



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

(Creada por Ley N° 25265)



## **ESCUELA DE POSGRADO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE POSGRADO**

### **TESIS**

“Gestión del talento humano por competencias y el desempeño  
laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público  
Huancayo, 2023”

#### **Línea de investigación:**

Gestión Organizacional y Talento Humano

#### **PRESENTADO POR:**

Bach. Rafael Santiago Huaman Ignacio

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**HUANCAVELICA, PERÚ**

**2025**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA  
(Creado por Ley N° 25265)



**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huancavelica, a los 15 días del mes de setiembre a horas 17:30 p.m. del año dos mil veinticinco; se reunieron los miembros del Jurado Evaluador, designado con Resolución Directoral N.º 1126-2025-EPG-R/UNH de fecha 23.06.2025, conformado por los docentes:

**PRESIDENTE:** Dr. Raúl Eleazar ARIAS SÁNCHEZ.  
<https://orcid.org/0000-0003-4604-9507>  
DNI N.º: 73175604.

**SECRETARIO:** Mg. Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE.  
<https://orcid.org/0000-0002-2987-9325>  
DNI N.º: 19823269.

**VOCAL:** Mg. Ronald César CARDENAS ARANGO.  
<https://orcid.org/0000-0001-8546-3132>  
DNI N.º: 42320824.

**ASESOR:** Mg. Alberto VERGARA AMES.  
<https://orcid.org/0000-0002-3552-1127>  
DNI N.º: 09931243.

De conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica – Versión 002, aprobado mediante Resolución N° 0679-2023-CU-UNH.

El candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES; MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**; en cumplimiento de la Resolución Directoral N° 1649-2025-EPG-R/UNH, que fija la fecha y hora para el acto de sustentación en modalidad presencial; don **RAFAEL SANTIAGO HUAMAN IGNACIO**, identificado con **DNI N° 42152171**, procedió a sustentar la tesis titulada **"Gestión del talento Humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público Huancayo, 2023"**

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando con el calificado:

APROBADO  DESAPROBADO  POR: *Ramírez*

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los 15 días del mes de setiembre de 2025.

*Raúl Eleazar Arias Sánchez*  
.....  
Dr. Raúl Eleazar ARIAS SANCHEZ.  
Presidente del Jurado

*Andrés Jesús Ramírez Laurente*  
.....  
Mg. Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE.  
Secretario del Jurado

*Ronald César Cardenas Arango*  
.....  
Mg. Ronald César CARDENAS ARANGO.  
Vocal del Jurado

Registro N° 20-2025

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanas por levantarme motivación cada día para seguir y conseguir mis objetivos y propósitos, así mismo a todas las personas que me brindan su apoyo e hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación.

Rafael

**Asesor.**

**Mg. Alberto Vergara Ames**

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3552-1127>

**DNI N° 09931243**

## Resumen

En la investigación que se realiza se efectuó a fin de conocer ampliamente la conexión que hay y existe sobre la gestión del capital humano en su dimensión con el desenvolvimiento de los administrativos en el interior de la administración del Hospital Regional Público Huancayo, 2023. Para el desarrollo de este estudio se consideró con un enfoque cuantitativo, correlación y sin manipulación alguna; disponiendo de una población de 100 administrativos del Hospital Regional Público Huancayo, 2023 entidad a los que se encuestó. Los resultados mostraron que la Gestión del Talento Humano y Desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional público Huancayo, 2024 se percibió grado de nivel bajo (29%) Gestión del Talento Humano y Desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional público Huancayo, 2024 grado nivel medio (39%). Gestión del Talento Humano y Desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional público Huancayo, 2024 grado de nivel alto (32%) De la misma forma, la verificación de las conjeturas se llega a reconocer que concurre nexo muy positivo entre las premisas, la conexión de grado de nivel alto, Según la prueba de Kolmogórov-Smirnov, los valores de significancia para ambas variables fueron  $p = 0,000$ , por ello se empleó la prueba de Rho de Spearman para medir la correlación de las variables. El coeficiente de correlación de 0.513 indica una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Esto significa que, a medida que mejora la gestión del talento humano, el desempeño laboral tiende a mejorar también. El valor de significación (Sig.) es menor a 0.01, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa. Esto refuerza la validez de la relación observada entre ambas variables

**Palabras clave:** talento humano, habilidades cognitivas, comportamiento, desempeño

## ***Abstract***

*The research that is carried out was carried out in order to broadly know the connection that exists regarding human capital management in its dimension with the development of administrators within the administration of the Huancayo Public Regional Hospital, 2023. For the development of this study, a quantitative approach, correlation and without any manipulation was considered; having a population of 100 administrators of the Huancayo Public Regional Hospital, 2023 entity who were surveyed. The results showed that Human Talent Management and Job Performance of the administrative staff of the Huancayo Public Regional Hospital, 2024 was perceived as low level (29%) Human Talent Management and Job Performance of the administrative staff of the Huancayo Public Regional Hospital, 2024 was perceived as medium level (39%). Human Talent Management and Job Performance of the Administrative Staff of the Huancayo Public Regional Hospital, 2024 high level grade (32%) Similarly, the verification of the conjectures leads to the recognition that there is a very positive link between the premises, the high level grade connection, According to the Kolmogorov-Smirnov test, the significance values for both variables were  $p = 0.000$ , therefore the Spearman Rho test was used to measure the correlation of the variables. The correlation coefficient of 0.513 indicates a moderate positive relationship between human talent management and job performance. This means that, as human talent management improves, job performance tends to improve as well. The significance value (Sig.) is less than 0.01, which indicates that the correlation is statistically significant. This reinforces the validity of the relationship observed between both variables*

**Keywords:** *human talent, cognitive skills, behavior, performance.*

# Índice

Portada.....	i
Acta de sustentación.....	ii
Dedicatoria .....	iii
Asesor.....	iv
Resumen.....	v
Abstract .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	x
introducción.....	xi
CAPÍTULO I.....	xiii
EL PROBLEMA .....	xiii
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación del problema .....	16
1.2.1 <i>Problema General</i> .....	16
1.2.2 <i>Problemas específicos</i> .....	16
1.3 Objetivos de la investigación .....	16
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	16
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4 Justificación e importancia.....	17
1.4.1 <i>Justificación teórica</i> .....	17
1.4.2 <i>Justificación metodológica</i> .....	17
1.4.3 <i>Justificación práctica</i> .....	17
1.5 Limitaciones.....	18
CAPÍTULO II .....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes de la investigación .....	19
2.1.1 <i>Antecedentes a nivel internacional</i> .....	19
2.1.2 <i>Antecedentes a nivel Nacional</i> .....	20
2.1.3 <i>Antecedentes a nivel Local</i> .....	22
2.2. Bases teóricas .....	24
2.4.1 <i>Hipótesis General</i> .....	36

2.4.2 <i>Hipótesis Específicas</i> .....	37
2.5. Identificación de variables .....	37
2.6. Definición operativa de variables e indicadores .....	38
CAPÍTULO III .....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.1. Tipo de investigación .....	42
3.2. Nivel de investigación.....	42
3.3. Método de investigación .....	42
3.4. Diseño de investigación .....	43
3.5. Población, muestra y muestreo .....	43
3.5.1 <i>Población</i> .....	43
3.5.2 <i>Muestra</i> .....	46
3.5.3 <i>Muestreo</i> .....	47
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	48
3.7.1. Validez y Confiabilidad del instrumento .....	48
CAPÍTULO IV .....	50
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	50
4.1. Presentación e interpretación de datos .....	50
4.2 Proceso de prueba de hipótesis .....	56
4.3 Discusión de resultados.....	61
Conclusiones .....	64
Recomendaciones.....	65
Referencias bibliográficas.....	67
Anexos .....	74
Anexo 01: Matriz de consistencia.....	75
Anexo 02: Instrumento de recolección de datos .....	76
Anexo 03: Validación del instrumento de recolección de datos.....	80
Anexo 04: Base de datos.....	85
Anexo 05: Certificado de similitud.....	92
Anexo 06: Panel fotográfico .....	93

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables e indicadores -----	38
<b>Tabla 2</b> Población de estudio -----	44
<b>Tabla 3</b> Niveles de la variable de gestión del talento humano-----	50
<b>Tabla 4</b> Dimensiones de la variable gestión de talento humano -----	51
<b>Tabla 5</b> Niveles de la variable desempeño laboral -----	52
<b>Tabla 6</b> Porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral -----	53
<b>Tabla 7</b> Tabla cruzada de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral ---	55
<b>Tabla 8</b> Prueba de normalidad-----	56
<b>Tabla 9</b> Prueba de hipótesis general -----	57
<b>Tabla 10</b> Prueba de hipótesis específica 1 -----	59
<b>Tabla 11</b> Prueba de hipótesis específica 2 -----	60

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Gráfico de la gestión de talento humano -----	51
<b>Figura 2</b> Porcentaje de las dimensiones de la variable gestión del talento humano -----	52
<b>Figura 3</b> Porcentaje de la variable desempeño laboral -----	53
<b>Figura 4</b> Porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral -----	54
<b>Figura 5</b> Desempeño laboral -----	55
<b>Figura 6</b> Prueba de hipótesis general-----	57
<b>Figura 7</b> Prueba de hipótesis específica 1 -----	58
<b>Figura 8</b> Prueba de hipótesis específica 2 -----	60

## Introducción

En el ámbito de la gestión pública, la eficiencia y calidad en la prestación de servicios se encuentran estrechamente vinculadas con la capacidad institucional para gestionar adecuadamente su talento humano (Ocampo & Fernández, 2018), en este sentido, los hospitales públicos, como entidades responsables de garantizar el derecho fundamental a la salud (Mamani, 2024), requieren contar con personal competente, motivado y comprometido con el cumplimiento de sus funciones, es por ello que, la gestión del talento humano por competencias (Mendivel et al. 2020) constituye un enfoque estratégico indispensable para fortalecer el desempeño laboral y, en consecuencia, la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Es por esta manera que el servicio y estudio que realiza de la gestión del personal talentoso humano ha conseguido mejor con mucha relevancia por todos desafíos conseguidos, tener y mantener al recurso humano altamente calificado competitivo y es totalmente necesario para dar y contribuir a la organización administrativa (Pardo & Porras, 2011); además, ya se tiene en cuenta un reto a adquirir el bienestar integral del ser humano (mental, físico y emocional) de los seres humanos de manera que se desea y estén altamente en las posibilidades de hacer acompañamiento a la organización en el ámbito administrativo, lograr las metas mediante una buena realización de sus funciones.

Por estas razones que se vieron, se llegó a proponer el tema de investigación, a fin de saber, llegar a conocer cómo la administración y la dirección del personal se va asociando con el desenvolvimiento de los funcionarios públicos en el Hospital Regional Público Huancayo, a fin a conocer a profundidad sobre la situación en esta entidad pública. Por otro lado, en América del Sur, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú han implementado estrategias de gestión del talento en sus organizaciones y arrojaron resultados positivos en el logro de sus objetivos como sostiene (Ramírez y Ruiz, 2019), por ende estas gestión plantea un valor agregado añadiendo a las entidades públicas, en un entorno administrativo exigente de los usuarios de adentro y de afuera, por consiguiente, debe precisar y generar un cambio

a base de ejemplos, el compromiso permanente, la confianza en el entorno y romper paradigmas rígidos y conseguir la flexibilidad.

De igual forma, la presente investigación se divide en: Capítulo I, se presenta el problema enunciando la situación problemática, formulando varios enunciados del problema, haciendo una delineación de los objetivos de la investigación y la justificando el estudio. Capítulo II, se evalúa el marco teórico, que tiene un desglose en varios subcapítulos presentados. También estos trabajos incluyen los antecedentes de dicha investigación, fundamentos teóricos, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables y operacionalización de variables de acuerdo al planteamiento. Capítulo III, se centra netamente en método de investigación y describiendo el tipo de investigación, nivel de investigación, métodos de investigación, diseño de la investigación, población, muestra y dicho muestreo, y las técnicas e instrumentos para recopilación de datos, técnicas de procesamiento y los análisis de datos así mismo la prueba de hipótesis. Capítulo IV, presenta los resultados, la interpretación de los datos, la discusión de casos de los hallazgos y el respectivo proceso de prueba de hipótesis. Finalizando, el trabajo muestra algunas conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El autor.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Hoy en día el talento humano es parte integral de las actividades organizacionales de todas las empresas o unidades institucionales del sector público, el talento humano es considerado como un medio de producción tanto de bienes como de servicios. La gestión del talento humano en nuestra organización es un objetivo útil, considerando que los empleados ya no necesitan ir a trabajar, sino que, por el contrario, quieren trabajar, lo que aumenta la productividad (Diaz & Quintana, 2021), asimismo, las organizaciones exitosas tienden a crecer, aumentando la complejidad de los recursos y la necesidad de empleados con habilidades que mantengan la competitividad. Las personas se convierten en diferenciadores competitivos y la ventaja más importante en un mundo globalizado y competitivo. Las organizaciones funcionan con personas que se definen mediante diferentes términos dependiendo de su importancia percibida para la organización. Estos términos reflejan su importancia para la empresa, desde trabajadores por horas hasta talento humano o capital intelectual (Cabezas y Brito, 2021), de igual forma, la gestión de recursos humanos en la actualidad se centra en los recursos humanos, por lo que va más allá del individuo y abarca a toda la organización (Camejo & Cejas, 2009).

El término desempeño laboral se refiere a lo que realmente hace un empleado (Mendoza & Arriola, 2022), no solo a lo que sabe hacer, por eso son tan importantes los siguientes aspectos: Habilidades (eficiencia, calidad y productividad con la que el empleado realiza actividades específicas en el trabajo, ambiente, días prescritos), comportamiento disciplinario (uso del tiempo de trabajo, cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, normas laborales) y características personales necesarias para el desempeño de ocupaciones o puesto específico, y por lo tanto afirma una idoneidad específica para un puesto determinado. Existe una correlación directa entre los factores de desempeño y la utilidad comprobada (Urango, 2020). Ahora bien, cuando hablamos de gestión de personas, hablamos de personas, mente, inteligencia, vitalidad, acción e iniciativa. En los últimos años, la gestión de recursos humanos ha experimentado algunos cambios y transformaciones importantes. Estos cambios no solo afectan lo tangible y concreto, sino que también cambian los aspectos conceptuales e intangibles de la situación (Mónaca, 2022).

En América del Sur, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú han implementado estrategias de gestión del talento en sus organizaciones y arrojaron resultados positivos en el logro de sus objetivos. En Venezuela, Colombia y Chile la gestión del talento se adapta a las condiciones específicas de cada empresa y al momento histórico y sociocultural del país. En el estado Zulia (Venezuela), en la costa atlántica de Colombia y en Santiago de Chile, varias organizaciones gestionan el talento con un enfoque estratégico, consultando con expertos para captar el inicio del proceso de implementación (Ramírez y Ruiz, 2019).

En el contexto global, la gestión del talento humano por competencias se ha consolidado como un enfoque estratégico clave para fortalecer el desempeño organizacional, especialmente en instituciones del sector público y sanitario, así, diversos estudios internacionales evidencian que la correcta identificación, desarrollo y evaluación de competencias laborales (técnicas, conductuales y transversales) contribuye significativamente al mejoramiento del desempeño laboral, la productividad y la calidad de los servicios públicos (Chiavenato, 2020;).

No obstante, pese a los avances conceptuales y tecnológicos, persisten brechas importantes en la implementación efectiva de este enfoque en hospitales y organismos públicos. En países de América Latina como México, Colombia y Chile, investigaciones recientes destacan la falta de articulación entre la planificación estratégica institucional y la gestión por competencias, así como la escasa formación continua y la débil cultura de evaluación del desempeño (Giraldo & Vélez, 2015). Estas limitaciones afectan directamente la eficiencia de los servicios de salud, generando problemas en la atención al usuario, desmotivación del personal y rotación laboral, en este sentido, la gestión del talento humano en el ámbito hospitalario enfrenta el reto de alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, promoviendo un clima organizacional favorable y una mejora sostenida en los niveles de desempeño laboral, especialmente en contextos de alta demanda y recursos limitados.

En el Perú, la gestión del talento humano por competencias ha sido incorporada formalmente en las políticas del Estado a través del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SERVIR), el cual promueve un modelo meritocrático y basado en competencias para el sector público (Olivos et al., 2023), sin embargo, su implementación en las entidades regionales y hospitalarias aún presenta múltiples desafíos. En los hospitales públicos, y particularmente en los hospitales regionales, se observan carencias en la planificación del talento humano (Estrella, 2020), deficiencias en la evaluación del desempeño, y escasa articulación entre los procesos de selección, capacitación y promoción interna, así, estas limitaciones generan baja motivación laboral, escasa productividad y deficiente calidad de servicio hacia los usuarios.

El Hospital Regional Público de Huancayo no es ajeno a esta realidad, a pesar de contar con personal administrativo con experiencia y compromiso, se evidencia la ausencia de un modelo integral de gestión del talento humano por competencias (Macukachi & Yupanqui, 2024), lo que dificulta la medición objetiva del desempeño y limita el desarrollo profesional continuo, este escenario plantea interrogantes sobre cómo la gestión del talento humano basada en competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo, y en qué medida su fortalecimiento puede mejorar la eficiencia institucional y la calidad de la gestión pública en el sector salud.

Por lo tanto, es necesario realizar esta investigación en un hospital regional público para conocer la eficacia en el cumplimiento de tan apreciadas funciones del sector, así, se formuló el siguiente problema de investigación:

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema General***

¿Cuál es la relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

- a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?
- b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.

### ***1.3.2. Objetivos específicos***

- a) Determinar la relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.
- b) Determinar la relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.

## **1.4 Justificación e importancia**

### ***1.4.1 Justificación teórica***

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de profundizar en el análisis de la gestión del talento humano por competencias como un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades, habilidades y actitudes del personal con los objetivos institucionales. Desde el marco teórico, autores como Chiavenato (2020) sostienen que la gestión basada en competencias permite no solo optimizar los procesos de selección, formación y evaluación del personal, sino también incrementar la eficacia organizacional al vincular el desempeño individual con los resultados colectivos, en este sentido, el estudio aporta al desarrollo teórico de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en entornos hospitalarios, campo aún poco explorado en el contexto peruano, contribuyendo a la generación de conocimiento aplicable y validado empíricamente en el sector salud público.

### ***1.4.2 Justificación metodológica***

En el plano metodológico, el estudio se justifica por su carácter aplicado y correlacional, ya que pretende establecer la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del hospital. La elección de este diseño permitirá identificar no solo la fuerza de dicha relación, sino también los factores que más influyen en ella. El uso del instrumento planteado garantiza la rigurosidad del proceso de recolección y análisis de datos, además, la metodología propuesta posibilitará la contrastación empírica de los postulados teóricos sobre gestión por competencias, contribuyendo al fortalecimiento del campo de la gestión pública basada en evidencias.

### ***1.4.3 Justificación práctica***

Desde una perspectiva práctica, esta investigación busca fortalecer la gestión institucional del Hospital Regional Público de Huancayo, proporcionando evidencia

sobre cómo la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias puede mejorar los niveles de desempeño del personal administrativo, asimismo, los resultados permitirán identificar brechas en las competencias laborales del personal, orientar planes de capacitación, diseñar procesos de evaluación más objetivos y fomentar una cultura organizacional basada en el mérito y la productividad, asimismo, los hallazgos pueden servir como insumo para la toma de decisiones de las autoridades regionales de salud y para otras instituciones públicas que deseen optimizar su desempeño mediante estrategias modernas de gestión del capital humano.

### **1.5 Limitaciones**

Las principales limitaciones del estudio radican en el alcance temporal y contextual de la investigación, al centrarse exclusivamente en el personal administrativo del Hospital Regional Público de Huancayo durante el año 2023, lo que restringe la generalización de los resultados a otros hospitales o periodos, asimismo, la disponibilidad y disposición del personal para responder los instrumentos pudo afectar la amplitud de la información recolectada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

##### ***2.1.1 Antecedentes a nivel internacional***

Vera y Blanco (2020) de Colombia presentaron un estudio dirigido a identificar las necesidades de gestión de recursos humanos de las Pymes del sector servicios afiliadas a la Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios (ACOPI) en Barranquilla, Colombia. Este estudio se realizó desde una perspectiva cuantitativa utilizando un diseño transaccional y transversal no experimental. La validez y confiabilidad se entienden a través del alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna del instrumento. Gracias a ello, es posible identificar y describir las características y necesidades de las pequeñas y medianas empresas en este campo desde la perspectiva de la gestión del talento, abriendo nuevas perspectivas de mejora de la productividad y la competitividad. Con base en lo anterior, es necesario crear un modelo de gestión del talento que se centre en el desarrollo y evaluación organizacional para fortalecer los procesos internos de la organización.

En México, Castro y Delgado (2020) realizaron un análisis para determinar las condiciones de la gestión del talento humano con el desempeño laboral. Esta investigación es de naturaleza aplicada, no experimental y adopta un enfoque descriptivo-proposicional ya que tiene como objetivo caracterizar las variables y abordar las cuestiones subyacentes. La población y muestra estuvo compuesta por personal del PEHCBM, totalizando 70 personas. Se utiliza la encuesta como método

y el cuestionario como herramienta para evaluar aspectos de la gestión del talento en términos de conocimientos, habilidades, juicios y actitudes. Respecto al desempeño laboral se tienen en cuenta aspectos como la motivación, el ambiente y la capacidad de desempeño. En general, el estudio encontró que la mayoría de los empleados encuestados creen que la organización fortalece sus conocimientos técnicos y fomenta el aprendizaje continuo. Sin embargo, una proporción significativa consideró que en ocasiones se fomentaba el intercambio de conocimientos y el desarrollo de habilidades. El estudio también encontró que la mayoría de los empleados tienen habilidades como visión global, trabajo en equipo, aplicación de conocimientos y motivación. Sin embargo, una proporción significativa cree que a veces la comunicación dentro de la organización no transcurre fluidamente.

En su investigación, Mariño (2018) tomó como objetivo general evaluar el proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias para mejorar el desempeño organizacional de Bioalimentar. El propósito de este estudio es una investigación cuantitativa, no experimental, exploratoria-descriptiva-correlativa y aplicada. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, identificándose como componente muestral un total de 172 individuos. Se utilizó una técnica de encuesta para recolectar información. La herramienta correspondiente al método de investigación es un cuestionario, su validación fue confirmada por el coeficiente Alfa de Cronbach (0,865), indicando un alto nivel de confiabilidad al ser utilizado en la investigación. Se encontró que el sistema de gestión por competencias está directa y moderadamente relacionado con el desempeño laboral de los empleados de Bioalimentar ( $r = 0,532$ ).

### ***2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional***

Huamán (2025) señaló que, el contexto actual en el que operan las instituciones de salud del país se caracteriza por la creciente complejidad y masificación de sus actividades, así como por el incremento de las presiones sociales, culturales y las demandas ciudadanas. Ante esta situación, se realizó un análisis de la realidad problemática que dio origen a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el clima organizacional en el Hospital de Pampas,

Huancavelica – 2022? Tras una revisión exhaustiva de los fundamentos teóricos, se estableció como objetivo determinar cómo la gestión por competencias se vincula con el clima organizacional en dicha institución. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con un diseño no experimental; se aplicó la técnica de encuesta a una muestra de 30 trabajadores del hospital. Los resultados estadísticos evidenciaron una relación significativa entre la gestión por competencias y el clima organizacional, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.525 y un nivel de significancia de 0.003, lo que permitió rechazar la hipótesis nula y confirmar la asociación positiva entre ambas variables

Flores y Orco (2020) plantearon como objetivo determinar el impacto de la gestión del talento en el desempeño laboral en el ámbito de la economía y la gestión en la UNSAM a través de competencias. Realizaron un estudio descriptivo correlacional utilizando métodos cuantitativos y un diseño transversal no experimental. La herramienta utilizada es un cuestionario con coeficiente alfa de Cronbach y KMO. Se utilizó como instrumento un cuestionario compuesto por 50 preguntas divididas en dos partes que abarcan variables de HRM de habilidades y desempeño laboral utilizando una escala Likert (nunca, casi nunca, a veces, mayoritariamente como siempre, siempre). Los resultados de la investigación obtenidos son los siguientes: De acuerdo con el acotamiento de la hipótesis, realizando una prueba estadística de Chi-cuadrado, el resultado es 104.817, el nivel de significancia es 0.00, el Chi calculado es mayor que el Chi importante (16, 92) y el calculado El nivel de significancia (0,00) es inferior al nivel de significancia crítico (0,05), por lo que existe una relación altamente significativa entre la gestión del talento basada en competencias y el desempeño público. Concluimos que existe una relación lineal moderada entre la gestión del talento y las capacidades. y desempeño laboral de los docentes de la UNMSM. El coeficiente de Spearman es 0,662. El análisis de la prueba de hipótesis es chi-cuadrado con un nivel de significancia de 0,000 para identificar el talento en función de las competencias.

Alvarado & Morejón (2023) analizaron la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Carbo. Su propósito general fue examinar las variables involucradas,

diagnosticar la situación actual y describir los factores relacionados con el bajo rendimiento del personal. Se utilizó una metodología de tipo no experimental y se aplicaron encuestas a 45 servidores públicos, evidenciando un amplio desconocimiento y una escasa implementación de las políticas de gestión del talento humano. Los resultados mostraron que el 56% de los encuestados no conoce dichas políticas, aunque el 62% reconoce su importancia. Asimismo, el 56% considera ineficiente el proceso de reclutamiento y selección. En conjunto, los hallazgos subrayan la urgencia de fortalecer la comunicación y la aplicación efectiva de las políticas de gestión del talento humano para optimizar el desempeño laboral

Vela (2022) tuvo como objetivo establecer la relación entre la Gestión de Talento Humano y su relación con la satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital de Torres Causana, 2022. Un estudio de diseño descriptivo transversal, correlacional. El equipo de investigación incluye 45 empleados. En cuanto a los datos, se obtuvieron resultados positivos de la herramienta de recopilación de datos técnicos y del cuestionario estructurado que incluyó 10 preguntas relacionadas con variables de gestión de recursos humanos y 10 preguntas relacionadas con variables de gestión de recursos humanos, puntuaciones de satisfacción laboral y validez del cuestionario enviado para revisión por pares. Como resultado, el 51% dijo estar satisfecho con su gestión del talento y el 64% con su trabajo. Utilizando la prueba de independencia Chi<sup>2</sup> se encontró que existe relación entre las variables (37.352 a). Se encontró que la gestión del talento estaba relacionada con la satisfacción laboral de los empleados del gobierno local. Se concluyó que la gestión del talento humano se relacionó con la satisfacción con las condiciones laborales de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Torres Causana.

### ***2.1.3 Antecedentes a nivel Local***

Moscoso (2022) manifestó que, la motivación laboral constituye una estrategia fundamental en las instituciones, tanto públicas como privadas, orientada a mantener a los trabajadores comprometidos e identificados con su labor. Por su parte, el desempeño laboral refleja el resultado de las acciones e interacciones de los colaboradores frente a sus funciones asignadas, contribuyendo directamente al

fortalecimiento institucional. La presente tesis tuvo como propósito analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores del Policlínico Continental de Huancayo durante el año 2020. Se trató de una investigación aplicada, de nivel correlacional, desarrollada mediante los métodos deductivo, inductivo y analítico, bajo un diseño no experimental transversal correlacional. La población estuvo conformada por 43 trabajadores, que constituyeron también la muestra del estudio. Para contrastar las hipótesis, se utilizó la correlación de Spearman-Brown. Entre los resultados, se observó que la mayoría de los trabajadores (41.86%) tenía entre 31 y 40 años, y que el 60.5% eran mujeres. Además, el 67.44% contaba con entre 1 y 5 años de servicio, y la totalidad mantenía condición laboral de contratados. En cuanto a la motivación, el 65.12% presentó niveles regulares de motivación extrínseca y desempeño laboral regular, mientras que el 58.14% evidenció motivación intrínseca regular con desempeño también regular. Finalmente, se concluyó que no existe una relación significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral de los colaboradores del Policlínico Continental, al obtenerse un valor  $p = 0.229$  y un  $\rho = 0.187$ , lo que indica ausencia de correlación positiva entre ambas variables

Flores y Flores (2019) realizaron un análisis para determinar la relación entre la gestión del talento y el desempeño de los empleados en Inversiones Múltiples Flores E.I.R.L.” 2019, junio de 2019. El método utilizado fue cuantitativo, correlacional, el método utilizado fue inductivo y deductivo, y el diseño fue de análisis transversal correlacional no experimental. El método de recolección de datos fue una encuesta y la herramienta de recolección de datos fue un cuestionario de 24 ítems calificado por expertos mediante una escala de calificación Likert. En el estudio participaron 36 empleados de la empresa, incluidos directivos. y personal. Para comparar las tablas y resultados obtenidos por métodos cuantitativos se utiliza el método estadístico Shapiro-Wilk para determinar la normalidad de las variables y probando la hipótesis Sperm Rho se obtiene el resultado (0.440) mostrando que existe una correlación moderada entre ambas variables. Se encontró que existe una correlación directa significativa (0.440) entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los empleados en Inversiones Múltiples Flores E.I.R.L.

Arroyo (2017) tuvo como objetivo determinar la relación entre las percepciones sobre la gestión del talento y el desempeño laboral de los docentes del Colegio Especial Andino de Huancayo 2017. Se descubrió que: (a) las variables de estudio tenían correlaciones positivas altas entre sí, según el análisis estadístico del coeficiente de correlación del modelo Pearson, que arrojó un valor de 0,796. No hace falta decir que el desempeño laboral de los docentes se medirá por una buena gestión del talento humano. (b) Para determinar las percepciones de los docentes sobre la gestión del talento y el desempeño laboral, se utilizó un cuestionario de escala Likert. (c) Se llevaron a cabo entrevistas individuales con los docentes que identificó 12 habilidades diversas tales como: conocimiento y expresión verbal, también se demostró que los profesores se involucran con su institución en la formación de sus estudiantes.

Espinoza y Montalvo (2021) presentaron un estudio sobre el análisis de la Gestión del Talento Humano y desempeño laboral en el personal Administrativo de la Zona Registral N° VIII Sede Huancayo. El estudio propuesto es un diseño tipo básica, no experimental, descriptivo y correlacional utilizando métodos cuantitativos. La población de estudio fue de veinticuatro empleados y utilizaron un instrumento denominado cuestionario, que incluía 19 preguntas que fueron verificadas por expertos. Los resultados de la investigación muestran un alto nivel de significancia entre las relaciones entre variables. Gestión de variables. Talento humano y productividad laboral, el análisis de los coeficientes de correlación obtenidos a través de la estadística de la prueba de Pearson están todos por encima de 0.05 y el coeficiente  $r = 0.769$  muestra que existe correlación entre ambas variables.

## **2.2. Bases teóricas**

### ***2.2.1 Gestión del Talento Humano por Competencias***

Según Chiavenato (2009), en la era del conocimiento, el equipo de gestión del talento humano reemplaza al departamento de recursos humanos y los gerentes se convierten en administradores de recursos humanos. El equipo de gestión del talento humano está enfocado a brindar consultoría interna para asegurar que el sector tenga

un liderazgo estratégico y que las personas se conviertan en agentes activos e inteligentes que ayuden a gestionar sus recursos. Las personas son consideradas empleados de la organización y toman decisiones en sus actividades, alcanzan metas y logran resultados previamente acordados, lo que se convierte en la ventaja competitiva de las organizaciones exitosas.

Maldonado (2021) la gestión de competencias se refiere a atraer, desarrollar y retener talento alineando consistentemente los sistemas y procesos de recursos humanos con base en las habilidades y el desempeño necesarios para desempeñarse de manera competente. Según Alles (2008), se trata de procedimientos de coordinación cooperativa para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Por otro lado, Talento: La RAE lo define como “el conjunto de dones naturales o sobrenaturales que Dios ha dotado en abundancia al ser humano” así como “los dones intelectuales como la destreza, la habilidad, la prudencia, etc. que se iluminan en una persona”. Basado en la definición de talento del diccionario (“el conjunto de dones intelectuales de una persona”), el siguiente paso es mostrar qué es un conjunto de dones intelectuales y cómo se forma. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos basada en competencias, este conjunto de “aptitudes intelectuales” es la suma de dos subconjuntos: competencias y conocimientos; Sin embargo, el primero tendrá excelentes propiedades. El talento real para un puesto o trabajo estará determinado por la intersección de ambos subconjuntos de requisitos para ese puesto. Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y habilidades; Cuando hacemos algo, ya sea en el trabajo, practicando deporte o haciendo las tareas del hogar, solo hay un grupo de dos personas involucradas. Cuando hablamos del talento de un empleado, sólo pensamos en el talento en relación con la tarea que tiene entre manos; Lo mismo ocurre si, por ejemplo, analizando la posición de un deportista, puede que tenga talento para el fútbol, pero eso no significa que tenga talento para cualquier otra cosa.

Brikett (2002) se basa en tres aspectos importantes: nivel de experiencia o competencia, división de competencias en subniveles y clasificación (agrupación) de competencias de administradores y contadores. El nivel 1 se basa en habilidades cognitivas y conductuales, que son aspectos fundamentales de la gestión de

capacidades; El nivel 2 se basa en habilidades técnicas, analíticas, evaluativas, personales, comunicativas y organizativas, divididas en aspectos fundamentales. La complementariedad de estos niveles de competencia permite una gestión adecuada de los componentes individuales y la optimización de los resultados individuales. En este sentido, los niveles o dimensiones propuestas por Birkett incluyen todas las competencias que deben tener los empleados para mantener buenas cualidades personales en el entorno laboral.

### **2.2.1.1 Características de la Gestión del Talento Humano.**

Según Chiavenato (2009), los acontecimientos económicos actuales están obligando a las organizaciones a prestar más atención a comprender qué afecta el desempeño de cada empleado; y la preparación cognitiva necesaria para que cada persona desempeñe su función para lograr resultados favorables. En el aspecto institucional actual, es necesario desarrollar o encontrar nuevas formas que contribuyan significativamente a reclutar y fortalecer los recursos humanos, encontrando un camino que lleve a la organización al éxito deseado. Una buena gestión de los recursos humanos permite a las personas maximizar su potencial, acercándolas a la satisfacción laboral y permitiéndoles convertirse en parte integral del equipo de trabajo. Ramos (2018) señala que la gestión del talento se caracteriza por un enfoque de gestión estratégica que prioriza la creación de valor para la organización a través de actividades que requieren el nivel de conocimiento, competencias y habilidades de la persona para asegurar que los resultados sigan siendo competitivos.

### **2.2.1.2 Dimensiones Gestión del Talento Humano por Competencias**

- a) **Habilidades cognitivas:** Se refieren a las capacidades personales e internas del personal administrativo y contable que les permiten trabajar en consecuencia. Estas habilidades se evalúan en base a tres conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnología, procesamiento de datos), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades de evaluación

(discriminación, crítica). Por lo tanto, las habilidades cognitivas son útiles para el desempeño individual en el mundo laboral y deben complementarse con habilidades interactivas. Las competencias cognitivas son, por tanto, un conjunto de habilidades que deben desarrollar todos los empleados de una empresa, desde los directivos hasta los profesionales de la organización. Los indicadores considerados:

- Nivel de comunicación escrita, es el grado de formalidad, complejidad y precisión en la comunicación escrita.
- Nivel de comunicación oral, es cómo nos adaptamos nuestro lenguaje hablado a diferentes situaciones sociales de nuestro entorno, manteniendo un equilibrio entre la claridad, formalidad y la adecuación al contexto que nos encontramos.
- Porcentaje de aplicación de conceptos matemáticos, es una proporción o el tanto por ciento en que se utilizan los conceptos matemáticos en una situación específica o en un contexto particular.
- Eficiencia en el uso del computador, capacidad de utilizar los recursos computacionales de manera óptima para obtener el mayor rendimiento con el menor consumo de recursos.
- Porcentaje de registro de ingresos y gastos, es el cálculo de porcentajes asociados, y es crucial para una gestión financiera empresarial efectiva.
- Nivel de avance de proyecciones estadísticas, son métodos de predicción que estiman el valor futuro.
- Porcentaje de aplicación de tecnología financiera, es el que mide la adopción y el uso de soluciones digitales en el sector financiero.
- Eficiencia en la localización y evaluación de información, capacidad de encontrar y analizar la información de manera rápida, precisa y económica, utilizando los recursos disponibles de la mejor manera posible.

b) Habilidades del comportamiento: Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con el entorno, facilitando el trabajo y la productividad del área. Estas

habilidades se evalúan en base a tres conceptos: habilidades personales (ética, flexibilidad), habilidades de comunicación personal (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizativas (negociación de valores, gestión de proyectos). Por tanto, las habilidades comportamentales son de gran utilidad para el funcionamiento organizacional y son desarrolladas de forma conjunta por todos los miembros de la empresa. Por lo tanto, las competencias conductuales son importantes en las organizaciones modernas debido a la creciente tendencia al trabajo multifuncional entre diferentes partes de la empresa. El uso de la gestión de competencias es importante para la empresa de transporte examinada, ya que permite una evaluación y gestión adecuadas de los empleados en función de sus habilidades. De esta forma, es posible analizar las competencias individuales de los empleados, que influyen en su productividad laboral y, por tanto, en la productividad de toda la organización. Poner a prueba las habilidades cognitivas y conductuales contribuirá a una evaluación integral de los empleados y permitirá un análisis y recomendación adecuados de estrategias para mejorar la gestión de competencias en la organización. Con los indicadores considerados:

- Porcentaje de avance de la planificación de actividades laborales, se calcula dividiendo el número de actividades completadas o con progreso.
- Generación de valor (S/), capacidad de una empresa o individuo de generar algo que sea valioso para otras personas o para sí mismos.
- Número de proyectos de trabajo, puede variar considerablemente dependiendo de varios factores, como la empresa, el puesto, el nivel de experiencia y el tipo de proyectos en los que se está involucrado.
- Interdisciplinario, Que se realiza con la cooperación de varias disciplinas.
- Número de charlas motivacionales realizadas, motivacionales son una herramienta popular en las empresas para impulsar el rendimiento.
- Nivel de adaptación a situaciones problemáticas, capacidad de una persona para responder de manera efectiva ante desafíos y cambios, tanto en su vida personal como en su ámbito profesional.

- Eficiencia en la resolución de problemas, capacidad de encontrar soluciones rápidas y eficientes
- Nivel de comunicación con clientes, calidad y efectividad de las interacciones que una empresa tiene con sus clientes, desde la adquisición hasta la retención
- Porcentaje de éxito en negociaciones, se refiere para calcular la tasa de éxito, se puede dividir el número de acuerdos exitosos entre el número total de negociaciones y multiplicar por 100.
- Eficiencia en el manejo de redes de
- Comunicación, capacidad de una red para lograr sus objetivos, utilizando los recursos de manera óptima.
- Nivel de gestión de procesos, la gestión de procesos implica la gestión de la comunicación para asegurar que todos los participantes en el proceso estén informados y puedan colaborar eficazmente.
- Eficiencia en la Administración de procesos, capacidad de optimizar el flujo de información para lograr resultados eficientes con el menor esfuerzo y recursos posible.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

Según Chiavenato (2009), las acciones o comportamientos observables de los empleados son importantes para lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto, el buen desempeño laboral es la fortaleza más importante de una organización. El comportamiento y las actitudes de los empleados en el lugar de trabajo son importantes en las evaluaciones de desempeño porque nos permiten determinar qué es beneficioso para la organización y qué no (Dailey, 2012). Esto ayuda a tomar decisiones que mejoran el desempeño de los empleados, permitiendo así que la organización alcance sus objetivos, así, la productividad se refiere a las habilidades y conocimientos de los empleados que benefician a la organización al permitirle alcanzar sus objetivos. Chiavenato (2008) afirma que la evaluación del rendimiento laboral implica identificar, medir y gestionar el desempeño de los empleados en una organización. La determinación se basa en el análisis del trabajo y tiene como objetivo determinar qué

áreas del trabajo deben evaluarse. La medición es el elemento central de un sistema de evaluación y tiene como objetivo determinar cómo se compara el desempeño con parámetros predeterminados.

### **2.2.2.1 Características del Desempeño Laboral.**

Corvo (2018) señala que el desempeño laboral depende de si los empleados desempeñan bien o mal su trabajo. Pero es importante tener en cuenta las siguientes características:

- Resultados, este concepto no se aplica a los resultados alcanzados, porque si bien los resultados pueden ser en parte producto de la acción, también pueden ser consecuencia de muchos factores diferentes.
- Cuando se logran las metas organizacionales, el desempeño laboral debe dirigirse hacia el logro de metas organizacionales importantes para ese trabajo o función.
- Multidimensionalidad, donde existen muchos comportamientos diversos.

La inteligencia gradual no es suficiente, las empresas necesitan empleados dedicados, cooperativos y dignos de confianza (Kaballana, 2011, p. 21), en este sentido, para hacer bien tu trabajo debes cumplir 5 características:

- La capacidad de aprender, ya sea de conocimientos específicos, procesos o gestión efectiva dentro de una empresa, su adquisición y utilización se convierte en la ventaja competitiva de toda organización.
- Aplicación, es un rasgo de la personalidad que contribuye significativamente al desempeño organizacional. Los empleados con altos niveles de esfuerzo tienden a ser dignos de confianza, más propensos a concentrarse en sus tareas, orientados a los detalles y dispuestos a hacer más por la organización.
- Habilidades interpersonales para colaborar e interactuar con otros empleados, equipos o áreas.
- Adaptabilidad, que se centra en saber resistir el cambio, incluso en condiciones adversas, sin dejar de ser eficiente y satisfacer las exigencias que el puesto o el entorno puedan imponer.

- Integridad: Las empresas valoran a las personas confiables, éticas y morales que apoyan a la organización.

Por otro lado, de debe realizar una evaluación al menos una vez al año. Esto le permitirá realizar ajustes oportunos y mejorar la productividad en caso de errores operativos. Normalmente, el departamento de recursos humanos designa un comité para medir el desempeño. Los comités incluyen personal permanente como; gerente, director de recursos humanos. RR.HH., revisores de desempeño y empleados temporales serán directamente responsables de analizar el trabajo que se mide (Rubio, 2016), por otro lado, a menudo hacen juicios personales sobre los mandos intermedios. El propósito de la evaluación del desempeño es motivar a cada empleado. Es esta fuerza impulsora la que impulsa a lograr los objetivos económicos y de producción de la organización corrigiendo errores de manera adecuada y aumentando la eficiencia general del trabajo (Dueñas, 2015). Por su lado, Chiavenato (2009) señala que los resultados son útiles:

- Para las organizaciones, al permitir la evaluación del potencial de corto, mediano y largo plazo de los empleados, las organizaciones también pueden desarrollar y seleccionar empleados que reúnan las condiciones necesarias para aprovechar las oportunidades tales como avance, avance, estimulación y mejora de relaciones entre personas.
- El supervisor contribuirá recomendando, dirigiendo y determinando medidas y acciones apropiadas que contribuyan a la productividad de los empleados.
- Para empleados: cómo conocer las expectativas de su jefe para desempeñar mejor su trabajo. Sepa que lo que la organización más valora en sus empleados es que estén capacitados para trabajar de manera efectiva, y si no tienen los conocimientos y herramientas, la propia empresa les proporcionará los recursos necesarios o serán ellos los responsables. Obtenga por iniciativa propia lo que necesita y seguirá mejorando.

Asimismo, según López et al. (2017) la productividad laboral depende de los siguientes principios:

- A la hora de realizar esta valoración se deberá tener en cuenta la experiencia profesional de cada empleado.
- Evaluar a los empleados con base en la relación directa que deben tener los parámetros medidos con las características del cargo que desempeña.
- Identificar el propósito del estudio, es decir, el motivo para realizar la medición, teniendo en cuenta que es relevante para mejorar el desempeño individual.
- Este proceso requiere que los empleados estén de acuerdo con el propósito para el cual está destinada la evaluación.
- Las sugerencias recibidas de su supervisor o gerente deben ponerse en práctica para seguir mejorando.

Salgado y Cabal (2011) indicaron que, las tareas asignadas en el área de trabajo se realizarán a conciencia y dentro del plazo establecido. Díaz (2005) afirma que la toma de decisiones implica identificar problemas u oportunidades y seleccionar opciones entre una serie de opciones disponibles, lo cual es una actividad importante en cualquier tipo de organización. Es la meta hacia la que se dirigen las acciones o deseos, muchas veces relacionada con metas u objetivos fijados por un individuo u organización. Con los indicadores considerados:

- Capacidad en la toma de decisiones, habilidad de una persona para evaluar, analizar y elegir entre diferentes opciones para resolver un problema o alcanzar un objetivo.
- Capacidad al organizar y planificar, habilidad de establecer metas, prioridades y estrategias para lograr resultados, así como la de organizar y gestionar recursos para alcanzar esos objetivos de manera eficiente.
- Capacidad al solucionar problemas, es la habilidad de identificar un problema, encontrar soluciones y evaluar la implementación de esas soluciones.
- Conocimiento sobre sus funciones, implica habilidades, destrezas, procesos mentales e información adquiridos por un individuo para interpretar la realidad, resolver problemas y guiar su comportamiento.
- Productividad, eficiencia con la que se utilizan los recursos para producir bienes o servicios.

- Capacidad de aprendizaje, habilidad de absorber nueva información y aplicarla de manera efectiva.

Orozco (2018) señaló que, el desempeño contextual se refiere a factores que influyen en el desempeño de las tareas, como los entornos organizacionales, sociales y psicológicos que pueden facilitar, dificultar o incluso dificultar el desempeño de las tareas. Estos factores pueden influir tanto a nivel individual como grupal. Con los indicadores considerados:

- Minuciosidad y responsabilidad, cualidades valiosas que, juntas, pueden conducir a resultados de alta calidad y a una mayor seguridad en las tareas y decisiones.
- Esfuerzo y perseverancia, son dos cualidades vitales para lograr metas y superar obstáculos.
- Iniciativa, tener decisión y predisposición a la hora de proponer mejoras e ideas relacionadas con el trabajo.
- Compromiso con la institución, implica el sentido de pertenencia, la identificación con los valores y metas de la organización, y la voluntad de contribuir a su éxito.

Salgado y Cabal (2011) señalan que la efectividad organizacional se refiere a la capacidad de los empleados para mantener la productividad y la calidad del trabajo cumpliendo con los plazos de sus actividades y logrando resultados efectivos en el trabajo. Con los indicadores considerados.

- Colaboración y cooperación, formas de trabajo en equipo, pero con enfoques distintos.
- Orientación a objetivos y resultados, gestión que se centra en definir metas claras y medibles, enfocándose en alcanzar esos objetivos y no solo en las actividades realizadas.
- Mantenimiento voluntario de rendimiento laboral, abordar el bajo rendimiento laboral ayuda a mejorar la eficiencia y calidad de trabajo.

- Mantenimiento voluntario de la calidad de trabajo, actitud proactiva en la que los empleados toman la responsabilidad de garantizar la calidad de su trabajo, incluso sin ser supervisados o incentivados específicamente.
- Uso adecuado de los recursos laborales, optimización de su aprovechamiento para lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y responsable.
- Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo, se logra mediante la planificación, la prioridad de las tareas, la delegación de responsabilidades y la eliminación de interrupciones.
- Ritmo voluntario eficiente del trabajo, capacidad de realizar tareas sin presión externa, manteniendo la eficiencia y la calidad, utilizando un ritmo constante y manejable que permita la concentración y la reducción del estrés.

### 2.3. Definición de términos

- **Gestión:** La gestión, entendida en sentido estricto, se define como la gestión diaria de los recursos físicos, humanos y financieros dentro de una estructura que distribuye el poder y la responsabilidad, así como determina el modelo de división del trabajo (Martínez, 2000 p. 11).
- **Gestionar:** Esto significa tomar las acciones que necesitamos para resolver nuestros problemas y satisfacer las necesidades y demandas que debemos enfrentar como un todo. (Consejo Coordinador Nacional de Política Social, 2007, p. 4).
- **Gestión por competencias:** “Esto significa mejorar la capacidad individual para satisfacer las necesidades operativas. Esto asegura el desarrollo y gestión del potencial humano, los conocimientos y las habilidades” (Vallejo, 2015, p. 29).
- **Talento Humano:** Chiavenato (2002) señala que la gestión del talento es un campo muy sensible a la psicología prevaleciente en las organizaciones. Es de naturaleza condicional y situacional porque depende de aspectos como la cultura

de cada organización, la estructura organizacional aplicada, las características del contexto circundante, las actividades de la organización y el uso de la tecnología, los procesos internos y muchas otras variables importantes.

- **Capacitación:** La formación consiste en actividades planificadas basadas en las necesidades reales de una empresa u organización y destinadas a cambiar los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. (Siliceo, 2006 p. 25).
- **Competencias:** Spencer y Spencer definen la competencia como una característica básica de una persona que está causalmente relacionada con los estándares de desempeño y/o el excelente desempeño en un trabajo o situación (Alles, 2007 p. 22).
- **Desempeño:** Chiavenato (2007) afirma el desempeño es la evaluación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades realizadas, las metas y resultados a alcanzar y su potencial de desarrollo.
- **Desempeño Laboral:** Bojórquez es el nivel de logro de los empleados en el logro de las metas de la organización en un momento determinado (Araujo y Guerra, 2007).
- **Atracción:** Es la asignación en el mercado de oportunidades que una organización ofrece a personas con determinadas características deseadas por esa organización (Vallejo, 2015, p. 47).
- **Selección:** La selección es el proceso de seleccionar al mejor candidato para un puesto de acuerdo con los criterios de selección del perfil laboral libre (Vallejo, 2015, p. 55).

- **Habilidades:** La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio (Corcino, 2013).
- **Conocimientos:** El conocimiento se considera generalmente como una parte esencial de la educación y es un componente integral del comportamiento inteligente (Johnson, 2003 p. 12).
- **Evaluación del desempeño:** Es un proceso analítico continuo y sistemático que permite la evaluación del personal de una empresa en relación con su desempeño durante un período de tiempo definido, pasado y futuro, y su propósito es integrar las metas organizacionales con las metas personales (Martínez, 2012 p. 286).
- **Remuneraciones:** La remuneración son todas las recompensas mensurables que recibe un empleado por su trabajo. Incluye tres elementos: salario base, incentivos y compensaciones/beneficios indirectos (Chiavenato, 2009 p. 286).
- **Desarrollo:** El desarrollo de capacidades de las personas, especialmente relacionadas con sus competencias, planificación de carrera y sucesión, así como otros programas relevantes de desarrollo de personas dentro de la organización, se han convertido en mejores prácticas en Recursos Humanos para medir el capital organizacional (Alles, 2012).
- **Evaluación del desempeño:** Es un proceso analítico continuo y sistemático, que permite evaluar al personal de la empresa en relación con su desempeño durante un cierto período de tiempo, pasado y futuro, y tiene como objetivo integrar las metas organizacionales con las metas personales (Martínez, 2012 p. 286).

## 2.4. Formulación de hipótesis

### 2.4.1 *Hipótesis General*

La relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.

#### ***2.4.2 Hipótesis Específicas***

- a. La relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.
- b. La relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.

### **2.5. Identificación de variables**

Variable N°01: Gestión del Talento Humano por Competencias

Variable N°02: Desempeño laboral

## 2.6. Definición operativa de variables e indicadores

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables e indicadores*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Medición
V1: Gestión del Talento Humano por Competencias	Es la gestión de las capacidades requeridas para alcanzar desempeños exitosos en un contexto particular, de acuerdo a un conjunto de criterios juiciosos que evalúan dichas capacidades. (Birkett,2002)	La Variable Gestión de Talento medirá mediante un cuestionario de 38 Ítems.	Habilidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de comunicación escrita.</li> <li>• Nivel de comunicación oral.</li> <li>• Porcentaje de aplicación de conceptos matemáticos.</li> <li>• Eficiencia en el uso del computador.</li> <li>• Porcentaje de registro de ingresos y gastos.</li> <li>• Nivel de avance de proyecciones estadísticas.</li> <li>• Porcentaje de aplicación de tecnología financiera.</li> </ul>	Encuesta (cuestionario)	Escala de Likert 1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre

---

Habilidades del  
comportamiento

- Eficiencia en la localización y evaluación de información.
  - Porcentaje de avance de la planificación de actividades laborales.
  - Generación de valor (S/).
  - Número de proyectos de trabajo
  - Interdisciplinario
  
  - Número de charlas motivacionales realizadas.
  - Nivel de adaptación a situaciones problemáticas.
  - Eficiencia en la resolución de problemas.
  - Nivel de comunicación con clientes.
  - Porcentaje de éxito en negociaciones.
  - Eficiencia en el manejo de redes de
-

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicación.</li> <li>• Nivel de gestión de procesos.</li> <li>• Eficiencia en la Administración de procesos</li> </ul>	
V2: Desempeño Laboral	<p>Son acciones o comportamientos observados que realizan los empleados que son relevantes para el logro de objetivos de la organización, por lo cual un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Chiavenato, 2009)</p>	<p>Desempeño laboral medirá mediante un cuestionario de 28 Ítems</p>	<p>Desempeño de tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad en la toma de decisiones.</li> <li>• Capacidad al organizar y planificar.</li> <li>• Capacidad al solucionar problemas.</li> <li>• Conocimiento sobre sus funciones.</li> <li>• Productividad.</li> <li>• Capacidad de aprendizaje.</li> <li>• Minuciosidad y responsabilidad.</li> <li>• Esfuerzo y perseverancia.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Compromiso con la institución.</li> <li>• Colaboración y cooperación.</li> </ul>	<p>Encuesta (cuestionario)</p> <p>Escala de Likert  1: Nunca  2: Casi Nunca  3: A veces  4: Casi siempre  5: Siempre</p>

---

Desempeño  
organizacional

- Orientación a objetivos y resultados.
  - Mantenimiento voluntario de rendimiento laboral.
  - Mantenimiento voluntario de la calidad de trabajo.
  - Uso adecuado de los recursos laborales.
  - Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo.
  - Ritmo voluntario eficiente del trabajo
- 

*Nota:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es de tipo básica (Arias, 2025) con un enfoque cuantitativo, éste, según Hernández et al (2014) se refiere a un método de investigación que se enfoca en recolectar y analizar datos numéricos para comprender fenómenos sociales, psicológicos o de otro tipo. Este enfoque tiene como objetivo medir variables, establecer relaciones y generalizar resultados a partir de una muestra representativa.

#### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación de este estudio es descriptivo, debido a que se describirán las variables de investigación, y al mismo tiempo se encontrará la relación entre estas variables que pueden ser directa o inversamente proporcionales según Hernández et al., (2014).

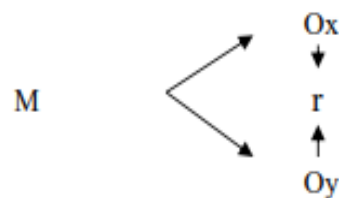
#### **3.3. Método de investigación**

La investigación se sustentó en la aplicación del método científico, entendido como un proceso estructurado que combina la observación, la formulación de hipótesis, la recolección de datos y el análisis riguroso para la obtención de conocimiento verificable. Este enfoque permitió garantizar la objetividad, sistematicidad y validez de los resultados. En este marco, se adoptó el método

deductivo, el cual según Arias (2025) parte de principios generales o teorías previamente establecidas para contrastarlas con la realidad empírica, generando así nuevas conclusiones sustentadas en evidencia. Asimismo, conforme a lo señalado por Hernández et al. (2014), las hipótesis de investigación se formularon con base en principios teóricos y datos empíricos, y posteriormente se sometieron a verificación mediante la aplicación de reglas lógicas deductivas y análisis estadísticos, con el propósito de determinar su validez, de esta manera, el empleo de este método permitió no solo orientar el proceso investigativo hacia la comprobación empírica de las hipótesis, sino también fortalecer la coherencia entre el marco teórico, los objetivos y los resultados obtenidos.

### 3.4. Diseño de investigación

Hernández et al. (2014) afirmaron que el estudio utiliza un diseño transversal y no experimental, que implicaría observar fenómenos en su entorno natural sin manipular variables. Esta técnica se aplicó según este esquema.



Donde:

M: Muestra de observación

Ox: Gestión del Talento Humano

Oy: Desempeño laboral

r : Relación entre Variables

### 3.5. Población, muestra y muestreo

#### 3.5.1 Población

La población según Arias, (2012), conjunto infinito o finito de elementos con

características parecidas para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. Para el desarrollo de la investigación la población estuvo compuesta por el total de servidores públicos con un total de 135 colaboradores administrativos de la del Hospital Regional Docente Clínico Quirúrgico “Daniel Alcides Carrión”.

**Tabla 2**

*Población de estudio*

<b>Dependencia / Oficina</b>	<b>Funciones principales</b>	<b>Personal ocupacional</b>	<b>Profesiones predominantes</b>	<b>Cantidad</b>
Órgano de Dirección	Dirección general y dirección adjunta	Administrativos	Médicos	2
Mesa de Partes	Trámite documentario y recepción institucional	Administrativos	Contadores, Administradores	13
Órgano de Control	Control institucional y auditoría interna	Administrativos	Economistas, Contadores, Administradores	6
Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico	Planeamiento y gestión institucional	Administrativos	Economistas	12
Oficina de Asesoría Jurídica	Asesoría legal y normativa	Administrativos	Abogados	6

Oficina de Gestión de la Calidad	Monitoreo de estándares y mejora continua	Administrativos	Enfermeros, Médicos	14
Oficina de Epidemiología y Salud Ambiental	Vigilancia epidemiológica y control ambiental	Administrativos	Enfermeros, Ingenieros, Biólogos	18
Oficina Ejecutiva de Administración	Gestión administrativa general	Administrativos	Administradores	2
Oficina de Economía	Contabilidad y ejecución presupuestal	Administrativos	Contadores, Economistas	4
Oficina de Logística	Adquisiciones y abastecimiento institucional	Administrativos	Contadores	16
Oficina de Recursos Humanos	Gestión del personal y bienestar laboral	Administrativos	Administradores	2
Oficina de Ingeniería Biomédica y Servicios Generales	Mantenimiento de equipos y servicios hospitalarios	Administrativos	Ingenieros	12
Oficina de Apoyo a la Capacitación,	Formación continua y gestión del conocimiento	Administrativos	Enfermeros, Médicos	11

Docencia e Investigación				
Oficina de Estadística e Informática	Registro, procesamiento y análisis de datos	Administrativos	Ingenieros	9
Oficina de Seguros Públicos y Privados	Gestión de seguros de salud y convenios	Administrativos	Médicos, Enfermeros, Odontólogos	8
TOTAL				135

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.5.2 Muestra

Según Hernández et al. (2014) la muestra es un subconjunto de elementos pertenecientes a un conjunto definido por sus características, al que llamamos población, así la muestra considerada en el municipio distrital de Ascensión se determina según la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{135 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (135 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 100.0880 = 100$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza.

p: Población estimada

q: 1-p

e: error de muestreo

### **3.5.3 Muestreo**

Mata et al. (1997) mencionan que es el conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población, así, para esta investigación se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo la muestra de trabajo 100 unidades de análisis.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Espinoza y Toscano (2015) definen la entrevista como un método empírico basado en la comunicación interpersonal entre el investigador y el sujeto de estudio para obtener respuestas verbales a las preguntas formuladas. Este estudio utilizará la técnica de la encuesta, el instrumento a utilizar es el cuestionario. El cuestionario a usar contiene 66 preguntas, de las cuales 38 preguntas son variables independientes y 28 preguntas son variables dependientes, entre las cuales utilizaremos escalas psicométricas de Likert. Esta es una técnica de medición utilizada por los investigadores para evaluar las calificaciones o declaraciones de los encuestados. Entre las 66 preguntas procesables se encuentran 38 preguntas de referida a gestión del talento por competencias y 28 preguntas para la obtención de datos del desempeño laboral del personal administrativo de la Oficina de Recursos Humanos del Hospital Regional Docente Clínico Quirúrgico “Daniel Alcides Carrión”, de las cuales contará con 5 opciones.

- 1: Si la condición “Nunca”
- 2: Si la condición “Casi Nunca”
- 3: Si la condición “A veces”
- 4: Si la condición “Casi Siempre”
- 5: Si la condición “Siempre”

### **3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

#### **3.7.1. Validez y Confiabilidad del instrumento**

Al concluir con el trabajo de recopilación de datos se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0, realizando lo siguiente: Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas. Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de Rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables. La validez representa criterios esenciales para evaluación de la calidad de un instrumento. Se comprende a la validez como el grado en que ella se muestra apropiada para mensurar aquello que supuestamente debería medir, en otras palabras, el propósito por el cual está siendo usada. La confiabilidad se refiere a su grado de precisión, o sea, cuando sus medidas consiguen reflejar, de forma precisa, las medidas reales del atributo investigado” Galán (2011). Dado que el cuestionario recopila la opinión de los encuestados, se verificó su confiabilidad. Para el instrumento 1, la confiabilidad fue determinada Confiabilidad: Alfa de Cronbach 0.89, mientras que para el instrumento 2, Confiabilidad: Alfa de Cronbach 0.91.

### **3.8. Descripción de la prueba de hipótesis**

a) Sistema de hipótesis

Nula (H<sub>0</sub>)

No existe relación significativa entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.  $r=0$

Alternativa (H1)

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.  $r \neq 0$

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

c) Estadístico de prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \left[ \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Donde:

$O_i$ : Valor Observado

$E_i$ : Valor esperado

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación e interpretación de datos

##### 4.1.1 Descripción de resultados

En la Tabla 2 y Figura 1 se refleja que de una muestra de 100 administrativos en tres niveles de evaluación. Nivel bajo 29% este grupo representa casi un tercio de la muestra, nivel medio con 39%. La mayoría de los participantes se encuentra en este nivel. Indica un desempeño aceptable, aunque con potencial para mejorar hacia niveles más altos. Y el un 32% refleja un desempeño destacado o una gestión efectiva de competencias, representando una parte significativa de la muestra.

**Tabla 3**

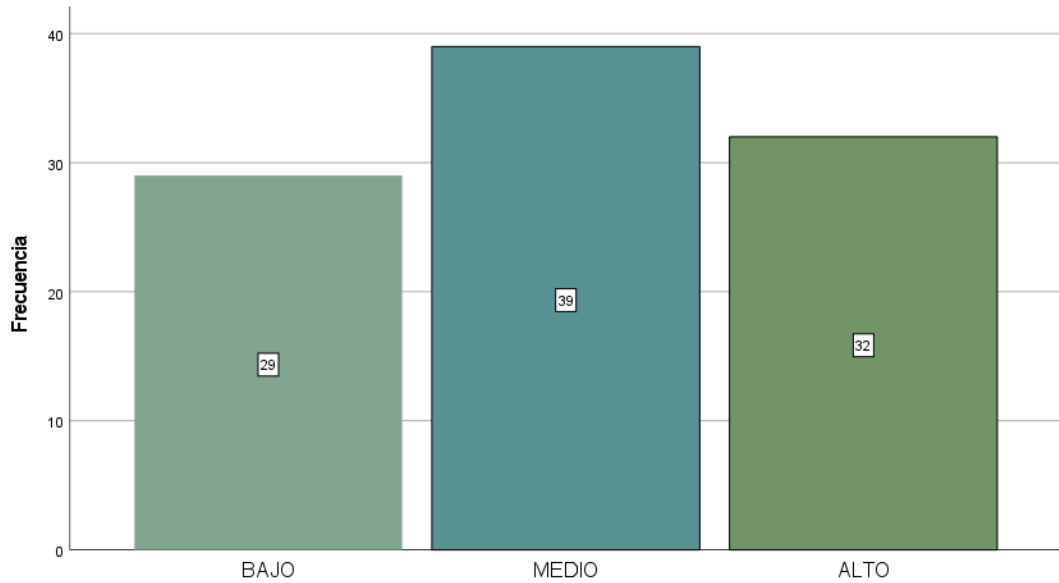
*Niveles de la variable de gestión del talento humano*

	Frecuencia	Porcentaje
BAJO	29	29,0
MEDIO	39	39,0
ALTO	32	32,0
Total	100	100,0

*Nota.* Elabora propia, 2025

**Figura 1**

*Gráfico de la gestión de talento humano*



En la Tabla 3 y Figura 2, los datos presentados analizan dos dimensiones principales relacionadas con el desempeño laboral: Habilidades Cognitivas y Habilidades del Comportamiento, clasificadas en niveles Bajo, Medio, y Alto. Tanto en habilidades cognitivas como en habilidades del comportamiento, el nivel medio es el más representativo, con un 48% y 42% respectivamente. Las frecuencias de niveles bajo y alto son similares, con un 26%-32%, lo que refleja una distribución equilibrada, pero con oportunidades de mejora.

**Tabla 4**

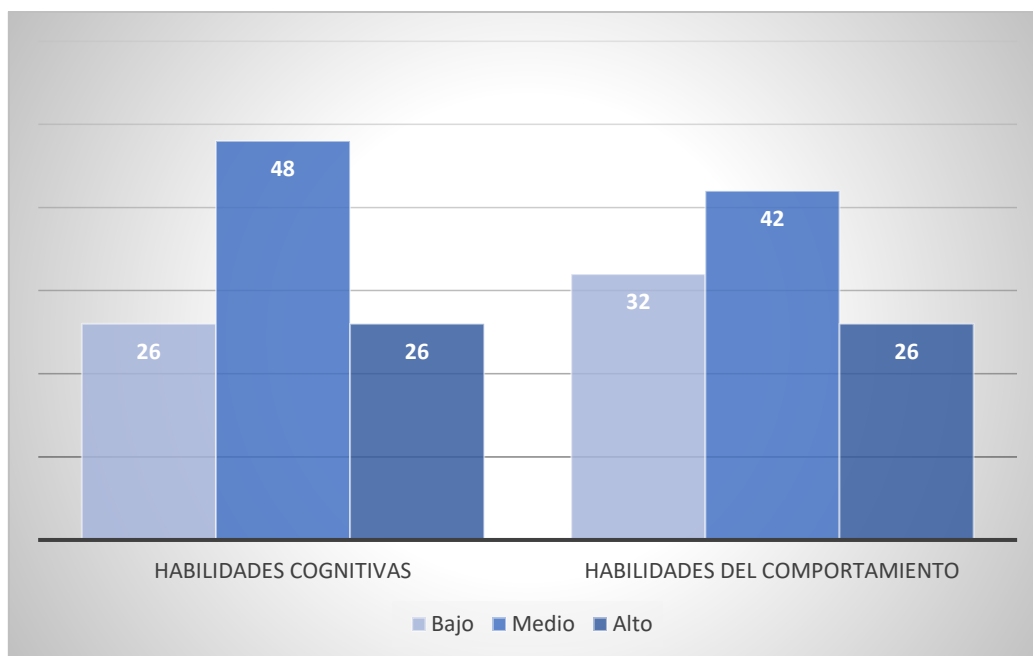
*Dimensiones de la variable gestión de talento humano*

Dimensiones	Nivel	Baremos	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades Cognitivas	Bajo	[20-46]	26	26%
	Medio	[47-72]	48	48%
	Alto	[73-100]	26	26%
Habilidades del comportamiento	Bajo	[18-42]	32	32%
	Medio	[43-66]	42	42%
	Alto	[67-90]	26	26%

*Nota.* Elabora propia, 2025

**Figura 2**

*Porcentaje de las dimensiones de la variable gestión del talento humano*



*Nota.* Elabora propia, 2025

La Tabla 4 y Figura 3, Los resultados muestran un panorama positivo, ya que más del 70% de los participantes se encuentran en niveles aceptables (MEDIO y ALTO). Sin embargo, es crucial trabajar con el 27% en nivel BAJO para garantizar un desempeño más uniforme y potenciar los resultados organizacionales.

**Tabla 5**

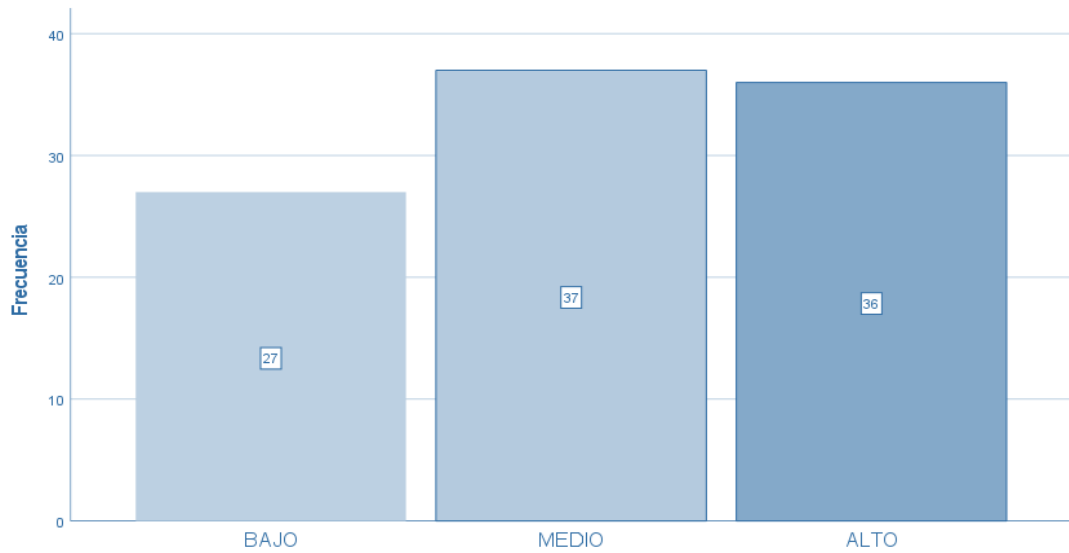
*Niveles de la variable desempeño laboral*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
BAJO	27	27%
MEDIO	37	37%
ALTO	36	36%
Total	100	100,0

*Nota.* Elabora propia, 2025

**Figura 3**

*Porcentaje de la variable desempeño laboral*



*Nota.* Elabora propia, 2025

La Tabla 5 y Figura 4 Los datos proporcionan información sobre tres dimensiones del desempeño: Desempeño de tarea, Desempeño contextual y Desempeño organizacional, clasificados en niveles Bajo, Medio y Alto. desempeño de Tarea: La mayoría (41%) se encuentra en el nivel alto, pero un 25% enfrenta dificultades, lo que sugiere que la capacitación y el apoyo en tareas específicas podrían ser útiles. Desempeño Contextual: El mayor desafío se observa en esta dimensión, con un 40% en el nivel bajo. Mejorar las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo podría ser clave. Desempeño Organizacional: Un 45% se encuentra en el nivel medio, lo que indica que una gran parte del personal podría beneficiarse de programas de motivación y alineación con los objetivos organizacionales.

**Tabla 6**

*Porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral*

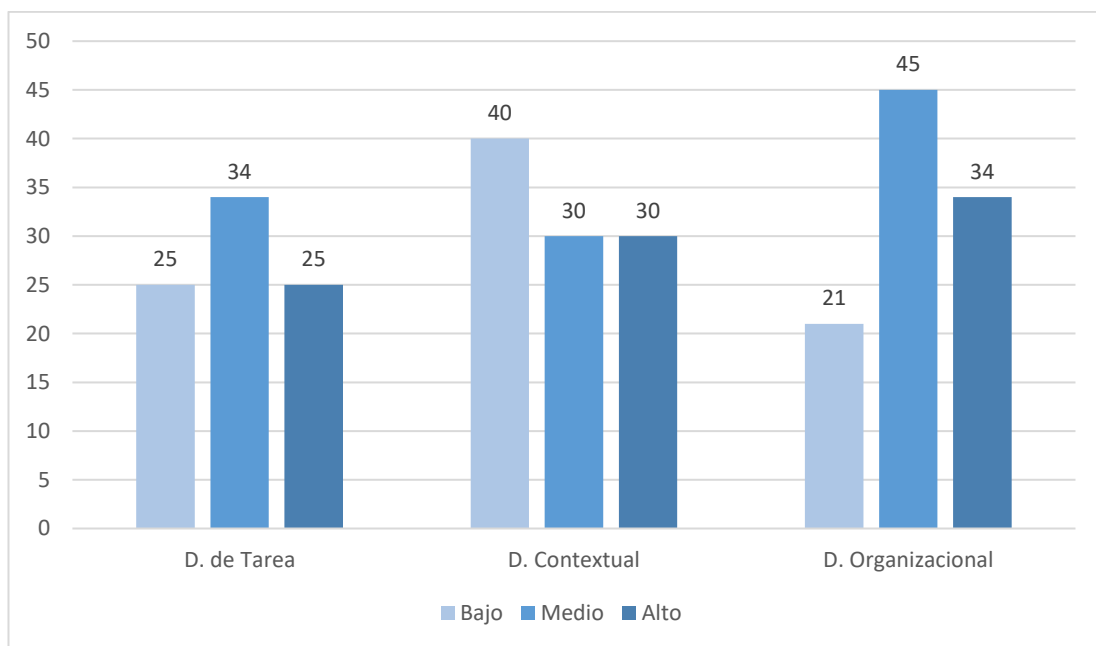
Dimensiones	Nivel	Baremos	Frecuencia	Porcentaje
Desempeño de tarea	Alto	[45-60]	41	41%
	Medio	[29-44]	34	34%
	Bajo	[12-28]	25	25%

	Alto	[34-45]	30	30%
	Medio	[22-33]	30	30%
Desempeño contextual	Bajo	[9-21]	40	40%
	Alto	[26-35]	34	34%
Desempeño organizacional	Medio	[17-25]	45	45%
	Bajo	[7-16]	21	21%

*Nota.* Elabora propia, 2025

#### Figura 4

*Porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño laboral*



*Nota.* Elabora propia, 2025

#### 4.1.2 Tablas cruzadas para las variables

El análisis muestra que en la Tabla 6 y Figura 5, que existe una clara relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Hospital Regional Público de Huancayo. Gestión baja del talento humano: Un 18% de los empleados con gestión baja tienen un desempeño bajo, lo que indica que la falta de una gestión efectiva impacta negativamente en el rendimiento. Gestión media del talento humano:

Aunque la gestión es moderada, un 7% de los empleados todavía tienen un desempeño bajo, lo que sugiere que esta gestión no es suficientemente efectiva para maximizar el rendimiento. Gestión alta del talento humano: El 23% de los empleados con una buena gestión logran un desempeño alto, destacando la importancia de una gestión adecuada para alcanzar un rendimiento óptimo.

**Tabla 7**

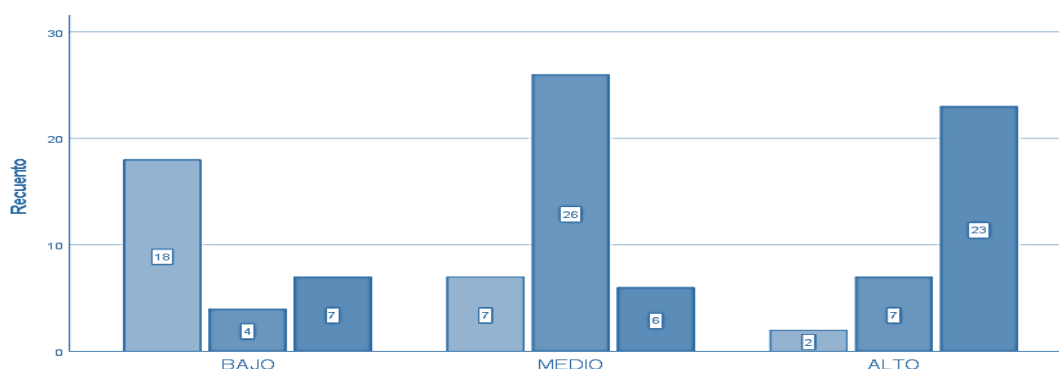
*Tabla cruzada de las variables gestión del talento humano y desempeño laboral*

		DESEMPEÑO LABORAL			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	BAJO	Recuento	18	4	7	29
		% del total	18%	4%	7%	29%
	MEDIO	Recuento	7	26	6	39
		% del total	7%	26%	6%	39%
	ALTO	Recuento	2	7	23	32
		% del total	2%	7%	23%	32%
Total		Recuento	27	37	36	100
		% del total	27%	37%	36%	100,0%

*Nota.* Elabora propia, 2025

**Figura 5**

*Desempeño laboral*



*Nota.* Elabora propia, 2025

### 4.1.3 Prueba de normalidad para las variables

Teniendo una muestra de 100 personas utilizamos la prueba Kolmogórov-Smirnov.

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano	,212	100	,000
Desempeño laboral	,235	100	,000

*Nota.* Elabora propia, 2025

En la Tabla 7 se observan los datos de la muestra que corresponde a la distribución de normalidad de los datos sobre gestión del talento humano y desempeño laboral. Según la prueba de Kolmogórov-Smirnov, los valores de significancia para ambas variables fueron  $p = 0,000$ , por ello se empleó la prueba de Rho de Spearman para medir la correlación de las variables.

## 4.2 Proceso de prueba de hipótesis

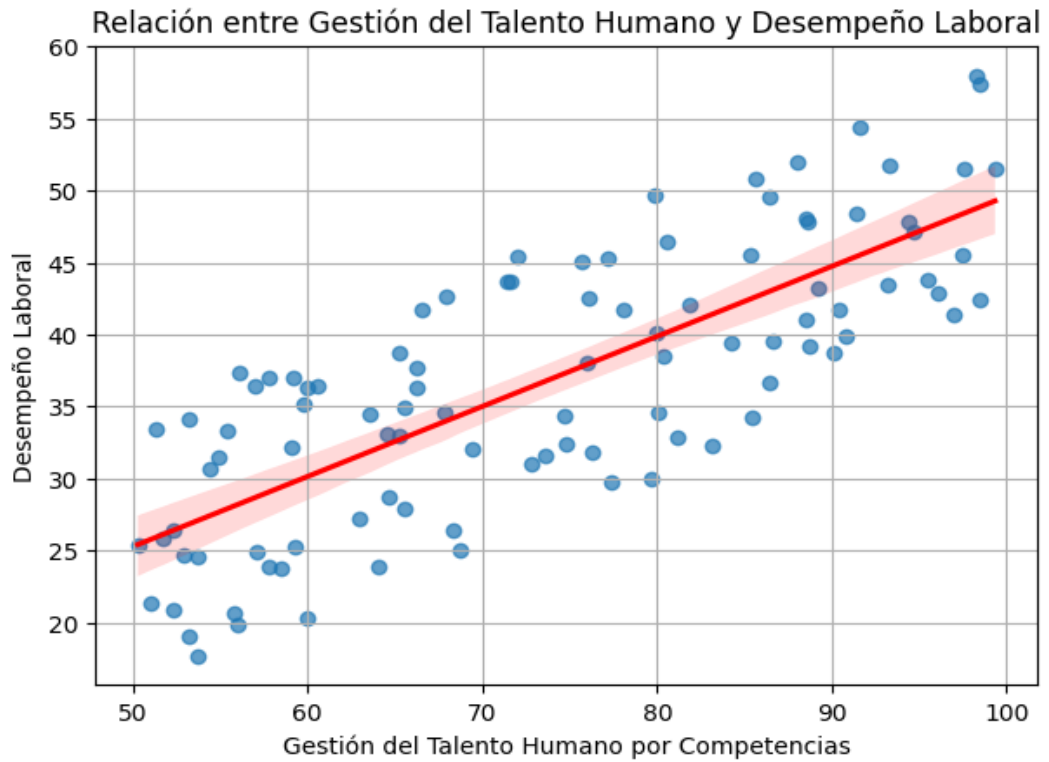
### a. Prueba de hipótesis general

Ho: La relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; no es significativa.

H1: La relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.

**Figura 6**

*Prueba de hipótesis general*



*Nota.* Elabora propia, 2025

**Tabla 9**

*Prueba de hipótesis general*

			Liderazgo	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	100	100
Desempeño Laboral	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,513**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	100	100

*Nota.* Elabora propia, 2025

La Tabla 8 y Figura 6 el coeficiente de correlación de 0.513 indica una relación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Esto significa que, a medida que mejora la gestión del talento humano, el desempeño laboral tiende a mejorar también. El valor de significación (Sig.) es menor a 0.01, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa. Esto refuerza la validez de la relación observada entre ambas variables.

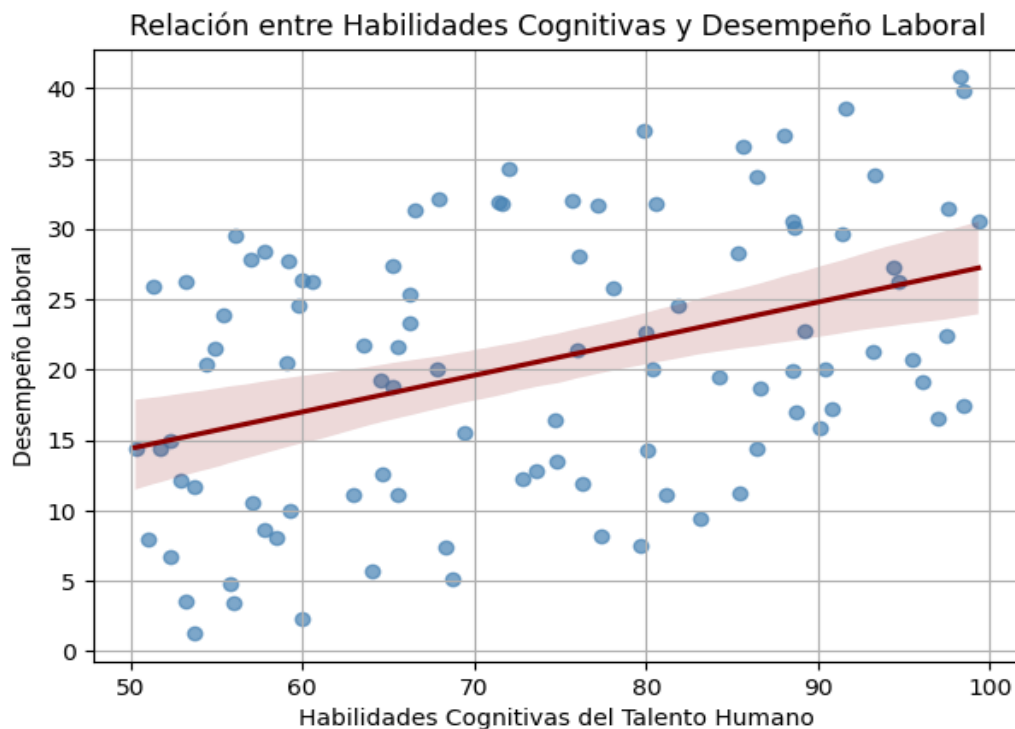
b. Prueba de hipótesis específica 1.

H0: a. La relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; no es significativa.

H1: a. La relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.

**Figura 7**

*Prueba de hipótesis específica 1*



Nota. Elabora propia, 2025

**Tabla 10***Prueba de hipótesis específica 1*

		<b>Liderazgo Autoritario</b>	<b>Clima Organizacional</b>	
Rho de Spearman	Habilidades Cognitivas	Coefficiente de correlación	1,000	,280**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	100	100
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,280**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	100	100

*Nota.* Elabora propia, 2025

En la Tabla 9 y Figura 7, se observa que, el coeficiente de correlación de 0.280 indica una correlación positiva débil entre el liderazgo autoritario y las habilidades cognitivas. Esto sugiere que, a medida que aumenta el liderazgo autoritario, las habilidades cognitivas tienden a mejorar ligeramente. Sin embargo, la relación es débil. El valor de significación (Sig.) es 0.005, lo que significa que la correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01. Esto confirma que, aunque la relación es débil, es significativa desde el punto de vista estadístico.

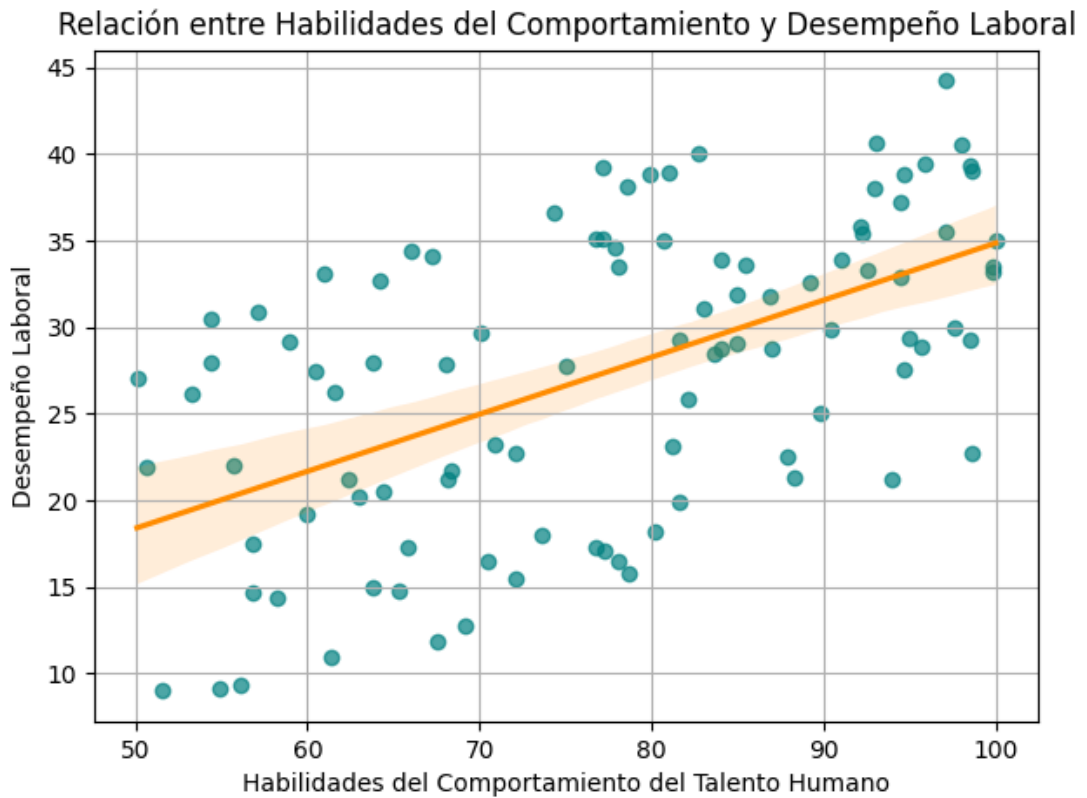
c. Prueba de hipótesis específica 2

H0: a. La relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; no es significativa.

H1: a. La relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.

**Figura 8**

*Prueba de hipótesis específica 2*



*Nota.* Elabora propia, 2025

**Tabla 11**

*Prueba de hipótesis específica 2*

			<b>Habilidades del Comportamiento</b>	<b>Desempeño laboral</b>	
Rho de Spearman	Habilidades del Comportamiento	Coefficiente de correlación	1,000	,319	
		Sig. (bilateral)	.	,001	
			N	100	100
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,319	1,000	
Sig. (bilateral)		,001	.		
		N	100	100	

*Nota.* Elabora propia, 2025

La Tabla 10 y Figura 8, el coeficiente de correlación de 0.319 indica una correlación positiva moderada entre las habilidades del comportamiento y el desempeño laboral. Esto sugiere que a medida que mejoran las habilidades del comportamiento, también tiende a mejorar el desempeño laboral de los empleados. El valor de significación (Sig.) es 0.001, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0.01. Esto respalda la validez de la relación observada entre ambas variables.

### **4.3 Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público de Huancayo ( $\rho = 0.513$ ;  $p < 0.001$ ). Este hallazgo confirma la hipótesis general planteada, que proponía una relación significativa entre ambas variables. De acuerdo con la interpretación estadística, el coeficiente de Spearman indica una correlación moderada, lo que implica que la mejora en la gestión de las competencias del personal administrativo se traduce en un incremento apreciable en su desempeño laboral. Este resultado es coherente con estudios internacionales como el de Mariño (2018) en Ecuador, quien reportó una correlación positiva moderada ( $r = 0.532$ ) entre la gestión por competencias y el desempeño organizacional, concluyendo que el fortalecimiento del sistema de competencias impulsa la eficiencia laboral. De igual forma, los estudios de Castro y Delgado (2020) en México y Vera y Blanco (2020) en Colombia destacan la importancia de la gestión del talento humano para potenciar la productividad, motivación y aprendizaje continuo en las organizaciones. Dichos resultados sustentan la validez externa del presente estudio, confirmando que la gestión por competencias constituye un pilar esencial para el desempeño en instituciones tanto públicas como privadas.

En el contexto nacional, los hallazgos también encuentran respaldo empírico. Huamán (2025), en un estudio realizado en el Hospital de Pampas, Huancavelica,

identificó una relación significativa ( $p = 0.525$ ;  $p = 0.003$ ) entre la gestión por competencias y el clima organizacional, lo que concuerda con la tendencia observada en el Hospital Regional Público de Huancayo. Asimismo, Flores y Orco (2020) y Barzola y Laveriano (2022) demostraron que una adecuada gestión del talento humano se asocia positivamente con el desempeño de los trabajadores, con coeficientes de correlación de 0.662 y 0.877 respectivamente, resultados incluso más altos pero que refuerzan la relación positiva detectada en este estudio.

Respecto a la primera hipótesis específica, los resultados revelaron una correlación positiva débil pero significativa ( $p = 0.280$ ;  $p = 0.005$ ) entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral. Este hallazgo sugiere que, si bien el desarrollo de habilidades intelectuales como el razonamiento, la planificación y la toma de decisiones contribuye al desempeño, su impacto directo no es tan alto como el de otras competencias. Este resultado guarda relación con lo observado por Castro y Delgado (2020), quienes identificaron que el componente cognitivo, aunque relevante, requiere acompañarse de habilidades actitudinales y comportamentales para generar un impacto mayor en el rendimiento organizacional. Por otro lado, en la segunda hipótesis específica, se determinó una correlación positiva moderada y significativa ( $p = 0.319$ ;  $p = 0.001$ ) entre las habilidades del comportamiento y el desempeño laboral, lo cual evidencia que los aspectos conductuales —como la comunicación efectiva, la cooperación, la responsabilidad y el liderazgo interpersonal— influyen de manera más consistente en la productividad y eficiencia del personal administrativo. Este resultado concuerda con los estudios de Espinoza y Montalvo (2021), quienes hallaron una fuerte relación entre la gestión del talento humano y la productividad ( $r = 0.769$ ), indicando que las habilidades sociales y comportamentales son determinantes en entornos laborales colaborativos.

A nivel local, los resultados del presente estudio amplían la evidencia empírica de investigaciones previas como la de Moscoso (2022), quien concluyó que la motivación no siempre guarda una relación directa con el desempeño laboral. En contraste, los hallazgos actuales demuestran que la gestión basada en competencias —especialmente las conductuales— puede superar las limitaciones de la motivación

aislada, al estructurar un marco integral de desarrollo personal y profesional. En síntesis, los resultados corroboran que una gestión del talento humano orientada al desarrollo de competencias cognitivas y comportamentales fortalece el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público de Huancayo. La evidencia estadística y comparativa confirma que las instituciones que implementan modelos de gestión por competencias logran un entorno más eficiente, adaptativo y comprometido con los objetivos organizacionales.

## Conclusiones

- a) La gestión del talento humano muestra una correlación positiva significativa con el desempeño laboral del personal administrativo. Esto sugiere que la implementación de un modelo basado en competencias en la gestión del talento humano tiene un impacto directo y favorable en la productividad y rendimiento de los empleados. La correlación obtenida es de 0.513 (significativa a nivel del 0.01), lo que indica una relación moderada y positiva entre ambas variables.
  
- b) Las habilidades cognitivas, tales como la capacidad de razonamiento, toma de decisiones y resolución de problemas, presentan una correlación moderada positiva con el desempeño laboral del personal administrativo. El análisis muestra que los empleados con mayores habilidades cognitivas tienden a desempeñarse mejor en sus roles laborales. Este hallazgo es consistente con la hipótesis de que las competencias cognitivas son esenciales para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo. El coeficiente de correlación obtenido es 0.280, lo que refleja una relación positiva moderada y significativa a un nivel de 0.005.
  
- c) Se observa una correlación positiva significativa entre las habilidades del comportamiento (como empatía, trabajo en equipo, y comunicación) y el desempeño laboral. La capacidad para interactuar eficazmente con los demás, tener una actitud proactiva y contribuir al ambiente laboral de manera positiva está estrechamente vinculada con un mejor desempeño en el trabajo. El coeficiente de correlación para esta variable es 0.319, lo que indica una relación moderada a fuerte, significativa a un nivel de 0.001.

## Recomendaciones

- a) Dado que las habilidades cognitivas tienen una relación significativa con el desempeño laboral, se recomienda implementar programas de capacitación continua en áreas como toma de decisiones, resolución de problemas, y pensamiento crítico. Esto permitirá que los empleados del hospital puedan abordar de manera más eficiente las tareas que implican alta carga cognitiva y resolución de situaciones complejas.
- b) Las habilidades del comportamiento también se correlacionan con un mejor desempeño laboral. Es recomendable diseñar programas de desarrollo que se centren en trabajo en equipo, comunicación efectiva, y gestión de emociones. Esto contribuirá a mejorar el ambiente laboral, la colaboración entre los empleados y la calidad en el servicio ofrecido a los pacientes.
- c) Realizar evaluaciones periódicas para medir las competencias de los empleados, tanto cognitivas como comportamentales, a través de evaluaciones de desempeño y encuestas de satisfacción laboral. Esto permitirá identificar áreas de mejora y aplicar estrategias de capacitación específicas para fortalecer las competencias que influyen en el desempeño.
- d) Es recomendable diseñar un sistema de gestión del talento humano basado en competencias específicas que incluya tanto habilidades cognitivas como comportamentales. Este sistema debe estar alineado con los objetivos estratégicos del hospital y garantizar que los empleados sean evaluados y promovidos de acuerdo con sus competencias.
- e) Crear un entorno laboral positivo que incentive el aprendizaje y el desarrollo continuo. Esto podría incluir la creación de espacios de coaching, mentoría y feedback donde los empleados puedan recibir orientación sobre cómo mejorar sus competencias y desempeño.

- f) Fomentar el trabajo en equipo dentro del hospital, ya que las habilidades de colaboración y comunicación son fundamentales para el desempeño laboral. Se recomienda organizar actividades de integración y talleres que fortalezcan la interacción y cooperación entre el personal administrativo.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Epistema.
- Arias, R. (2025). *El espía social: la dinámica de la investigación metodológica universitaria*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Arroyo, A. (2017). *Percepción de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal docente en el colegio Particular Andino 2017*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración]. Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/4654>
- Alvarado, N. & Morejón, M. (2023). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral: Municipio Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 109-119. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2507>
- Mónaca, S. (2022) Gestión del Talento Humano. *Revista Digital Global Management & Business Studies* (1)1, <https://portal.usil.edu.pe/Documentos/202212132002530929.pdf>
- Cabezas-Ramos, C. B. C., & Brito-Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6 (11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1). <https://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf>

- López Puig, P., Díaz Bernal, Z., Segredo Pérez, A. M., & Pomares Pérez, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista cubana de salud pública*, 43, 3-15.
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4 (2), 684-703.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano, El nuevo papel de los recursos humanos*. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill
- Corcino, M. (2013). *Habilidades y destreza en una persona*. Escuela de Organización Industrial.
- Corvo, H. (2018). *Desempeño laboral y características*. Editorial Lifeder
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1).  
[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)
- Dueñas, R. (2015). *Ekos Recursos Humanos*.
- Espinoza, E., & Toscano, D. (2015). *Metodología de investigación educativa y técnica*. Ediciones UTMACH.
- Espinoza K., y Montalvo J. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19*. [Tesis Para optar el Grado Académico de

Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional].  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>

Estrella Carhuaricra, E. (2020). *Gestión del talento humano y su repercusión en el desempeño laboral percibido por los trabajadores administrativos del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión de Pasco, 2018*. [Tesis para optar el grado académico de maestro en: Ciencias de la Administración]. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.  
<http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1958>

Fernández, G. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del Estado guatemalteco*. [Tesis sometida a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración Pública para optar al Título en el Grado de Maestro]. Universidad de San Carlos de Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90\\_0038.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf)

Flores, A. y Orcco, F. (2020). *Gestión del Talento Humano por Competencias y Desempeño Laboral de los docentes del Área de Ciencias Económicas y de Gestión de la UNMSM*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/1b599628-b4f1-494e-bd0f-c1c82cbeefd7/content>

Flores, R. y Flores, A. (2019). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Inversiones Múltiples Flores E.I.R.L – Junín, 2019*. [Tesis para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración]. Universidad Continental.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8380>

- Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación México.
- Galan, M. (2011). Desarrollo y validación de contenido de la nueva versión de un instrumento para clasificación de pacientes. *Rev Latino-Am Enfermagem*, 19(1).  
<https://www.scielo.br/j/rlae/a/MpMmzXhPLrtb63zpJ8K85mB/?format=pdf&lang=es>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos*. Ediciones Díaz de Santos
- Giraldo Osorio, A., & Vélez Álvarez, C. (2015). Desafíos en la formación del talento humano para atención primaria de salud en América Latina. *Revista Costarricense de Salud Pública*, 24(2), 54-102.  
[https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/09/844772/rcspv25n2art54.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/09/844772/rcspv25n2art54.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Núñez, P., Grande, F. & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 15-35.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Huamán Fernández, A. Y. (2025). *Gestión por competencias y clima organizacional en el Hospital de Pampas, Huancavelica-2023*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración]. Universidad Peruana Los Andes.  
[https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/9867/T037\\_73250635\\_T.pdf?sequence=1](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/9867/T037_73250635_T.pdf?sequence=1)

- Macukachi Garcia, K. N., & Yupanqui Palacios, A. A. (2024). *Motivación y Satisfacción Laboral en el Área Administrativa del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión–Huancayo–2024*. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración]. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17108/1/IV\\_FCE\\_317\\_TE\\_Macukachi\\_Yupanqui\\_2024.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/17108/1/IV_FCE_317_TE_Macukachi_Yupanqui_2024.pdf)
- Mamani Jincho, D. G. (2024). *Derecho a la salud pública y su protección social en el Hospital Nacional Adolfo Guevara Velasco, Red Asistencial-Cusco*. [Tesis para optar el Título Profesional de Abogado]. Universidad Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/16598>
- Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*. [Tesis para optar el grado académico de Maestro]. Universidad Tecnológica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>
- Mata, M. (1997). *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias*. Cuadernos de investigación No 5. ALER.
- Mendivel Gerónimo, R. K., Lavado Puente, C. S., & Sánchez Castro, A. (2020). Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad peruana Los Andes, Filial Chanchamayo. *Conrado*, 16(72), 262-268. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n72/1990-8644-rc-16-72-262.pdf>
- Mendoza Huilla, J. S., & Arriola Tuni, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3165](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3165)
- Moscoso Jáuregui, K. J. (2022). *Motivación y desempeño laboral en los colaboradores del Policlínico Continental Huancayo–2020*. [Tesis para optar el grado

académico de Maestro en Ciencias de la Salud]. Universidad Nacional de Huancavelica. <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/20.500.14597/5185>

Ocampo Lopera, E. M., & Fernández Chica, J. C. (2018). *Nueva gestión pública y la importancia de la gestión del talento humano para desarrollar con eficiencia, probidad y transparencia los procesos administrativos y financieros en la Universidad de Antioquia*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/935bdebd-3f23-4d84-8983-9bb8597606cd>

Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F. & Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822441>

Pardo, C. & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & sociedad*, 4(2), 167-183. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34942433/EVOLUCION\\_GESTION\\_HUMANA-libre.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34942433/EVOLUCION_GESTION_HUMANA-libre.pdf)

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext)

Ramos, R. (2018). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en la pastelería Miraflores S.A.C.* [Tesis para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA]. Universidad César Vallejo. <https://files.core.ac.uk/download/326634498.pdf>

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.

- Urango S. (2020). *Análisis de la Gestión del talento humano como influencia en la competitividad de las empresas en Colombia*. [Tesis para obtener el título de Administradora en Finanzas y Negocios Internacionales]. Universidad de Córdoba.  
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/98139ef6-665e-4c8c-bbfb-1ee7f69c7ad7>
- Vela Ruiz, R. (2022). *Gestión del talento humano y su relación con la Satisfacción Laboral en la Municipalidad Distrital de Torres Causana, Maynas – Loreto*. [Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración]. Universidad César Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107194>
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext)

## **ANEXOS**

## Anexo N°1: Matriz de Consistencia

### “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL REGIONAL PÚBLICO HUANCAYO, 2024”

Planteamiento de problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Metodología y Diseño
Problema general	Objetivo General	Hipótesis General		Diseño
¿Cuál es la relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?	Determinar la relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.	La relación entre el talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.	Variable 1 Variable 1: gestión del talento humano por competencias <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades cognitivas</li> <li>• Habilidades del comportamiento</li> </ul>	<b>Tipo de investigación.</b> Básica  <b>Nivel de investigación.</b> Descriptivo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Diseño de investigación.
a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?	a) Determinar la relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.	a) La relación entre las habilidades cognitivas y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.	Variable 2 Variable 2: Desempeño laboral <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de tarea</li> <li>• Desempeño contextual</li> <li>• Desempeño organizacional</li> </ul>	<b>Diseño de investigación.</b> Correlacional  <b>Enfoque</b> Cuantitativo
b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024?	b) Determinar la relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024.	b) La relación entre las habilidades comportamiento y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público, Huancayo 2024; es significativa.		

## Anexo N°2: Instrumento

### INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimado (a): Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario forma parte de un estudio, la información proporcionada permitirá determinar la influencia entre gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral: HOSPITAL REGIONAL DOCENTE CLÍNICO QUIRÚRGICO DANIEL ALCIDES CARRIÓN. Este cuestionario es confidencial y anónima, por lo que las respuestas deben ser personales y veraces. Esta información sólo será analizada por personal especializado. Su cooperación nos ayuda mucho en el resultado de nuestro trabajo.

#### INSTRUCCIONES

Lee detenidamente cada pregunta y debe marcar con una "X" en la casilla de la alternativa correcta.

#### Sección I: Datos Generales

##### 1. Género:

- a) Femenino
- b) Masculino

##### 2. ¿Qué edad tienes?

- a) Menos de 31 años
- b) Entre 31 y 45 años
- c) Más de 45 años

Instrucciones: Lee detenidamente cada enunciado y selecciona una de las alternativas, teniendo en cuenta las opciones (del 1 al 5). Marcar con un aspa "X" en la casilla correspondiente.

#### Escala de respuestas

1=Nunca	2=Casi Nunca	3=A veces	4=Casi siempre	5=Siempre
---------	--------------	-----------	----------------	-----------

N°	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	Escala de respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión N°1: Habilidades cognitivas</b>						
1	Redacta e interpreta adecuadamente los reportes del área					
2	Entiende, mantiene y aplica sus conocimientos matemáticos en el desarrollo de sus actividades laborales.					

3	Utiliza computadoras de forma eficiente.					
4	Lleva un registro de ingresos y gastos del área de manera eficiente.					
5	Aplica la tecnología con los mayores niveles de eficiencia.					
6	Predice y evalúa el entorno para hacer proyecciones.					
7	Procesa data no financiera como parte de sus actividades diarias.					
8	Aplica tecnología financiera para ofrecer mejores servicios.					
9	Aplica los procedimientos básicos de la administración en sus actividades laborales					
10	Localiza, evalúa y usa de forma eficiente la información requerida					
11	Desarrolla continuamente sus habilidades de investigación					
12	Estructura diversas propuestas para la solución de problemas.					
13	Planifica sus actividades laborales en base a los objetivos del área.					
14	Diseña la estructura organizacional para alcanzar los resultados deseados					
15	Discrimina continuamente entre las actividades prioritarias del área.					
16	Critica constructivamente para el mejoramiento del área de trabajo.					
17	Actúa rápidamente ante situaciones problemáticas.					
18	Desarrolla sus actividades laborales para la generación de valor en la empresa.					
19	Mantiene una correcta disciplina en el área de trabajo.					
20	Fomenta el trabajo multidisciplinario en su área laboral.					
<b>Dimensión N°2: Habilidades del comportamiento</b>						
21	Respeto y promueve la cultura moral en su organización.					

22	Desarrolla la curiosidad en sus actividades de investigación en el área.					
23	Mantiene un balance entre sus actividades personales y laborales.					
24	Es flexible en el desarrollo de sus actividades laborales y se adapta a distintas situaciones.					
25	Tiende a mostrar sus opiniones directamente					
26	Resuelve de forma exitosa situaciones difíciles.					
27	Resuelve con inteligencia los problemas del área de trabajo.					
28	Se comunica apropiadamente con sus compañeros de trabajo y con los clientes.					
29	Comprende e interactúa de manera respetuosa con sus compañeros para un trabajo productivo.					
30	Lidera su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos.					
31	Entiende diferentes aspectos de la organización, incluyendo su estructura, cultura y temas externos que afectan a la organización.					
32	Negocia adecuadamente para la generación de valor en la empresa.					
33	Administra y maneja adecuadamente las redes de comunicación del área.					
34	Influye, da soporte, hace recomendaciones y representa a la organización					
35	Utiliza técnicas y habilidades para un mejor control y gestión de procesos.					
36	Planifica y organiza los recursos de la compañía hasta completar un proyecto.					
37	Planifica, organiza, lidera y controla para el logro de metas					
38	Administra adecuadamente los procesos y recursos disponibles para el logro de metas.					

N°	DESEMPEÑO LABORAL	Escala de respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión N°1: Desempeño de Tarea</b>						
1	Participa en la toma de decisiones en su área de trabajo					
2	Planifica sus actividades laborales					
3	Organiza sus tareas laborales.					
4	Soluciona problemas que surgen durante su jornada laboral					
5	Conoce sus responsabilidades en su área de trabajo.					
6	Considera que la cantidad de trabajo que realiza cumple con las expectativas de su área.					
7	Considera que la calidad de su trabajo cumple con las expectativas de su área					
8	Adquiere nuevos conocimientos a lo largo de su trabajo.					
9	Es detallista al llevar a cabo proyectos					
10	Es responsable al desempeñar sus actividades en su área de trabajo.					
11	Se esfuerza por completar sus tareas en el tiempo establecido.					
12	Es constante en la consecución de objetivos					
<b>Dimensión N°2: Desempeño contextual</b>						
13	Tiene iniciativa para emprender proyectos con sus colegas.					
14	Propone nuevas ideas a sus superiores para mejorar proyectos.					
15	Se siente comprometido con su institución.					
16	Colabora con sus compañeros de trabajo.					
17	Trabaja en equipo de manera cooperativa.					
18	Comparte información académica con sus colegas					
19	Comparte sus nuevos conocimientos con sus colegas.					

### Anexo N°3: Ficha de validación del instrumento

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA**  
(CREADO POR LA LEY N°25265)  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE POSGRADO**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: Mg. Iris Soledad Hinostroza Veliz.  
 1.2 Cargo e institución donde labora: Jefe del servicio de emergencia en el Hospital Regional Docente Clínico Quirúrgico "Daniel Alcides Carrión"  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario  
 1.4 Autor del instrumento: Rafael Santiago Huamán Ignacio.

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		E1	2	3	4	5
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			X		
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada			X		
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente		X			
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (Realice el conteo en cada una de las categorías de 1 a 5 en la escala)		A	B	C	D	E
			2 (2)	3 (6)	3 (12)	5 (20)

Coefficiente de validez =  $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = 40/50 = 0,80$

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL** (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	[0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	[0,70-1,00]

**IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD.** Cumple niveles de validez suficientes, proceder con la aplicación  
 LUGAR: Huancayo 19 de mayo del 2024.



Firma del Juez

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA**  
(CREADO POR LA LEY N°25265)  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNIDAD DE**  
**POSGRADO**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE**  
**JUECES**

**I.DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellido y nombre del Juez: Mg. Ofelia Rojas Márquez.  
1.2 Cargo e institución donde labora: Oficina de Calidad en el Hospital Regional Docente Clínico Quirúrgico “Daniel Alcides Carrión”  
1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario  
1.4 Autor del instrumento: Rafael Santiago Huamán Ignacio.

**II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE E1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			X		
ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
<b>CONTEO TOTAL DE MARCAS</b> (Realice el conteo en cada una de las categorías de 1 a 5 en la escala)		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>2 (3)</b> <b>C</b>	<b>3 (12)</b> <b>D</b>	<b>5 (25)</b> <b>E</b>

Coefficiente de validez =  $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = 40/50 = 0,80$

Coefficiente de validez =  $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = 46/50 = 0,92$

**III. CALIFICACIÓN GLOBAL** (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

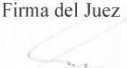
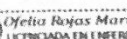
CATEGORÍA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00-0,60]
Observado <input type="radio"/>	[0,60-0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	[0,70-1,00]

**IV. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD.** Cumple niveles de validez suficientes, proceder con la aplicación

LUGAR: Huancayo 12 de junio del 2024.

Firma del Juez

80

  
  
**Ofelia Rojas Márquez**  
LICENCIADA EN ENFERMERÍA  
CEP: 89985



## FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento:

### **Cuestionario sobre Gestión del Talento Humano por Competencias y Desempeño Laboral**

1. **Autor:** Elaborado por el investigador del estudio *Gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Docente Clínico Quirúrgico Daniel Alcides Carrión, Huancayo – 2024.*
2. **Finalidad del instrumento:** Recolectar información válida y confiable sobre las percepciones del personal administrativo respecto a la gestión del talento humano por competencias y su influencia en el desempeño laboral.
3. **Población y muestra:** Dirigido al personal administrativo. La muestra está conformada por los trabajadores seleccionados mediante muestreo probabilístico (o no probabilístico, según el caso).
4. **Tipo de instrumento:** Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escala tipo Likert.
5. **Técnica de recolección de datos:** Encuesta.
6. **Número de ítems:**
  - a. **Gestión del talento humano por competencias:** 38 ítems distribuidos en dos dimensiones.
    - Dimensión 1: Habilidades cognitivas (20 ítems)
    - Dimensión 2: Habilidades del comportamiento (18 ítems)

**b. Desempeño laboral:** 28 ítems distribuidos en tres dimensiones.

- Dimensión 1: Desempeño de tarea (12 ítems)
- Dimensión 2: Desempeño contextual (9 ítems)
- Dimensión 3: Desempeño organizacional (7 ítems)

**7. Total de ítems:** 66.

**8. Escala de medición:** Tipo Likert de cinco puntos:

1 = Nunca    2 = Casi nunca    3 = A veces    4 = Casi siempre    5 = Siempre

**9. Validez del instrumento:** El instrumento fue sometido a juicio de expertos para evaluar la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems en relación con las variables y dimensiones propuestas en el estudio.

**10. Confiabilidad del instrumento:** Se aplicó una prueba y se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que indica un alto nivel de consistencia interna.

**11. Aplicación:** Aplicado de forma presencial, de manera anónima y confidencial, garantizando la veracidad y privacidad de las respuestas.

**12. Tiempo estimado de aplicación:** Aproximadamente 15 a 20 minutos.

## Anexo N° 4: Base de datos

POB	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS						DESEMPEÑO LABORAL							
	TOTAL	V1	D1A	NIVELES	D2A	NIVELES	TOTAL	V2	D1B	NIVELES	D2B	NIVELES	D3B	NIVELES
1	66	BAJO	34	BAJO	32	BAJO	97	MEDIO	42	MEDIO	29	MEDIO	26	ALTO
2	151	ALTO	83	ALTO	68	ALTO	60	BAJO	22	BAJO	17	BAJO	21	MEDIO
3	72	BAJO	35	BAJO	37	BAJO	101	MEDIO	44	MEDIO	29	MEDIO	28	ALTO
4	85	BAJO	47	MEDIO	38	BAJO	110	ALTO	47	ALTO	35	ALTO	28	ALTO
5	118	MEDIO	66	MEDIO	52	MEDIO	52	BAJO	30	MEDIO	14	BAJO	8	BAJO
6	72	BAJO	38	BAJO	34	BAJO	98	MEDIO	49	ALTO	30	MEDIO	19	MEDIO
7	74	BAJO	40	BAJO	34	BAJO	111	ALTO	50	ALTO	29	MEDIO	32	ALTO
8	75	BAJO	43	BAJO	32	BAJO	122	ALTO	52	ALTO	38	ALTO	32	ALTO
9	154	ALTO	82	ALTO	72	ALTO	137	ALTO	57	ALTO	45	ALTO	35	ALTO
10	95	MEDIO	70	MEDIO	25	BAJO	64	BAJO	27	MEDIO	18	BAJO	19	MEDIO
11	91	MEDIO	51	MEDIO	40	BAJO	67	MEDIO	28	MEDIO	20	BAJO	19	MEDIO
12	89	BAJO	57	MEDIO	32	BAJO	105	ALTO	45	ALTO	35	ALTO	25	MEDIO
13	118	MEDIO	56	MEDIO	62	MEDIO	116	ALTO	50	ALTO	40	ALTO	26	ALTO
14	120	MEDIO	68	MEDIO	52	MEDIO	56	BAJO	20	BAJO	19	BAJO	17	MEDIO
15	88	BAJO	55	MEDIO	33	BAJO	105	ALTO	48	ALTO	28	MEDIO	29	ALTO
16	103	MEDIO	52	MEDIO	51	MEDIO	66	MEDIO	31	MEDIO	18	BAJO	17	MEDIO
17	66	BAJO	37	BAJO	29	BAJO	87	MEDIO	46	ALTO	19	BAJO	22	MEDIO
18	80	BAJO	38	BAJO	42	BAJO	46	BAJO	24	BAJO	12	BAJO	10	BAJO
19	143	ALTO	73	ALTO	70	ALTO	112	ALTO	49	ALTO	38	ALTO	25	MEDIO
20	91	MEDIO	66	MEDIO	25	BAJO	49	BAJO	17	BAJO	19	BAJO	13	BAJO
21	88	BAJO	55	MEDIO	33	BAJO	67	MEDIO	33	MEDIO	15	BAJO	19	MEDIO
22	146	ALTO	70	MEDIO	76	ALTO	88	MEDIO	45	ALTO	25	MEDIO	18	MEDIO
23	160	ALTO	86	ALTO	74	ALTO	56	BAJO	22	BAJO	17	BAJO	17	MEDIO
24	148	ALTO	82	ALTO	66	MEDIO	58	BAJO	24	BAJO	17	BAJO	17	MEDIO
25	106	MEDIO	62	MEDIO	44	MEDIO	52	BAJO	30	MEDIO	14	BAJO	8	BAJO
26	156	ALTO	77	ALTO	79	ALTO	112	ALTO	49	ALTO	34	ALTO	29	ALTO
27	89	BAJO	56	MEDIO	33	BAJO	82	MEDIO	51	ALTO	20	BAJO	11	BAJO
28	143	ALTO	69	MEDIO	74	ALTO	68	MEDIO	29	MEDIO	26	MEDIO	13	BAJO
29	165	ALTO	85	ALTO	80	ALTO	69	MEDIO	47	ALTO	12	BAJO	10	BAJO
30	157	ALTO	78	ALTO	79	ALTO	83	MEDIO	31	MEDIO	26	MEDIO	26	ALTO
31	90	MEDIO	47	MEDIO	43	MEDIO	94	MEDIO	43	MEDIO	30	MEDIO	21	MEDIO
32	143	ALTO	75	ALTO	68	ALTO	68	MEDIO	42	MEDIO	18	BAJO	8	BAJO
33	81	BAJO	45	BAJO	36	BAJO	75	MEDIO	32	MEDIO	23	MEDIO	20	MEDIO
34	63	BAJO	33	BAJO	30	BAJO	51	BAJO	20	BAJO	18	BAJO	13	BAJO
35	89	BAJO	56	MEDIO	33	BAJO	60	BAJO	24	BAJO	17	BAJO	19	MEDIO
36	138	MEDIO	71	MEDIO	67	ALTO	104	ALTO	47	ALTO	30	MEDIO	27	ALTO
37	151	ALTO	86	ALTO	65	MEDIO	78	MEDIO	49	ALTO	18	BAJO	11	BAJO
38	158	ALTO	92	ALTO	66	MEDIO	68	MEDIO	42	MEDIO	18	BAJO	8	BAJO
39	161	ALTO	85	ALTO	76	ALTO	104	ALTO	47	ALTO	28	MEDIO	29	ALTO
40	90	MEDIO	44	BAJO	46	MEDIO	120	ALTO	53	ALTO	38	ALTO	29	ALTO
41	60	BAJO	32	BAJO	28	BAJO	114	ALTO	49	ALTO	38	ALTO	27	ALTO
42	93	MEDIO	45	BAJO	48	MEDIO	83	MEDIO	40	MEDIO	26	MEDIO	17	MEDIO
43	158	ALTO	84	ALTO	74	ALTO	112	ALTO	44	MEDIO	37	ALTO	31	ALTO
44	99	MEDIO	54	MEDIO	45	MEDIO	69	MEDIO	43	MEDIO	18	BAJO	8	BAJO
45	159	ALTO	80	ALTO	79	ALTO	102	MEDIO	39	MEDIO	34	ALTO	29	ALTO
46	81	BAJO	48	MEDIO	33	BAJO	121	ALTO	50	ALTO	40	ALTO	31	ALTO
47	138	MEDIO	67	MEDIO	71	ALTO	113	ALTO	47	ALTO	36	ALTO	30	ALTO
48	65	BAJO	36	BAJO	29	BAJO	66	MEDIO	29	MEDIO	19	BAJO	18	MEDIO
49	146	ALTO	76	ALTO	70	ALTO	104	ALTO	44	MEDIO	35	ALTO	25	MEDIO
50	113	MEDIO	69	MEDIO	44	MEDIO	62	BAJO	25	BAJO	25	MEDIO	12	BAJO
51	166	ALTO	85	ALTO	81	ALTO	48	BAJO	22	BAJO	15	BAJO	11	BAJO
52	86	BAJO	43	BAJO	43	MEDIO	70	MEDIO	37	MEDIO	21	BAJO	12	BAJO
53	161	ALTO	85	ALTO	76	ALTO	103	ALTO	42	MEDIO	33	MEDIO	28	ALTO
54	149	ALTO	72	MEDIO	77	ALTO	113	ALTO	55	ALTO	35	ALTO	23	MEDIO
55	86	BAJO	61	MEDIO	25	BAJO	122	ALTO	57	ALTO	40	ALTO	25	MEDIO
56	81	BAJO	41	BAJO	40	BAJO	119	ALTO	49	ALTO	41	ALTO	29	ALTO
57	144	ALTO	82	ALTO	62	MEDIO	53	BAJO	31	MEDIO	14	BAJO	8	BAJO
58	158	ALTO	84	ALTO	74	ALTO	44	BAJO	19	BAJO	14	BAJO	11	BAJO
59	132	MEDIO	72	MEDIO	60	MEDIO	67	MEDIO	26	BAJO	23	MEDIO	18	MEDIO

60	73	BAJO	44	BAJO	29	BAJO	117	ALTO	52	ALTO	36	ALTO	29	ALTO
61	139	ALTO	72	MEDIO	67	ALTO	74	MEDIO	36	MEDIO	21	BAJO	17	MEDIO
62	70	BAJO	35	BAJO	35	BAJO	115	ALTO	49	ALTO	36	ALTO	30	ALTO
63	136	MEDIO	78	ALTO	58	MEDIO	64	BAJO	27	MEDIO	22	MEDIO	15	BAJO
64	86	BAJO	40	BAJO	46	MEDIO	97	MEDIO	38	MEDIO	33	MEDIO	26	ALTO
65	134	MEDIO	70	MEDIO	64	MEDIO	50	BAJO	19	BAJO	18	BAJO	13	BAJO
66	142	ALTO	74	ALTO	68	ALTO	107	ALTO	47	ALTO	33	MEDIO	27	ALTO
67	124	MEDIO	70	MEDIO	54	MEDIO	90	MEDIO	46	ALTO	27	MEDIO	17	MEDIO
68	77	BAJO	46	BAJO	31	BAJO	121	ALTO	51	ALTO	38	ALTO	32	ALTO
69	124	MEDIO	69	MEDIO	55	MEDIO	62	BAJO	29	MEDIO	15	BAJO	18	MEDIO
70	129	MEDIO	69	MEDIO	60	MEDIO	119	ALTO	50	ALTO	40	ALTO	29	ALTO
71	154	ALTO	88	ALTO	66	MEDIO	107	ALTO	36	MEDIO	41	ALTO	30	ALTO
72	94	MEDIO	50	MEDIO	44	MEDIO	73	MEDIO	42	MEDIO	20	BAJO	11	BAJO
73	117	MEDIO	61	MEDIO	56	MEDIO	66	MEDIO	22	BAJO	22	MEDIO	22	MEDIO
74	169	ALTO	89	ALTO	80	ALTO	104	ALTO	47	ALTO	37	ALTO	20	MEDIO
75	85	BAJO	41	BAJO	44	MEDIO	117	ALTO	52	ALTO	36	ALTO	29	ALTO
76	163	ALTO	82	ALTO	81	ALTO	100	MEDIO	44	MEDIO	31	MEDIO	25	MEDIO
77	75	BAJO	41	BAJO	34	BAJO	58	BAJO	27	MEDIO	18	BAJO	13	BAJO
78	97	MEDIO	72	MEDIO	25	BAJO	101	MEDIO	46	ALTO	29	MEDIO	26	ALTO
79	137	MEDIO	73	ALTO	64	MEDIO	50	BAJO	21	BAJO	15	BAJO	14	BAJO
80	80	BAJO	39	BAJO	41	BAJO	103	ALTO	49	ALTO	32	MEDIO	22	MEDIO
81	77	BAJO	27	BAJO	50	MEDIO	62	BAJO	23	BAJO	21	BAJO	18	MEDIO
82	171	ALTO	88	ALTO	83	ALTO	101	MEDIO	47	ALTO	26	MEDIO	28	ALTO
83	71	BAJO	42	BAJO	29	BAJO	105	ALTO	46	ALTO	32	MEDIO	27	ALTO
84	169	ALTO	89	ALTO	80	ALTO	115	ALTO	61	ALTO	31	MEDIO	23	MEDIO
85	83	BAJO	45	BAJO	38	BAJO	62	BAJO	28	MEDIO	21	BAJO	13	BAJO
86	111	MEDIO	52	MEDIO	59	MEDIO	95	MEDIO	40	MEDIO	31	MEDIO	24	MEDIO
87	94	MEDIO	56	MEDIO	38	BAJO	98	MEDIO	39	MEDIO	34	ALTO	25	MEDIO
88	81	BAJO	54	MEDIO	27	BAJO	116	ALTO	52	ALTO	40	ALTO	24	MEDIO
89	113	MEDIO	67	MEDIO	46	MEDIO	65	BAJO	32	MEDIO	20	BAJO	13	BAJO
90	128	MEDIO	65	MEDIO	63	MEDIO	88	MEDIO	39	MEDIO	26	MEDIO	23	MEDIO
91	94	MEDIO	69	MEDIO	25	BAJO	125	ALTO	54	ALTO	40	ALTO	31	ALTO
92	150	ALTO	76	ALTO	74	ALTO	50	BAJO	28	MEDIO	14	BAJO	8	BAJO
93	123	MEDIO	67	MEDIO	56	MEDIO	118	ALTO	48	ALTO	38	ALTO	32	ALTO
94	136	MEDIO	75	ALTO	61	MEDIO	53	BAJO	19	BAJO	24	MEDIO	10	BAJO
95	85	BAJO	41	BAJO	44	MEDIO	84	MEDIO	53	ALTO	20	BAJO	11	BAJO
96	163	ALTO	82	ALTO	81	ALTO	102	MEDIO	41	MEDIO	34	ALTO	27	ALTO
97	75	BAJO	41	BAJO	34	BAJO	57	BAJO	22	BAJO	19	BAJO	16	BAJO
98	97	MEDIO	72	MEDIO	25	BAJO	45	BAJO	16	BAJO	12	BAJO	17	MEDIO
99	137	MEDIO	73	ALTO	64	MEDIO	125	ALTO	53	ALTO	40	ALTO	32	ALTO
100	81	BAJO	42	BAJO	39	BAJO	56	BAJO	30	MEDIO	13	BAJO	13	BAJO

P O B .	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS															
	ITEMS															
	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6
1	2	1	4	5	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1
2	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	3
3	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	3	2	1	2	3	3
4	5	3	3	4	2	1	3	4	2	2	2	4	1	4	1	1
5	1	5	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	3	4
6	1	1	1	2	2	2	2	4	1	4	1	1	1	1	4	4
7	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	4	4	1
8	3	5	3	5	5	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2
9	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	2	4
10	5	4	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	1
11	1	5	1	4	1	1	4	1	4	3	1	3	3	1	5	1
12	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	2	1	1	1	2
13	5	3	1	1	1	4	1	5	1	4	1	4	3	1	4	3
14	1	4	5	4	5	1	4	5	4	1	4	5	1	5	3	1

1/5	5 4 3 3 4 5 3 4 5 4 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1
1/6	4 1 4 3 1 5 1 5 1 3 3 1 2 1 4 4 1 3 4 1 3 4 1 4 2 5 1 3 2 1 4 5 3 4 1 3 4 1
1/7	2 3 3 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1 1 2 1 1 1
1/8	5 1 1 1 2 3 2 2 1 2 3 1 1 1 2 3 2 2 1 2 3 3 3 3 3 5 1 1 1 2 3 2 2 1 3 3 1 2
1/9	5 3 3 4 4 5 4 3 4 5 4 3 2 2 4 2 4 5 3 4 4 5 3 3 3 4 5 4 3 5 3 4 5 3 4 4 5 3
2/0	5 5 4 4 5 3 5 4 3 4 3 4 5 3 3 1 2 1 1 1 1 2 1 2 1 2 2 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1
2/1	5 4 5 1 4 5 3 4 5 4 1 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1
2/2	4 5 4 5 5 4 1 4 5 1 5 4 1 2 4 1 4 4 3 4 5 4 5 4 3 4 5 4 3 5 5 4 4 3 4 5 4 5
2/3	3 5 3 5 5 5 4 5 5 5 5 3 4 5 4 5 5 3 4 3 5 3 5 3 4 5 4 5 4 4 5 4 3 4 3 5 3 5
2/4	3 5 5 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 2 4 5 5 4 4 5 3 5 5 4 3 4 3 4 3 4 3 3 4 3 4 3 3
2/5	1 4 1 3 2 4 3 5 5 4 3 5 4 1 1 5 4 1 5 1 4 1 4 1 3 1 5 2 4 3 2 1 1 2 1 4 1 4
2/6	4 5 5 4 4 2 4 5 2 3 4 2 5 4 2 4 5 4 5 4 4 4 5 5 4 4 5 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 5
2/7	4 5 4 1 5 4 5 4 5 4 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1
2/8	5 3 4 5 4 1 4 1 5 1 5 1 4 4 5 1 5 4 3 4 4 5 3 4 3 5 4 5 5 4 4 5 4 3 4 4 5 3
2/9	4 4 5 4 2 5 3 5 4 5 4 5 5 5 3 4 4 5 4 5 5 4 4 5 4 5 5 4 4 5 5 3 5 4 5 5 4 4
3/0	5 4 3 1 4 5 3 4 5 4 5 4 3 4 5 3 4 5 3 4 5 5 4 3 5 4 5 4 5 4 4 5 5 3 4 5 5 4
3/1	2 5 1 3 1 2 2 2 5 1 3 2 1 2 4 1 3 3 1 3 1 2 5 1 2 5 1 2 1 5 1 2 3 1 3 1 2 5
3/2	4 2 4 4 5 4 3 4 3 3 4 4 4 3 4 5 4 3 5 3 4 4 2 4 4 4 3 4 4 5 5 4 3 5 3 4 4 2
3/3	5 2 2 1 2 3 1 1 1 2 3 2 2 1 2 3 3 3 3 3 5 1 1 1 2 3 2 2 1 3 3 1 2 1 1 3 2 2
3/4	1 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1 1 2 1 1 1 1 2 4 1 1
3/5	1 1 4 4 5 3 1 4 3 4 3 4 1 3 3 2 3 2 2 3 2 1 1 4 1 1 3 1 1 1 3 1 2 2 3 2 2 2
3/6	3 4 3 3 3 3 3 4 4 4 5 3 3 4 3 5 4 3 4 3 4 3 4 3 4 5 4 5 3 4 5 3 3 3 4 3 4 3 4
3/7	5 4 5 5 5 4 5 4 5 4 5 4 5 3 4 5 2 4 4 4 4 4 4 2 4 4 1 4 4 5 4 4 4 4 5 1 2 5
3/8	5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 3 4 5 4 5 5 3 4 5 5 3 3 4 5 5 3 3 4 5 4 3 4 4 5 4 3 3 3
3/9	3 5 5 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 4 5 5 4 4 5 3 5 5 4 3 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 3 5
4/0	5 4 5 3 5 1 2 1 1 1 1 2 1 2 1 2 1 2 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1 2 1 2 4 5 2 1 5 5 4 5 4
4/1	1 1 1 1 2 2 2 1 1 3 2 2 1 2 2 2 3 1 1 1 1 3 2 2 1 1 1 1 2 1 1 2 1 1 2 1 2 2 2 1
4/2	1 2 2 2 1 1 2 2 2 4 5 2 2 2 2 2 3 3 2 3 4 3 3 3 2 3 2 2 2 2 3 2 2 1 2 5 2 5
4/3	5 3 4 5 4 4 4 5 5 4 5 4 4 4 5 3 5 4 3 4 4 5 3 4 3 5 4 5 5 4 4 5 4 3 4 4 5 3
4/4	2 2 2 2 2 4 2 4 5 4 5 2 5 3 1 2 1 1 3 3 2 3 2 3 2 3 2 2 2 3 3 3 3 3 3 2 1
4/5	5 4 3 3 4 5 3 4 5 4 5 4 3 4 5 3 4 5 3 4 5 5 4 3 5 4 5 4 5 4 4 5 5 3 4 5 5 4
4/6	2 2 2 3 4 2 2 1 2 3 2 2 2 2 4 2 3 3 2 3 1 2 1 2 3 2 2 3 2 1 2 2 1 2 3 1 2 1
4/7	4 5 5 4 2 4 2 4 2 2 2 2 4 3 4 5 4 3 3 3 4 4 3 3 4 5 4 4 5 5 4 5 5 3 4 3 3
4/8	1 1 2 5 2 1 1 1 1 1 2 1 2 4 5 2 1 1 1 1 1 2 3 4 1 1 2 1 3 2 1 1 2 1 1 1

4	5	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	5	4	2	4	5	3	4	4	5	3	3	3	4	5	4	3	5	3	4	5	3	4	4	5	3			
5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	2	2	4	4	1	2	4	2	2	1	5	2	3	3	1	2	2	3	4	1	2				
5	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4			
5	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	1	1	4	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1				
5	3	5	3	2	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	3	5			
5	5	5	5	4	1	1	1	4	4	2	2	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	4	2	5	1	5	5	5	5	5				
5	5	4	5	3	2	4	3	2	2	4	3	5	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1			
5	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2			
5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	2	4	2	4	2	2	4	2	4	3	5	4	5	4	3	3	4	5			
5	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	3			
5	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4				
6	5	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1			
6	4	5	3	3	4	5	5	3	5	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4			
6	1	2	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1			
6	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	5	4			
6	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	3	4	4	2	3	3	3	1	2	4	2	2	3	1	2	3	2	4	2	3			
6	5	5	4	4	5	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	4	5	3			
6	5	4	5	3	2	5	3	4	3	4	5	3	4	4	2	3	4	5	4	2	4	5	4	3	4	5	4	2	3	2	4	5	5	3	2	4	5	4			
6	4	2	4	2	5	2	3	4	5	4	2	4	5	3	4	2	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	2	1	3	1	2	1	4	3	4	2	4	5			
6	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1				
6	3	5	5	4	4	2	1	4	4	1	4	3	5	1	5	4	5	1	4	4	2	3	5	5	2	3	4	2	4	3	2	1	1	4	4	2	3	5			
7	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	5	2	5	4	3	5	2	4	3	3	5	3	4	4	3	4	1	3	4	3	5	1	4	4	2			
7	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	1	2	3	5	4	1	2	4	5	4	4	4	5			
7	2	2	2	2	1	4	2	2	5	4	2	4	2	2	1	4	1	2	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	5	2	4	2		
7	5	1	4	5	4	1	4	1	5	4	1	4	4	1	5	3	1	4	3	1	4	5	1	4	3	1	4	5	1	4	1	5	4	3	1	4	5	1			
7	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4			
7	5	4	2	4	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	3	4	5	5	4		
7	5	4	5	1	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4			
7	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	5	1	1	3	4	1	4	4	1	4	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	5	1	5		
7	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1		
7	3	2	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	5	3	5	4	2	5	4	4	2	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3			
8	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2			
8	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	5	4	2	2	4	1	4	4	2
8	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	

8	2	3	4	1	4	4	4	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1				
8	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4				
8	5	1	3	3	1	2	1	1	2	4	1	4	1	1	5	3	1	2	3	1	2	2	3	1	4	1	2	2	2	1	5	2	3	1	2	2	1					
8	5	2	1	3	2	3	3	3	2	3	4	1	1	3	1	3	2	4	5	1	3	5	2	1	4	1	4	1	4	4	5	4	5	5	1	3	5	2				
8	2	3	4	4	3	3	2	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2				
8	5	3	5	3	2	3	3	2	2	4	2	2	3	3	1	2	2	4	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1				
8	1	5	1	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	1	3	4	1	5	3	2	2	1	5	1	3	1	3	2	4	4	1	2	4	3	2	2	1	5				
9	2	4	4	4	2	2	3	4	5	3	3	4	3	2	2	2	4	4	5	3	4	5	3	5	2	2	3	3	5	3	2	4	3	5	3	2	5	4				
9	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1			
9	4	5	4	5	3	4	5	4	1	3	4	1	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	2	4	5	5	4	5	4	3	4	5
9	3	4	4	4	3	5	5	3	4	3	4	2	2	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	5	2	5	2	2	2	5	5	5	1	1	1	2	5			
9	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	3	5	4	2	1	2	4	4	2	3	4	3	4	4			
9	5	4	2	4	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	3	4	5	5	4			
9	5	4	5	1	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4		
9	1	2	1	2	1	1	1	2	1	5	1	1	3	4	1	4	4	1	4	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	4	5	1	5			
9	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1			
9	3	2	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	5	3	5	4	2	5	4	4	2	3	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3				
1	0	1	3	3	1	2	1	1	2	4	1	4	1	1	5	3	1	2	3	1	2	2	2	3	1	4	1	2	2	2	1	5	2	3	1	2	2	1	3			
0																																										

DESEMPEÑO LABORAL

P O B	ITEMS																															
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 0	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 0												
1	5	5	5	5	5	1	1	1	3	5	3	3	2	3	5	5	5	1	1	3	4	4	2	3	5	3	4	5	3	4	5	
2	1	2	2	1	3	1	2	2	4	1	2	1	2	4	2	1	1	2	1	3	1	2	2	4	4	5	2	2				
3	4	5	5	3	5	5	1	5	2	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	3	5	2	5				
4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4				
5	5	4	5	3	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1				
6	5	3	2	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	1	3	4	1	5	3	2	2	1	5	1				
7	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	2	3	4	5	5	4	4	5	4	5				
8	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5				
9	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
10	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	1	4	1	1	3	2	1	1	3	1	3	4	1	4	3				
11	2	1	1	2	2	2	2	2	2	5	4	3	5	1	1	1	1	2	4	4	1	3	2	1	4	3	4	2				
12	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	2	5	3			
13	4	5	4	4	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	1			
14	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	4	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	1	2	4	2			
15	5	3	4	1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	2	3	5	2	3	1	4	5	3	4	3	5	4	5				
16	2	2	2	4	2	5	1	2	4	1	4	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3			
17	5	4	3	3	4	5	3	4	2	4	5	4	3	2	5	1	1	1	1	2	3	3	2	2	4	5	5	1				
18	2	1	4	5	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1				
19	1	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	1	5	4	4	4	3	4			
20	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1	2	3	3	2	2	1	1	4	1	2	1	3	1				
21	5	3	3	4	2	1	3	4	2	2	2	2	4	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	3	1	2	4			
22	1	5	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	3	4	1	2	2	1	4	1	5	4	1	1	4	2				

23	1	1	1	2	2	2	2	4	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	3	1	2	4	3	2	3	1	2			
24	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	4	4	1	3	1	2	4	3	2	3	1	2			
25	3	5	3	5	5	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1			
26	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	2	4	5	5	4	4	1	3	5	5	4	3	4	5		
27	5	4	5	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2		
28	1	5	1	4	1	1	4	1	4	3	1	3	3	1	5	1	5	1	5	1	4	1	5	1	2	2	1	1		
29	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1		
30	5	3	1	1	1	4	1	5	1	4	1	4	4	1	5	3	1	4	3	4	1	5	3	1	3	5	4	5		
31	1	4	5	4	5	1	4	5	4	1	4	5	1	5	3	1	4	5	1	5	5	1	4	5	1	5	1	4		
32	5	4	3	3	4	5	3	4	5	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1		
33	4	1	4	3	1	5	1	5	1	3	3	1	2	1	2	1	4	4	1	3	4	1	3	4	1	4	2	5	1	3
34	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1
35	5	1	1	1	2	3	2	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	5	1	1	
36	5	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	2	4	2	4	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	5	4	
37	5	5	4	4	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
38	5	4	5	1	4	5	3	4	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	
39	4	5	4	5	5	4	1	4	5	1	5	4	1	2	4	1	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	
40	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	3	5	3	5	3	4	5	4	5	4	
41	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	2	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	
42	1	4	1	3	2	4	3	5	5	4	3	5	4	1	1	5	4	1	5	1	4	1	4	1	3	1	5	2	4	
43	4	5	5	4	4	2	4	5	2	3	4	2	5	4	2	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	
44	4	5	4	1	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	
45	5	3	4	5	4	1	4	1	5	1	5	1	4	4	5	1	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	5	4	5	
46	4	4	5	4	2	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	
47	5	4	3	1	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	
48	2	5	1	3	1	2	2	2	5	1	3	2	1	2	4	1	3	3	1	3	1	2	5	1	2	5	1	2	1	
49	4	2	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	3	4	4	2	5	4	4	4	3	4	
50	5	2	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	5	1	1	1	2	3	2	2	
51	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1	2	1	3	2	1	1	
52	1	1	4	4	5	3	1	4	3	4	3	4	1	3	3	2	3	2	2	3	2	1	1	4	1	1	3	1	1	
53	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	
54	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	
55	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	3	3	4	5	4	3	4	
56	3	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	
57	5	4	5	3	5	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
58	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	
59	1	2	2	2	1	1	2	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	2	
60	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	5	4	
61	2	2	2	2	2	2	4	2	4	5	4	5	2	5	3	1	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	
62	5	4	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	
63	2	2	2	3	4	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	4	2	3	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	
64	4	5	5	4	2	4	2	4	2	2	2	2	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	
65	1	1	2	5	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1
66	5	3	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	2	5	4	2	4	5	3	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	
67	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	2	2	4	4	1	2	4	2	2	1	5	4	
68	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
69	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	3	1	1	4	1	2	3	3	2	3	2	3	
70	3	5	3	2	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	5	3	4	5	4	5
71	5	5	5	4	1	1	1	4	4	2	2	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5
72	5	4	5	3	2	4	3	2	2	4	3	5	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
73	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	
74	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	2	4	2	4	2	4	2	2	4	2
75	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	4	3	5	4	5	4
76	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4
77	5	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	1	1
78	4	5	3	3	4	5	5	3	5	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	5	4	3	3
79	1	2	3	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	3	1	3	1
80	5	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3
81	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	4	4	2	3	3	3	1	2	4	4
82	5	5	4	4	5	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	4	4	3	4	3	4	3
83	5	4	5	3	2	5	3	4	3	4	5	3	4	4	2	3	4	5	4	2	4	5	4	3	4	5	4	2	4	2
84	4	2	4	2	5	2	3	4	5	4	2	4	5	3	4	2	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	2	1	2	1
85	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
86	3	5	5	4	4	2	1	4	4	1	4	3	5	1	5	4	5	1	4	4	2	3	5	5	2	3	4	2	4	2
87	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	5	2	5	4	3	5	2	4	3	3	5	3	4	4	4	3	3
88	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	1	2	3	3
89	2	2																												

90	5	1	4	5	4	1	4	1	5	4	1	4	4	1	5	3	1	4	3	1	4	5	1	4	3	1	4	5
91	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
92	5	4	2	4	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
93	5	4	5	1	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
94	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	5	1	1	3	4	1	4	4	1	4	2	1	2	1	1	2	1	2
95	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2
96	3	2	5	4	4	3	2	4	4	3	4	3	5	3	5	4	2	5	4	4	2	3	5	3	4	3	4	5
97	2	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	1	2	3	3	2	3
98	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	5	2	1
99	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
<sup>10</sup> 0	2	3	4	1	4	4	4	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	3	1	3	1	2	2

## Anexo N° 5: Certificado de similitud



UNH

Vicerrectorado de Investigación

Dirección de Innovación y Transferencia tecnológica

Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio



### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Por medio del presente y de acuerdo al siguiente detalle:

- Trabajo de investigación, titulado:  
**"Gestión del talento Humano por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional Público Huancayo, 2023"**
- Presentado por:  
**HUAMAN IGNACIO, RAFAEL SANTIAGO**
- Docente asesor (a):  
**VERGARA AMES, ALBERTO**
- Para obtener:  
**EL GRADO ACADÉMICO: MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES;  
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

La Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio, **certifica que es un trabajo de investigación original**, se encuentra dentro del porcentaje permitido de coincidencia por la Universidad Nacional de Huancavelica.

Por tanto, en cumplimiento del Art.4° del Reglamento del Software Anti plagio de la Universidad Nacional de Huancavelica, se dictamina que el trabajo de investigación fue analizado por el software anti plagio **TURNITIN** (realizado por el docente Asesor), se expide el presente.

ORIGINALIDAD	SIMILITUD
85%	15%

El Certificado se expide el 04 de diciembre de 2025.



Firmado digitalmente por  
CASTAÑEDA DUEÑAS Julio Cesar  
FALL 20160314922 est  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 04.12.2025 15:45:46 -05:00



Verificar la autenticidad del presente documento en el siguiente QR.

## Anexo N° 6: Panel fotográfico

*Aplicación del instrumento en campo*

