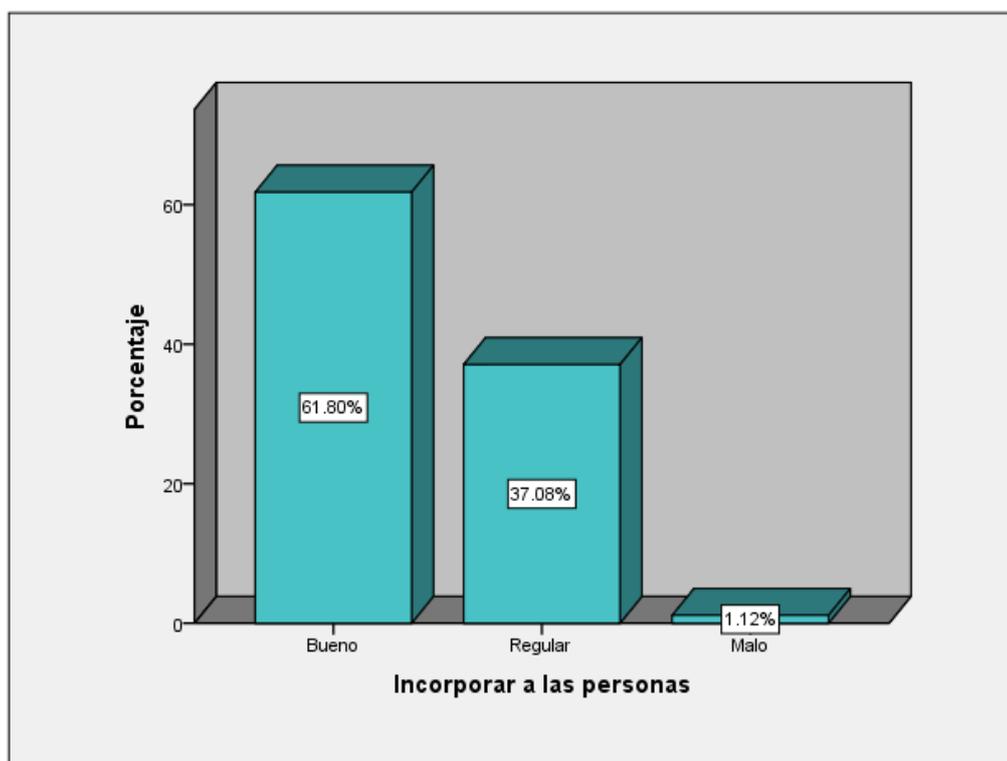


Figura 2: Nivel de incorporar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 12

Nivel de colocación de las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	96	53.9	53.9	53.9
	Regular	81	45.5	45.5	99.4
	Malo	1	.6	.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 12 y figura 3 se observa que el 53.93% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como buena la colocación de las personas, así como el 45.51% nos señalan que la colocación es regular, sin embargo el 0.56% señalan como mala la colocación de las personas.

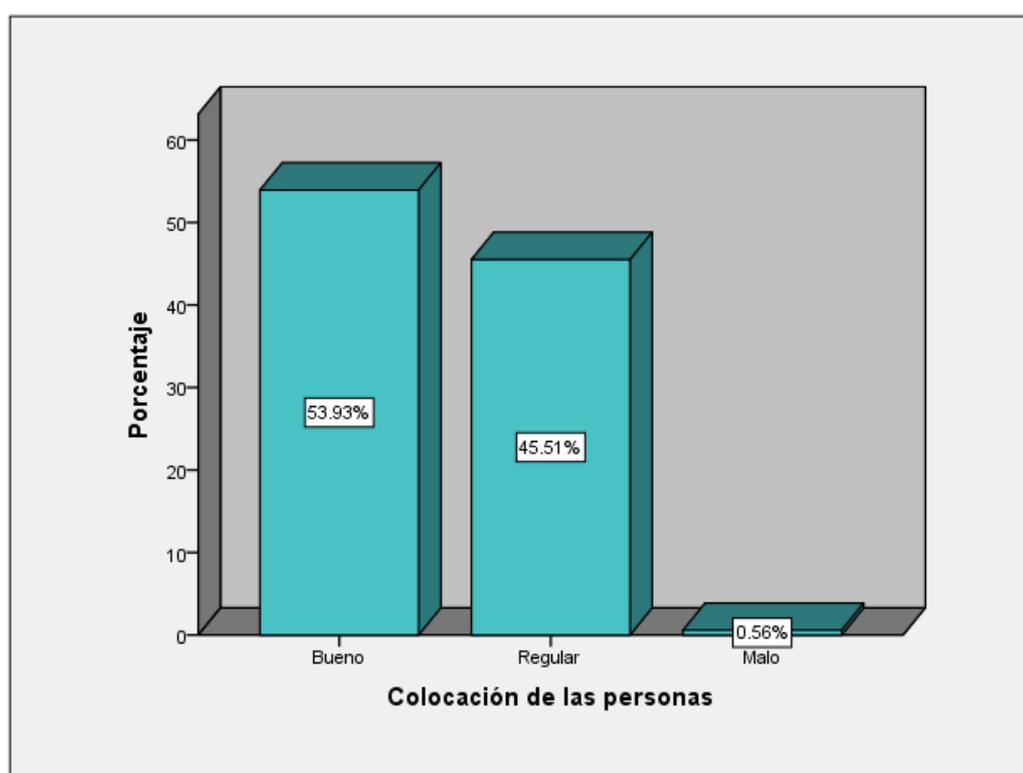


Figura 3: Nivel de colocación a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 13

Nivel de recompensar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	82	46.1	46.1	46.1
	Regular	86	48.3	48.3	94.4
	Malo	10	5.6	5.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 13 y figura 4 se observa que el 48.31% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 indican como regular el recompensar a las personas, sin embargo el 46.07% señalan como buena el recompensar, a comparación del 5.62% que señalan una mala el recompensar a las personas.

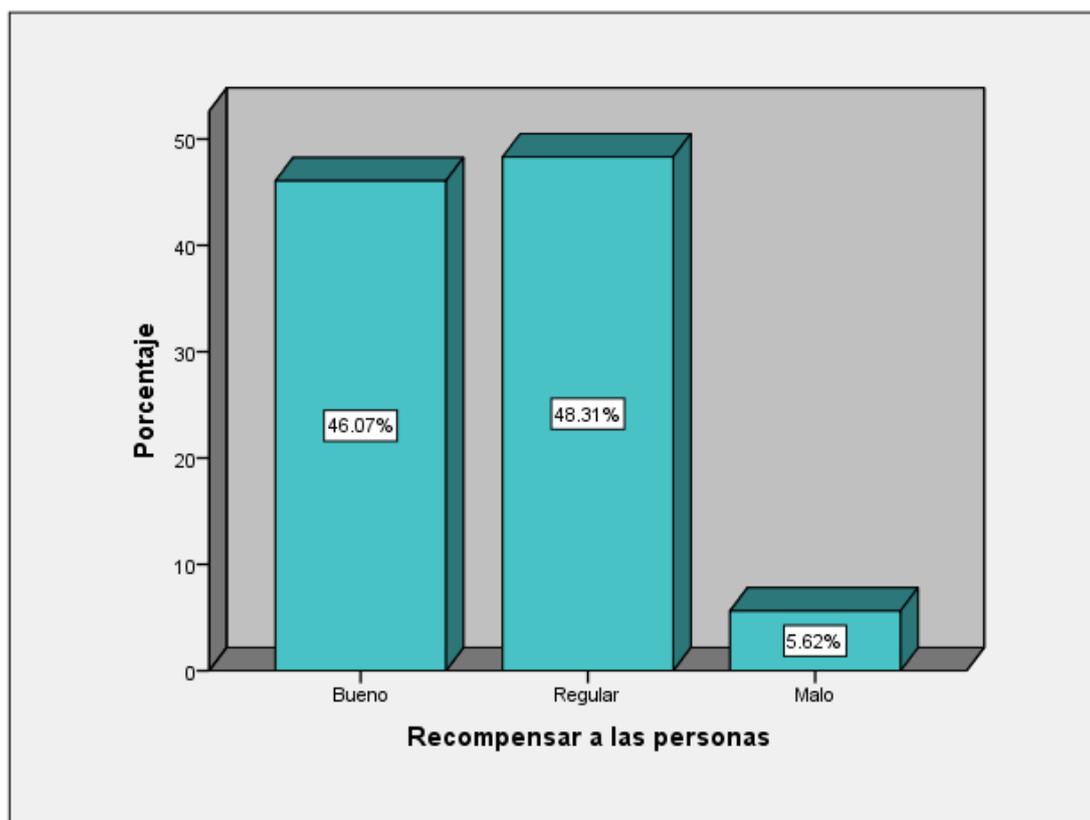


Figura 4: Nivel de recompensar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 14

Nivel de desarrollo de las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	98	55.1	55.1	55.1
	Regular	76	42.7	42.7	97.8
	Malo	4	2.2	2.2	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 14 y figura 5 se observa que el 55.06% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el periodo 2016 indican un buen desarrollo de las personas, no obstante el 42.70% indican que es regular el desarrollo y tan solo el 2.25% indican un mal desarrollo de las personas.

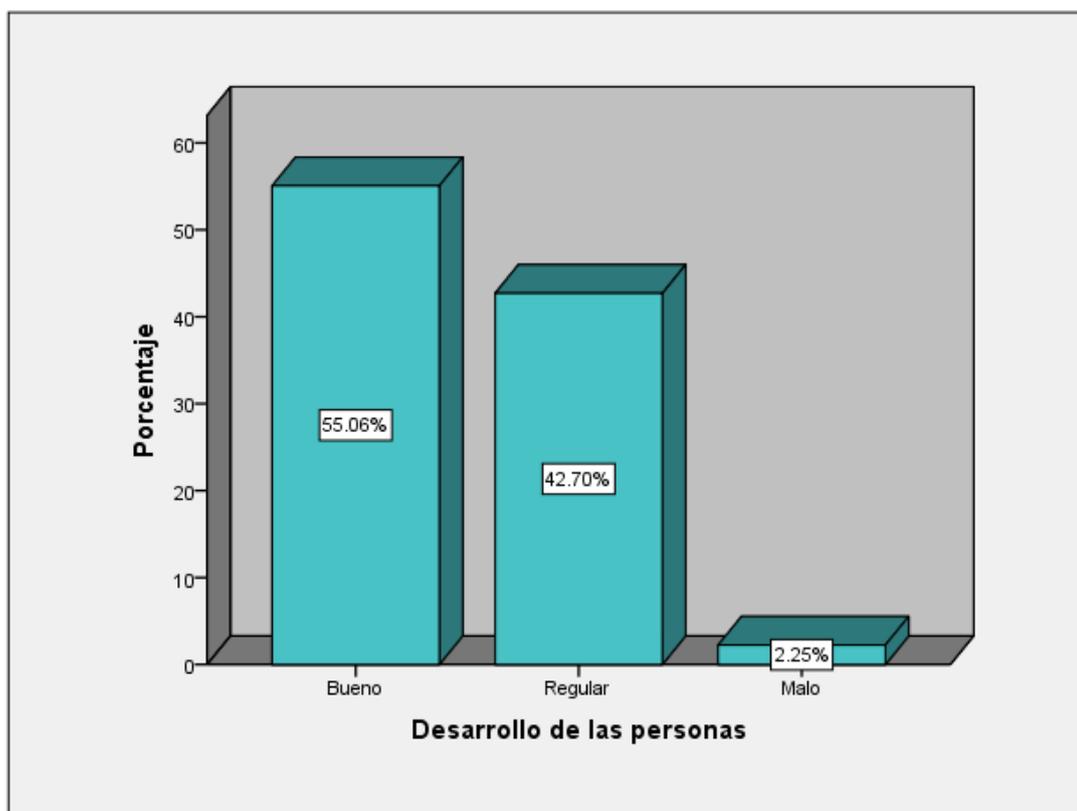


Figura 5: Nivel de desarrollo a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 15

Nivel de retener a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	90	50.6	50.6	50.6
	Regular	81	45.5	45.5	96.1
	Malo	7	3.9	3.9	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 15 y figura 6 se observa que el 50.56% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el periodo 2016 indican como bueno el retener a las personas, sin embargo el 45.51% indican una regular retención, sin embargo el 3.93% perciben como malo la retención a las personas.

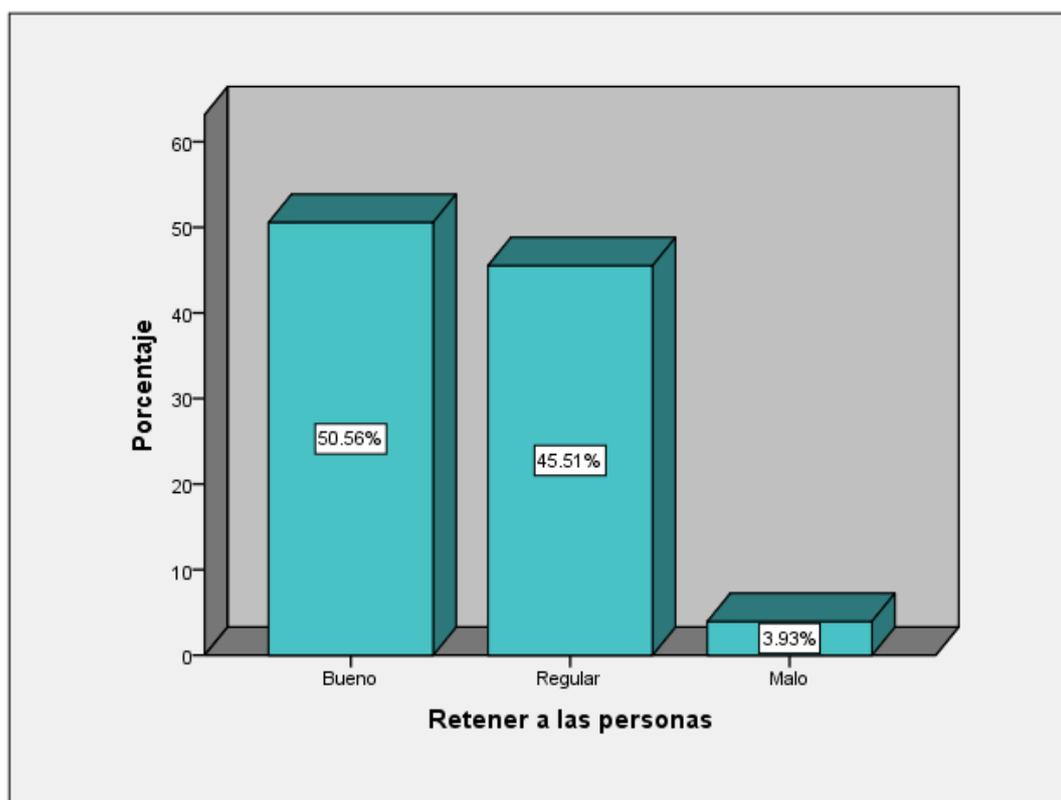


Figura 6: Nivel de retener a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 16

Nivel de supervisar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	62	34.8	34.8	34.8
	Regular	111	62.4	62.4	97.2
	Malo	5	2.8	2.8	100.0
Total		178	100.0	100.0	

En la tabla 16 y figura 7 se observa que el 62.36% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como regular el supervisar a las personas, así como el 34.83% señalan como bueno el supervisar y finalmente el 2.81% de los colaboradores indica como malo el supervisar a las personas.

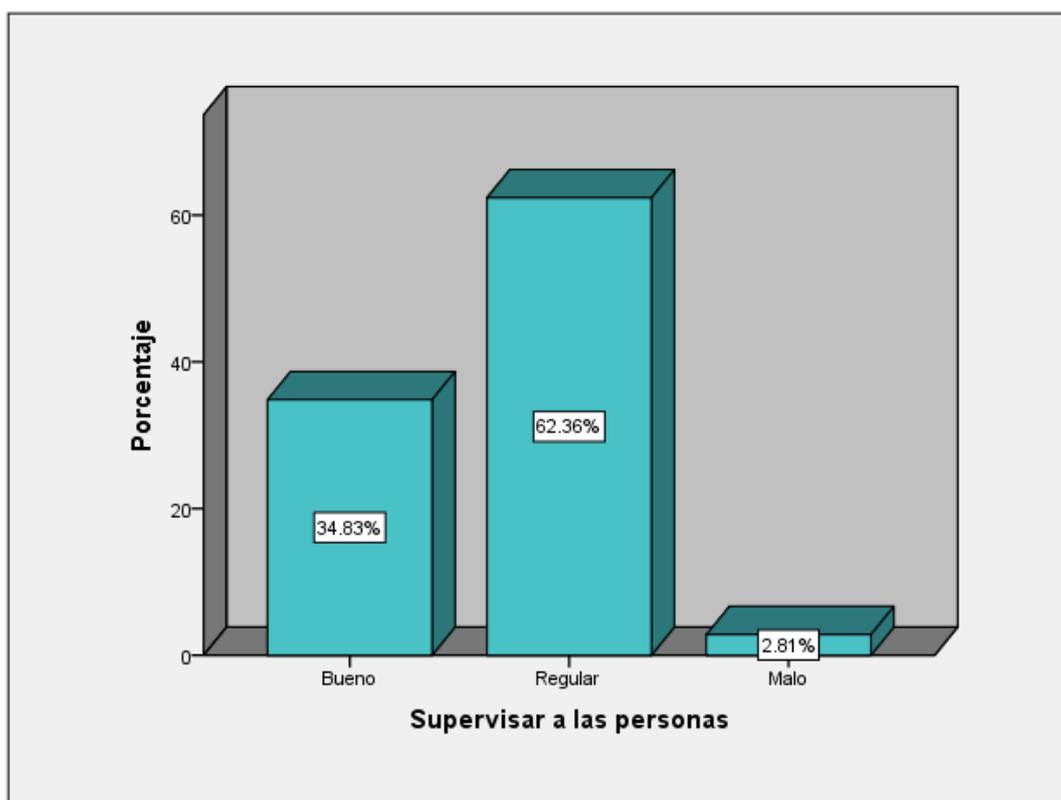


Figura 7: Nivel de supervisar a las personas en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 17

Nivel de las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	112	62.9	62.9	62.9
	Regular	65	36.5	36.5	99.4
	Malo	1	.6	.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 17 y figura 8 se observa que el 62.92% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como bueno las competencias laborales, así como el 36.52% señala como regular las competencias laborales y finalmente el 0.56% de los colaboradores señalan como malo a las competencias laborales.

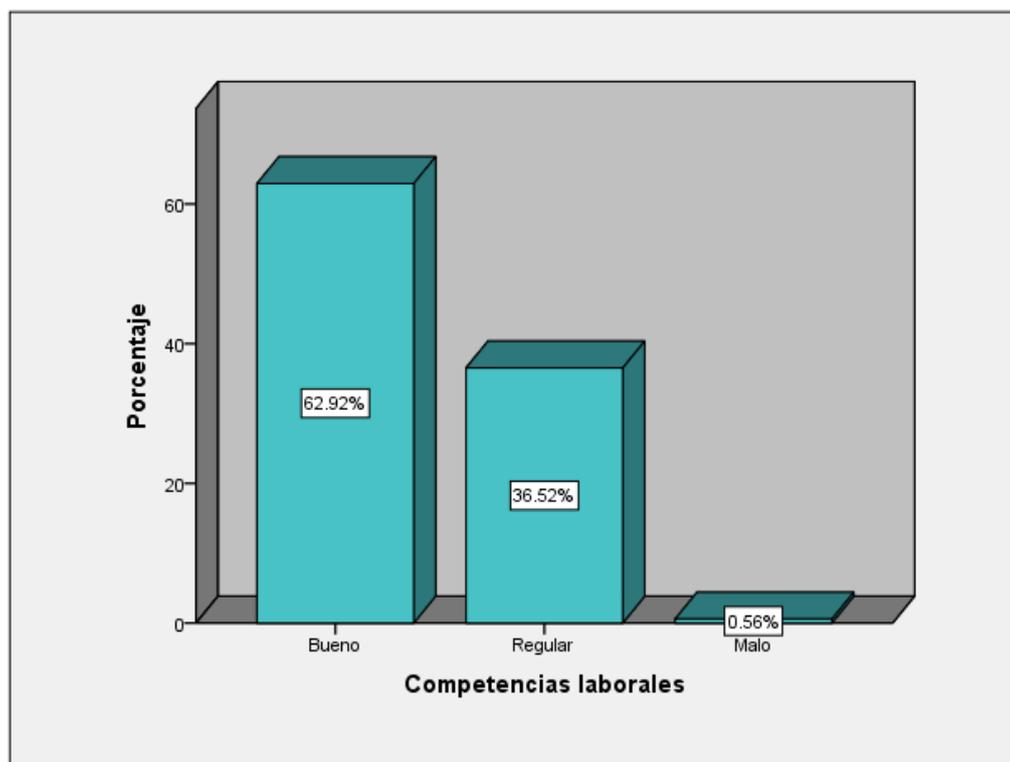


Figura 8: Nivel de las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 18

Nivel de identificación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	108	60.7	60.7	60.7
	Regular	69	38.8	38.8	99.4
	Malo	1	.6	.6	100.0
Total		178	100.0	100.0	

En la tabla 18 y figura 9 se observa que el 60.67% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el periodo 2016 señalan que es buena la identificación, el 38.76% indican que la identificación es regular, sin embargo el 0.56% indican que la identificación es malo.

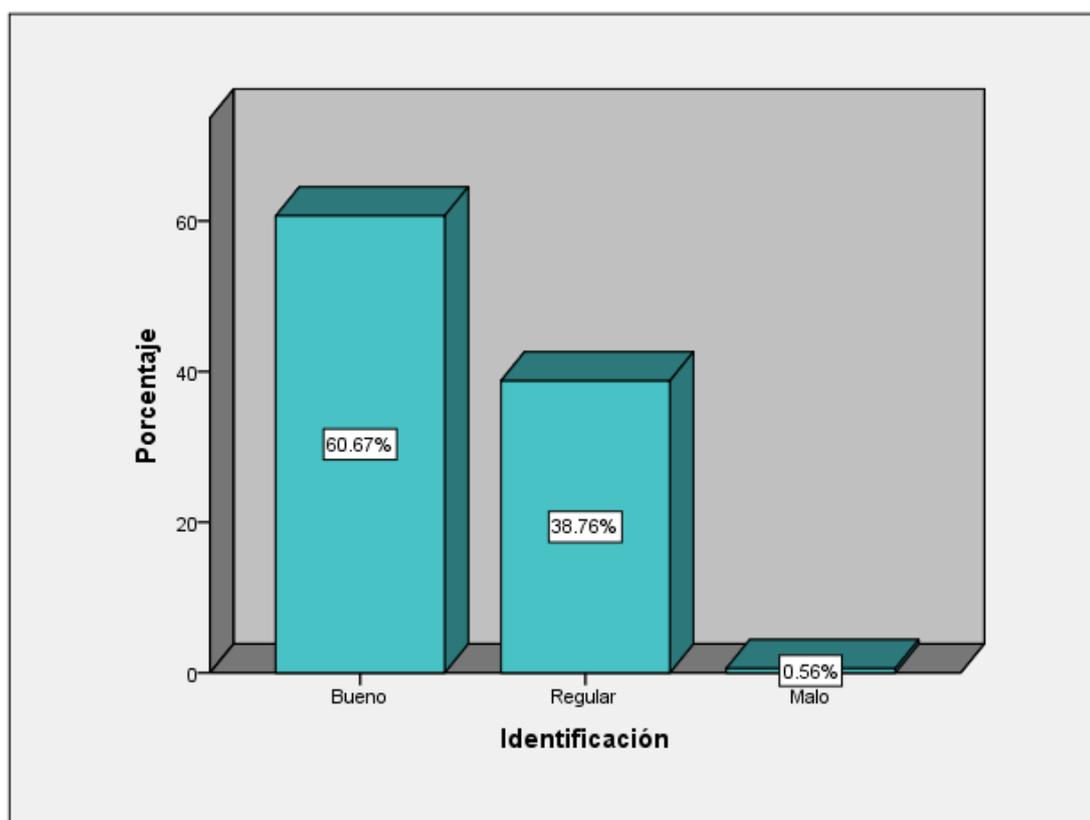


Figura 9: Nivel de identificación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 19

Nivel de normalización en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	93	52.2	52.2	52.2
	Regular	81	45.5	45.5	97.8
	Malo	4	2.2	2.2	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 19 y figura 10 nos indica que el 52.25% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como buena la normalización, así como el 45.51% señalan a la normalización como regular y finalmente el 2.25% de los colaboradores señalan como malo a la normalización.

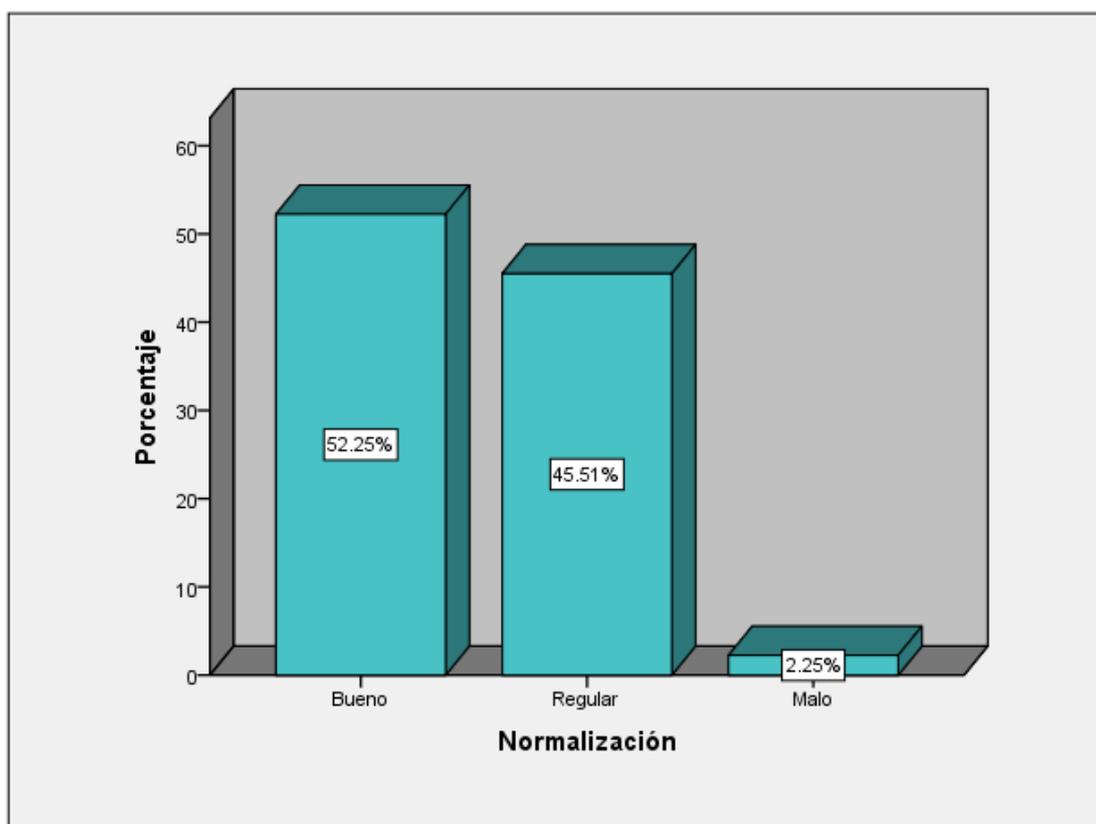


Figura 10: Nivel de normalización en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 20

Nivel de formación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	8	11.4	11.4	11.4
	Regular	43	61.4	61.4	72.9
	Malo	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

En la tabla 20 y figura 11 se observa que el 51.12% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016 señalan como regular la formación, así como el 46.63% señalan como bueno a la formación, sin embargo el 2.25% señalan como malo a la formación.

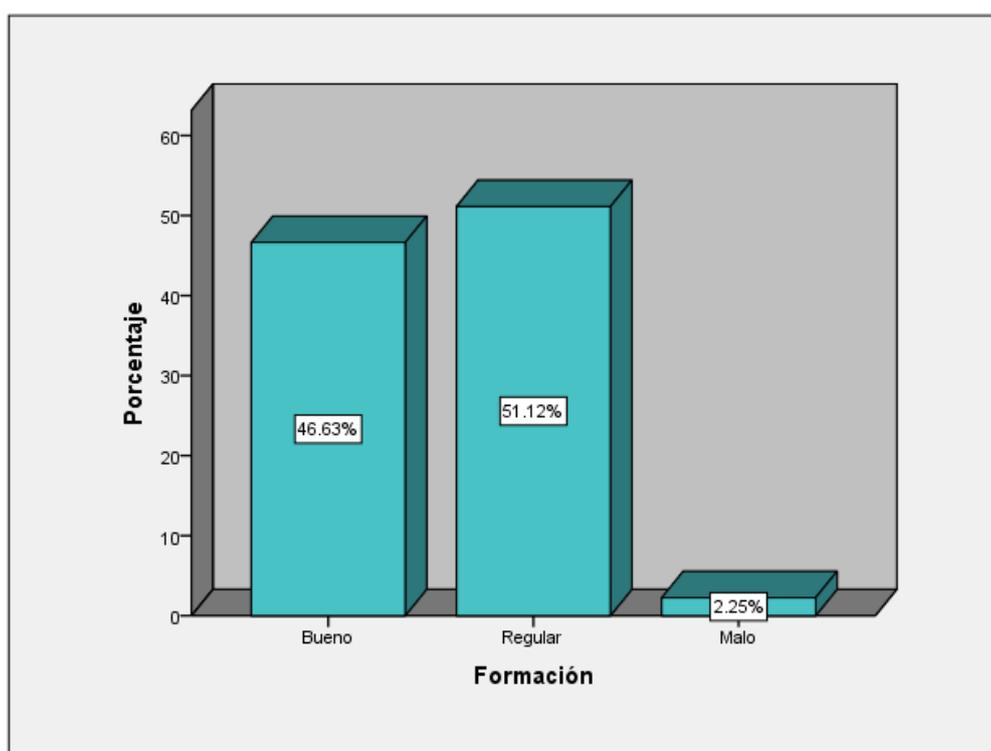


Figura 11: Nivel de formación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

Tabla 21

Nivel de certificación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	107	60.1	60.1	60.1
	Regular	70	39.3	39.3	99.4
	Malo	1	.6	.6	100.0
	Total	178	100.0	100.0	

En la tabla 21 y figura 12 se observa que el 64.29% de los colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho en el periodo 2016 señalan como bueno la certificación, sin embargo el 39.33% señalan como regular la certificación, además de que el 0.56% señala como malo a la certificación.

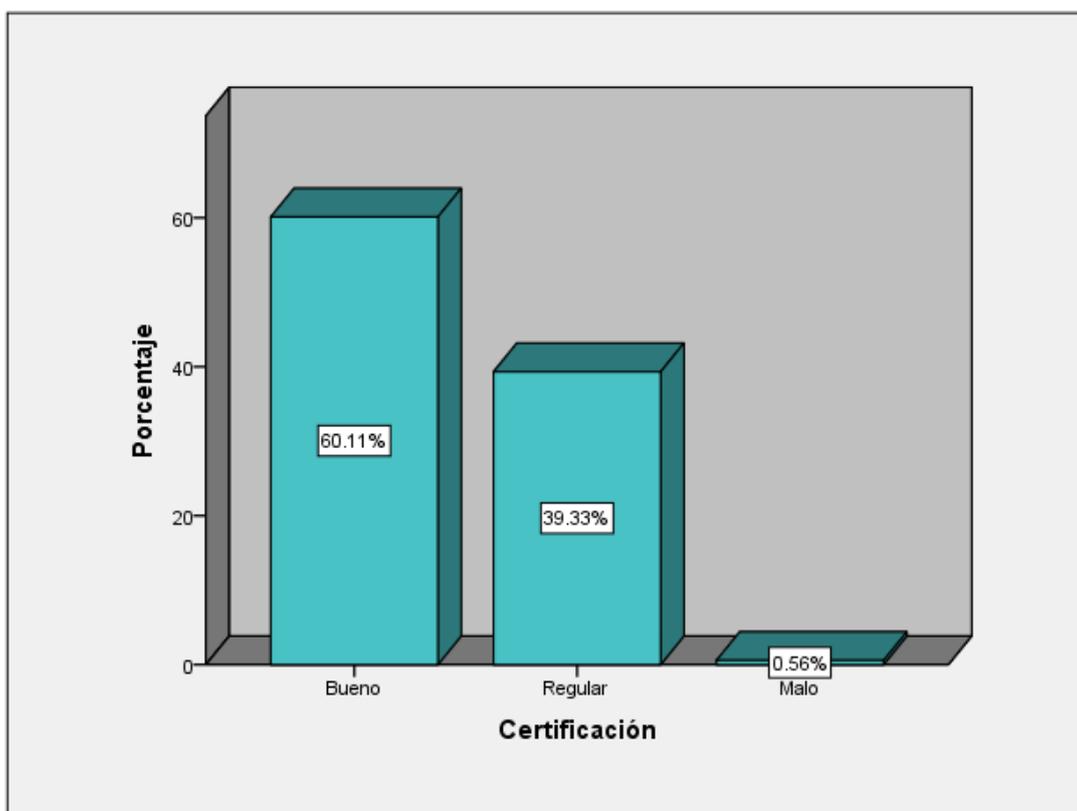


Figura 12: Nivel de certificación en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

3.2. Contrastación de Hipótesis.

Hipótesis General.

H0: No existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 22

Correlación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Gestión del talento humano	Competencias laborales
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coefficiente de correlación	1.000	.521
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	.521	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 23 se observa que la gestión del talento humano y las competencias laborales se relaciona positivamente, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,521) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha); es decir: Que si existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específicas.

Hipótesis Específica 1.

H0: No existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 23

Correlación entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Incorporar a las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Incorporar a las personas	Coefficiente de correlación	1.000	.530
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	.530	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 24 se observa que el incorporar a las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,530) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específica 2.

H0: No existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 24

Correlación entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Colocación de las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Colocación de las personas	Coeficiente de correlación	1.000	.810
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.810	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 25 se observa que la colocación de las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,810) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H₀) y se aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específica 3.

H0: No existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 25

Correlación entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Recompensar a las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Recompensar a las personas	Coeficiente de correlación	1.000	.328
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.328	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 26 se observa que el recompensar a las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,328) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (Ho) y se aceptar la hipótesis alterna (Ha); es decir: Que si existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específica 4.

H0: No existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 26

Correlación entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Desarrollo de las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Desarrollo de las personas	Coefficiente de correlación	1.000	.488
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coefficiente de correlación	.488	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 27 se observa que el desarrollo de las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,488) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específica 5.

H0: No existe relación positiva entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 27

Correlación entre el retener a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Retener a las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Retener a las personas	Coeficiente de correlación	1.000	.344
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.344	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 28 se observa que el retener a las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,344) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación positiva entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Hipótesis Específica 6.

H0: No existe relación positiva entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Ha: Existe relación positiva entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

Tabla 28

Correlación entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho

			Supervisar a las personas	Competencias laborales
Rho de Spearman	Supervisar a las personas	Coeficiente de correlación	1.000	.296
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	178	178
	Competencias laborales	Coeficiente de correlación	.296	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	178	178

En la tabla 29 se observa que el supervisar a las personas se relaciona positivamente con las competencias laborales, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,296) y el valor de significancia que es de (0,000) menor a (0,05), en consecuencia se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha); es decir: Que si existe relación positiva entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016.

IV. Discusión

En la presente investigación y una vez obtenidos los resultados de los análisis estadísticos podemos decir que se pudieron confirmar las hipótesis planteadas en la presente investigación.

De la hipótesis general se presenta una correlación positiva (0,521), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Guerrero (2014) en su investigación sobre la Gestión del Talento Humano basado en Competencias, sus resultados arrojaron que en su investigación se demuestra que los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnóstico basado en competencias laborales permitió una adecuada gestión y desarrollo del talento humano en cuanto a su entorno laboral, los factores organizacionales, siendo esto muy positivo para lo convenido por la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho ya que en sus resultados arrojó una relación significativa entre ambas variables, de ese modo para la empresa es una prioridad el contar con una adecuada gestión del talento humano conjuntamente con las competencias laborales de cada colaborador de la institución.

De la hipótesis específica 1, se presenta una correlación positiva (0,530), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Gutiérrez (2011), en su investigación sobre La Gestión del talento y la generación de valor en la empresa en sus conclusiones indicaron que se debería saber el valor real del talento que adquirimos y no basta con hacer, sino que hay que hacer bien, de esta manera la fuerza laboral debe desempeñarse mejor que el estándar del mercado, generando valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican una adecuada incorporación de las personas a su institución, lo cual les permite realizar una adecuada labor

administrativa, con una gestión municipal que les permite día a día darles una buena atención a todos los de su comunidad.

De la hipótesis específica 2, se presenta una correlación positiva (0,810), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Cabrera (2012), en su investigación “Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma – Unión Venezolana”, concluyo que una empresa debería de contar con la descripción de cargos por competencias actualizadas de todo el personal, las cuales podrán ser utilizadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la Gestión del Talento Humano. También cuenta con una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorpora la Gestión del Talento Humano como función clave de la organización para el logro de sus objetivos. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho es muy importante el contar con una adecuada colocación de las personas, ya que estos se sentirían satisfechos profesionalmente ya que se estarían desarrollando en las áreas acordes con sus carreras profesionales, funciones realizadas que reflejaran unos adecuados resultados en cuanto al logro de sus objetivos personales y mucho más de los objetivos como gerencia en bien de toda la comunidad del distrito que se verá beneficiada con una buena gestión.

De la hipótesis específica 3, se presenta una correlación positiva (0,328), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto De la Cruz (2009), en su investigación “La nueva gestión del potencial humano y su

evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”, concluyo que se ha demostrado con evidencias significativas y estadísticamente los desempeños laborales y que estos definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados nos indican que el recompensar a las personas es muy importante para su institución, lo cual les permitirá contar con personal satisfecho al ver que su institución los premia con incentivos extras a su remuneración mensual o estos también podrían ser con días de descanso, ya que en las instituciones públicas el no generar ingresos propios, estas recompensas a su personal podrían ser con vales o días libres y estos serían recompensados de acuerdo al rendimiento de cada uno de ellos en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, los cuales no solo serán obtenidos de manera individual, sino grupal y recompensados así con reconocimientos al término de cada año.

De la hipótesis específica 4, se presenta una correlación positiva (0,488), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Oscco (2015) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014” concluyo que si existe una correlación significativa positiva débil entre a gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014. A diferencia de esta Municipalidad, para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican que para ellos es muy importante el desarrollo de las personas dentro de su institución, por lo que ellos cuentan con programas de capacitaciones mensuales de acuerdo a sus áreas y especialidades de cada uno de los colaboradores, las cuales les permitirá

poder participar de posibles ascensos en sus misma gerencia o tras gerencias beneficiándose con la mejora de sus remuneraciones.

De la hipótesis específica 5, se presenta una correlación positiva (0,344), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el retener a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Prieto (2013), en su investigación “Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal”, concluyo que la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, tienen como finalidad el lograr que las personas puedan desplegar todas sus habilidades, capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican que para ellos es esencial e importante el retener a sus colaboradores más capaces, los cuales han adquirido una adecuada experiencia en cuanto a la gestión municipal en la actualidad, lo cual les ha permitido tener un adecuado desenvolvimiento profesional en sus labores asignadas, en bien de la comunidad del distrito.

De la hipótesis específica 6, se presenta una correlación positiva (0,296), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012), en su investigación “Gestión del Talento en la Empresa Española. Rol del Departamento de Recursos Humanos”, concluyeron que el talento es entendido como una mezcla de competencias y compromiso que las personas demostrando así un desempeño excepcional, por lo que el área de recursos humanos debería de estar vinculado al diseño e implementación de la estrategia de toda empresa. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican como regular el supervisar a las personas, ya

que ellos les brindan la total confianza de poder ejercer sus funciones con total libertad de acuerdo a lo programado anualmente, ya que el desempeño de cada uno de ellos podrá ser evaluado con el resultado al final de cada año, donde todos los que hayan logrado sus objetivos podrán ser reconocidos por los logros que hayan obtenido.

V. Conclusiones

A través de esta investigación sobre la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Primera** Con la presente investigación se logró el objetivo general, determinando que si existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.
- Segunda** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 1, determinando que si existe relación positiva entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.
- Tercera** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 2, determinando que si existe relación positiva entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.
- Cuarta** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 3, determinando que si existe relación positiva entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.
- Quinta** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 4, determinando que si existe relación positiva entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

- Sexta** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 5, determinando que si existe relación positiva entre el retener a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.
- Séptima** Con la presente investigación se logró el objetivo específico 6, determinando que si existe relación positiva entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

VI. Recomendaciones

- Primera** Se recomienda al Gerente de Administración y Finanzas, coordinar con la Subgerente de Recursos Humanos, el inicio de un programa de inducción institucional, que contemple el reconocimiento de las instalaciones, su área de trabajo, sus funciones y la relación existente entre todas las gerencia, buscando dinamizar el trabajo para bien de la comunidad del distrito.
- Segunda** Se propone al Gerente de Administración y Finanzas y al Gerente Municipal programar convocatorias para la colocación del personal nuevo que ingresa a su institución, con la finalidad de no generar recarga de personal en las diferentes áreas.
- Tercera** Se recomienda al Gerente de Administración y Finanzas y la Subgerente de Recursos Humanos, realizar programas para recompensar al personal, donde se les reconozca por la labor que realizan diariamente.
- Cuarta** Se recomienda al Gerente de Administración que en coordinación con la Subgerente de Recursos Humanos, incentivar programas de entrenamiento y capacitación, midiendo los alcances de las metas, objetivos, resultados y desempeño, a fin de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia de los colaboradores en su institución.
- Quinta** Se propone al Gerente de Recursos Humanos, fomentar el reclutamiento interno, con la finalidad de retener a sus mejores colaboradores en base a su desempeño. Con esto se buscará aprovechar el potencial del personal fomentando el desarrollo de una línea de carrera.
- Sexta** Se recomienda al Gerente de Recursos Humanos realizar supervisiones inopinadas para monitorear el desempeño de sus colaboradores en las funciones que realizan a diario.

VII. Referencias

- Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. 2da. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bravo-Castillo et. al. (2013). *El Factor del Talento Humano en las Organizaciones*. Ingeniería Industrial. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Cabrera, E. (2012). *Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma – Unión Venezolana*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4021.pdf>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Primera Edición. Lima: Editorial San Marcos
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* - 3ra. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. A.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. 1ra. Edición. Bogotá: Ediciones Ecoe
- De la Cruz, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Ayacucho (Perú). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ayacucho/sintesis_unsch_nueva_gestion_del_potencial_humano_y_su_evaluacion_de_desempeo_en_inst_financieras.pdf

- Gallardo-Gallardo, E; González-Cruz, T; Martínez-Fuentes, C; Pardo-del-Val, M; (2012). *Gestión del Talento en la Empresa Española. Rol del Departamento de Recursos Humanos*. Revista Venezolana de Gerencia, 17() 232-252. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del Talento Humano basado en Competencias*. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Gutiérrez, J. (2011). *La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa*. Escuela de Postgrado de la UPC. Cuaderno de Investigación EPG. Edición Nro. 15. Lima (Perú). Recuperado el 16 de octubre de 2016, de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>
- HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.
- Hellriegel, D.; Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México. D.F.: Mac Graw Hill: Interamericana
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. 1ra. Edición. Editorial San Marcos
- Jauregui, K. (2012). *El talento humano se convierte en un importante factor para el éxito de las organizaciones*. Esan Graduate School of Business. Lima – Perú. Recuperado el 17 de noviembre de 2016: <https://www.esan.edu.pe/maestrias/blog/2012/09/organizacion-direccion-personas-esan-jauregui/>

- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Humano: Construyendo Compromiso*. España. Pearson Educación S.A.
- Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Mertens, L. (1998) *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, México.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 2da. Edición. México: Pearson.
- OIT (2013). *Formación Profesional. Glosario de términos escogidos*. CINTERFOR. Ginebra 1993. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf
- OIT (2013). *La formación por competencias como iniciativa pública: el ámbito de los ministerios de trabajo y ministerios de educación*. CINTERFOR. Ginebra 1993. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_com/iii_a.htm
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas

– Perú. Recuperado el 19 de noviembre de 2016:
<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, R., Galán A. & Quintanal J. (2012). *Métodos y diseño de Investigación en educación*. Madrid, España. Recuperado el 19 de noviembre de 2016:
https://books.google.com.pe/books?id=FgUrgmgEj4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Recuperado el 19 de noviembre de 2016:
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John. Wiley and Sons.

VIII. Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2016									
AUTORA: Br. Silvana Córdova Elías									
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES						
			VARIABLE 1: Gestión del Talento Humano						
GENERAL	GENERAL	GENERAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	MEDICIÓN	NIVEL		
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Incorporar a las Personas	Reclutamiento de Personal	1, 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Malo (22 – 51) Regular (52 – 81) Bueno (82 – 110)		
				Selección de Personal	3, 4				
			Colocación de las Personas	Orientación de las Personas	5, 6				
				Modelado de Trabajo	7, 8				
			Recompensar a las Personas	Remuneración	9, 10				
				Programa de Incentivos	11, 12				
			Desarrollo de las Personas	Capacitación	13, 14				
				Desarrollo Organizacional	15, 16				
			Retener a las Personas	Relaciones con los Empleados	17, 18				
				Higiene, Seguridad y Calidad de Vida	19, 20				
Supervisar a las Personas	Base de Datos y Sistema de Información	21, 22, 23							
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	VARIABLE 2: Competencias Laborales						
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	MEDICIÓN	NIVEL		
¿Qué relación existe entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Identificación	Enfoque Estructural	1, 2	(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Malo (16 – 37) Regular (38 – 59) Bueno (60 – 80)		
				Enfoque Dinámico	3, 4				
¿Qué relación existe entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Normalización	Trayectorias de Innovación	5, 6				
				Aprendizaje de la Organización	7, 8				
¿Qué relación existe entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Formación	Enseñar	9, 10				
				Aprender	11, 12				
¿Qué relación existe entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Certificación	Expectativa	13, 14				
				Perspectiva	15, 16				
¿Qué relación existe entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre el retener a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016							
¿Qué relación existe entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016?	Determinar la relación que existe entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016	Existe relación positiva entre el supervisar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016							

Anexo 2: Instrumentos

Escala de opinión de la variable gestión del talento humano

ESCALA DE OPINIÓN SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado(a): Mediante la presente escala de opinión se está realizando un estudio a fin de determinar la relación de la gestión del talento humano y las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016. Le solicitamos responder con sinceridad a la siguiente escala de opinión, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos

Marcar con una (X) la respuesta que considere correcta:

(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre

Variable 1: Gestión del Talento Humano							
Dimensiones	Indicadores		1	2	3	4	5
Incorporar a las Personas	Reclutamiento de Personal						
	1	El reclutamiento interno en la institución favorece al área, pues los colaboradores seleccionados son evaluados por conocimiento y aptitud					
	2	El reclutamiento de personal se da solo para cargos de menor rango, pues los de mayor nivel son elegidos por cargos de confianza					
	Selección de Personal						
	3	La selección de personal exige diferentes evaluaciones, mediante competencias					
	4	La selección de personal es deficiente pues el comité elegido para ello no posee las competencias profesionales					
Colocación de las Personas	Orientación de las Personas						
	5	Se difunde las competencias laborales en los colaboradores desde el momento de su inserción					
	6	Siente que los programas de integración cumplen con su objetivo, pues las actividades de recreación y confraternidad generan participación de los colaboradores					
	Modelado de Trabajo						
	7	Tienen definido claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades desde el momento de su inserción					
	8	La colocación de personas en puestos asignados se da bajo la supervisión de colaboradores con habilidades comprobadas					
Recompensar a las Personas	Remuneración						
	9	Las compensaciones están basados en el nivel de productividad de los colaboradores					
	10	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta institución mediante incentivos económicos					
	Programa de Incentivos						

	11	El realizar las labores eficientemente genera incentivos económicos					
	12	La institución otorga incentivos irrisorios a los colaboradores, por ello no incrementa la productividad					
Desarrollo de las Personas	Capacitación						
	13	Las capacitaciones en la institución son promovidas y ejecutadas por la Gerencia					
	14	Lo aprendido en las capacitaciones es ejecutado por los colaboradores pues evalúa frecuentemente la transferencia de lo aprendido					
	Desarrollo Organizacional						
	15	La institución busca ser cada vez más competitiva, por ello retiene a los colaboradores más eficientes con incentivos económicos					
	16	El desarrollo organizacional de la empresa es débil y lento, pues los colaboradores carecen de formación profesional y no cuentan con aptitudes idóneas para el cargo					
Retener a las Personas	Relaciones con los Empleados						
	17	Se respetan las normas y los reglamentos internos establecidos en la institución, pues no se improvisan					
	18	Existen políticas disciplinarias en la institución y las sanciones y reconocimientos se dan el momento mismo					
	Higiene, Seguridad y Calidad de Vida						
	19	Son suficientes las medidas de seguridad implantadas en su institución para el desempeño de su trabajo y la seguridad de los colaboradores					
	20	Se trabaja con responsabilidad social y ambiental pues se cuida el uso de los ambientes					
Supervisar a las Personas	Base de Datos y Sistemas de Información						
	21	Los horarios son flexibles en la institución para optimizar el servicio					
	22	La institución no invierte en tecnología, lo que debilita los procesos					
	23	La institución no brinda la información adecuada cuando son solicitadas por otras instituciones					

Escala de opinión de la variable competencias laborales

ESCALA DE OPINIÓN SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

Estimado(a): Mediante la presente escala de opinión se está realizando un estudio a fin de determinar la relación de la gestión del talento humano y las competencias laborales en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016. Le solicitamos responder con sinceridad a la siguiente escala de opinión, la información obtenida será utilizada para fines exclusivamente académicos

Marcar con una (X) la respuesta que considere correcta:

(1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre

Variable 2: Competencias Laborales							
Dimensiones	Indicadores		1	2	3	4	5
Identificación	Enfoque Estructural						
	1	Se integra fácilmente con su equipo de trabajo dada la confraternidad y confort que predomina en el área					
	2	Participar de las actividades programadas de la Gerencia es una constante entre todos los colaboradores					
	Enfoque Dinámico						
	3	Recibe muestras de reconocimiento por aquello que logra conseguir con su trabajo					
Normalización	4	Su Jefe inmediato le anima a tomar decisiones por sí mismo y ser responsable con las consecuencias					
	Trayectorias de Innovación						
	5	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores					
	6	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores los recursos ideales					
	Aprendizaje de la Organización						
Formación	7	La entidad difunde el organigrama a todos los colaboradores sin limitación alguna					
	8	Aprovecho al máximo el aprendizaje que imparten mis compañeros con sus experiencias adquiridas					
	Enseñar						
	9	Entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar					
	10	Me desenvuelvo como un Maestro eficaz					
Certificación	Aprender						
	11	En las capacitaciones brindadas por la empresa, ponen el interés debido					
	12	Le dedican tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas					
Certificación	Expectativa						
	13	La entidad busca consolidarse como una excelente institución del estado					

14	Las técnicas empleadas por la entidad son variadas y cercanas a mi realidad profesional					
Perspectiva						
15	Los colaboradores reconocen que trabajar en la empresa les permite percibir mejor calidad de vida laboral y familiar					
16	Los colaboradores reconocen que trabajar en la empresa les permite percibir mejor calidad de vida laboral y familiar					

Anexo 3: Carta de presentación de la Universidad César Vallejo ante la Municipalidad de San Juan de Lurigancho



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



Escuela de Posgrado

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 04 de marzo de 2017

Carta P. 0085- 2017 EPG – UCV LN

Sr:

JUAN NAVARRO JIMÉNEZ

ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **SILVANA CÓRDOVA ELÍAS** identificada con DNI N.º **10515679** y código de matrícula N.º **6500012917**; estudiante del Programa de **Maestría en Gestión Pública** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2016"

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestra estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa, los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Filial Lima Norte

SCVM

UCV.EDU.PE

Anexo 4: Carta de autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

San Juan de Lurigancho, 07 de Marzo del 2017

DR.
CARLOS VENTURO ORBEGOSO
Director de la Escuela de Post Grado Universidad Cesar Vallejo
Presente.-

Asunto: Autorización a Trabajo de Investigación

Referencia: Carta P. 0085-2017 EPG-UCV LN

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted muy cordialmente en relación a la Carta de la referencia, para indicarle nuestra aceptación y autorización para que la Srta. **Silvana Córdova Elías** lleve a cabo el desarrollo de su trabajo de Investigación con fines de Tesis "El Comportamiento Organizacional y la Gestión del Talento Humano" en Nuestra Municipalidad, habiendo ya realizado la aplicación de las encuestas correspondientes.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



SR. LUIS ALBERTO ROJAS FLORES
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Anexo 5: Certificados de validez del contenido de instrumentos

Validación del primer experto: Dra. Isabel Menacho Vargas



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS								
1	El reclutamiento interno en la entidad favorece al área, pues los colaboradores seleccionados son evaluados por conocimiento y aptitud	X		X		X		
2	El reclutamiento de personal se da solo para cargos de menor rango, pues los de mayor nivel son elegidos por cargos de confianza	X		X		X		
3	La selección de personal exige diferentes evaluaciones, mediante competencias	X		X		X		
4	La selección de personal es deficiente pues el comité elegido para ello no posee las competencias profesionales	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS								
5	Se difunde las competencias laborales en los colaboradores desde el momento de su inserción	X		X		X		
6	Siente que los programas de integración cumplen con su objetivo, pues las actividades de recreación y confraternidad generan participación de los colaboradores	X		X		X		
7	Tienen definido claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades desde el momento de su inserción	X		X		X		
8	La colocación de personas en puestos asignados se da bajo la supervisión de colaboradores con habilidades comprobadas	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS								
9	Las compensaciones están basados en el nivel de productividad de los colaboradores	X		X		X		

10	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización mediante incentivos económicos	X		X		X	
11	El realizar las labores eficientemente genera incentivos económicos	X		X		X	
12	La entidad otorga incentivos irrisorios a los colaboradores, por ello no incrementa la productividad	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
13	Las capacitaciones en la empresa son promovidas y ejecutadas por la Gerencia	X		X		X	
14	Lo aprendido en las capacitaciones es ejecutado por los colaboradores pues evalúa frecuentemente la transferencia de lo aprendido	X		X		X	
15	La entidad busca ser cada vez más competitiva, por ello retiene a los colaboradores más eficientes con incentivos económicos	X		X		X	
16	El desarrollo organizacional de la entidad es débil y lento, pues los colaboradores carecen de formación profesional y no cuentan con aptitudes idóneas para el cargo	X		X		X	
DIMENSIÓN 5: RETENER A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
17	Se respetan las normas y los reglamentos internos establecidos en la empresa, pues no se improvisan	X		X		X	
18	Existen políticas disciplinarias en la empresa y las sanciones y reconocimientos se dan el momento mismo	X		X		X	
19	Son suficientes las medidas de seguridad implantadas en su entidad para el desempeño de su trabajo y la seguridad de los colaboradores	X		X		X	
20	Se trabaja con responsabilidad social y ambiental pues se cuida el uso de los ambientes	X		X		X	
DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
21	Los horarios son flexibles en la entidad para optimizar el servicio	X		X		X	
22	La entidad no invierte en tecnología, lo que debilita los procesos	X		X		X	
23	La institución no brinda la información adecuada cuando son solicitadas por otras instituciones	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Menacho Vences Isabel DNI: 09968395

Especialidad del validador: Dra. Administración de la educación y Dm en Gestión Pública y Gd.

.....de.....del 20.....

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS LABORALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Se integra fácilmente con su equipo de trabajo dada la confraternidad y confort que predomina en el área	X		X		X		
2	Participar de las actividades programadas de la Gerencia es una constante entre todos los colaboradores	X		X		X		
3	Recibe muestras de reconocimiento por aquello que logra conseguir con su trabajo	X		X		X		
4	Su Jefe inmediato le anima a tomar decisiones por sí mismo y ser responsable con las consecuencias	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: NORMALIZACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores	X		X		X		
6	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores los recursos ideales	X		X		X		
7	La entidad difunde el organigrama a todos los colaboradores sin limitación alguna	X		X		X		
8	Aprovecho al máximo el aprendizaje que imparten mis compañeros con sus experiencias adquiridas	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: FORMACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar	X		X		X		

10	Me desenvuelvo como un Maestro eficaz	X		X		X	
11	En las capacitaciones brindadas por la empresa, ponen el interés debido	X		X		X	
12	Le dedican tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: CERTIFICACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No
13	La entidad busca consolidarse como una excelente institución del estado	X		X		X	
14	Las técnicas empleadas por la entidad son variadas y cercanas a mi realidad profesional	X		X		X	
15	Los colaboradores reconocen que trabajar en la empresa les permite percibir mejor calidad de vida laboral y familiar	X		X		X	
16	Administra su tiempo de tal manera que le permite adquirir nuevos aprendizajes	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable

Aplicable después de corregir

No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg:

Menacho Vargas Isidoro

DNI:

09968395

Especialidad del validador:

Dir. Administración de la Educación y Dir. Gestión Pública.

.....de.....del 20.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]

Firma del Experto Informante.

Validación del segundo experto: Dr. Carlos Wenceslao Sotelo Estacio



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	El reclutamiento interno en la entidad favorece al área, pues los colaboradores seleccionados son evaluados por conocimiento y aptitud	0		+		+		
2	El reclutamiento de personal se da solo para cargos de menor rango, pues los de mayor nivel son elegidos por cargos de confianza	+		+		+		
3	La selección de personal exige diferentes evaluaciones, mediante competencias	+		+		+		
4	La selección de personal es deficiente pues el comité elegido para ello no posee las competencias profesionales	+		+		+		
DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	Se difunde las competencias laborales en los colaboradores desde el momento de su inserción	+		+		+		
6	Siente que los programas de integración cumplen con su objetivo, pues las actividades de recreación y confraternidad generan participación de los colaboradores	+		+		+		
7	Tienen definido claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades desde el momento de su inserción	+		+		+		
8	La colocación de personas en puestos asignados se da bajo la supervisión de colaboradores con habilidades comprobadas	+		+		+		
DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Las compensaciones están basados en el nivel de productividad de los colaboradores	+		+		+		

10	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización mediante incentivos económicos	X		X		X		
11	El realizar las labores eficientemente genera incentivos económicos	X		X		X		
12	La entidad otorga incentivos irrisorios a los colaboradores, por ello no incrementa la productividad	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
13	Las capacitaciones en la empresa son promovidas y ejecutadas por la Gerencia	X		X		X		
14	Lo aprendido en las capacitaciones es ejecutado por los colaboradores pues evalúa frecuentemente la transferencia de lo aprendido	X		X		X		
15	La entidad busca ser cada vez más competitiva, por ello retiene a los colaboradores más eficientes con incentivos económicos	X		X		X		
16	El desarrollo organizacional de la entidad es débil y lento, pues los colaboradores carecen de formación profesional y no cuentan con aptitudes idóneas para el cargo	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: RETENER A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
17	Se respetan las normas y los reglamentos internos establecidos en la empresa, pues no se improvisan	X		X		X		
18	Existen políticas disciplinarias en la empresa y las sanciones y reconocimientos se dan el momento mismo	X		X		X		
19	Son suficientes las medidas de seguridad implantadas en su entidad para el desempeño de su trabajo y la seguridad de los colaboradores	X		X		X		
20	Se trabaja con responsabilidad social y ambiental pues se cuida el uso de los ambientes	X		X		X		
DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
21	Los horarios son flexibles en la entidad para optimizar el servicio	X		X		X		
22	La entidad no invierte en tecnología, lo que debilita los procesos	X		X		X		
23	La institución no brinda la información adecuada cuando son solicitadas por otras instituciones	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Puede aplicarse piloto

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Sotelo Estay, Gab DNI: 18163510

Especialidad del validador: Teoría - metodología

23 de Nov. del 20.16

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS LABORALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Se integra fácilmente con su equipo de trabajo dada la confraternidad y confort que predomina en el área	✓		✓		✓		
2	Participar de las actividades programadas de la Gerencia es una constante entre todos los colaboradores	✓		✓		✓		
3	Recibe muestras de reconocimiento por aquello que logra conseguir con su trabajo	✓		✓		✓		
4	Su Jefe inmediato le anima a tomar decisiones por sí mismo y ser responsable con las consecuencias	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: NORMALIZACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores	✓		✓		✓		
6	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores los recursos ideales	✓		✓		✓		
7	La entidad difunde el organigrama a todos los colaboradores sin limitación alguna	✓		✓		✓		
8	Aprovecho al máximo el aprendizaje que imparten mis compañeros con sus experiencias adquiridas	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: FORMACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar	✓		✓		✓		

10	Me desenvuelvo como un Maestro eficaz.	✓		6		✓	
11	En las capacitaciones brindadas por la empresa, ponen el interés debido	✓		7		8	
12	Le dedican tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas	8		7		7	
DIMENSIÓN 4: CERTIFICACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No
13	La entidad busca consolidarse como una excelente institución del estado	7		8		7	
14	Las técnicas empleadas por la entidad son variadas y cercanas a mi realidad profesional	✓		8		7	
15	Los colaboradores reconocen que trabajar en la empresa les permite percibir mejor calidad de vida laboral y familiar	7		✓		8	
16	Administra su tiempo de tal manera que le permite adquirir nuevos aprendizajes	8		7		8	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Puede hacer hitos

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Sotelo Estacio, Osbel DNI: 18168318

Especialidad del validador: Terminología - Patología

25 de NOV del 16

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del tercer experto: Dr. Carlos Humberto Fabián Alarcón



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS								
1	El reclutamiento interno en la entidad favorece al área, pues los colaboradores seleccionados son evaluados por conocimiento y aptitud	X		X		X		
2	El reclutamiento de personal se da solo para cargos de menor rango, pues los de mayor nivel son elegidos por cargos de confianza	X		X		X		
3	La selección de personal exige diferentes evaluaciones, mediante competencias	X		X		X		
4	La selección de personal es deficiente pues el comité elegido para ello no posee las competencias profesionales	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS								
5	Se difunde las competencias laborales en los colaboradores desde el momento de su inserción	X		X		X		
6	Siente que los programas de integración cumplen con su objetivo, pues las actividades de recreación y confraternidad generan participación de los colaboradores	X		X		X		
7	Tienen definido claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades desde el momento de su inserción	X		X		X		
8	La colocación de personas en puestos asignados se da bajo la supervisión de colaboradores con habilidades comprobadas	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS								
9	Las compensaciones están basados en el nivel de productividad de los colaboradores	X		X		X		

10	Por lo general, las personas que trabajan bien son reconocidas en esta organización mediante incentivos económicos	X		X		X	
11	El realizar las labores eficientemente genera incentivos económicos	X		X		X	
12	La entidad otorga incentivos irrisorios a los colaboradores, por ello no incrementa la productividad	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
13	Las capacitaciones en la empresa son promovidas y ejecutadas por la Gerencia	X		X		X	
14	Lo aprendido en las capacitaciones es ejecutado por los colaboradores pues evalúa frecuentemente la transferencia de lo aprendido	X		X		X	
15	La entidad busca ser cada vez más competitiva, por ello retiene a los colaboradores más eficientes con incentivos económicos	X		X		X	
16	El desarrollo organizacional de la entidad es débil y lento, pues los colaboradores carecen de formación profesional y no cuentan con aptitudes idóneas para el cargo	X		X		X	
DIMENSIÓN 5: RETENER A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
17	Se respetan las normas y los reglamentos internos establecidos en la empresa, pues no se improvisan	X		X		X	
18	Existen políticas disciplinarias en la empresa y las sanciones y reconocimientos se dan el momento mismo	X		X		X	
19	Son suficientes las medidas de seguridad implantadas en su entidad para el desempeño de su trabajo y la seguridad de los colaboradores	X		X		X	
20	Se trabaja con responsabilidad social y ambiental pues se cuida el uso de los ambientes	X		X		X	
DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS		Sí	No	Sí	No	Sí	No
21	Los horarios son flexibles en la entidad para optimizar el servicio	X		X		X	
22	La entidad no invierte en tecnología, lo que debilita los procesos	X		X		X	
23	La institución no brinda la información adecuada cuando son solicitadas por otras instituciones	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Carlos Humberto Fabián Falcón DNI: 43580084

Especialidad del validador: CATEDRÁTICO, METODOLOGO

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...12...de ENERO del 2017.



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS LABORALES

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: IDENTIFICACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	Se integra fácilmente con su equipo de trabajo dada la confraternidad y confort que predomina en el área	X		X		X		
2	Participar de las actividades programadas de la Gerencia es una constante entre todos los colaboradores	X		X		X		
3	Recibe muestras de reconocimiento por aquello que logra conseguir con su trabajo	X		X		X		
4	Su Jefe inmediato le anima a tomar decisiones por sí mismo y ser responsable con las consecuencias	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: NORMALIZACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
5	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores	X		X		X		
6	La entidad invierte en tecnología de punta para proporcionar a los colaboradores los recursos ideales	X		X		X		
7	La entidad difunde el organigrama a todos los colaboradores sin limitación alguna	X		X		X		
8	Aprovecho al máximo el aprendizaje que imparten mis compañeros con sus experiencias adquiridas	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: FORMACIÓN		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
9	Entiendo y acepto mi responsabilidad para enseñar, capacitar y aconsejar	X		X		X		

10	Me desenvuelvo como un Maestro eficaz	X		X		X	
11	En las capacitaciones brindadas por la empresa, ponen el interés debido	X		X		X	
12	Le dedican tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas	X		X		X	
DIMENSIÓN 4: CERTIFICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
13	La entidad busca consolidarse como una excelente institución del estado	X		X		X	
14	Las técnicas empleadas por la entidad son variadas y cercanas a mi realidad profesional	X		X		X	
15	Los colaboradores reconocen que trabajar en la empresa les permite percibir mejor calidad de vida laboral y familiar	X		X		X	
16	Administra su tiempo de tal manera que le permite adquirir nuevos aprendizajes	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CARLOS HUMBERTO FABIAN FALCÓN DNI: 43580084

Especialidad del validador: CATEDRÁTICO, METODÓLOGO

...18...de ~~ENERO~~ del 20...17

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 6: Base de datos de la prueba piloto

Variable 1: Gestión del talento humano

Código	Variable 1: Gestión del talento humano																												Total	Nivel							
	Incorporar a las personas				Sub Total	Nivel	Colocación de las personas				Sub Total	Nivel	Recompensar a las personas				Sub Total	Nivel	Desarrollo de las personas				Sub Total	Nivel	Retener a las personas						Sub Total	Nivel	Supervisar a las personas			Sub Total	Nivel
	GTH01	GTH02	GTH03	GTH04			GTH05	GTH06	GTH07	GTH08			GTH09	GTH10	GTH11	GTH12			GTH13	GTH14	GTH15	GTH16			GTH17	GTH18	GTH19	GTH20					GTH21	GTH22	GTH23		
1	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	4	5	5	4	18	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	4	4	4	12	Regular	100	Bueno
2	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	3	11	Regular	91	Bueno
3	5	4	4	5	18	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	3	5	5	4	17	Bueno	4	2	5	5	16	Bueno	4	4	5	13	Bueno	98	Bueno
4	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	3	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	3	3	1	7	Malo	81	Regular
5	3	4	3	3	13	Regular	3	3	4	3	13	Regular	3	3	4	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	4	3	3	3	13	Regular	4	4	3	11	Regular	77	Regular
6	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	92	Bueno
7	4	4	4	4	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	5	13	Bueno	92	Bueno
8	2	4	4	4	14	Regular	3	2	4	4	13	Regular	2	2	4	4	12	Regular	4	2	2	4	12	Regular	4	4	2	2	12	Regular	4	4	2	10	Regular	73	Regular
9	4	3	2	2	11	Regular	4	4	3	2	13	Regular	4	4	3	3	14	Regular	2	4	4	3	13	Regular	3	2	4	4	13	Regular	3	3	2	8	Regular	72	Regular
10	1	3	2	2	8	Malo	1	1	3	2	7	Malo	1	1	3	3	8	Malo	2	1	1	3	7	Malo	3	2	1	1	7	Malo	3	3	3	9	Regular	46	Malo
11	1	5	4	4	14	Regular	3	1	5	4	13	Regular	1	1	5	5	12	Regular	4	1	1	5	11	Regular	5	4	1	1	11	Regular	5	5	2	12	Regular	73	Regular
12	4	4	3	3	14	Regular	3	4	4	3	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	4	12	Regular	86	Bueno
13	3	1	4	4	12	Regular	2	3	1	4	10	Regular	3	3	1	1	8	Malo	4	3	3	1	11	Regular	1	4	3	3	11	Regular	1	1	5	7	Malo	59	Regular
14	2	2	3	3	10	Regular	2	2	2	3	9	Malo	2	2	2	2	8	Malo	3	2	2	2	9	Malo	2	3	2	2	9	Malo	2	2	3	7	Malo	52	Regular
15	3	4	3	3	13	Regular	4	3	4	3	14	Regular	3	3	4	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	4	3	3	3	13	Regular	4	4	5	13	Bueno	80	Regular
16	3	4	3	3	13	Regular	3	3	4	3	13	Regular	3	3	4	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	4	3	3	3	13	Regular	4	4	3	11	Regular	77	Regular
17	4	4	2	2	12	Regular	1	4	4	2	11	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	2	4	4	4	14	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	4	4	12	Regular	79	Regular
18	4	2	3	3	12	Regular	4	4	2	3	13	Regular	4	4	2	2	12	Regular	3	4	4	2	13	Regular	2	3	4	4	13	Regular	2	2	5	9	Regular	72	Regular
19	3	4	4	4	15	Regular	2	3	4	4	13	Regular	3	3	4	4	14	Regular	4	3	3	4	14	Regular	4	4	3	3	14	Regular	4	4	4	12	Regular	82	Bueno
20	4	2	4	4	14	Regular	2	4	2	4	12	Regular	4	4	2	2	12	Regular	4	4	4	2	14	Regular	2	4	4	4	14	Regular	2	2	5	9	Regular	75	Regular
21	4	5	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	4	14	Bueno	106	Bueno
22	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	3	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	3	3	3	9	Regular	83	Bueno
23	5	5	4	4	18	Bueno	4	5	5	4	18	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	5	5	2	12	Regular	106	Bueno
24	4	4	3	3	14	Regular	3	4	4	3	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	4	12	Regular	86	Bueno
25	1	3	4	4	12	Regular	1	1	3	3	8	Malo	1	1	3	3	8	Malo	3	1	1	3	8	Malo	3	2	1	1	7	Malo	3	3	5	11	Regular	54	Regular
26	4	4	3	3	14	Regular	3	4	4	3	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	4	4	5	13	Bueno	88	Bueno
27	2	4	5	3	14	Regular	3	2	4	3	12	Regular	2	2	2	4	10	Regular	3	2	2	5	12	Regular	4	4	3	5	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	76	Regular
28	4	4	3	5	16	Bueno	3	4	4	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	4	4	1	9	Regular	86	Bueno
29	4	4	2	3	13	Regular	4	4	4	3	15	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	4	5	4	2	15	Regular	4	4	1	9	Regular	83	Bueno
30	4	3	3	3	13	Regular	4	4	3	3	14	Regular	4	4	3	3	14	Regular	3	4	4	3	14	Regular	3	3	4	4	14	Regular	3	3	5	11	Regular	80	Regular

Variable 2: Competencias laborales

Código	Variable 2: Competencias laborales																								Total	Nivel
	Identificación				Sub Total	Nivel	Normalización				Sub Total	Nivel	Formación				Sub Total	Nivel	Certificación				Sub Total	Nivel		
	CL01	CL02	CL03	CL04			CL05	CL06	CL07	CL08			CL09	CL10	CL11	CL12			CL13	CL14	CL15	CL16				
1	4	5	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	73	Bueno
2	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
3	4	5	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	73	Bueno
4	4	3	4	4	15	Regular	3	4	3	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	59	Regular
5	3	4	3	3	13	Regular	4	3	4	3	14	Regular	3	4	3	3	13	Regular	3	4	3	3	13	Regular	53	Regular
6	4	5	4	4	17	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	66	Bueno
7	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
8	4	3	2	2	11	Regular	4	4	3	2	13	Regular	2	4	4	2	12	Regular	2	4	2	4	12	Regular	48	Regular
9	2	5	4	4	15	Regular	3	2	5	4	14	Regular	4	3	2	4	13	Regular	4	3	4	2	13	Regular	55	Regular
10	2	3	1	1	7	Malo	3	2	3	1	9	Malo	1	3	2	1	7	Malo	1	3	1	2	7	Malo	30	Malo
11	4	3	1	1	9	Malo	5	4	3	1	13	Regular	1	5	4	1	11	Regular	1	5	1	4	11	Regular	44	Regular
12	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	4	3	15	Regular	60	Bueno
13	4	4	3	3	14	Regular	1	4	4	3	12	Regular	3	1	4	3	11	Regular	3	1	3	4	11	Regular	48	Regular
14	3	3	2	2	10	Regular	2	3	3	2	10	Regular	2	2	3	2	9	Malo	2	2	2	3	9	Malo	38	Regular
15	3	5	3	3	14	Regular	4	3	5	3	15	Regular	3	4	3	3	13	Regular	3	4	3	3	13	Regular	55	Regular
16	3	4	3	3	13	Regular	4	3	4	3	14	Regular	3	4	3	3	13	Regular	3	4	3	3	13	Regular	53	Regular
17	2	4	4	4	14	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	4	2	4	14	Regular	4	4	4	2	14	Regular	56	Regular
18	3	3	4	4	14	Regular	2	3	3	4	12	Regular	4	2	3	4	13	Regular	4	2	4	3	13	Regular	52	Regular
19	4	4	3	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	3	4	4	3	14	Regular	3	4	3	4	14	Regular	57	Regular
20	4	4	4	4	16	Bueno	2	4	4	4	14	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	2	4	4	14	Regular	58	Regular
21	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	73	Bueno
22	4	3	4	4	15	Regular	3	4	3	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	59	Regular
23	4	5	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	76	Bueno
24	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	4	3	15	Regular	60	Bueno
25	2	1	1	1	5	Malo	3	3	1	1	8	Malo	1	3	3	1	8	Malo	1	3	1	3	8	Malo	29	Malo
26	3	3	4	4	14	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	2	4	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	59	Regular
27	3	4	2	2	11	Regular	4	3	4	2	13	Regular	2	4	3	2	11	Regular	2	4	2	3	11	Regular	46	Regular
28	4	3	4	4	15	Regular	4	5	3	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	3	15	Regular	62	Bueno
29	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	4	4	4	5	17	Bueno	62	Bueno
30	3	4	4	4	15	Regular	3	3	4	4	14	Regular	4	3	3	4	14	Regular	4	3	4	3	14	Regular	57	Regular

Anexo 7: Base de datos de la variable gestión del talento humano

Código	Variable 1: Gestión del talento humano																								Total	Nivel											
	Incorporar a las personas				Sub Total	Nivel	Colocación de las personas				Sub Total	Nivel	Recompensar a las personas				Sub Total	Nivel	Desarrollo de las personas				Sub Total	Nivel			Retener a las personas				Sub Total	Nivel	Supervisar a las personas			Sub Total	Nivel
	GTH01	GTH02	GTH03	GTH04			GTH05	GTH06	GTH07	GTH08			GTH09	GTH10	GTH11	GTH12			GTH13	GTH14	GTH15	GTH16					GTH17	GTH18	GTH19	GTH20			GTH21	GTH22	GTH23		
1	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	106	Bueno
2	4	4	4	4	16	Bueno	2	4	4	4	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	90	Bueno
3	3	5	5	5	18	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	5	3	5	13	Bueno	102	Bueno
4	5	4	3	4	16	Bueno	5	3	4	3	15	Regular	5	4	5	4	18	Bueno	5	4	5	3	17	Bueno	4	5	4	3	16	Bueno	4	5	3	12	Regular	94	Bueno
5	1	5	1	5	12	Regular	5	5	1	5	16	Bueno	1	1	1	5	8	Malo	1	5	1	5	12	Regular	1	1	1	5	8	Malo	1	1	5	7	Malo	63	Regular
6	1	4	4	4	13	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	4	1	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	1	4	4	13	Regular	4	1	4	9	Regular	78	Regular
7	4	5	2	5	16	Bueno	4	5	2	5	16	Bueno	2	4	2	5	13	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	2	4	2	5	13	Regular	2	4	5	11	Regular	85	Bueno
8	4	5	4	5	18	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	4	5	14	Bueno	100	Bueno
9	5	3	4	4	16	Bueno	1	3	4	4	12	Regular	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	92	Bueno
10	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	5	14	Bueno	109	Bueno
11	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	4	13	Bueno	98	Bueno
12	4	5	5	5	19	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	4	4	5	13	Bueno	102	Bueno
13	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	97	Bueno
14	2	4	5	4	15	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	4	2	4	4	14	Regular	2	4	4	4	14	Regular	5	2	4	4	15	Regular	4	2	4	10	Regular	85	Bueno
15	4	5	4	5	18	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	2	4	2	5	13	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	4	4	2	5	15	Regular	2	4	5	11	Regular	87	Bueno
16	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	12	Regular	94	Bueno
17	1	4	4	4	13	Regular	5	4	3	4	16	Bueno	3	1	3	4	11	Regular	1	4	3	4	12	Regular	4	1	3	4	12	Regular	3	1	4	8	Regular	72	Regular
18	5	5	3	5	18	Bueno	3	5	2	5	15	Regular	2	5	2	5	14	Regular	5	5	2	5	17	Bueno	3	5	2	5	15	Regular	2	5	5	12	Regular	91	Bueno
19	3	4	5	4	16	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	3	5	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	5	3	5	4	17	Bueno	5	3	5	12	Regular	96	Bueno
20	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	3	5	5	13	Bueno	99	Bueno
21	3	4	3	4	14	Regular	3	4	3	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	3	4	3	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	3	3	4	10	Regular	78	Regular
22	5	5	4	5	19	Bueno	2	5	4	5	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	104	Bueno
23	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	93	Bueno
24	2	3	3	2	10	Regular	4	3	3	2	12	Regular	3	2	3	2	10	Regular	2	2	3	2	9	Malo	3	2	3	2	10	Regular	3	2	2	7	Malo	58	Regular
25	5	4	4	5	18	Bueno	1	4	4	5	14	Regular	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	101	Bueno
26	4	1	3	3	11	Regular	3	1	3	3	10	Regular	3	4	3	3	13	Regular	4	3	3	3	13	Regular	3	4	3	3	13	Regular	3	4	3	10	Regular	70	Regular
27	5	5	4	5	19	Bueno	2	5	4	5	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	104	Bueno
28	4	4	1	4	13	Regular	3	4	1	4	12	Regular	1	4	1	4	10	Regular	4	4	1	4	13	Regular	1	4	1	4	10	Regular	1	4	4	9	Regular	67	Regular
29	5	5	1	5	16	Bueno	2	5	1	5	13	Regular	1	5	1	5	12	Regular	5	5	1	5	16	Bueno	1	5	1	5	12	Regular	1	5	5	11	Regular	80	Regular
30	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	5	14	Bueno	109	Bueno
31	5	4	4	4	17	Bueno	1	4	5	4	14	Regular	5	5	5	4	19	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	4	5	5	4	18	Bueno	5	5	4	14	Bueno	100	Bueno
32	4	5	5	5	19	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	5	14	Bueno	107	Bueno
33	3	4	4	4	15	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	88	Bueno
34	3	4	5	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	5	3	4	5	17	Bueno	4	3	5	12	Regular	96	Bueno
35	5	3	4	2	14	Regular	4	3	4	2	13	Regular	4	5	4	2	15	Regular	5	2	4	2	13	Regular	4	5	4	2	15	Regular	4	5	2	11	Regular	81	Regular
36	2	4	5	5	16	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	5	2	5	5	17	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	5	2	5	5	17	Bueno	5	2	5	12	Regular	97	Bueno
37	2	1	4	3	10	Regular	4	1	4	3	12	Regular	4	2	4	3	13	Regular	2	3	4	3	12	Regular	4	2	4	3	13	Regular	4	2	3	9	Regular	69	Regular
38	5	5	3	5	18	Bueno	2	5	1	5	13	Regular	1	5	1	5	12	Regular	5	5	1	5	16	Bueno	3	5	1	5	14	Regular	1	5	5	11	Regular	84	Bueno
39	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	12	Regular	94	Bueno
40	5	5	2	5	17	Bueno	5	5	2	5	17	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	5	5	2	5	17	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	2	5	5	12	Regular	91	Bueno
41	5	4	4	4	17	Bueno	1	4	4	4	13	Regular	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	94	Bueno
42	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	13	Bueno	101	Bueno
43	1	4	4	4	13	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	4	1	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	1	4	4	13	Regular	4	1	4	9	Regular	78	Regular
44	2	3	5	1	11	Regular	4	3	5	1	13	Regular	5	2	5	1	13	Regular	2	1	5	1	9	Malo	5	2	5	1	13	Regular	5	2	1	8	Regular	67	Regular
45	5	5	4	5	19	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	105	Bueno
46	4	2	4	2	12	Regular	2	2	4	2	10	Regular	4	4	4	2	14	Regular	4	4	4	2	12	Regular	4	4	4	2	14	Regular	4	4	2	10	Regular	72	Regular
47	5	4	4	4	17	Bueno	1	4	4	4	13	Regular	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	94	Bueno
48	2	3	2	3	10	Regular	3	3	2	3	11	Regular	2	2	2	3	9	Malo	2	3	2	3	10	Regular	2	2	2	3	9	Malo	2	2	3	7	Malo	56	Regular

Código	Variable 1: Gestión del talento humano																								Total	Nivel											
	Incorporar a las personas				Sub Total	Nivel	Colocación de las personas				Sub Total	Nivel	Recompensar a las personas				Sub Total	Nivel	Desarrollo de las personas				Sub Total	Nivel			Retener a las personas				Sub Total	Nivel	Supervisar a las personas			Sub Total	Nivel
	GTH01	GTH02	GTH03	GTH04			GTH05	GTH06	GTH07	GTH08			GTH09	GTH10	GTH11	GTH12			GTH13	GTH14	GTH15	GTH16					GTH17	GTH18	GTH19	GTH20			GTH21	GTH22	GTH23		
61	3	4	1	4	12	Regular	1	4	1	4	10	Regular	1	3	1	4	9	Malo	3	4	1	4	12	Regular	1	3	1	4	9	Malo	1	3	4	8	Regular	60	Regular
62	4	4	1	4	13	Regular	4	4	1	4	13	Regular	1	4	1	4	10	Regular	4	4	1	4	13	Regular	1	4	1	4	10	Regular	1	4	4	9	Regular	68	Regular
63	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	13	Bueno	102	Bueno
64	2	4	5	4	15	Regular	1	4	5	4	14	Regular	5	2	5	4	16	Bueno	2	4	5	4	15	Regular	5	2	5	4	16	Bueno	5	2	4	11	Regular	87	Bueno
65	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	92	Bueno
66	5	5	2	5	17	Bueno	5	5	2	5	17	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	5	5	2	5	17	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	2	5	5	12	Regular	91	Bueno
67	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	92	Bueno
68	1	5	2	5	13	Regular	2	5	2	5	14	Regular	2	1	2	5	10	Regular	1	5	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	2	1	5	8	Regular	68	Regular
69	4	4	4	4	16	Bueno	1	4	4	4	13	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	89	Bueno
70	4	4	5	4	17	Bueno	2	4	4	4	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	12	Regular	92	Bueno
71	3	4	4	4	15	Regular	2	4	4	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	85	Bueno
72	3	3	5	2	13	Regular	2	3	4	2	11	Regular	4	3	4	2	13	Regular	3	2	4	2	11	Regular	5	3	4	2	14	Regular	4	3	2	9	Regular	71	Regular
73	3	4	4	5	16	Bueno	2	4	5	5	16	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	5	3	5	13	Bueno	98	Bueno
74	4	1	5	3	13	Regular	5	1	4	3	13	Regular	4	4	4	3	15	Regular	4	3	4	3	14	Regular	5	4	4	3	16	Bueno	4	4	3	11	Regular	82	Bueno
75	2	5	4	5	16	Bueno	1	5	1	5	12	Regular	1	2	1	5	9	Malo	2	5	1	5	13	Regular	4	2	1	5	12	Regular	1	2	5	8	Regular	70	Regular
76	4	4	5	4	17	Bueno	2	4	4	4	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	12	Regular	92	Bueno
77	3	5	4	5	17	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	2	3	2	5	12	Regular	3	5	2	5	15	Regular	4	3	2	5	14	Regular	2	3	5	10	Regular	82	Bueno
78	3	5	3	5	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	3	3	4	5	15	Regular	4	3	5	12	Regular	94	Bueno
79	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	12	Regular	94	Bueno
80	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	107	Bueno
81	1	4	5	4	14	Regular	2	4	5	4	15	Regular	5	1	5	4	15	Regular	1	4	5	4	14	Regular	5	1	5	4	15	Regular	5	1	4	10	Regular	83	Bueno
82	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	13	Bueno	99	Bueno
83	3	3	4	2	12	Regular	5	3	4	2	14	Regular	4	3	4	2	13	Regular	3	2	4	2	11	Regular	4	3	4	2	13	Regular	4	3	2	9	Regular	72	Regular
84	2	4	4	5	15	Regular	4	4	4	5	17	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	2	5	4	5	16	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	4	2	5	11	Regular	89	Bueno
85	3	1	2	3	9	Malo	1	1	2	3	7	Malo	2	3	2	3	10	Regular	3	3	2	3	11	Regular	2	3	2	3	10	Regular	2	3	3	8	Regular	55	Regular
86	1	5	4	5	15	Regular	3	5	4	5	17	Bueno	4	1	4	5	14	Regular	1	5	4	5	15	Regular	4	1	4	5	14	Regular	4	1	5	10	Regular	85	Bueno
87	2	4	3	4	13	Regular	1	4	3	4	12	Regular	3	2	3	4	12	Regular	2	4	3	4	13	Regular	3	2	3	4	12	Regular	3	2	4	9	Regular	71	Regular
88	1	5	2	5	13	Regular	1	5	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	1	5	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	2	1	5	8	Regular	67	Regular
89	3	4	5	4	16	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	3	5	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	5	3	5	4	17	Bueno	5	3	4	12	Regular	96	Bueno
90	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	105	Bueno
91	3	4	4	4	15	Regular	1	4	5	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	3	4	3	4	14	Regular	4	3	3	4	14	Regular	5	3	4	12	Regular	82	Bueno
92	5	3	5	1	14	Regular	3	3	4	1	11	Regular	4	5	4	1	14	Regular	5	1	4	1	11	Regular	5	5	4	1	15	Regular	4	5	1	10	Regular	75	Regular
93	4	2	4	2	12	Regular	5	2	5	2	14	Regular	4	4	4	2	14	Regular	4	2	4	2	12	Regular	4	4	4	2	14	Regular	5	4	2	11	Regular	77	Regular
94	5	5	5	5	20	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	103	Bueno
95	5	5	4	5	19	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	5	15	Bueno	106	Bueno
96	5	2	5	5	17	Bueno	2	2	4	5	13	Regular	3	5	3	5	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	96	Bueno
97	5	2	4	4	15	Regular	2	2	3	4	11	Regular	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	3	5	4	12	Regular	89	Bueno
98	4	4	3	5	16	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	1	4	1	5	11	Regular	4	5	1	5	15	Regular	3	4	1	5	13	Regular	5	4	5	14	Bueno	87	Bueno
99	3	4	5	4	16	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	1	3	1	4	9	Malo	3	4	1	4	12	Regular	5	3	1	4	13	Regular	3	3	4	10	Regular	76	Regular
100	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	105	Bueno
101	4	2	3	4	13	Regular	1	2	3	4	10	Regular	3	4	3	4	14	Regular	4	4	3	4	15	Regular	3	4	3	4	14	Regular	3	4	4	11	Regular	77	Regular
102	1	2	2	5	10	Regular	4	2	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	1	5	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	2	1	5	8	Regular	64	Regular
103	5	5	4	4	18	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	98	Bueno
104	3	4	4	4	15	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	84	Bueno
105	4	5	4	5	18	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	13	Bueno	100	Bueno
106	5	4	4	4	17	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	96	Bueno
107	3	5	5	5	18	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	5	3	5	13	Bueno	105	Bueno
108	3	4	4	4	15	Regular	2	4	4	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	85	Bueno
109	1	5	1	4	11	Regular	5	5	1	4																											

Código	Variable 1: Gestión del talento humano																										Total	Nivel									
	Incorporar a las personas				Sub Total	Nivel	Colocación de las personas				Sub Total	Nivel	Recompensar a las personas				Sub Total	Nivel	Desarrollo de las personas				Sub Total	Nivel	Retener a las personas				Sub Total	Nivel	Supervisar a las personas			Sub Total	Nivel		
	GTH01	GTH02	GTH03	GTH04			GTH05	GTH06	GTH07	GTH08			GTH09	GTH10	GTH11	GTH12			GTH13	GTH14	GTH15	GTH16			GTH17	GTH18					GTH19	GTH20	GTH21			GTH22	GTH23
121	5	4	3	3	15	Regular	5	4	3	3	15	Regular	3	5	3	3	14	Regular	5	3	3	3	14	Regular	3	5	3	3	14	Regular	3	5	3	11	Regular	83	Bueno
122	2	5	2	5	14	Regular	3	5	2	5	15	Regular	2	2	2	5	11	Regular	2	5	2	5	14	Regular	2	2	2	5	11	Regular	2	2	5	9	Regular	74	Regular
123	2	4	5	4	15	Regular	1	4	5	4	14	Regular	5	2	5	4	16	Bueno	2	4	5	4	15	Regular	5	2	5	4	16	Bueno	5	2	4	11	Regular	87	Bueno
124	1	5	3	5	14	Regular	5	5	3	5	18	Bueno	3	1	3	5	12	Regular	1	5	3	5	14	Regular	3	1	3	5	12	Regular	3	1	5	9	Regular	79	Regular
125	1	4	3	5	13	Regular	4	4	3	5	16	Bueno	3	1	3	5	12	Regular	1	5	3	5	14	Regular	3	1	3	5	12	Regular	3	1	5	9	Regular	76	Regular
126	4	3	4	4	15	Regular	2	3	4	4	13	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	88	Bueno
127	5	4	4	5	18	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	103	Bueno
128	3	1	3	4	11	Regular	5	1	3	4	13	Regular	3	3	3	4	13	Regular	3	4	3	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	4	3	4	10	Regular	74	Regular
129	2	5	4	5	16	Bueno	2	5	4	5	16	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	2	5	4	5	16	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	4	2	5	11	Regular	89	Bueno
130	5	4	5	2	16	Bueno	5	4	5	2	16	Bueno	3	5	3	2	13	Regular	5	2	3	2	12	Regular	5	5	3	2	15	Regular	5	5	2	12	Regular	84	Bueno
131	4	5	4	5	18	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	13	Bueno	100	Bueno
132	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	5	3	18	Bueno	1	5	1	3	10	Regular	5	3	1	3	12	Regular	5	5	1	3	14	Regular	5	5	3	13	Bueno	85	Bueno
133	4	4	4	5	17	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	1	4	1	5	11	Regular	4	5	1	5	15	Regular	4	4	1	5	14	Regular	4	4	5	13	Bueno	86	Bueno
134	5	5	5	4	19	Bueno	3	5	5	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	4	14	Bueno	102	Bueno
135	4	4	4	5	17	Bueno	1	4	4	5	14	Regular	5	4	5	5	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	4	4	5	13	Bueno	100	Bueno
136	5	4	5	4	18	Bueno	2	4	5	4	15	Regular	1	5	1	4	11	Regular	5	4	1	4	14	Regular	5	5	1	4	15	Regular	5	5	4	14	Bueno	87	Bueno
137	5	3	4	5	17	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	5	5	2	5	17	Bueno	4	5	2	5	16	Bueno	4	5	5	14	Bueno	94	Bueno
138	1	4	3	4	12	Regular	3	4	3	4	14	Regular	5	1	5	4	15	Regular	1	4	5	4	14	Regular	3	1	5	4	13	Regular	3	1	4	8	Regular	76	Regular
139	2	1	5	1	9	Malo	5	1	5	1	12	Regular	1	2	1	1	5	Malo	2	1	1	1	5	Malo	5	2	1	1	9	Malo	5	2	1	8	Regular	48	Malo
140	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	3	4	17	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	3	5	4	12	Regular	104	Bueno
141	4	4	4	3	15	Regular	3	4	4	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	4	3	4	3	14	Regular	4	4	4	3	15	Regular	4	4	3	11	Regular	84	Bueno
142	3	5	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	4	3	5	12	Regular	96	Bueno
143	5	4	4	5	18	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	5	4	5	4	18	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	5	4	3	12	Regular	95	Bueno
144	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	5	3	5	5	18	Bueno	5	3	5	13	Bueno	103	Bueno
145	1	4	4	4	13	Regular	2	4	4	4	14	Regular	4	1	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	1	4	4	13	Regular	4	1	4	9	Regular	75	Regular
146	3	3	1	5	12	Regular	1	3	1	5	10	Regular	1	3	1	5	10	Regular	3	5	1	5	14	Regular	1	3	1	5	10	Regular	1	3	5	9	Regular	65	Regular
147	4	5	4	4	17	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	12	Regular	93	Bueno
148	1	3	2	5	11	Regular	3	3	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	1	5	2	5	13	Regular	2	1	2	5	10	Regular	2	1	5	8	Regular	65	Regular
149	2	3	4	4	13	Regular	1	3	4	4	12	Regular	4	2	4	4	14	Regular	2	4	4	4	14	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	2	4	10	Regular	77	Regular
150	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	15	Bueno	109	Bueno
151	4	5	4	4	17	Bueno	2	5	4	4	15	Regular	3	4	4	3	14	Regular	4	4	5	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	3	10	Regular	89	Bueno
152	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	4	4	13	Bueno	100	Bueno
153	3	5	4	5	17	Bueno	1	5	4	5	15	Regular	4	3	4	5	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	4	3	5	12	Regular	93	Bueno
154	1	4	5	4	14	Regular	2	4	5	4	15	Regular	4	1	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	5	1	4	4	14	Regular	5	1	4	10	Regular	79	Regular
155	2	5	4	5	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	2	5	4	5	16	Bueno	4	2	4	5	15	Regular	4	2	5	11	Regular	90	Bueno
156	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	2	4	2	4	12	Regular	4	4	2	4	14	Regular	5	4	2	4	15	Regular	5	4	4	13	Bueno	89	Bueno
157	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	88	Bueno
158	1	4	3	5	13	Regular	4	4	3	5	16	Bueno	3	1	3	5	12	Regular	1	5	3	5	14	Regular	3	1	3	5	12	Regular	3	1	5	9	Regular	76	Regular
159	1	3	5	4	13	Regular	2	3	5	4	14	Regular	2	1	2	4	9	Malo	1	4	2	4	11	Regular	5	1	2	4	12	Regular	5	1	4	10	Regular	69	Regular
160	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	3	4	17	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	3	5	4	12	Regular	104	Bueno
161	4	4	3	5	16	Bueno	4	4	3	5	16	Bueno	3	4	3	5	15	Regular	4	5	3	5	17	Bueno	3	4	3	5	15	Regular	3	4	5	12	Regular	91	Bueno
162	4	5	3	4	16	Bueno	4	5	3	4	16	Bueno	3	4	3	4	14	Regular	4	4	3	4	15	Regular	3	4	3	4	14	Regular	3	4	4	11	Regular	86	Bueno
163	5	4	4	5	18	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	103	Bueno
164	3	4	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	3	4	11	Regular	86	Bueno
165	4	5	3	5	17	Bueno	2	5	3	5	15	Regular	3	4	3	5	15	Regular	4	5	3	5	17	Bueno	3	4	3	5	15	Regular	3	4	5	12	Regular	91	Bueno
166	5	4	4	4	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	13	Bueno	97	Bueno
167	1	4	3	2	10	Regular	3	4	3	2	12	Regular	3	1	3	2	9	Malo	1	2	3	2	8	Malo	3	1	3	2	9	Malo	3	1	2	6	Malo	54	Regular
168	5	5	4	5	19	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	5	14	Bueno	105	Bueno
169	4	4																																			

Anexo 8: Base de datos de la variable competencias laborales

Código	Variable 2: Competencias laborales																					Total	Nivel			
	Identificación				Sub Total	Nivel	Normalización				Sub Total	Nivel	Formación				Sub Total	Nivel	Certificación					Sub Total	Nivel	
	CL1	CL2	CL3	CL4			CL5	CL6	CL7	CL8			CL9	CL10	CL11	CL12			CL13	CL14	CL15					CL16
1	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	71	Bueno
2	3	4	4	4	15	Regular	3	4	3	4	14	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	59	Regular
3	2	5	5	5	17	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	5	2	5	5	17	Bueno	5	5	2	5	17	Bueno	68	Bueno
4	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
5	5	5	5	1	16	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	1	5	5	3	14	Regular	1	5	5	5	16	Bueno	65	Bueno
6	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	2	4	15	Regular	4	5	4	1	14	Regular	4	4	5	4	17	Bueno	63	Bueno
7	4	5	5	3	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	3	4	5	3	15	Regular	4	5	4	5	18	Bueno	68	Bueno
8	1	4	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	1	4	1	10	Regular	4	4	1	4	13	Regular	49	Regular
9	1	4	3	4	12	Regular	1	4	2	3	10	Regular	4	1	4	5	14	Regular	4	3	1	4	12	Regular	48	Regular
10	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	80	Bueno
11	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
12	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	5	3	5	3	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	69	Bueno
13	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	65	Bueno
14	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	1	4	14	Regular	5	5	4	5	19	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	69	Bueno
15	2	5	5	4	16	Bueno	2	5	3	5	15	Regular	4	2	5	3	14	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	61	Bueno
16	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	67	Bueno
17	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	4	5	4	3	16	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	68	Bueno
18	3	5	5	3	16	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	3	3	5	4	15	Regular	3	5	3	5	16	Bueno	65	Bueno
19	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	70	Bueno
20	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	74	Bueno
21	3	4	4	3	14	Regular	3	4	4	4	15	Regular	3	3	4	3	13	Regular	3	4	3	4	14	Regular	56	Regular
22	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	2	5	16	Bueno	4	4	5	1	14	Regular	4	5	4	5	18	Bueno	66	Bueno
23	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	4	5	4	1	14	Regular	4	4	5	4	17	Bueno	64	Bueno
24	4	4	3	3	14	Regular	4	3	2	3	12	Regular	3	4	3	1	11	Regular	3	3	4	2	12	Regular	49	Regular
25	1	5	4	4	14	Regular	1	5	4	4	14	Regular	4	1	5	5	15	Regular	4	4	1	5	14	Regular	57	Regular
26	3	3	1	3	10	Regular	3	3	2	1	9	Malo	3	3	3	1	10	Regular	3	1	3	3	10	Regular	39	Regular
27	2	5	5	4	16	Bueno	2	5	2	5	14	Regular	4	2	5	5	16	Bueno	4	5	2	5	16	Bueno	62	Bueno
28	3	4	4	1	12	Regular	3	4	3	4	14	Regular	1	3	4	4	12	Regular	1	4	3	4	12	Regular	50	Regular
29	2	5	5	1	13	Regular	2	5	1	5	13	Regular	1	2	5	4	12	Regular	1	5	2	5	13	Regular	51	Regular
30	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	80	Bueno
31	1	4	4	4	13	Regular	1	4	5	4	14	Regular	4	1	4	3	12	Regular	4	4	1	4	13	Regular	52	Regular
32	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	5	3	5	2	15	Regular	5	5	3	5	18	Bueno	68	Bueno
33	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	4	5	4	2	15	Regular	4	4	5	4	17	Bueno	67	Bueno
34	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	5	4	5	3	17	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	70	Bueno
35	4	2	3	4	13	Regular	4	2	3	3	12	Regular	4	4	2	4	14	Regular	4	3	4	2	13	Regular	52	Regular
36	4	5	4	5	18	Bueno	4	5	1	4	14	Regular	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	4	5	18	Bueno	69	Bueno
37	4	3	1	4	12	Regular	4	3	5	1	13	Regular	4	4	3	3	14	Regular	4	1	4	3	12	Regular	51	Regular
38	2	5	5	3	15	Regular	2	5	5	5	17	Bueno	3	2	5	4	14	Regular	3	5	2	5	15	Regular	61	Bueno
39	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	67	Bueno
40	5	5	5	2	17	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	71	Bueno
41	1	4	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	4	1	4	4	13	Regular	4	4	1	4	13	Regular	52	Regular
42	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	71	Bueno
43	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	3	4	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	68	Bueno
44	4	1	3	5	13	Regular	4	1	2	3	10	Regular	5	4	1	4	14	Regular	5	3	4	1	13	Regular	50	Regular
45	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	69	Bueno
46	2	2	3	4	11	Regular	2	2	1	3	8	Malo	4	2	2	5	13	Regular	4	3	2	2	11	Regular	43	Regular
47	1	4	4	4	13	Regular	1	4	5	4	14	Regular	4	1	4	4	13	Regular	4	4	1	4	13	Regular	53	Regular
48	3	3	3	2	11	Regular	3	3	3	3	12	Regular	2	3	3	1	9	Malo	2	3	3	3	11	Regular	43	Regular
49	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	3	5	4	16	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	67	Bueno
50	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	73	Bueno

Código	Variable 2: Competencias laborales																					Total	Nivel			
	Identificación				Sub Total	Nivel	Normalización				Sub Total	Nivel	Formación				Sub Total	Nivel	Certificación					Sub Total	Nivel	
	CL1	CL2	CL3	CL4			CL5	CL6	CL7	CL8			CL9	CL10	CL11	CL12			CL13	CL14	CL15					CL16
51	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	2	5	15	Regular	4	3	5	4	16	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	65	Bueno
52	3	4	4	5	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	5	3	4	2	14	Regular	5	4	3	4	16	Bueno	61	Bueno
53	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	71	Bueno
54	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	5	4	2	16	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	69	Bueno
55	1	5	5	4	15	Regular	1	5	1	5	12	Regular	4	1	5	1	11	Regular	4	5	1	5	15	Regular	53	Regular
56	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	67	Bueno
57	5	4	3	4	16	Bueno	5	4	5	3	17	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	3	5	4	16	Bueno	67	Bueno
58	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	1	5	16	Bueno	3	5	5	3	16	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	68	Bueno
59	1	4	4	5	14	Regular	1	4	4	4	13	Regular	5	1	4	1	11	Regular	5	4	1	4	14	Regular	52	Regular
60	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	77	Bueno
61	1	4	4	1	10	Regular	1	4	1	4	10	Regular	1	1	4	3	9	Malo	1	4	1	4	10	Regular	39	Regular
62	4	4	4	1	13	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	1	4	4	4	13	Regular	1	4	4	4	13	Regular	55	Regular
63	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	4	5	5	2	16	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	72	Bueno
64	1	4	4	5	14	Regular	1	4	5	4	14	Regular	5	1	4	5	15	Regular	5	4	1	4	14	Regular	57	Regular
65	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
66	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	1	5	16	Bueno	4	5	5	3	17	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	70	Bueno
67	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
68	4	5	5	2	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	2	4	5	3	14	Regular	2	5	4	5	16	Bueno	64	Bueno
69	1	4	4	4	13	Regular	1	4	1	4	10	Regular	4	1	4	2	11	Regular	4	4	1	4	13	Regular	47	Regular
70	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	80	Bueno
71	2	4	4	4	14	Regular	2	4	5	4	15	Regular	4	2	4	3	13	Regular	4	4	2	4	14	Regular	56	Regular
72	2	3	3	5	13	Regular	2	4	2	3	11	Regular	5	2	4	1	12	Regular	5	3	2	2	12	Regular	48	Regular
73	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	5	4	17	Bueno	4	3	5	4	16	Bueno	4	4	3	5	16	Bueno	65	Bueno
74	5	3	1	5	14	Regular	5	3	4	1	13	Regular	5	5	3	4	17	Bueno	5	1	5	3	14	Regular	58	Regular
75	1	5	5	4	15	Regular	1	5	1	5	12	Regular	4	1	5	4	14	Regular	4	5	1	5	15	Regular	56	Regular
76	2	4	4	5	15	Regular	2	4	2	4	12	Regular	5	2	4	4	15	Regular	5	4	2	4	15	Regular	57	Regular
77	2	5	5	4	16	Bueno	2	5	1	5	13	Regular	4	2	5	1	12	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	57	Regular
78	4	5	5	3	17	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	69	Bueno
79	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	67	Bueno
80	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	77	Bueno
81	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	5	4	17	Bueno	5	4	4	2	15	Regular	5	4	4	4	17	Bueno	66	Bueno
82	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	5	4	18	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	70	Bueno
83	5	2	3	4	14	Regular	5	2	1	3	11	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	4	3	5	2	14	Regular	55	Regular
84	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	4	4	5	3	16	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	67	Bueno
85	1	3	1	2	7	Malo	1	3	4	1	9	Malo	2	1	3	1	7	Malo	2	1	1	3	7	Malo	30	Malo
86	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	4	3	5	1	13	Regular	4	5	3	5	17	Bueno	63	Bueno
87	1	4	4	3	12	Regular	1	4	4	4	13	Regular	3	1	4	4	12	Regular	3	4	1	4	12	Regular	49	Regular
88	1	5	5	3	14	Regular	1	5	2	5	13	Regular	3	1	5	5	14	Regular	4	5	1	5	15	Regular	56	Regular
89	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	2	4	15	Regular	5	5	4	2	16	Bueno	5	4	5	4	18	Bueno	67	Bueno
90	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	80	Bueno
91	1	4	4	4	13	Regular	1	4	5	4	14	Regular	4	1	4	3	12	Regular	4	4	1	4	13	Regular	52	Regular
92	3	1	3	5	12	Regular	3	1	5	3	12	Regular	5	3	1	4	13	Regular	5	3	3	1	12	Regular	49	Regular
93	5	2	2	4	13	Regular	5	2	4	2	13	Regular	4	5	2	3	14	Regular	4	2	5	2	13	Regular	53	Regular
94	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	1	5	14	Regular	5	3	5	3	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	66	Bueno
95	2	5	5	4	16	Bueno	2	5	1	5	13	Regular	4	2	5	4	15	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	60	Bueno
96	2	5	2	5	14	Regular	2	5	4	2	13	Regular	5	2	5	1	13	Regular	5	2	2	5	14	Regular	54	Regular
97	3	4	4	4	15	Regular	3	4	5	4	16	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	61	Bueno
98	4	5	4	3	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	65	Bueno
99	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	5	5	4	1	15	Regular	5	4	5	4	18	Bueno	68	Bueno
100	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	74	Bueno

Código	Variable 2: Competencias laborales																						Total	Nivel		
	Identificación				Sub Total	Nivel	Normalización				Sub Total	Nivel	Formación				Sub Total	Nivel	Certificación						Sub Total	Nivel
	CL1	CL2	CL3	CL4			CL5	CL6	CL7	CL8			CL9	CL10	CL11	CL12			CL13	CL14	CL15	CL16				
101	1	4	2	3	10	Regular	1	4	3	2	10	Regular	3	1	4	4	12	Regular	3	2	1	4	10	Regular	42	Regular
102	4	5	2	2	13	Regular	4	5	4	2	15	Regular	2	4	5	5	16	Bueno	2	2	4	5	13	Regular	57	Regular
103	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	5	5	17	Bueno	4	3	4	3	14	Regular	4	5	3	4	16	Bueno	63	Bueno
104	1	4	4	4	13	Regular	1	4	1	4	10	Regular	4	1	4	3	12	Regular	4	4	1	4	13	Regular	48	Regular
105	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	3	5	1	13	Regular	4	5	3	5	17	Bueno	64	Bueno
106	3	4	4	4	15	Regular	3	4	4	4	15	Regular	4	3	4	3	14	Regular	4	4	3	4	15	Regular	59	Regular
107	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	77	Bueno
108	2	4	4	4	14	Regular	2	4	1	4	11	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	4	2	4	14	Regular	53	Regular
109	5	4	5	1	15	Regular	5	4	4	5	18	Bueno	1	5	4	4	14	Regular	1	5	5	4	15	Regular	62	Bueno
110	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	77	Bueno
111	1	4	3	4	12	Regular	1	4	2	3	10	Regular	4	1	4	1	10	Regular	4	3	1	4	12	Regular	44	Regular
112	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	3	5	17	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	73	Bueno
113	2	5	4	4	15	Regular	2	5	4	4	15	Regular	4	2	5	5	16	Bueno	4	4	2	5	15	Regular	61	Bueno
114	4	4	5	5	18	Bueno	4	4	4	5	17	Bueno	5	4	4	3	16	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	69	Bueno
115	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	3	4	15	Regular	4	3	5	3	15	Regular	4	4	3	5	16	Bueno	62	Bueno
116	3	4	4	5	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	5	3	4	1	13	Regular	5	4	3	4	16	Bueno	60	Bueno
117	2	5	5	4	16	Bueno	2	5	5	5	17	Bueno	4	2	5	1	12	Regular	4	5	2	5	16	Bueno	61	Bueno
118	1	4	4	3	12	Regular	1	4	4	4	13	Regular	3	1	4	2	10	Regular	3	4	1	4	12	Regular	47	Regular
119	4	4	4	5	17	Bueno	4	3	4	4	15	Regular	5	4	3	4	16	Bueno	5	4	4	2	15	Regular	63	Bueno
120	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	77	Bueno
121	5	3	4	3	15	Regular	5	3	5	4	17	Bueno	3	5	3	3	14	Regular	3	4	5	3	15	Regular	61	Bueno
122	3	5	5	2	15	Regular	3	5	2	5	15	Regular	2	3	5	1	11	Regular	2	5	3	5	15	Regular	56	Regular
123	1	4	4	5	14	Regular	1	4	4	4	13	Regular	5	1	4	5	15	Regular	5	4	1	4	14	Regular	56	Regular
124	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	72	Bueno
125	4	5	4	3	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	65	Bueno
126	2	4	3	4	13	Regular	2	4	4	3	13	Regular	4	2	4	4	14	Regular	4	3	2	4	13	Regular	53	Regular
127	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	3	4	15	Regular	4	3	5	2	14	Regular	4	4	3	5	16	Bueno	61	Bueno
128	5	4	1	3	13	Regular	5	4	3	1	13	Regular	3	5	4	5	17	Bueno	3	1	5	4	13	Regular	56	Regular
129	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	4	3	5	4	16	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	68	Bueno
130	5	2	4	5	16	Bueno	5	2	5	4	16	Bueno	5	5	2	5	17	Bueno	5	4	5	2	16	Bueno	65	Bueno
131	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	67	Bueno
132	5	3	5	5	18	Bueno	5	3	3	5	16	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	5	3	18	Bueno	70	Bueno
133	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	4	4	3	5	16	Bueno	65	Bueno
134	3	4	5	5	17	Bueno	3	4	5	5	17	Bueno	5	3	4	1	13	Regular	5	5	3	4	17	Bueno	64	Bueno
135	1	5	4	4	14	Regular	1	5	5	4	15	Regular	4	1	5	5	15	Regular	4	4	1	5	14	Regular	58	Regular
136	2	4	4	5	15	Regular	2	4	3	4	13	Regular	5	2	4	4	15	Regular	5	4	2	4	15	Regular	58	Regular
137	4	5	3	4	16	Bueno	4	5	2	3	14	Regular	4	4	5	5	18	Bueno	4	3	4	5	16	Bueno	64	Bueno
138	3	4	4	3	14	Regular	3	4	5	4	16	Bueno	3	3	4	3	13	Regular	3	4	3	4	14	Regular	57	Regular
139	5	1	1	5	12	Regular	5	1	4	1	11	Regular	5	5	1	1	12	Regular	5	1	5	1	12	Regular	47	Regular
140	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	76	Bueno
141	3	3	4	4	14	Regular	3	3	3	4	13	Regular	4	3	3	3	13	Regular	4	4	3	3	14	Regular	54	Regular
142	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	4	4	5	1	14	Regular	4	5	4	5	18	Bueno	68	Bueno
143	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
144	3	5	5	5	18	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	5	3	5	1	14	Regular	5	5	3	5	18	Bueno	68	Bueno
145	2	4	4	4	14	Regular	2	4	1	4	11	Regular	4	2	4	3	13	Regular	4	4	2	4	14	Regular	52	Regular
146	1	5	3	1	10	Regular	1	5	1	3	10	Regular	1	1	5	4	11	Regular	1	3	1	5	10	Regular	41	Regular
147	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	5	5	17	Bueno	4	3	4	2	13	Regular	4	5	3	4	16	Bueno	62	Bueno
148	3	5	3	4	15	Regular	3	5	2	3	13	Regular	4	3	5	3	15	Regular	3	3	3	5	14	Regular	57	Regular
149	1	4	3	4	12	Regular	1	4	1	3	9	Malo	4	1	4	1	10	Regular	4	3	1	4	12	Regular	43	Regular
150	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	77	Bueno

Código	Variable 2: Competencias laborales																						Total	Nivel		
	Identificación				Sub Total	Nivel	Normalización				Sub Total	Nivel	Formación				Sub Total	Nivel	Certificación						Sub Total	Nivel
	CL1	CL2	CL3	CL4			CL5	CL6	CL7	CL8			CL9	CL10	CL11	CL12			CL13	CL14	CL15	CL16				
151	4	4	5	4	17	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	68	Bueno
152	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	5	4	4	3	16	Bueno	5	4	4	4	17	Bueno	66	Bueno
153	1	5	5	4	15	Regular	1	5	4	5	15	Regular	4	1	5	2	12	Regular	4	5	1	5	15	Regular	57	Regular
154	2	4	4	5	15	Regular	2	4	4	4	14	Regular	5	2	4	1	12	Regular	5	4	2	4	15	Regular	56	Regular
155	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	4	5	17	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	68	Bueno
156	5	4	4	5	18	Bueno	5	4	1	4	14	Regular	5	5	4	1	15	Regular	5	4	5	4	18	Bueno	65	Bueno
157	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	1	5	13	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	5	3	4	16	Bueno	60	Bueno
158	4	5	4	3	16	Bueno	4	5	2	4	15	Regular	3	4	5	3	15	Regular	3	4	4	5	16	Bueno	62	Bueno
159	2	4	3	5	14	Regular	2	4	2	3	11	Regular	5	2	4	1	12	Regular	5	3	2	4	14	Regular	51	Regular
160	5	4	5	5	19	Bueno	5	4	5	5	19	Bueno	5	5	4	5	19	Bueno	5	5	5	4	19	Bueno	76	Bueno
161	4	5	4	3	16	Bueno	4	5	4	4	17	Bueno	3	4	5	4	16	Bueno	3	4	4	5	16	Bueno	65	Bueno
162	4	4	5	3	16	Bueno	4	4	1	5	14	Regular	3	4	4	5	16	Bueno	3	5	4	4	16	Bueno	62	Bueno
163	3	5	4	4	16	Bueno	3	5	5	4	17	Bueno	4	3	5	5	17	Bueno	4	4	3	5	16	Bueno	66	Bueno
164	3	4	4	4	15	Regular	3	4	1	4	12	Regular	4	3	4	4	15	Regular	4	4	3	4	15	Regular	57	Regular
165	3	5	5	3	16	Bueno	3	5	3	5	16	Bueno	3	3	5	1	12	Regular	3	5	3	5	16	Bueno	60	Bueno
166	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	3	4	15	Regular	4	4	4	5	17	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
167	3	2	4	3	12	Regular	3	2	4	4	13	Regular	3	3	2	5	13	Regular	3	4	3	2	12	Regular	50	Regular
168	3	5	5	4	17	Bueno	3	5	5	5	18	Bueno	4	3	5	4	16	Bueno	4	5	3	5	17	Bueno	68	Bueno
169	2	3	4	1	10	Regular	2	3	1	4	10	Regular	1	2	3	3	9	Malo	1	4	2	3	10	Regular	39	Regular
170	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	80	Bueno
171	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	4	4	4	4	16	Bueno	64	Bueno
172	5	5	5	5	20	Bueno	5	5	3	5	18	Bueno	5	5	5	3	18	Bueno	5	5	5	5	20	Bueno	76	Bueno
173	5	5	4	4	18	Bueno	5	5	4	4	18	Bueno	4	5	5	5	19	Bueno	4	4	5	5	18	Bueno	73	Bueno
174	3	4	3	5	15	Regular	3	4	4	3	14	Regular	5	3	4	1	13	Regular	5	3	3	4	15	Regular	57	Regular
175	4	5	4	4	17	Bueno	4	5	3	4	16	Bueno	4	4	5	1	14	Regular	4	4	4	5	17	Bueno	64	Bueno
176	3	4	1	5	13	Regular	3	4	4	1	12	Regular	5	3	4	4	16	Bueno	5	1	3	4	13	Regular	54	Regular
177	4	5	5	4	18	Bueno	4	5	1	5	15	Regular	4	4	5	3	16	Bueno	4	5	4	5	18	Bueno	67	Bueno
178	4	3	4	3	14	Regular	4	4	4	4	16	Bueno	3	4	4	4	15	Regular	3	4	4	2	13	Regular	58	Regular

Anexo 9: Artículo científico

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión del talento humano y competencias laborales en
la Gerencia de Administración y Finanzas de la
Municipalidad de San Juan de Lurigancho - 2016**

Br. Silvana Córdova Elías

silcoreli@hotmail.com

[Escuela de Posgrado](#)

Universidad César Vallejo Filial Lima Norte

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2016.

El tipo de investigación es básica, descriptiva correlacional, el diseño fue de tipo no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 178 colaboradores que han laborado en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho durante el periodo 2016. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento la escala de opinión que mide la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales. En cuanto a la estadística se hizo uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) versión 22. Se utilizó el estadígrafo no paramétrico Rho de Spearman, en razón de las variables cuantitativa ordinal, motivo por el cual ya no es necesario utilizar la prueba de normalidad. Nivel de significación de 0,05.

Los resultados indicaron que la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales fue positiva, según el coeficiente de correlación Rho Spearman que es de (0,521) y el valor de significancia que es de (0,000), concluyendo que se logró el objetivo general de la investigación, al determinarse que existe una relación positiva entre la gestión del talento humano con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho 2016.

Palabras clave: gestión del talento humano, competencias laborales y municipalidad.

Abstract

The objective of the present work was to determine the relationship between the management of human talent and the labor competencies of the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho 2016.

The type of research is basic, descriptive correlational, the design was non-experimental type of cross section. The study population consisted of 178 employees who have worked in the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho during the 2016 period. The technique used for data collection was the survey and the instrument the opinion scale which measures the relationship between the management of human talent with labor competencies. In terms of statistics, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 22 was used. Spearman's non-parametric Rho statistician was used, because of the ordinal quantitative variables, which is why it is no longer necessary to use the test of normality Significance level of 0.05.

The results indicated that the relationship between human talent management and labor competencies was positive, according to the Rho Spearman correlation coefficient which is (0.521) and the significance value that is (0.000), concluding that the objective was achieved general of the investigation, to determine that there is a positive relationship between the management of human talent with labor competencies in the Administration and Finance Management of the Municipality of San Juan de Lurigancho 2016.

Keywords: human talent management, labor competencies and municipality.

Introducción

Chiavenato (2009), señaló que la administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables.

Mertens (1998), señaló que la competencia laboral no se pretende plantear en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico. Ambos enfoques encierran modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

Revisión de la literatura

V1: Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2008), indicó que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento la persona debe de poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Dimensión 1: Incorporar a las personas

Chiavenato (2008), señaló que el proceso de incorporar a las personas representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e

importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida.

Dimensión 2: Colocación de las personas

Chiavenato (2008), señaló que las organizaciones funcionan cuando el personal se desempeña en labores o actividades específicas, buscando que siempre lo hagan con eficacia, es por ello que se emplean a personas que ocupen los distintos cargos o puestos de trabajo que se requieren, a fin de cumplir las exigencias de la organización. El proceso de colocación de las personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros de la organización, el diseño del puesto que desempeñarán y la evaluación de su desempeño en el puesto.

Dimensión 3: Recompensar a las personas

Chiavenato (2008), señaló que contar con un sistema de recompensas y de sanciones, tiene como objetivo reforzar la conducta de las personas que participan en ellas, este sistema incluye el paquete total de prestaciones que la organización puede ofrecer a sus colaboradores, así como los mecanismos y procedimientos para repartir dichas prestaciones.

Dimensión 4: Desarrollo de las personas

Chiavenato (2008), indicó que el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento.

Dimensión 5: Retener a las personas

Chiavenato (2008), señaló que la retención de las personas exige una atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización.

Dimensión 6: Supervisar a las personas

Chiavenato (2008), señaló que el supervisar a las personas es el fin de dar seguimiento a los procesos y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluye banco de datos y sistemas de información administrativa. La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte,

que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

V2: Competencias laborales

Mertens (1998), señaló que las competencias laborales no pretenden plantear en el contexto de la educación y de la sociedad, sino plantearla desde una perspectiva acotada del nivel inferior de la empresa o unidad productiva. A este nivel se pueden distinguir dos enfoques acerca de la competencia laboral: el estructural y el dinámico.

Dimensión 1: Identificación

Mertens (1998), señaló que la identificación es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad el trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Dimensión 2: Normalización

Mertens (1998), señaló que la normalización son normas de expresión estandarizada de la descripción de Competencias Laborales, que dan cuenta del desempeño de una tarea específica. Están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que se identifican a través del análisis funcional. Estas normas de competencia para que sean adecuadas deben aclarar lo que un sujeto debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que el sujeto debe demostrar su competencia, los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente.

Dimensión 3: Formación

Mertens (1998), indicó que una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación a la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las

necesidades del sector empresarial. Es necesario no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

Dimensión 4: Certificación

Mertens (1998), señaló que la certificación alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber que competencias están requiriendo en su empresa y las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

Metodología

La investigación fue de estudio cuantitativo, método hipotético-deductivo, descriptiva y correlacional. El diseño de estudio fue no experimental y de corte transversal. El estudio fue de 178 colaboradores de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho. La validez de las variables se dio a través de un juicio de expertos con la aplicación de una escala de opinión, donde el coeficiente de Alfa de Cronbach para ambos instrumentos fue alta. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software Excel y el programa estadístico SPSS 22, a través del cual se trabajaron las frecuencias descriptivas y porcentajes con sus tablas para la prueba de hipótesis y los resultados del coeficiente de correlación de Rho Spearman.

Resultados

Correlación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales

Se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, se obtuvo con una correlación positiva de Rho Spearman 0,521 y una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Correlación entre el incorporar a las personas con las competencias laborales

Se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Existe relación positiva entre el incorporar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, se obtuvo una correlación positiva de Rho Spearman 0,530 y una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo que se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Correlación entre la colocación de las personas con las competencias laborales

Se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Existe relación positiva entre la colocación de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, se obtuvo una correlación positiva de Rho Spearman 0,810 y una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Correlación entre el recompensar a las personas con las competencias laborales

Se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Existe relación positiva entre el recompensar a las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, se obtuvo una correlación positiva de Rho Spearman 0,328 y una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Correlación entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales

Se presentan los resultados para contrastar la cuarta hipótesis específica: Existe relación positiva entre el desarrollo de las personas y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, con una correlación positiva de Rho Spearman 0,488 y una significancia de 0.000 menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Discusión

De la hipótesis general se presenta una correlación positiva (0,521), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: Que si existe relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Guerrero (2014) en su investigación sobre la Gestión del Talento Humano basado en Competencias, sus resultados arrojaron que en su investigación se demuestra que los factores a considerar para desarrollar e implementar un modelo diagnóstico basado en competencias laborales permitió una adecuada gestión y desarrollo del talento humano en cuanto a su entorno laboral, los factores organizacionales, siendo esto muy positivo para lo convenido por la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho ya que en sus resultados arrojó una relación significativa entre ambas variables, de ese modo para la empresa es una prioridad el contar con una adecuada gestión del talento humano conjuntamente con las competencias laborales de cada colaborador de la institución.

De la hipótesis específica 1, se presenta una correlación positiva (0,530), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Gutiérrez (2011), en su investigación sobre La Gestión del talento y la generación de valor en la empresa en sus conclusiones indicaron que se debería saber el valor real del talento que adquirimos y no basta con hacer, sino que hay que hacer bien, de esta manera la fuerza laboral debe desempeñarse mejor que el estándar del mercado, generando

valor en la empresa mediante una eficaz dirección estratégica. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican una adecuada incorporación de las personas a su institución, lo cual les permite realizar una adecuada labor administrativa, con una gestión municipal que les permite día a día darles una buena atención a todos los de su comunidad.

De la hipótesis específica 2, se presenta una correlación positiva (0,810), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Cabrera (2012), en su investigación “Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma – Unión Venezolana”, concluyo que una empresa debería de contar con la descripción de cargos por competencias actualizadas de todo el personal, las cuales podrán ser utilizadas en la elaboración de planes de carrera, sistemas de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, captación y selección de personal, entre otros procesos de la Gestión del Talento Humano. También cuenta con una propuesta de estructura organizativa, ajustada a su realidad, donde se incorpora la Gestión del Talento Humano como función clave de la organización para el logro de sus objetivos. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho es muy importante el contar con una adecuada colocación de las personas, ya que estos se sentirían satisfechos profesionalmente ya que se estarían desarrollando en las áreas acordes con sus carreras profesionales, funciones realizadas que reflejaran unos adecuados resultados en cuanto al logro de sus objetivos personales y mucho más de los objetivos como gerencia en bien de toda la comunidad del distrito que se verá beneficiada con una buena gestión.

De la hipótesis específica 3, se presenta una correlación positiva (0,328), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto De la

Cruz (2009), en su investigación “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”, concluyo que se ha demostrado con evidencias significativas y estadísticamente los desempeños laborales y que estos definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados nos indican que el recompensar a las personas es muy importante para su institución, lo cual les permitirá contar con personal satisfecho al ver que su institución los premia con incentivos extras a su remuneración mensual o estos también podrían ser con días de descanso, ya que en las instituciones públicas el no generar ingresos propios, estas recompensas a su personal podrían ser con vales o días libres y estos serían recompensados de acuerdo al rendimiento de cada uno de ellos en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, los cuales no solo serán obtenidos de manera individual, sino grupal y recompensados así con reconocimientos al término de cada año.

De la hipótesis específica 4, se presenta una correlación positiva (0,488), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Oscoco (2015) en su investigación titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014” concluyo que si existe una correlación significativa positiva débil entre a gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en la Municipalidad Distrital de Pacucha – Andahuaylas – Apurímac, 2014. A diferencia de esta Municipalidad, para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican que para ellos es muy importante el desarrollo de las personas dentro de su institución, por lo que ellos cuentan con programas de capacitaciones mensuales de acuerdo a sus áreas y especialidades de cada uno de los colaboradores, las cuales les permitirá poder

participar de posibles ascensos en sus misma gerencia o tras gerencias beneficiándose con la mejora de sus remuneraciones.

De la hipótesis específica 5, se presenta una correlación positiva (0,344), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el retener a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Prieto (2013), en su investigación “Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal”, concluyo que la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, tienen como finalidad el lograr que las personas puedan desplegar todas sus habilidades, capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican que para ellos es esencial e importante el retener a sus colaboradores más capaces, los cuales han adquirido una adecuada experiencia en cuanto a la gestión municipal en la actualidad, lo cual les ha permitido tener un adecuado desenvolvimiento profesional en sus labores asignadas, en bien de la comunidad del distrito.

De la hipótesis específica 6, se presenta una correlación positiva (0,296), motivo por el cual se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a); es decir: si existe relación entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016. Al respecto Gallardo, González, Martínez y Pardo (2012), en su investigación “Gestión del Talento en la Empresa Española. Rol del Departamento de Recursos Humanos”, concluyeron que el talento es entendido como una mezcla de competencias y compromiso que las personas demostrando así un desempeño excepcional, por lo que el área de recursos humanos debería de estar vinculado al diseño e implementación de la estrategia de toda empresa. Del mismo modo para la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho sus resultados indican como regular el supervisar a las personas, ya que ellos les brindan la total confianza de poder ejercer sus funciones con total libertad de acuerdo a lo programado anualmente, ya que el desempeño de cada uno de ellos podrá ser evaluado con el

resultado al final de cada año, donde todos los que hayan logrado sus objetivos podrán ser reconocidos por los logros que hayan obtenido.

Conclusiones

A través de esta investigación sobre la relación entre la gestión del talento humano con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera: Con la presente investigación se logró el objetivo general, determinando que si existe relación positiva entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Segunda: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 1, determinando que si existe relación positiva entre el incorporar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Tercera: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 2, determinando que si existe relación positiva entre la colocación de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Cuarta: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 3, determinando que si existe relación positiva entre el recompensar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Quinta: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 4, determinando que si existe relación positiva entre el desarrollo de las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Sexta: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 5, determinando que si existe relación positiva entre el retener a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Séptima: Con la presente investigación se logró el objetivo específico 6, determinando que si existe relación positiva entre el supervisar a las personas con las competencias laborales en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho – 2016, por lo tanto la hipótesis fue válida.

Referencias

- Alles, M. (2009). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias*. 2da. Edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bravo-Castillo et. al. (2013). *El Factor del Talento Humano en las Organizaciones*. Ingeniería Industrial. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433593002>
- Cabrera, E. (2012). *Gestión por Competencia del Talento Humano en la Asociación Civil sin Fines de Lucro, Sociedad Misionera Internacional, Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma – Unión Venezolana*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4021.pdf>
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Primera Edición. Lima: Editorial San Marcos
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* - 3ra. Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. A.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. 1ra. Edición. Bogotá: Ediciones Ecoe
- De la Cruz, H. (2009). *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga*. Ayacucho (Perú).

- Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ayacuch/o/sintesis_unsch_nueva_gestion_del_potencial_humano_y_su_evaluacion_de_desempeo_en_inst_financieras.pdf
- Gallardo-Gallardo, E; González-Cruz, T; Martínez-Fuentes, C; Pardo-del-Val, M; (2012). *Gestión del Talento en la Empresa Española. Rol del Departamento de Recursos Humanos*. Revista Venezolana de Gerencia, 17() 232-252. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del Talento Humano basado en Competencias*. Recuperado el 16 de octubre de 2016, de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Gutiérrez, J. (2011). *La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa*. Escuela de Postgrado de la UPC. Cuaderno de Investigación EPG. Edición Nro. 15. Lima (Perú). Recuperado el 16 de octubre de 2016, de: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/333455/1/51-161-1-PB.pdf>
- HayGroup (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.) España: Ediciones Deusto S.A.
- Hellriegel, D.; Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning
- Fernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México. D.F.: Mac Graw Hill: Interamericana
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. 1ra. Edición. Editorial San Marcos
- Jauregui, K. (2012). *El talento humano se convierte en un importante factor para el éxito de las organizaciones*. Esan Graduate School of Business. Lima – Perú. Recuperado el 17 de noviembre de 2016: <https://www.esan.edu.pe/maestrias/blog/2012/09/organizacion-direccion-personas-esan-jauregui/>
- Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Humano: Construyendo Compromiso*. España. Pearson Educación S.A.

- Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. 2da. Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Mertens, L. (1998) *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*, México.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*. 2da. Edición. México: Pearson.
- OIT (2013). *Formación Profesional. Glosario de términos escogidos*. CINTERFOR. Ginebra 1993. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papel13.pdf
- OIT (2013). *La formación por competencias como iniciativa pública: el ámbito de los ministerios de trabajo y ministerios de educación*. CINTERFOR. Ginebra 1993. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de: http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_com/iii_a.htm
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – Perú. Recuperado el 19 de noviembre de 2016: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscoco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, R., Galán A. & Quintanal J. (2012). *Métodos y diseño de Investigación en educación*. Madrid, España. Recuperado el 19 de noviembre de 2016: https://books.google.com.pe/books?id=FgUrgmgEj4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín. Recuperado el 19 de noviembre de 2016:

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John. Wiley and Sons.