

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO DE  
HABILIDADES BLANDAS EN LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD  
EJECUTORA FONDO SIERRA AZUL DEL MINISTERIO DE  
DESARROLLO AGRARIO Y RIEGO**

**Presentado por:**

**Luis Enrique Ramos Yrcañaupa**

**Para optar el Grado Académico de: Maestro en  
Gobierno y Gestión Pública**

**Asesor: Dr. Víctor Pulido Capurro**

**Lima - 2021**

**Dedicatoria**

*A mi familia.*

## **Agradecimiento**

*A las autoridades de la Escuela de Posgrado  
de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega*



2.2.1	Finalidad	39
2.2.2	Objetivo General y Específicos	39
2.2.2.1	Objetivos General	39
2.2.2.2	Objetivos Específicos	40
2.2.3	Delimitación de la Investigación	40
2.2.4	Justificación e importancia de la investigación	41
2.2.4.1	Justificación	41
2.2.4.2	Importancia	42
2.3	Hipótesis y Variables	43
2.3.1	Supuestos Teóricos	43
2.3.2	Hipótesis General y Específicos	44
2.3.2.1	Hipótesis General	44
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	44
2.3.3	Variables e Indicadores	45
2.3.3.1	Identificación de las Variables	45
2.3.3.2	Identificación Operacional de las Variables	46
<b>Capitulo III: Método, Técnicas e Instrumentos</b>		<b>47</b>
3.1	Población y Muestra	47
3.1.1	Población	47
3.1.2	Muestra	47
3.2	Tipo y Nivel de Investigación	48
3.2.1	Tipo de Investigación	48
3.2.2	Nivel de Investigación	48
3.3	Método y Diseño de la Investigación	49
3.3.1	Método de Investigación	49
3.3.2	Diseño de Investigación	49
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
3.4.1	Técnicas e Instrumentos	49
3.4.2	Instrumentos	50
3.5	Procesamiento de Datos	50
3.6	Prueba de la Hipótesis	50

<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>51</b>
4.1 Presentación de los Resultados	51
4.1.1 Resultado de la encuesta aplicada	52
4.2 Contratación de Hipótesis	75
4.3 Discusión de los Resultados	85
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>90</b>
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	91
Referencias Bibliográficas	94
ANEXOS	101

**INDICE DE TABLAS**

Tabla N <sup>a</sup> 01: Gestión del talento humano	52
Tabla N <sup>a</sup> 02: Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional.	53
Tabla N <sup>a</sup> 03: Gestión de la capacitación del talento humano	54
Tabla N <sup>a</sup> 04: Gestión de relaciones sociales	55
Tabla N <sup>a</sup> 05: Gestión de la compensación	56
Tabla N <sup>a</sup> 06: Diseño de perfiles de los puestos de trabajo	57
Tabla N <sup>a</sup> 07: Desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética	58
Tabla N <sup>a</sup> 08: Evaluación de las competencias conductuales	59
Tabla N <sup>a</sup> 09: Reclutamiento de recursos humanos	60
Tabla N <sup>a</sup> 10: Proyección estratégica	61
Tabla N <sup>a</sup> 11: Planificación de recursos humanos	62
Tabla N <sup>a</sup> 12: Habilidades blandas	63
Tabla N <sup>a</sup> 13: Establece mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas	64
Tabla N <sup>a</sup> 14: Dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo bajo para alcanzar los resultados esperados	65
Tabla N <sup>a</sup> 15: Ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión	66
Tabla N <sup>a</sup> 16: Gestión efectiva del tiempo	67
Tabla N <sup>a</sup> 17: Resolución de conflictos	68
Tabla N <sup>a</sup> 18: Trabajo en equipo	69
Tabla N <sup>a</sup> 19: Habilidades comunicativas	70
Tabla N <sup>a</sup> 20: Actitud positiva	71
Tabla N <sup>a</sup> 21: Proactividad	72
Tabla N <sup>a</sup> 22: Capacidad de adaptación a los cambios	73
Tabla N <sup>a</sup> 23: Tolerancia a la presión	74

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N <sup>o</sup> 01: Gestión del talento humano	52
Gráfico N <sup>o</sup> 02: Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional.	53
Gráfico N <sup>o</sup> 03: Gestión de la capacitación del talento humano	54
Gráfico N <sup>o</sup> 04: Gestión de relaciones sociales	55
Gráfico N <sup>o</sup> 05: Gestión de la compensación	56
Gráfico a N <sup>o</sup> 06: Diseño de perfiles de los puestos de trabajo	57
Gráfico N <sup>o</sup> 07: Desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética	58
Gráfico N <sup>o</sup> 08: Evaluación de las competencias conductuales	59
Gráfico N <sup>o</sup> 09: Reclutamiento de recursos humanos	60
Gráfico N <sup>o</sup> 10: Proyección estratégica	61
Gráfico N <sup>o</sup> 11: Planificación de recursos humanos	62
Gráfico N <sup>o</sup> 12: Habilidades blandas	63
Gráfico N <sup>o</sup> 13: Establece mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas	64
Gráfico N <sup>o</sup> 14: Dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo bajo para alcanzar los resultados esperados	65
Gráfico N <sup>o</sup> 15: Ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión	66
Gráfico N <sup>o</sup> 16: Gestión efectiva del tiempo	67
Gráfico N <sup>o</sup> 17: Resolución de conflictos	68
Gráfico N <sup>o</sup> 18: Trabajo en equipo	69
Gráfico N <sup>o</sup> 19: Habilidades comunicativas	70
Gráfico N <sup>o</sup> 20: Actitud positiva	71
Gráfico N <sup>o</sup> 21: Proactividad	72
Gráfico N <sup>o</sup> 22: Capacidad de adaptación a los cambios	73
Gráfico N <sup>o</sup> 23: Tolerancia a la presión	74

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. El tipo de investigación fue aplicada de nivel explicativo - Expo-facto; el método explicativo, de diseño no experimental, asimismo, la población objeto estuvo constituida por 2775 trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, la muestra fue de 338 personas con un muestreo probabilístico.

El instrumento utilizado fue el cuestionario la misma que constó de 23 ítems de tipo cerrado, los cuales se vaciaron en tablas en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con la interpretación de los resultados, lo cual nos ha permitido contrastar las hipótesis.

La prueba estadística utilizada fue chi cuadrado y el margen de error fue 0.05.

Finalmente se concluyó que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

**Palabras Clave:** gestión del talento humano, habilidades blandas, políticas para el desarrollo para la inteligencia emocional, gestión de la capacitación del talento humano, gestión de relaciones sociales, gestión de la compensación.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to determine if the management of human talent is related to the development of soft skills of the workers of the Executing Unit 036-001634 Sierra Azul Fund of the Ministry of Agrarian Development and Irrigation. The type of research was applied at an explanatory level - Expo-facto; The explanatory method, of non-experimental design, likewise, the target population consisted of 2775 workers who work in the Executing Unit of the Sierra Azul Fund of the Ministry of Agrarian Development and Irrigation, the sample was 338 people with a probabilistic sampling.

The instrument used was the questionnaire, which consisted of 23 closed-type items, which were emptied into tables where frequencies and percentages were calculated, complemented with the interpretation of the results, which has allowed us to contrast the hypotheses.

The statistical test used was chi square and the margin of error used was 0.05.

Finally, it was concluded that the management of human talent is positively related to the development of soft skills of the workers of the Executing Unit 036-001634 Sierra Azul Fund of the Ministry of Agrarian Development and Irrigation.

Keywords: human talent management, soft skills, development policies for emotional intelligence, human talent training management, social relations management, compensation management.

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales, alcanzar el éxito es un factor frecuente en los seres humanos, desde el punto de vista de las dimensiones personales, profesionales y organizacionales en todas las amplitudes, teniendo en cuenta que todo éxito tiene distintas maneras, formas y/o tamaños, y porque no decir ambiciosas o menos pretenciosas, por los seres humanos más aún en el con los nuevos cambios que en la actualidad estamos experimentando.

Todo éxito se alcanza mediante un aprendizaje permanente ya sean de los aciertos o de los errores en cada ejecución de las acciones, así como en la capacidad de adaptación frente a los continuos cambios, tendencias, orientaciones entre otros aspectos, la capacidad de adaptación en los diferentes equipos de trabajo, los enfoques para abordar situaciones; las organizaciones suelen solicitar recurso humano que tenga un alto perfil profesional y de conocimientos, con múltiples habilidades para conectarse con la gente y para así poder lograr las metas y objetivos pensados.

Las habilidades blandas originalmente denominadas Soft-Skills usualmente reconocidas, son competencias transversales las cuales incluyen el pensamiento crítico, la síntesis, la ética, la capacidad de adaptación al cambio, la resiliencia, superponiendo el pensamiento sistémico sobre el lineal.

En este contexto, la investigación se ha desarrollado en cinco capítulos:

Capítulo primero, se describen los fundamentos teóricos compuesto por el marco, teórico, legal, investigaciones y marco conceptual.

En el capítulo segundo, se plasman la descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; con sus respectivas variables e indicadores.

En el capítulo tercero se vislumbró el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, la contratación de las hipótesis y su respectiva discusión de resultados.

Finalmente, tenemos el quinto capítulo en el cual se concluye y recomienda; acompañado por su respectiva bibliografía y los anexos correspondientes.

## Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

### 1.1. Marco Histórico

La evolución de los modelos de dirección de personas en se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Alles, 2010), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias (Alles, 2010), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias. (Alles, 2010).

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Alles, 2010), es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, quien define la competencia como la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este

término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional.

Existen diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias que surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana, la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1. Gestión**

La Gestión abarca elementos de naturaleza diferente: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. La gestión tiene como objetivo principal conseguir incrementar los resultados óptimos de la organización.

#### **Características de la Gestión**

La gestión depende el éxito o fracaso de cualquier tipo de empresa las características que se dan en gestión destacan:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

Para Sevilla (2019) la gestión está íntimamente orientada a la coordinación de diferentes grupos de trabajadores para poder así lograr los objetivos que se han planteado los cuales que

están fundamentados en las diferentes funciones habituales de la Administración las cuales están enfocadas a la planeación, organización, dirección y control.

Steiner (2005) nos dice que gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad.

Campos & Loza (2011) señalan que la gestión es el ejercicio y resultado de gestionar, administrar, dirigir, ganar, es hacer diligencias convenientes para lograr los objetivos y metas establecidas de un determinado negocio, o dicho de otro modo es un deseo de cumplir lo soñado que cualquiera desea tener.

Navarro et al. (2013) nos señalan que gestión es el conjunto de acciones las cuales tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por políticas establecidas; por la amplitud de temas que involucra los intereses empresariales.

### **1.2.2. Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2012).

La gestión de talento humano se encarga de desarrollar y administrar las políticas, programas y procedimientos que provea una estructura organizativa, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción y seguridad de todos los

empleados.

La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Para Schuler (2013) la gestión estratégica de los recursos humanos, es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Por otro lado, Frappaolo y Koulopoulos (2015) plantean que la gestión del talento humano incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos.

El capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para contender dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y

ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Byars y Rue (2016) definen la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Puesto que en la actualidad las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas, para el logro de las metas organizacionales.

Milkovich y Boudrew (2014) afirman que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones. Un aspecto importante en base a esta definición, es el clima laboral que se les brinda a los trabajadores, para así obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

Bohórquez (2014) lo define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

El autor menciona que la noción de capital humano expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona y que puede ser acumulado y usarse.

De acuerdo a Dolan et al. (2017) nos dicen que el talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia.

Los mismos autores hacen referencia a que las funciones y

actividades vinculadas a la gestión del talento humano son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos y actividades organizacionales. Siendo estas funciones, aquellas que ayudan a la organización a realizar su misión, alcanzar sus objetivos, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, establecer políticas éticas, desarrollar comportamientos socialmente responsables e incrementar la productividad.

De forma general, la gestión de talento humano conduce a una serie de acciones que permiten a una organización, disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. En este sentido, se enfoca en el logro de objetivos, así como de la misión de una empresa, mayor competitividad, personal entrenado y motivado, satisfacción en el trabajo, calidad de vida en el trabajo, además del establecimiento de políticas éticas.

Ánzola (2012) menciona que la gestión del talento humano consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.

Al respecto el autor considera que la gestión del talento es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

### **1.2.3. Gestión basada en competencias**

La gestión basada en competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas.

El autor recalca que el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos que le permitan desarrollar herramientas estratégicas para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esto implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que se presenten en el puesto de trabajo, en si es la forma de gestiona al personal que adopta la organización.

Gestionar por competencias es aplicar un enfoque estratégico de promoción de las personas en el trabajo y de la competitividad en las organizaciones, busca desarrollar y potencializar en los trabajadores las competencias laborales y corporativas, así como alinear y articular sus capacidades con los objetivos de la organización (Alles, 2010).

En la actualidad es considerado una herramienta muy útil para hacer frente a los nuevos retos y demandas de las organizaciones, puesto que ayuda a elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los trabajadores según su puesto de trabajo para lograr el objetivo de alcanzar las metas organizacionales tomando en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización.

Cevallos (2002) por su parte nos dice que este tipo de

administración contempla de forma integral la dimensión estratégica de la organización, la humana y la conductual, siendo así que las personas no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades y tareas sino que los ayuda a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la organización a través de competencias las cuales pueden ser un instrumento útil para la competitividad ya que son un factor de diferenciación en las organizaciones.

Es importante recordar que llevar a cabo esta práctica implica también una visión y colaboración de los encargados de la gestión para estructurar y guiar los equipos de trabajo, los procesos y las herramientas tecnológicas orientados estos recursos a la consecución de las metas globales.

### **1.2.3.1. Procesos en la gestión del talento humano**

Para Chiavenato (2009) son seis procesos básicos de la gestión del talento humano, y los denomina de la siguiente manera:

**a) Admisión de Personas:** es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo y está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

El reclutamiento es interno o externo y selección es a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación.

En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

**b) Aplicación de Personas:** es el segundo proceso en la gestión del

talento humano, lo define como procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.

- c) Compensación de personas:** la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.

En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

- d) Desarrollo de personas:** de acuerdo al autor mencionado desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

- e) Mantenimiento de Personas:** el mantenimiento de personas es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

- f) Monitoreo de personas:** significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo

en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Según Dolan (2017) los procesos de la gestión del talento humano están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos.

En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

#### **1.2.3.2. Beneficios de la gestión del talento humano.**

La gestión del talento humano aporta un valor importante a la organización ya que permite maximizar el rendimiento de cada uno de los trabajadores logrando generar en ellos el sentimiento de ser reconocidos por su esfuerzo y motivados en el cumplimiento de sus tareas. De igual manera permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para ascender a puestos de mayor responsabilidad en la organización.

A continuación, presentamos algunos beneficios que genera la implementación de este enfoque de gestión en la organización (Dolan et al. 2008):

- a. **Facilitar la evaluación del desempeño** al contar con una descripción más definida del puesto y las competencias que se requieren para el mismo.
- b. **Alinear las competencias específicas y generales** que demanda la organización con las que posee el trabajador.

- c. **Integrar los objetivos de desarrollo** de la persona según su perfil de puesto con los de la organización consiguiendo un compromiso e identificación con la institución.
- d. **Fomentar un clima laboral de mutua cooperación** y un modelo de liderazgo integrador y comunicativo.
- e. **Incrementar la motivación y satisfacción del trabajador** al tener más claro cómo su trabajo y sus habilidades aportan valor y colaboran al cumplimiento de la misión institucional.
- f. **Establecer un sistema de remuneración más justo**, equitativo y eficiente, basado en su desempeño y desarrollo.
- g. **Desarrollar al capital humano** desde la descripción de los puestos de trabajo, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño hasta llegar al crecimiento profesional y plan de carrera.
- h. **Promover la formación progresiva** y constante del capital humano.
- i. **Asegurar la congruencia entre los planes de entrenamiento y capacitación** para los trabajadores y los requerimientos de la organización.
- j. **Desarrollar equipos** con las competencias necesarias para cada área operativa.
- k. **Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad** tanto a nivel organizacional como individual buscando siempre un ciclo de mejora.
- l. **Aumentar la productividad** al optimizar resultados obteniendo ventajas competitivas.

**Concientizar a los colaboradores** de asumir la corresponsabilidad en el desarrollo de sus competencias profesionales.

#### **1.2.4. Competencias laborales**

Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Benavides (2002) puntualiza competente y competencia como, “competente, cualificación personal establecida con el fin de afirmar que el individuo es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo. Competencia, se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los varios significados.

CONOCER (2003) conceptualiza a la competencia laboral como la capacidad productiva que un individuo posee el cual se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, los cuales no únicamente reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; las cuales son necesarias, pero no suficientes por si mismas para poder realizar una determinada labor o un desempeño efectivo y de buena calidad.

Así mismo CONOCER (2003) explica que una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) debe reflejar:

- a. Lo que un individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- b. La manera en la que puede juzgarse si lo que hizo es correcto.
- c. Las habilidades y conocimientos para realizar la actividad referida.
- d. La competencia para administrar los recursos requeridos para el trabajo.
- e. La competencia para trabajar en un contexto de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
- f. La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
- g. La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
- h. La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y métodos de trabajo.

IMEN el Instituto español enfoca a las competencias profesionales como el ejercicio eficaz de las capacidades las cuales permiten el buen desempeño de una ocupación, respecto a los diversos niveles requeridos en el empleo. Es mucho más que el discernimiento técnico las cuales hace referencia al saber y al saber hacer.

Helleriegel (2009) afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

### **1.2.5. Desempeño laboral**

Gestión del talento es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos; el desempeño laboral se encuentra ligado a las capacidades de cada trabajador para alcanzar las metas establecidas por la organización (Chiavenato 2009).

Según Bohórquez (2014) el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Stoner (2014) afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2004) refuerza la definición de desempeño laboral, es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, se podría decir que es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo

y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Asimismo, plantea que es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, además constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Drucker (2012) al analizar las concepciones sobre el desempeño laboral y plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. Por ello considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

Faría (2005) considera que es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. En este contexto, resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Palaci (2005) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de

tiempo". Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Robbins (2004) complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

#### **1.2.5.1. Evaluación del desempeño laboral**

Según Dessler (2011) define la evaluación del desempeño laboral como la calificación a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño.

Arias (2016) expone que además de seguir los controles, las medidas y criterios de ejecución o de eficacia, esta evaluación va a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos; en otras palabras, para encontrar a los mejores talentos y recompensarlos.

La detención de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Desde luego también interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su propia eficiencia a fin de entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto, etc.

Schuler, (2013) El cumplimiento de funciones, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están cumpliendo su trabajo y a elaborar planes de mejora, es importante cuando se evalúa al personal no solo se hagan saber a

los empleados su nivel de cumplimiento, sino que debe influir en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a. Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- c. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- e. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- f. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- g. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- h. Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- i. Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

#### **1.2.5.2. Importancia y beneficios de la evaluación del desempeño y cumplimiento de funciones**

Para Sales (2012) la evaluación del desempeño es importante porque permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Asimismo, es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para a partir de ello determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño. También nos permite saber si esa persona comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo con la finalidad de realizar una mejora.

Chiavenato (2007) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- a. Beneficios para el jefe o gerente.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

b. Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

c. Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados, ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

### **1.2.6. Habilidades Blandas**

Las habilidades blandas son aquellas particularidades o características de una persona las cuales le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva. Se trata de habilidades transversales que incluyen desde nuestras habilidades sociales hasta nuestros hábitos de trabajo.

Las habilidades blandas son sumamente importantes ya que sus beneficios van mucho más allá del éxito académico o profesional. Personas con las habilidades blandas positivamente desarrolladas suelen ser personas más felices, con una conducta pro-social y con un muy buen nivel de salud (Ortega, 2017).

Para Peterson y Van Fleet (2004) habilidad blanda son la capacidad de realizar alguna tarea de comportamiento específico o la capacidad de realizar algún proceso cognitivo específico que esté funcionalmente relacionado con alguna tarea en particular.

Robles (2012) la característica más importante de las habilidades blandas es que su aplicación no se limita a la profesión. Las habilidades blandas se desarrollan continuamente a través de la aplicación práctica durante el enfoque de la vida cotidiana y el lugar de trabajo.

Desde su punto de vista psicológico Lagos (2012) contempla once habilidades blandas:

- a. Motivación

- b. Capacidad de asumir riesgos
- c. Auto superación – Perseverancia
- d. Autoconfianza
- e. Iniciativa
- f. Toma de decisión
- g. Compromiso.
- h. Trabajo en equipo
- i. Comunicación asertiva
- j. Planificación – organización
- k. Innovación – creatividad

Para Vera (2016) se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral.

Para Mujica (2015) las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera 19 efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria. No son sólo un ingrediente en particular, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros.

Según Vera (2016) desde el enfoque empresarial o industrial, en los países occidentales, existen múltiples intentos por desarrollar definiciones de habilidades blandas. No obstante, en todas se observan tres características comunes:

- a. Incrementar la productividad y la competitividad entre los mercados;
- b. Desarrollar una fuerza de trabajo adaptativa y calificada, y
- c. Crear un ambiente propicio para la innovación, en un mundo dominado por la globalización.

Pérez (2017) nos dice que las habilidades blandas son aquellos atributos que permiten actuar de manera efectiva. Confluyen una combinación de destrezas destinadas a tener una buena interrelación; es decir, saber escuchar, dialogar, comunicarse, liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, negociar y arribar a acuerdos. Engloban un conjunto de aptitudes transversales e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio.

Maturro (2019) por su parte nos da a conocer los componentes que forman parte de las habilidades blandas:

- a. Habilidades: Competencia en una actividad u ocupación debido a la habilidad, entrenamiento u otra calificación de la persona.
- b. Actitud: Una predisposición o tendencia a responder positiva o negativamente hacia cierta idea, objeto, persona o situación.
- c. Hábitos: Un patrón de comportamiento adquirido (aprendido en lugar de innato) seguido regularmente hasta que se ha vuelto casi involuntario.
- d. Rasgos/características de personalidad: Rasgos que reflejan los patrones característicos de los pensamientos, sentimientos y conductas de las personas.

### 1.3. Investigaciones

Rojas & Vílchez (2018) en su investigación titulada “Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús” concluyen:

- a. Que si existe relación estadísticamente significativa según entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.
- b. Existe relación estadísticamente significativa entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.
- c. Existe relación estadísticamente significativa según entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

Crisóstomo (2019) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Asistencial en el Departamento de Farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018” concluye:

- a. Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada positiva y muy significativa, por lo que el conocimiento influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, 2018. Es decir, mientras no se tome en cuenta al trabajador como talento humano fortaleciendo sus conocimientos técnicos y administrativos afectará el desempeño laboral de éstos y repercutirá en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución.

- b. Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada positiva y muy significativa por lo que la habilidad influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial. Es decir que, mientras no se tome en cuenta al trabajador como talento humano fortaleciendo liderazgo afectara el desempeño laboral de éstos y repercutirá en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución.
- c. Con el estudio se determinó que existe una correlación alta positiva y muy significativa, por lo que el juicio influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial. Es decir, mientras no se tome en cuenta al trabajador como talento humano brindándole un ambiente laboral favorable en base a principios, valores y normas, esto afectará el desempeño laboral de éstos y repercutirá en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución.
- d. Se determinó que existe una correlación muy alta positiva y muy significativa, por lo que la actitud influye significativamente en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, 2018. Es decir, mientras no se tome en cuenta al trabajador como talento humano fortaleciendo sus aspiraciones u objetivos personales dentro del hospital afectará el desempeño laboral de éstos y repercutirá en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución.

Alarcón (2020) en su investigación titulada “Programa de capacitación virtual "Pachikuy" para mejorar las habilidades blandas del colaborador en Mibanco” concluye:

- a. En base a los resultados la prueba de Wilconxon de los rangos indica que cuando se compara el antes con el después de la aplicación del programa de capacitación virtual de habilidades blandas se muestran diferencias significativas. Los rangos que se

muestran positivos son 23 de 25 lo cual indica que la capacitación brindada si mejoro en las habilidades blandas del colaborador en Mibanco, 2020, por ende, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, la cual sostiene que el programa de capacitación virtual “Pachikuy” mejora significativamente las habilidades blandas lo que lo conlleva a mejorar como persona y relucir en distintas habilidades que se llevan a cabo en sus funciones diarias.

- b. La prueba de Wilconxon de los rangos indica que cuando se compara el antes con el después del programa de capacitación virtual se muestran diferencias significativas Los rangos que se muestran positivos son 25 lo cual indica que la capacitación brindada si mejoró la resolución de problemas del colaborador en Mibanco, 2020, sosteniendo que el programa de capacitación virtual “Pachikuy” mejora significativamente la resolución de problemas del colaborador en Mibanco, 2020 es eficaz, lo que ayuda a que sea una persona tolerante y equitativa ante algún conflicto.
- c. La prueba de Wilconxon de los rangos indica que cuando se compara el antes con el después de la aplicación del programa de capacitación virtual se muestran diferencias significativas. Los rangos que se muestran positivos son 24 lo cual indica que la capacitación brindada si mejoro en el trabajo en equipo del colaborador en Mibanco, la cual sostiene que el programa de capacitación virtual “Pachikuy” mejora significativamente el trabajo en equipo del colaborador en Mibanco, 2020 ayudando a ser líder en su organización, elaborando equipos, dando ideas, enseñando a tolerar opiniones y juntos lograr un mismo objetivo.

Burneo (2017) en su tesis titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna – 2017 concluyen:

- a. Tras analizar la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que Sí existe relación entre ambas variables, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por la Gestión del Talento Humano, dado un valor significativo el cual indica que la relación existente entre las mismas es relativamente fuerte. Todo esto nos da a entender, que, en el Gobierno Regional de Tacna, la provisión y desarrollo de sus recursos humanos, es un factor determinante en los comportamientos, habilidades y metas en base a resultados de sus trabajadores, que se encuentran enmarcados en su Plan Estratégico Institucional.
- b. Después de examinar la Provisión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que Sí existe relación entre ambas, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por la Provisión de Recursos Humanos, dado un valor significativo que indica que la relación existente entre las mismas es moderadamente fuerte. Todo esto nos da a concluir, que, en el Gobierno Regional de Tacna, la Provisión de sus Recursos Humanos, dícese procesos de reclutamiento, selección e interés, son factores determinantes en el Desempeño Laboral de sus trabajadores.
- c. Se ha comprobado que Sí existe relación entre ambas, en la cual el Desempeño Laboral es influenciado directamente por el Desarrollo de Recursos Humanos, dado un valor significativo el cual indica que la relación existente entre las mismas es moderadamente fuerte. Todo esto nos da a entender, que, en el

Gobierno Regional de Tacna, el Desarrollo de sus Recursos Humanos; ya sea inducción, capacitación y desarrollo de personal, son factores determinantes en el Desempeño Laboral de sus trabajadores.

- d. Tras analizar las Metas y Resultados y la Gestión del Talento Humano de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que SÍ existe relación entre ambas, en la cual las Metas y Resultados son influenciados directamente por la Gestión del Talento Humano, dado un valor significativo el cual indica que la relación existente entre las mismas es moderadamente fuerte. Todo esto nos da a concluir, que, en el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión del Talento Humano, es un factor determinante en la calidad de trabajo, satisfacción del trabajador y asignación de recursos a sus trabajadores.
- e. Luego de haber realizado el estudio de las Habilidades y la Gestión del Talento Humano de los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, se logró comprobar que SÍ existe relación entre ambas, en la cual las Habilidades son influenciadas directamente por la Gestión del Talento Humano, dado un valor que indica que la relación existente entre las mismas es relativamente fuerte. Todo esto nos da a concluir, que, en el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión del Talento Humano, es un factor determinante en el conocimiento de cargo, presentación personal y aprendizaje de sus trabajadores.

Cordero et, al (2020) en su investigación titulada “Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público” concluyen:

- a. La ciudadanía en su calidad de usuaria del servicio público manifiesta que este es aún incipiente y carente de calidad y calidez; por su parte, la propia autoevaluación desarrollada por los servidores públicos de la entidad en estudio demuestra los

bajos niveles de valoración referente a las habilidades blandas que deben poseer y aplicar en su gestión humana y profesional para promover la competitividad laboral.

- b. El recurso humano que labora en el sector público hoy más que nunca precisa optar por cambios estructurales y trascendentales urgentes, con especial énfasis en el ámbito actitudinal (habilidades blandas) para cambiar la perspectiva del usuario al momento de hacer uso de servicios administrativos y operacionales que se presentan en éstas entidades; por tanto la propuesta del modelo de fortalecimiento de habilidades para el servidor público es pertinente y viable ya que con la implementación de este se pretende establecer sistemas que conduzcan a la consecución de una cultura organizacional fortalecida, saludable, efectiva y eficiente. El sector público puede y debe convertirse en un referente de servicio para promover una sociedad justa, solidaria y respetuosa de su entorno social y físico.

#### **1.4. Marco Conceptual**

- **Acciones u operaciones:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.
- **Actividades de control:** Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas en la organización se lleven a cabo.
- **Análisis de cargos:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

- **Aptitud:** Significa suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- **Atribución:** Es una actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- **Cargo u ocupación:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización.
- **Competencias:** Es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Balkar, 2015).
- **Competente:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- **Control:** Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos.
- **Control Administrativo:** Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

- **Control de Eficiencia:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control administrativo con el fin de verificar el logro de las metas programadas y si éstas han sido alcanzadas con eficiencia y ajustándose a los dispositivos legales que norma su gestión.
- **Control Interno:** Conjunto de métodos y procedimientos establecidos en una empresa que en forma coordinada tiene entre otros objetivos: la protección de los activos, la obtención correcta de la información financiera, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas establecidas.
- **Control Interno Operativo:** Son aquellas medidas que se relacionan principalmente con la eficiencia operacional y la observación de las políticas establecidas en el área de la organización, ejemplo: las medidas de seguridad, los accesos restringidos.
- **Descripción de cargos:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.
- **Estrategias:** Conjunto de operaciones psicológicas complejas con un propósito bien definido.
- **Estructura organizacional:** Las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos

- **Evaluación institucional:** Instrumento de gestión necesario para medir los esfuerzos de la organización a fin de mejorar los servicios que brinda la institución.
- **Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo.
- **Gestión:** Gestión es llevar a cabo diligencias que hacen posibles la realización de una operación en la organización o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (Rodríguez, 2011).
- **Organización:** Es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- **Planeación estratégica:** Plan de planes que incluye toda la organización, se concentra a largo plazo y define el futuro y el destino de la organización (Thompson, 2011).
- **Prospectiva organizacional:** La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana y hace parte de la Gerencia. La prospectiva en la organización o cualquier subsistema de la misma está conformada por la misión, visión, objetivos y estrategias (Mateus, 2014).
- **Tareas:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

## **Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

#### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

La gestión del talento humano se plantea como una de las tendencias que más demandan los tiempos actuales para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acordes a las demandas del sector público.

En el Perú, todo este desarrollo se viene dando por iniciativa de las empresas privadas internacionales que buscan un cambio. Llegar al 2000 fue un punto de inflexión en Perú en materia de Recursos Humanos, esto debido a que la gerencia de gestión y desarrollo humano comienza a ser validada por sus pares y las empresas en general como una unidad que contribuye a la estrategia del negocio. Según agregó, a la velocidad con que se creaban empresas, sumado al crecimiento económico y oferta laboral influenciado por situaciones de empresas extranjeras que buscaban personal calificado, generando una guerra de talento donde Perú perdía por el escaso personal calificado. Es así que se crean nuevos estándares de gestión de personas que se convirtieron en regla para competir en el mercado, por lo que la gestión de talento humano se vuelve más relevante en el sector público peruano.

Y las instituciones del Estado no pueden ser ajenas a este cambio. Es así que mediante el decreto supremo N°040-2014- PCM se aprobó el 13 de junio del 2014 el Reglamento General de

la ley 30057, Ley del Servicio Civil, y en su título I describe el sistema administrativo de la gestión de recursos humanos. En su artículo 1 establece que la autoridad nacional del servicio civil, SERVIR, es la que ejerce la rectoría del Sistema Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos. Al respecto, en su artículo 3 hace referencia que se compone de 7 subsistemas, considerando la planificación de políticas de recursos humanos, la organización del trabajo y su distribución, la gestión de empleo, la gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación y la gestión de relaciones humanas y sociales. Del mismo modo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil del Perú – SERVIR (2011) menciona en su Plan de Desarrollo de Personas 2011-2015 como objetivo estratégico implementar un sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos que permita para el 2015 actualizar los datos de la información del recurso humano de las entidades, así como implementar el modelo de gestión aprobado por dicha autoridad, situación que hasta la fecha no se ha realizado y donde solo 141 entidades del Estado a nivel nacional han iniciado el proceso, de las cuales solo 30 de más de 1800 entidades públicas en todo el Perú se encuentran en proceso de implementación de esta nueva ley y donde para el 2018. Es importante mencionar que, dentro de la guía metodológica para elaborar el Plan de Desarrollo de Personas de una institución, SERVIR (2011) señala en cuanto a la elaboración de contenidos, que “es necesario describir las competencias necesarias por parte de las personas al servicio de su entidad para alcanzar los objetivos estratégicos.

La presente investigación tendrá como contexto de estudio la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego., en donde se analizará el comportamiento de las variables la gestión del talento humano y las habilidades blandas del personal, ya que éste es un

mecanismo que permite impulsar el éxito y solucionar problemas que obedece el servicio que fortalece la agricultura resguardando la seguridad hídrica, siembra y cosechas en las áreas agrícolas alto andinas.

En la actualidad se ha observado que la Gerencia de Recursos Humanos son mínimas las estrategias de gestión basado en competencia ya que no se ha implementado a nivel institucional una política integrada para fortalecer la gestión de su talento humano con este enfoque, que permita alinear adecuadamente los intereses particulares del personal y los de la institución trayendo como consecuencia limitaciones para el cumplimiento de los procesos para atender los fenómenos emergentes del cambio climático y que han cambiado el comportamiento del ciclo hidrológico.

No se ha diseñado a nivel institucional el directorio de competencias claves y/o esenciales como parte del proceso de aprendizaje de la organización por ende no están reguladas, lo que dificulta la estandarización del desempeño y desarrollo de las habilidades blandas del personal de esta Unidad Ejecutora.

Asimismo, los perfiles del trabajador y del puesto no están diseñados bajo al enfoque por competencias y los procesos de selección de personal no son efectivos ya que solo se enfoca a evaluar aspectos cognitivos y de experiencia profesional, lo que no constituye una evaluación integral que permita conocer sobre todo el aspecto conductual del servidor que integrará Unidad.

Por otro lado, el proceso de desarrollo del personal no llega a colmar las expectativas institucionales, debido a que los procesos de capacitación a nivel institución no se encuentran en el marco de las competencias, solo son expositivas y no se articulación con las políticas de gestión de recursos humanos.

Cabe mencionar que gran parte del éxito de las empresas radica en su personal, muchas veces la falta de motivación e interés en el trabajo se debe a que el empleado no está desempeñando labores que lo motiven. Una gran mayoría de personas en nuestro país termina el colegio sin ser consciente del talento que poseen y pueden desarrollar. Eligen carreras basados en factores económicos y no en lo que les inspira y apasiona. El resultado es que el desempeño que estas personas tienen en sus organizaciones no es de un óptimo nivel, ya que no desarrollan sus habilidades blandas, dificultando que alguien destaque, sobre todo a largo plazo, haciendo algo que no le gusta.

Uno de los principales puntos débiles en las empresas peruanas es la falta de liderazgo, algunos jefes mantienen creencias como: no le voy a enseñar a mis colaboradores porque entonces me va a superar. Otro error común es que quienes lideran creen que lo saben todo y desarrollan una actitud ególatra. Para esto es importante que desarrolle cualidades y desarrollen la humildad, capacidad de comunicación y de síntesis. La elección de un verdadero líder para dirigir un equipo o área es vital para el logro de los objetivos de la empresa. A nivel de empresa, los principales temas por los que se recurren a asesoría en gestión de talento son: desarrollo de habilidades blandas, lograr un exitoso proceso de selección de personal, motivar a un equipo.

Esto es especialmente clave en cualquier momento, porque garantizar que tu personal esté bien gestionado, motivado e informado es fundamental para el éxito actual y futuro de cualquier organización.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

Para Icat & Mara (2016) estas y otras tendencias, más que acciones puntuales, deben obedecer a procesos integrados de gestión humana que visionen la organización desde un punto de vista holístico, por lo que la gestión humana cobra un papel estratégico en la organización y trasciende las actividades que pretenden manejar el personal, dando origen a procesos de cambio organizacional en el que las personas son el eje fundamental.

Según Chávez (2012) el trabajador es el constructor fundamental del conocimiento y eje de la flexibilidad organizacional, y sus aportes se pueden computar en la rentabilización del ciclo operacional de la empresa, pero en términos de incremento de valor de la empresa, para lo cual se deben entender los procesos subyacentes al sistema de gestión humana y lograr que la empresa sea un sistema orgánico de aprendizaje.

Con estos postulados, que en la actualidad son aplicados en algunas organizaciones, se trabaja de manera práctica sobre diferentes tendencias de gestión humana como el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. De igual forma, se desarrollan competencias adaptativas que permiten que los empleados asuman nuevos roles y retos en su actividad laboral, pero ello no se logra sólo por la acción de los empleados, sino que obedece a la gestión humana como un soporte del desarrollo de la organización, lo que determina un verdadero aprendizaje organizacional y garantiza un abordaje integral del sujeto humano en el escenario laboral; haciendo al mismo tiempo posible que los miembros de la organización adquieran nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su

desarrollo en la organización, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes.

En este punto cobra relevancia el concepto de competencia trabajado por Mertens (2000), quien la define como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer. El desarrollo de estas habilidades es responsabilidad tanto del empleado como del empleador y es el sistema de gestión humana el que posibilita dicho desarrollo.

Gestión del conocimiento y gestión por competencias desde el punto de vista teórico, como desde la práctica cotidiana, son dos de las tendencias más importantes que se vienen dando en la actualidad. Tanto a nivel conceptual, como en el acontecer organizacional, se habla cotidianamente de ellas y se generan estrategias para su implementación.

Por su parte, Nagles (2005) aborda la complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional. Concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta permite el desarrollo de diferentes capacidades. Pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad no podría darse un proceso sólo en esta vía, sino que en muchas ocasiones son las competencias las que permiten la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión.

## **2.1.3 Definición del Problema**

### **2.1.3.1 Problema General**

¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?

### **2.1.3.2 Problemas Secundarios**

- a) ¿De qué manera la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?
- b) ¿De qué manera la gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?
- c) ¿De qué manera la gestión de relaciones sociales se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?

- d) ¿De qué manera la gestión de la compensación se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?

## **2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación tiene como propósito evaluar la características y estrategias aplicadas en la actualidad respecto a la gestión del talento humano, específicamente deteniéndonos en el análisis de las políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional, políticas para el desarrollo y capacitación del personal, las estrategias que se aplican en la gestión de relaciones humanas y sociales y gestión de la compensación, ya que son ejes fundamentales para el desarrollo de las habilidades blandas en los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivos General**

Determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar si la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los en los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- b) Establecer la relación de gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- c) Determinar si la gestión de relaciones sociales se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- d) Determinar si la gestión de la compensación se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **2.2.3 Delimitación de la Investigación**

- a) Delimitación Temporal: La investigación estuvo delimitada de febrero 2020 febrero 2021.
- b) Delimitación Espacial: Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

- c) Delimitación Conceptual: Gestión del talento humano, habilidades blandas.

## 2.2.4 Justificación e importancia de la investigación

### 2.2.4.1 Justificación

**Justificación Práctica:** Este trabajo de investigación permitirá verificar y confirmar la trascendencia de mantener la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Esta investigación es justificada desde el punto de vista organizacional, puesto que los resultados obtenidos contribuirán a cómo generar estrategias que sirvan como base para este tipo de organizaciones y mejorar en el futuro.

Así mismo, reflejará la relación que hay entre la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas. Este estudio también es relevante ya que el personal administrativo puede manifestar sus opiniones personales acerca el estado de la institución y la percepción que tienen respecto a ella.

**Justificación teórica:** El trabajo de investigación tiene un valor teórico, puesto que servirá como base a futuras investigaciones aportando información actualizada sobre la relación que guardan estas variables. El estudiar estas dos variables, va permitir tener un mejor panorama del contexto en la que se encuentra dicha institución.

La presente investigación nos permitió obtener el dominio temático y comprender minuciosamente los temas relacionados a la gestión de recursos humanos orientado a las competencias no solo cognitivas, sino además procedimentales y actitudinales, necesarias para una efectiva gestión integral de las personas dentro del sector público.

Asimismo, la presente investigación permitió el fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos, ya que como propuesta se rediseñará las normas, procesos y procedimientos para la implementación del enfoque por competencias que coadyuvarán al logro de objetivos institucionales, priorizando por un evaluación de manera constante el desempeño laboral de los trabajadores, garantizando de esta manera el procesos en todas sus etapas, hecho que permitirá la optimización y efectividad del servicio de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. y uso efectivo de los recursos públicos en nuestro país.

#### **2.2.4.2 Importancia**

La presente investigación es de gran importancia porque transita por el dominio temático y conceptual y de esta manera mejorar nuestra comprensión al detalle referente a los tópicos relacionados a la gestión de recursos humanos pero con una clara orientación a las competencias que deben ser desarrolladas y que constituyen un requisito indispensables para desarrollar una efectiva gestión integral de las personas dentro del sector público especialmente en el Fondo Sierra Azul

del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. y así efectuar un uso efectivo de los recursos públicos en nuestro país.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos Teóricos**

La Gestión del Talento Humano es la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo. La meta es retener el talento en la compañía y, para ello, deben ofrecer ventajas también a esos empleados. En este post vemos todas las claves, diferencias con los Recursos Humanos y fases de la Gestión del talento.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (Chiavenato, 2009).

Las habilidades blandas se han convertido en un diferenciador para los trabajadores que desean tener una carrera ascendente dentro su empresa. Desarrollar habilidades blandas requiere cualidades de inteligencia emocional, como el liderazgo, la empatía y capacidad de escucha, que empiezan con el auto descubrimiento y prácticas como la meditación (Lagos, et al, 2013).

Robles (2012) por su parte nos dice que la característica más importante de las habilidades blandas es que su aplicación no se limita a la profesión. Las habilidades blandas se desarrollan continuamente a través de la aplicación práctica durante el enfoque de la vida cotidiana y el lugar de trabajo.

## **2.3.2 Hipótesis General y Específicos**

### **2.3.2.1 Hipótesis General**

La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a) La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- b) La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.
- c) La gestión de relaciones sociales se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad

Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

- d) La gestión de la compensación se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **2.3.3.1 Identificación de las Variables**

##### **Variable Independiente (VI)**

Gestión del talento humano

##### **Variable Dependiente (VD)**

Habilidades blandas.

### 2.3.3.2 Identificación Operacional de las Variables

VARIABLES	INDICADORES
VI: Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional.</li> <li>✓ Gestión de la capacitación del talento humano</li> <li>✓ Gestión de relaciones sociales</li> <li>✓ Gestión de la compensación.</li> <li>✓ Diseño de perfiles de los puestos de trabajo.</li> <li>✓ Desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética.</li> <li>✓ Evaluación de las competencias conductuales.</li> <li>✓ Reclutamiento de recursos humanos</li> <li>✓ Proyección estratégica</li> <li>✓ Planificación de recursos humanos</li> </ul>
VD: Habilidades blandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establece mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas.</li> <li>✓ Dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo bajo para alcanzar los resultados esperados.</li> <li>✓ Ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión.</li> <li>✓ Gestión efectiva del tiempo.</li> <li>✓ Resolución de conflictos.</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Habilidades comunicativas</li> <li>✓ Actitud positiva</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Capacidad de adaptación a los cambios</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> </ul>

## Capítulo III: Método, Técnicas e Instrumentos

### 3.1 Población y Muestra

#### 3.1.1 Población

La población estuvo constituida por los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, conformada según lo 2775 personas.

#### 3.1.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

#### Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (2775)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio  
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

**Entonces:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (2775) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (2775 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{2665.11}{6.935 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2665.11}{7.8954}$$

$$n = 338$$

Trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

## 3.2 Tipo y Nivel de Investigación

### 3.2.1 Tipo de Investigación

Es aplicada, el cual nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación.

### 3.2.2 Nivel de Investigación

La investigación se ubicó en el nivel explicativo Expost – Facto o retrospectivo.

### 3.3 Método y Diseño de la Investigación

#### 3.3.1 Método de Investigación

La investigación aplicó método explicativo.

#### 3.3.2 Diseño de Investigación

El diseño no experimental.

Diseño específico es el siguiente:

$$M:O_y (f)O_x$$

**Donde:**

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Gestión del talento humano
y	=	Habilidades blandas
r	=	En razón de

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.4.1 Técnicas e Instrumentos

- De Información Indirecta.** - Selección de información bibliográficas, en libros, revistas especializadas, periódicos y/o trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- De Información Directa.** - Se ha obtenido mediante la aplicación de encuestas con muestras representativas de la población citada.

### **3.4.2 Instrumentos**

Fue el cuestionario con un formato estructurado que se aplicó a los trabajadores para que éste de manera anónima y por escrito, consigne por sí mismo las respuestas.

## **3.5 Procesamiento de Datos**

El procedimiento estadístico para el análisis de datos será mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistió en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hará con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información fue tabulada y ordenada se someterá un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico para llevar a prueba la contratación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Pearson para medir la relación entre dos variables.

## **3.6 Prueba de la Hipótesis**

La prueba de la hipótesis que se siguió fue la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

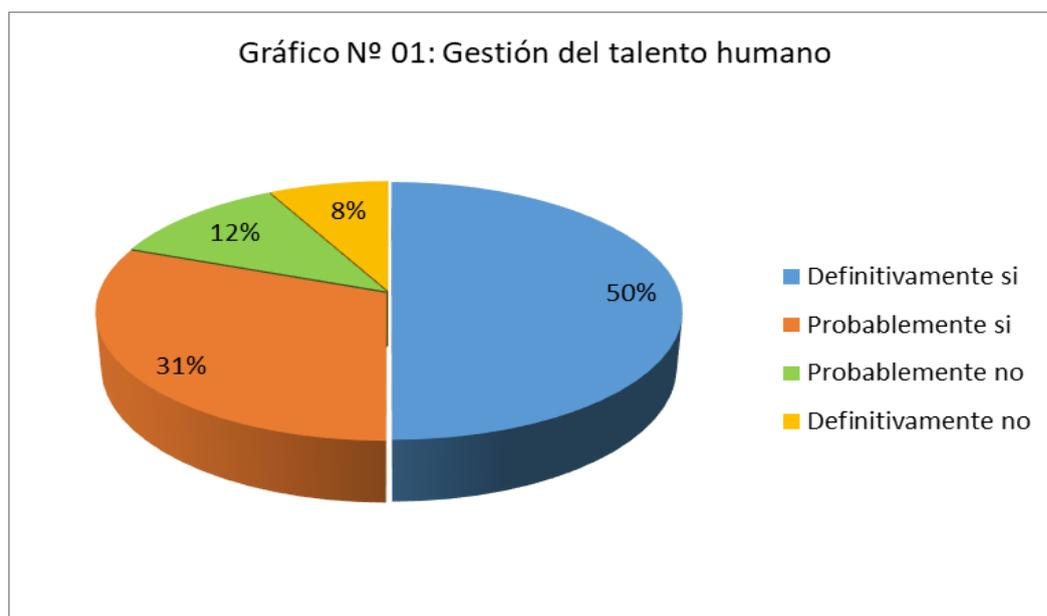
## **Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**

### **4.1 Presentación de los Resultados**

En este punto de la investigación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, a población estuvo constituida por 338 trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; posteriormente se realizó la contrastación de las hipótesis que se han formulado mediante la prueba no paramétrica que es la Chi cuadrado, para luego discutir los resultados para finalmente concluir y recomendar.

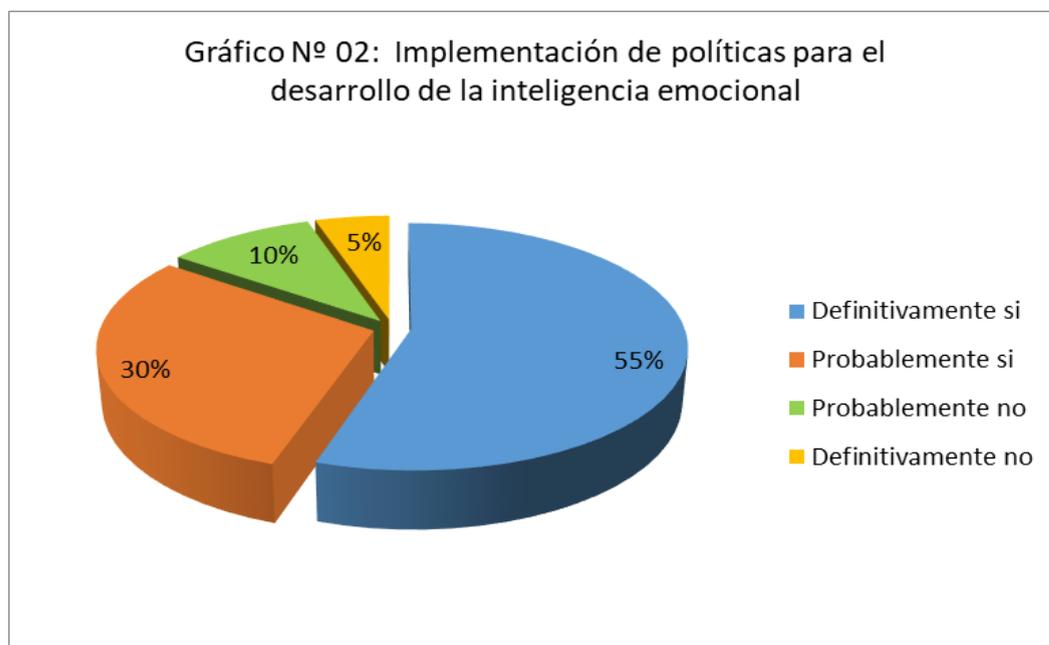
#### 4.1.1 Resultado de la encuesta aplicada

Tabla N° 01		
Gestión del talento humano		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	169	50%
Probablemente si	104	31%
Probablemente no	39	12%
Definitivamente no	26	8%
Total	338	100%



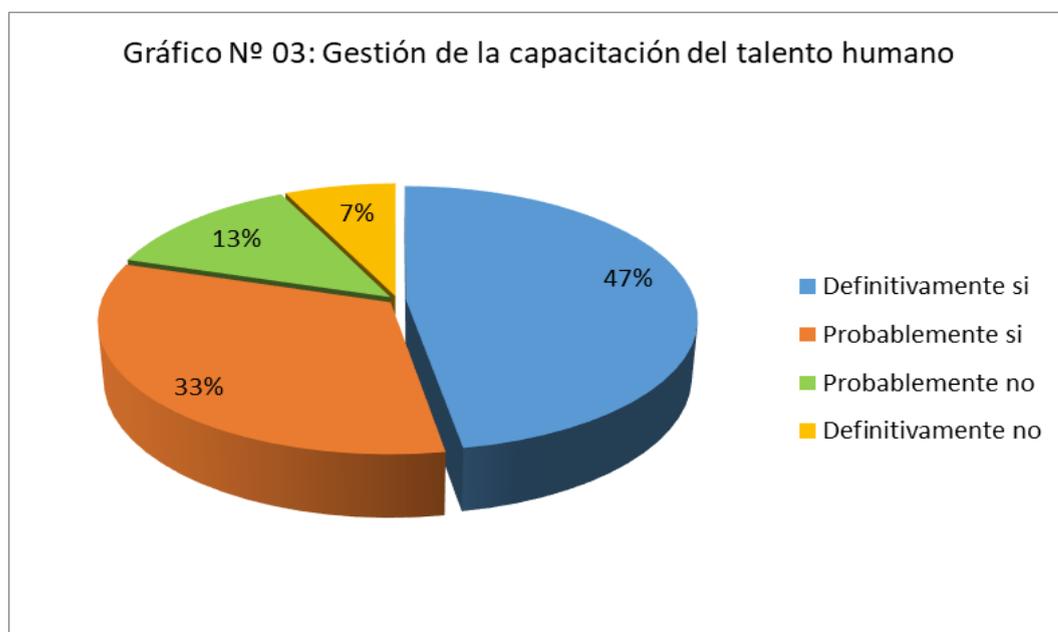
A la interrogante considera usted que la gestión del talento humano es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas, el 50% de los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego respondieron definitivamente si, el 31% probablemente sí, el 12% probablemente no y el 8% definitivamente no.

Tabla N° 02		
Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	186	55%
Probablemente si	101	30%
Probablemente no	34	10%
Definitivamente no	17	5%
Total	338	100%



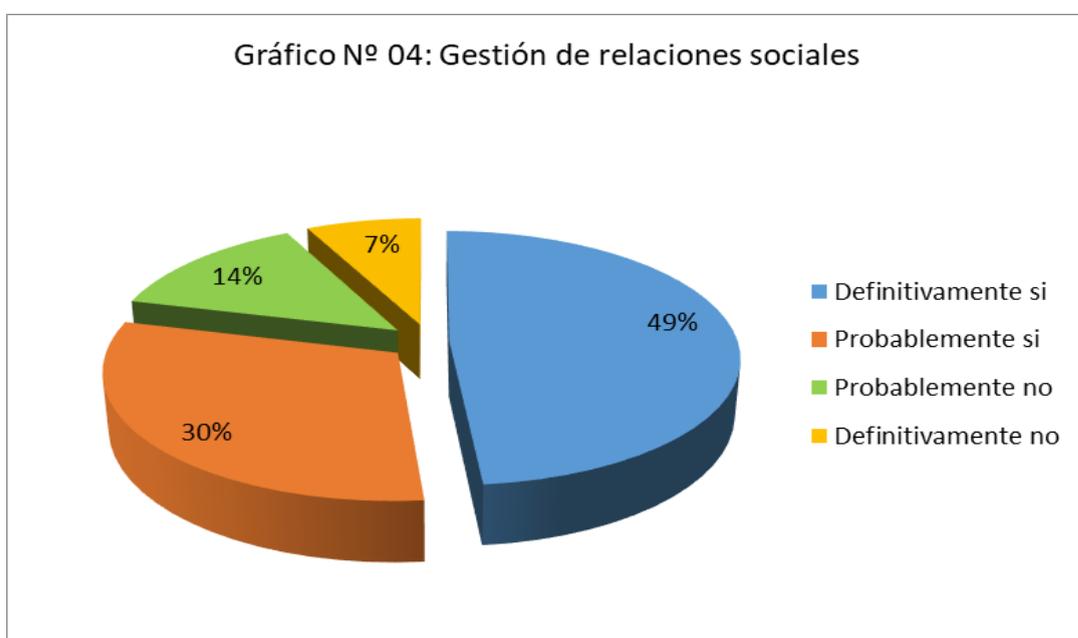
A la interrogante considera que la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas, los entrevistados respondieron definitivamente si 55%, probablemente si 30%, probablemente no 10% y, definitivamente no 5%.

Tabla N° 03		
Gestión de la capacitación del talento humano		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	160	47%
Probablemente si	110	33%
Probablemente no	44	13%
Definitivamente no	24	7%
Total	338	100%



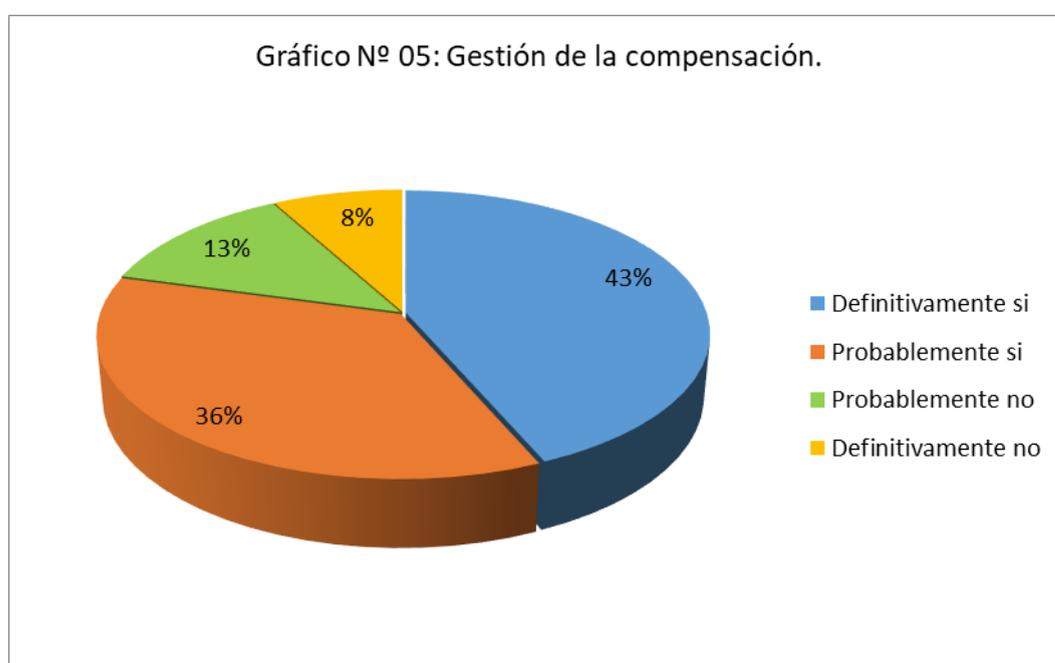
A la pregunta considera que la gestión de la capacitación del talento humano es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, respondieron definitivamente si 47%, probablemente si 33%, probablemente no 13% y definitivamente no 7%.

Tabla N° 04		
Gestión de relaciones sociales		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	164	49%
Probablemente si	103	30%
Probablemente no	46	14%
Definitivamente no	25	7%
Total	338	100%



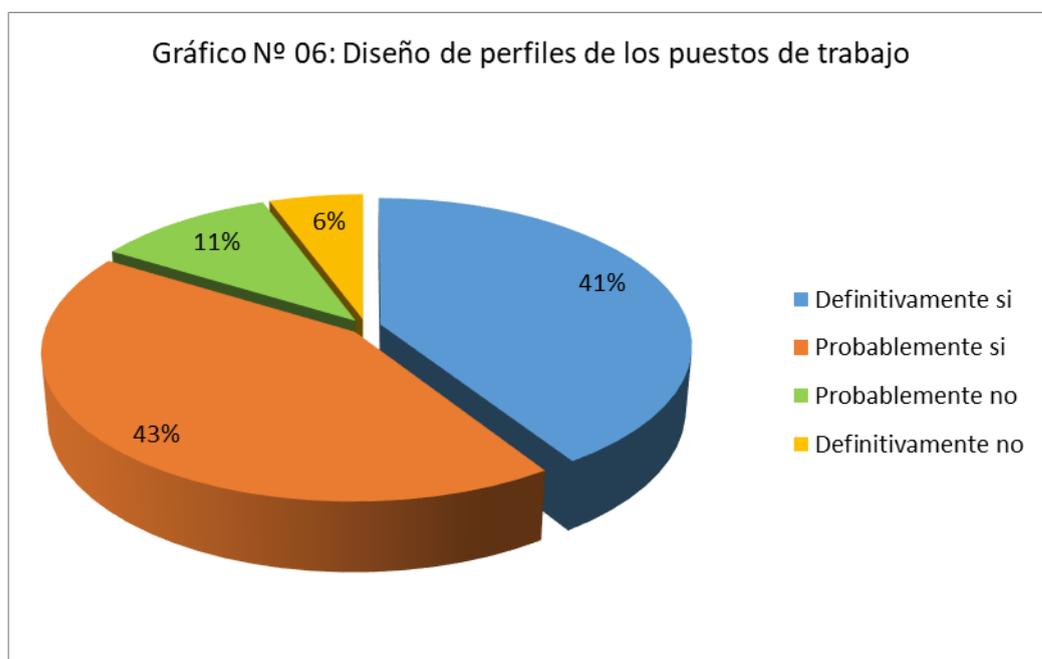
A la pregunta considera que la gestión de las relaciones sociales es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego que participaron en la entrevista respondieron definitivamente si 49%, probablemente si 30%, probablemente no 14% y, definitivamente no 7%.

Tabla N° 05		
Gestión de la compensación.		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	147	43%
Probablemente si	121	36%
Probablemente no	43	13%
Definitivamente no	27	8%
Total	338	100%



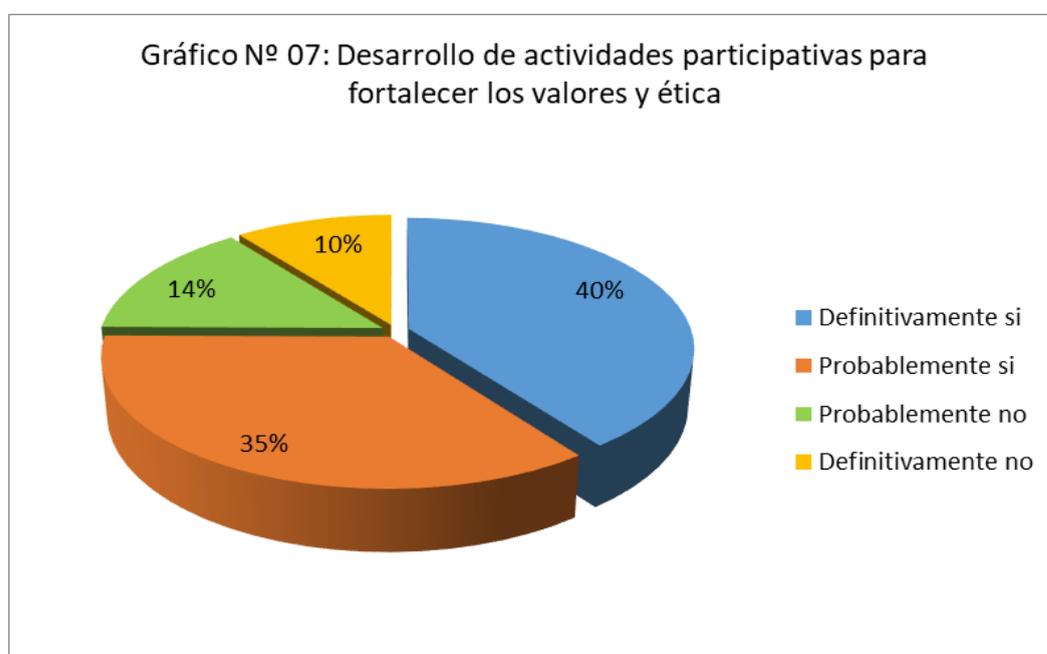
A la interrogante considera que la gestión de la compensación es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, respondieron definitivamente si 43%, probablemente si 36%, probablemente no 13% y definitivamente no 8%.

Tabla N° 06		
Diseño de perfiles de los puestos de trabajo		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	138	41%
Probablemente si	145	43%
Probablemente no	36	11%
Definitivamente no	19	6%
Total	338	100%



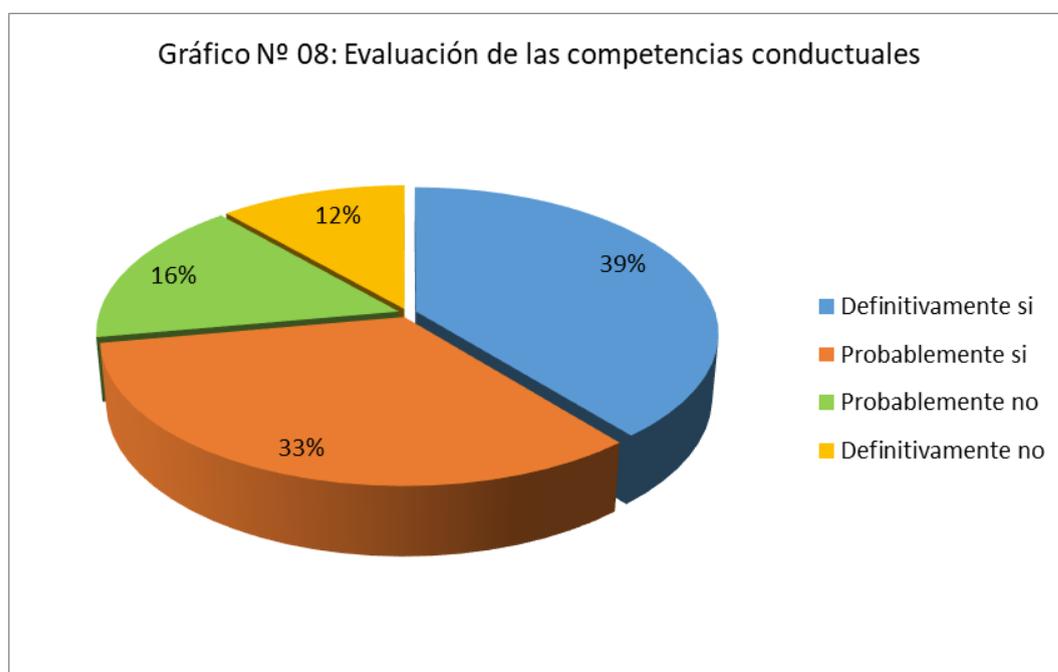
A la interrogante considera que el diseño de perfiles de los puestos de trabajo tiene en consideración el desarrollo de las habilidades blandas de los recursos humanos, los encuestados que colaboraron con el estudio respondieron definitivamente si 41%, probablemente si 43%, probablemente no 11% y definitivamente no 6%.

Tabla N° 07		
Desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	135	40%
Probablemente si	119	35%
Probablemente no	49	14%
Definitivamente no	35	10%
Total	338	100%



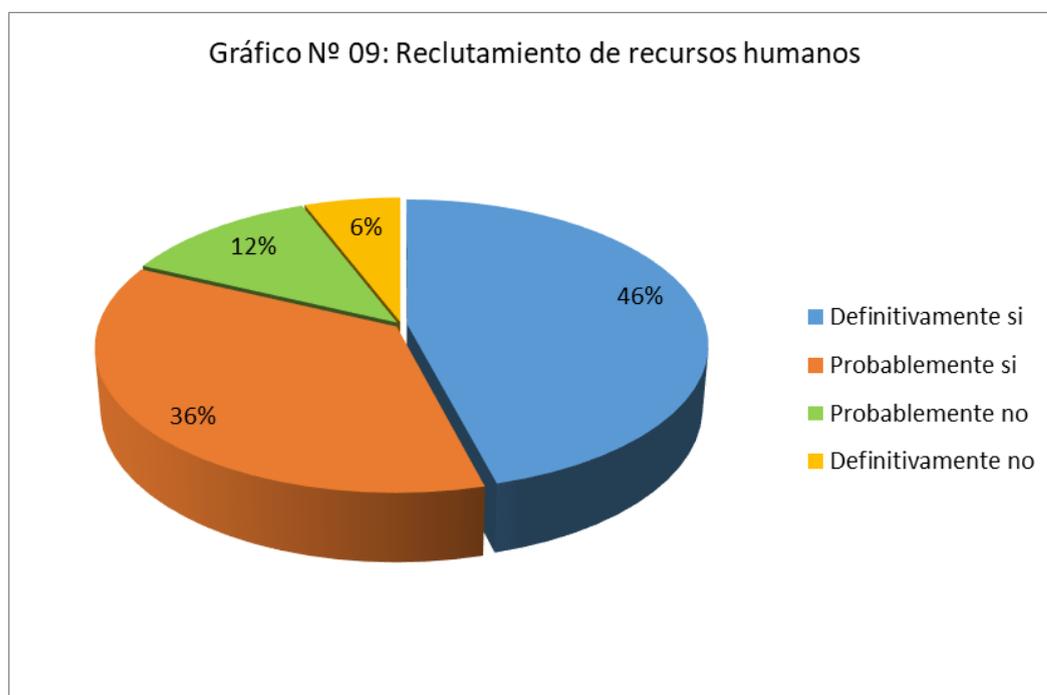
A la pregunta considera que el desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética fortalece las relaciones de los recursos humanos, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego contestaron definitivamente si 40%, probablemente si 35%, probablemente no 14% y, definitivamente no 10%.

Tabla N° 8		
Evaluación de las competencias conductuales		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	132	39%
Probablemente si	112	33%
Probablemente no	55	16%
Definitivamente no	39	12%
Total	338	100%



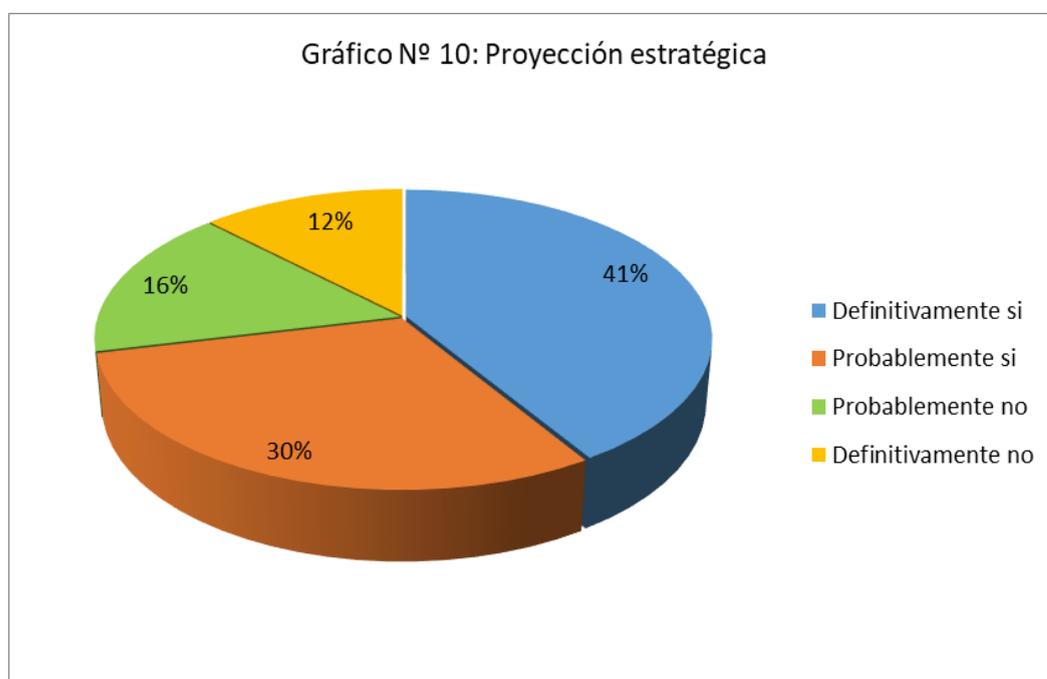
A la interrogante considera que la evaluación de las competencias conductuales es un factor que se debe tomar en consideración al momento de determinar los perfiles de los recursos humanos, los entrevistados respondieron definitivamente si 39%, probablemente si 33%, probablemente no 16% y, definitivamente no 12%.

Tabla N° 9		
Reclutamiento de recursos humanos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	155	46%
Probablemente si	122	36%
Probablemente no	41	12%
Definitivamente no	20	6%
Total	338	100%



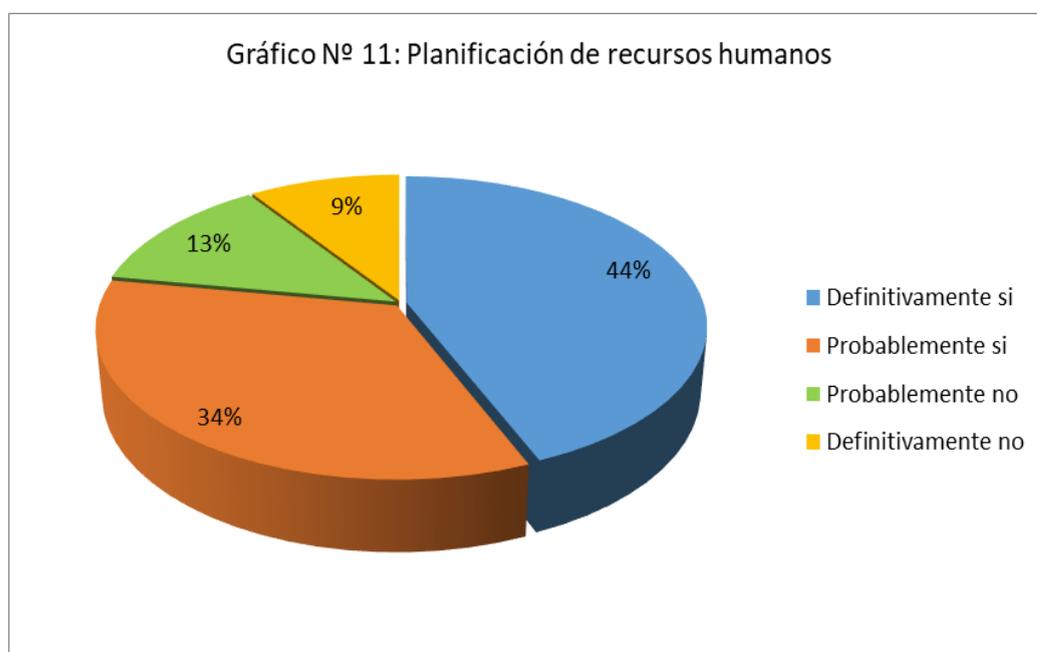
A la interrogante considera que el Reclutamiento de recursos humanos debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos, los entrevistados contestaron definitivamente si 46%, probablemente si 36%, probablemente no 12% y, definitivamente no 6%.

Tabla N° 10		
Proyección estratégica		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	139	41%
Probablemente si	102	30%
Probablemente no	55	16%
Definitivamente no	42	12%
Total	338	100%



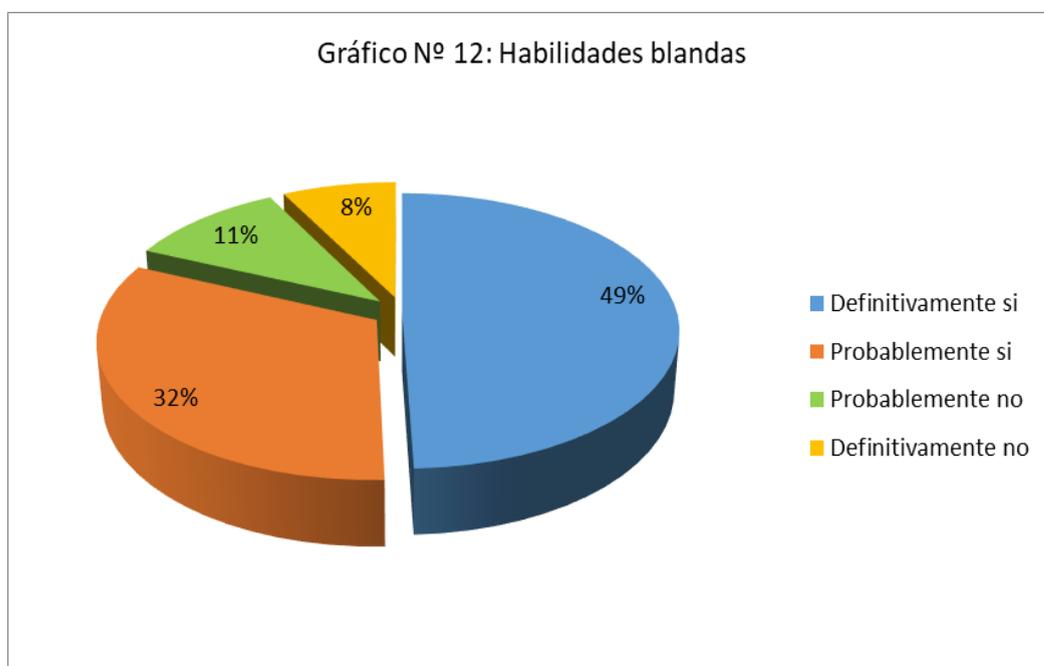
A la pregunta considera que la Proyección estratégica es un factor que se debe tomar en consideración al momento de determinar los perfiles de los recursos humanos, el grupo de entrevistados respondieron definitivamente si 41%, probablemente si 30%, probablemente no 16% y, definitivamente no 12%.

Tabla N° 11		
Planificación de recursos humanos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	148	44%
Probablemente si	115	34%
Probablemente no	43	13%
Definitivamente no	32	9%
Total	338	100%



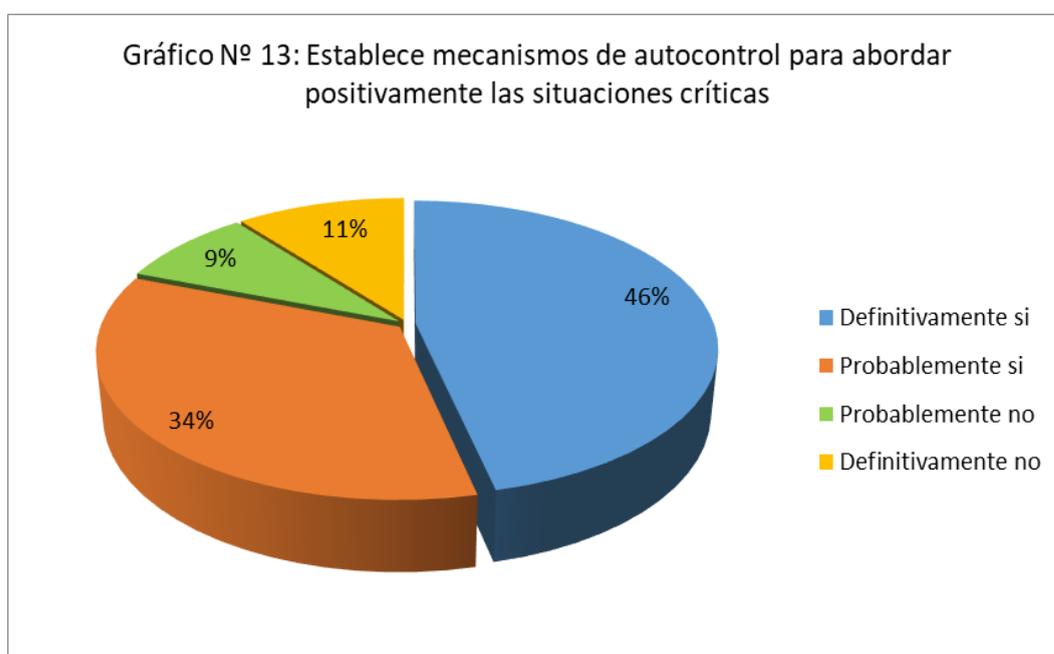
A la pregunta considera que la planificación de recursos humanos debe tener en cuenta el desarrollo de las habilidades blandas de los recursos humanos, los entrevistados respondieron definitivamente si 44%, probablemente si 34%, probablemente no 13% y, definitivamente no 9%.

Tabla N° 12		
Habilidades blandas		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	167	49%
Probablemente si	109	32%
Probablemente no	36	11%
Definitivamente no	26	8%
Total	338	100%



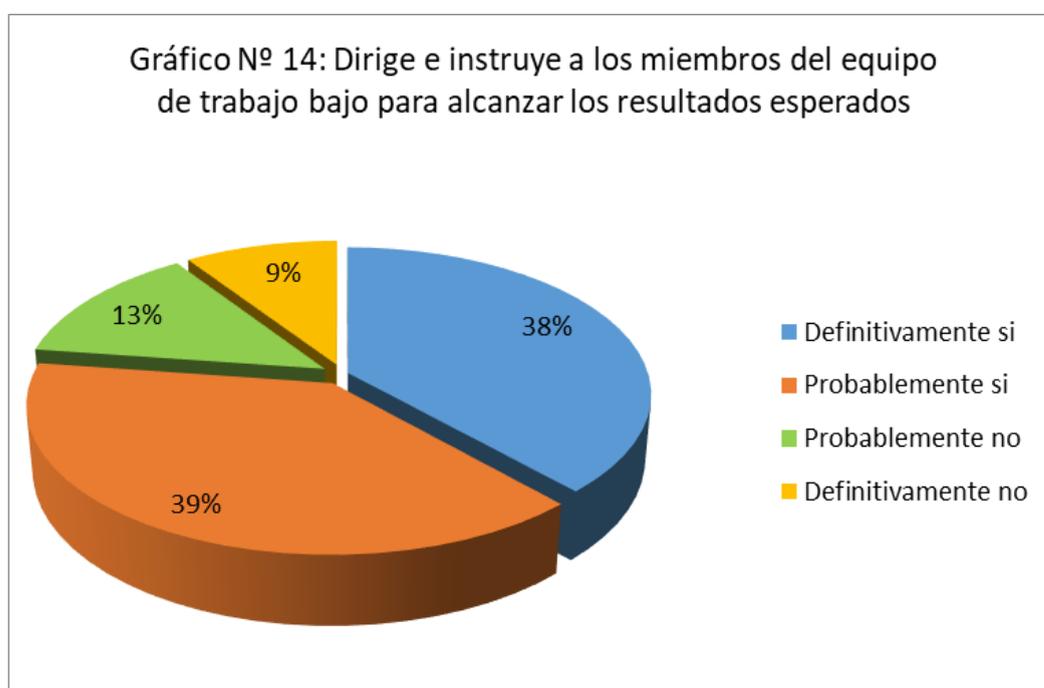
A la pregunta considera que el conocimiento de las Habilidades blandas fortalece las relaciones de los recursos humanos, los trabajadores que laboran en la Unidad del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego contestaron definitivamente si 49%, probablemente si 32%, probablemente no 11% y definitivamente no 8%.

Tabla N° 13		
Establece mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	157	46%
Probablemente si	116	34%
Probablemente no	29	9%
Definitivamente no	36	11%
Total	338	100%



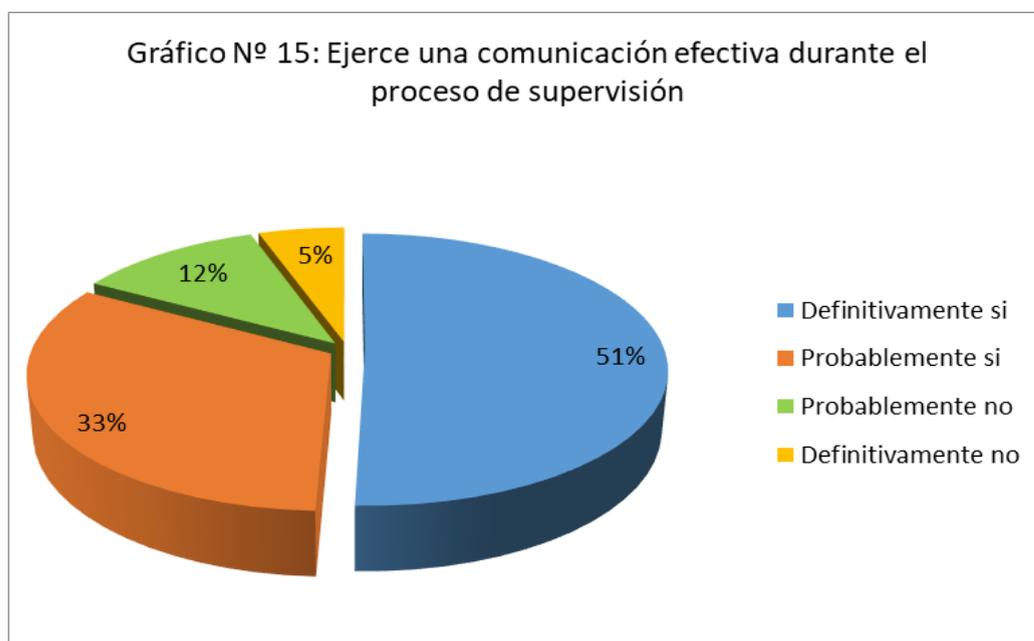
A la pregunta considera que establecer mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas fortalece las relaciones de los recursos humanos, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego respondieron de la siguiente manera definitivamente si 46%, probablemente si 34%, probablemente no 9% y, definitivamente no 11%.

Tabla N° 14		
Dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo bajo para alcanzar los resultados esperados		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	129	38%
Probablemente si	132	39%
Probablemente no	45	13%
Definitivamente no	32	9%
Total	338	100%



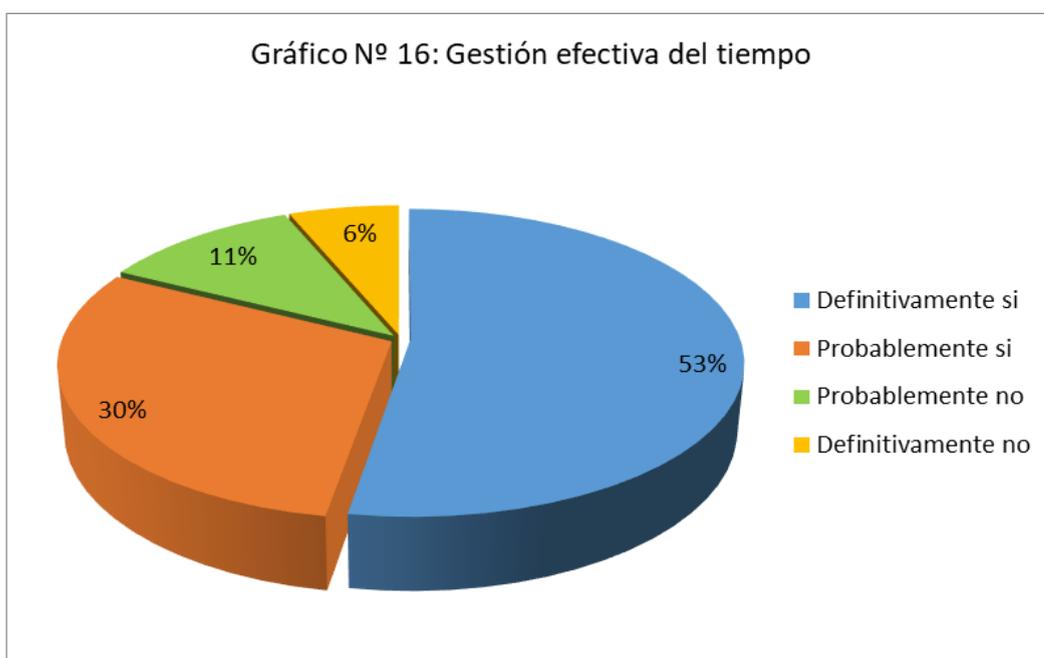
A la interrogante considera que quien dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo para alcanzar los resultados esperados debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos; los entrevistados respondieron de la siguiente manera definitivamente si 38%, probablemente si 39%, probablemente no 13% y definitivamente no 9%.

Tabla Nº 15		
Ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	171	51%
Probablemente si	110	33%
Probablemente no	39	12%
Definitivamente no	18	5%
Total	338	100%



A la interrogante considera usted que quien ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos el 51% de los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego definitivamente si, el 33% probablemente sí, el 12% probablemente no y el 5% definitivamente no.

Tabla N° 16		
Gestión efectiva del tiempo		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	178	53%
Probablemente si	101	30%
Probablemente no	38	11%
Definitivamente no	21	6%
Total	338	100%



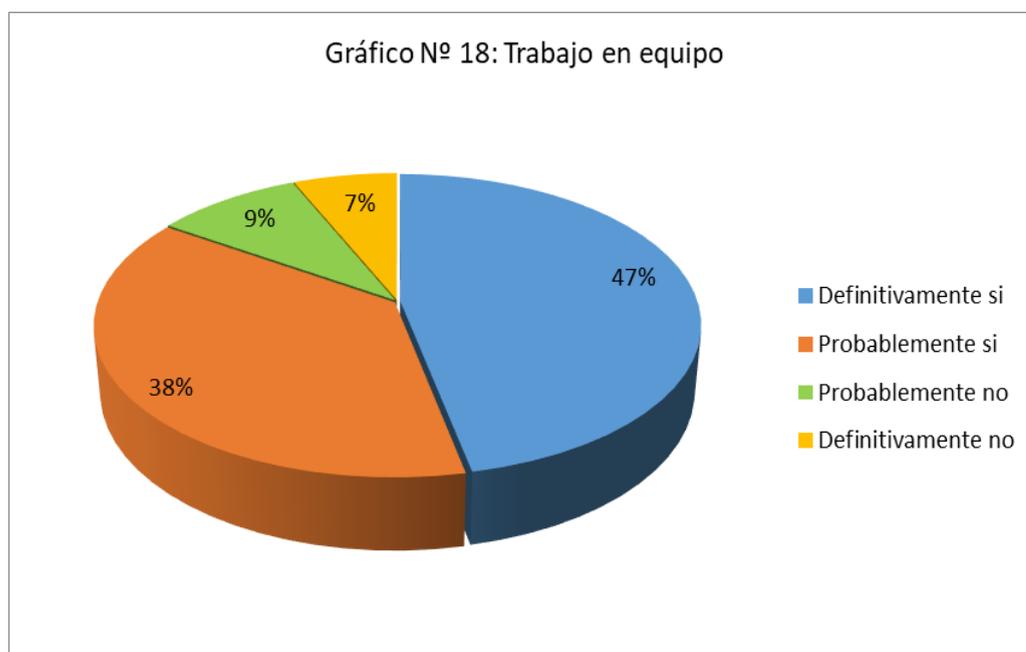
A la pregunta considera que Gestión efectiva del tiempo solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego respondieron de la manera siguiente definitivamente si 53%, probablemente si 30%, probablemente no 11% y definitivamente no 6%.

Tabla N° 17		
Resolución de conflictos		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	155	46%
Probablemente si	98	29%
Probablemente no	49	14%
Definitivamente no	36	11%
Total	338	100%



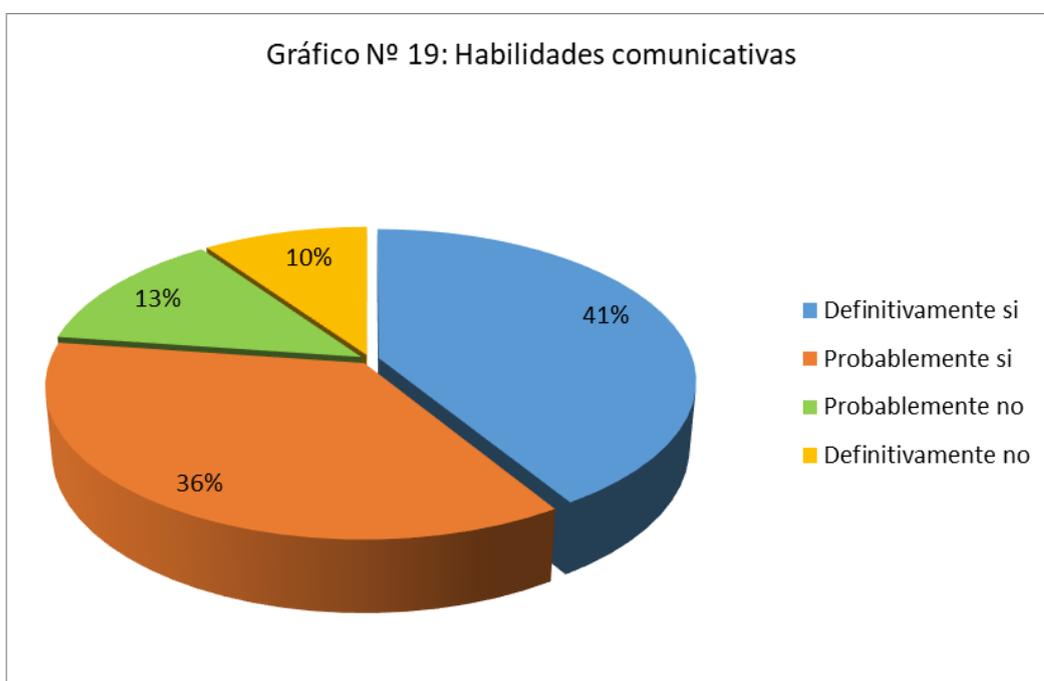
Al realizarles la pregunta considera que la Resolución de conflictos es un proceso que se alcanza a través del desarrollo de las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego contestaron definitivamente si 46%, probablemente si 29%, probablemente no 14% y definitivamente no 11%.

Tabla N° 18		
Trabajo en equipo		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	158	47%
Probablemente si	127	38%
Probablemente no	31	9%
Definitivamente no	22	7%
Total	338	100%



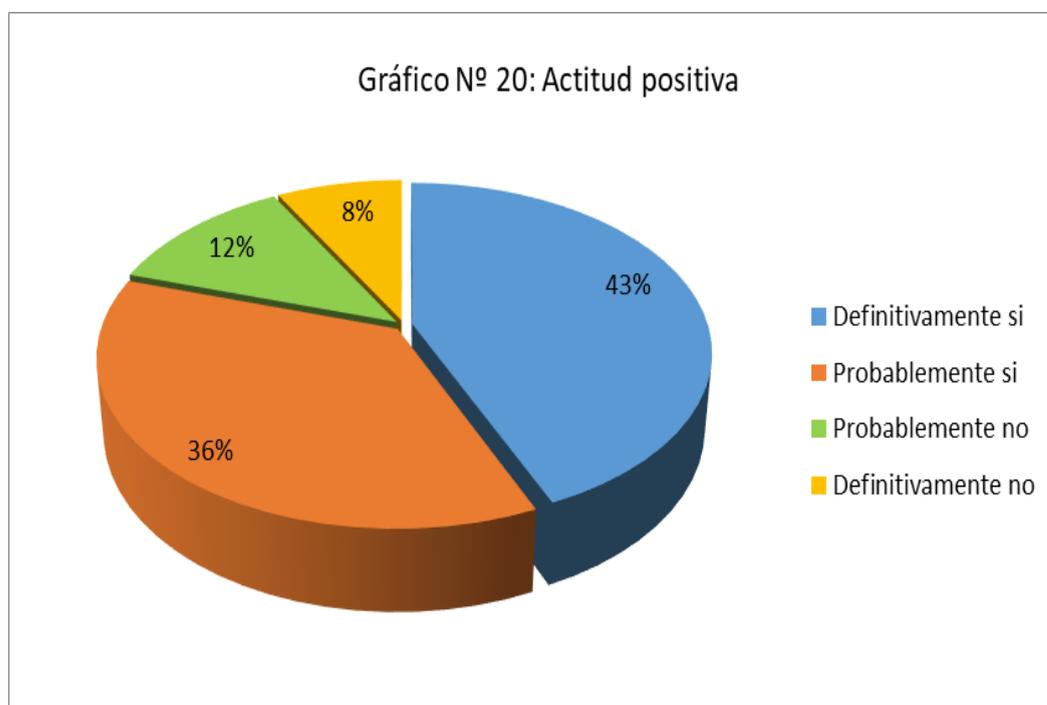
A la pregunta considera que el desarrollo del Trabajo en equipo solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas; los entrevistados tuvieron las siguientes respuestas definitivamente si 47%, probablemente si 38%, probablemente no 9% y definitivamente no 7%.

Tabla N° 19		
Habilidades comunicativas		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	139	41%
Probablemente si	122	36%
Probablemente no	44	13%
Definitivamente no	33	10%
Total	338	100%



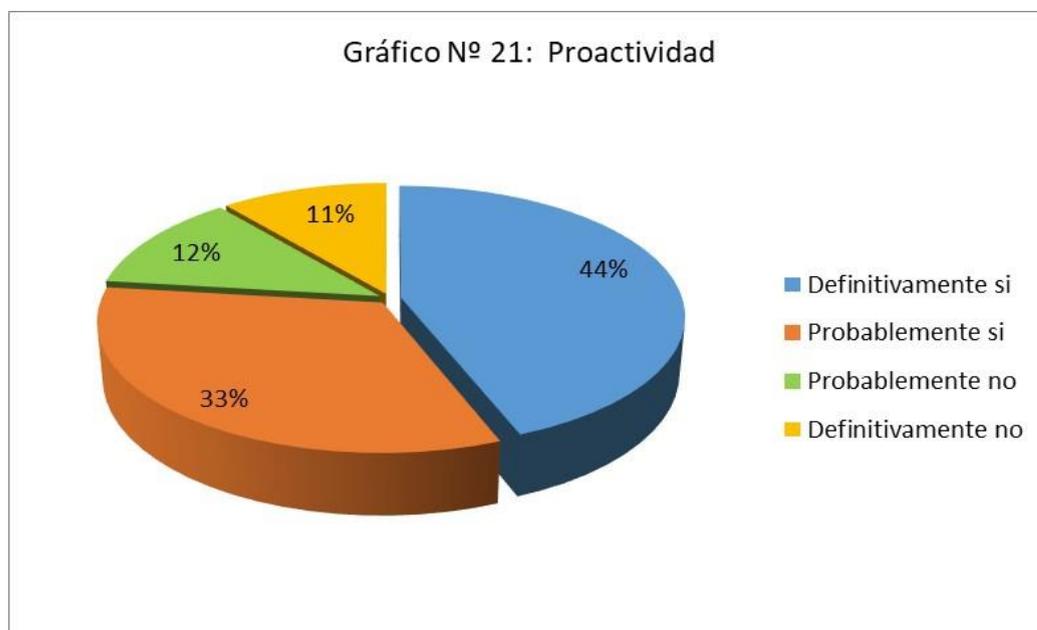
A la interrogante considera que el desarrollo de las Habilidades comunicativas solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, el grupo de trabajadores que participaron en la entrevista respondieron definitivamente si 41%, probablemente si 36%, probablemente no 13% y, definitivamente no 10%.

Tabla N° 20		
Actitud positiva		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	147	43%
Probablemente si	123	36%
Probablemente no	41	12%
Definitivamente no	27	8%
Total	338	100%



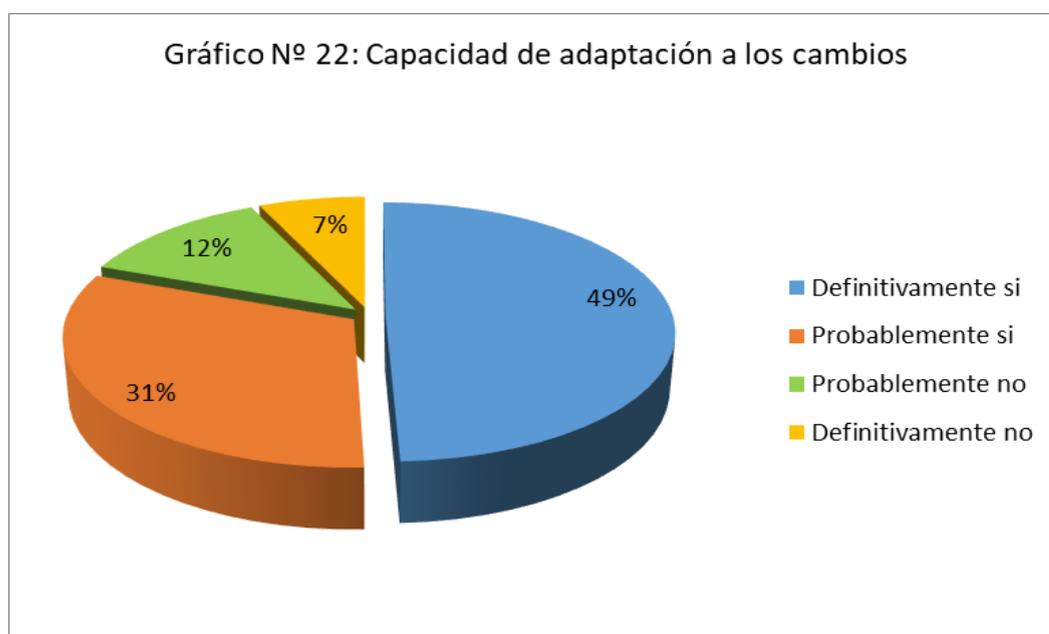
A la pregunta considera que el desarrollo de la actitud positiva solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, los entrevistados que colaboraron en la encuesta respondieron definitivamente si 43%, probablemente si 36%, probablemente no 12% y definitivamente no 8%.

Tabla Nº 21		
Proactividad		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	149	44%
Probablemente si	111	33%
Probablemente no	41	12%
Definitivamente no	37	11%
Total	338	100%



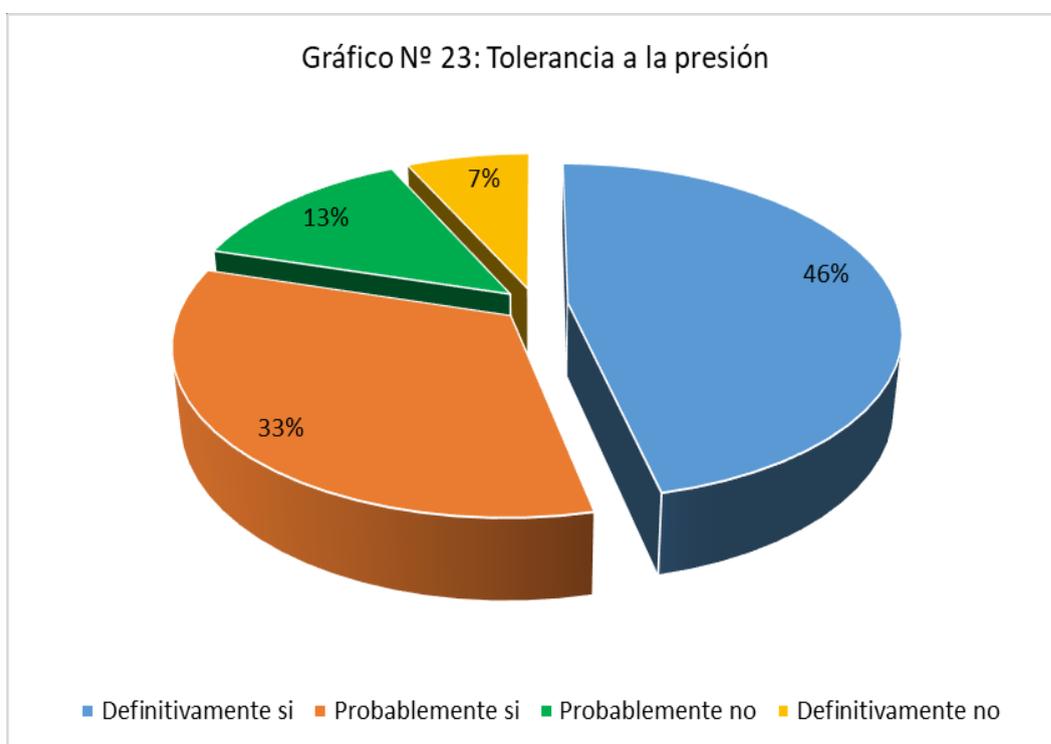
A la pregunta considera que el desarrollo de la proactividad solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego contestaron definitivamente si 44%, probablemente si 33%, probablemente no 12% y definitivamente no 11%.

Tabla Nº 22		
Capacidad de adaptación a los cambios		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	167	49%
Probablemente si	106	31%
Probablemente no	42	12%
Definitivamente no	23	7%
Total	338	100%



A la interrogante considera que la capacidad de adaptación a los cambios solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, los trabajadores que laboran en la Unidad Ejecutora del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego respondieron definitivamente si 49%, probablemente si 31%, probablemente no 12% y definitivamente no 7%.

Tabla N° 23		
Tolerancia a la presión		
Respuestas	Nº	%
Definitivamente si	157	46%
Probablemente si	112	33%
Probablemente no	45	13%
Definitivamente no	24	7%
Total	338	100%



A la pregunta considera que la tolerancia a la presión solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas, los entrevistados que participaron en la encuesta respondieron definitivamente si 46%, probablemente si 33%, probablemente no 13% y definitivamente no 7%.

## 4.2 Contratación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

### Formulación de la Hipótesis General

HG: La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

H0: La gestión del talento humano no se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Frecuencias observadas

Gestión del talento humano	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	88	54	19	8	169
Probablemente si	54	41	2	7	104
Probablemente no	15	13	5	6	39
Definitivamente no	10	1	10	5	26
Total	167	109	36	26	338

Habilidades blandas

Gestión del talento humano	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	83,50	54,50	18,00	13,00	169,00
Probablemente si	51,38	33,54	11,08	8,00	104,00
Probablemente no	19,27	12,58	4,15	3,00	39,00
Definitivamente no	12,85	8,38	2,77	2,00	26,00
Total	167,00	109,00	36,00	26,00	338,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria
- “O” = Frecuencia observada en cada celda
- “E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En tabla se puede observar que, cuando  $H_0$  es verdadero,  $\chi^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4 - 1) = 09$  grados de libertad.

### 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $\chi^2$  es mayor o igual a 16.919

### 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 46.23$$

### 7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que  $46.23 > 16.919$ , entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8) Conclusión

La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **Formulación de la Hipótesis 1**

H1: La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

H0: La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano no se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Frecuencias observadas

Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	91	69	13	13	186
Probablemente si	62	20	11	8	101
Probablemente no	10	19	4	1	34
Definitivamente no	4	1	8	4	17
Total	167	109	36	26	338

Frecuencias esperadas

Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	91,90	59,98	19,81	14,31	186,00
Probablemente si	49,90	32,57	10,76	7,77	101,00
Probablemente no	16,80	10,96	3,62	2,62	34,00
Definitivamente no	8,40	5,48	1,81	1,31	17,00
Total	167,00	109,00	36,00	26,00	338,00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria  
 "O" = Frecuencia observada en cada celda  
 "E" = Frecuencia esperada en cada celda

### 3) Distribución de la Estadística de Prueba

En tabla se puede observar, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados

### 4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.919

### 6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 53.97$$

### 7) Decisión Estadística

Dado que  $53.97 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8) Conclusión

La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

## Formulación de la Hipótesis 2

H2: La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

H0: La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano no se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Frecuencias observadas

Gestión de la capacitación del talento humano	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	77	61	12	10	160
Probablemente si	56	40	7	7	110
Probablemente no	28	7	6	3	44
Definitivamente no	6	1	11	6	24
Total	167	109	36	26	338

Frecuencias esperadas

Gestión de la capacitación del talento humano	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	79,05	51,60	17,04	12,31	160,00
Probablemente si	54,35	35,47	11,72	8,46	110,00
Probablemente no	21,74	14,19	4,69	3,38	44,00
Definitivamente no	11,86	7,74	2,56	1,85	24,00
Total	167,00	109,00	36,00	26,00	338,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria  
 "O" = Frecuencia observada en cada celda  
 "E" = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En tabla se puede observar, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.919

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 58.33$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $58.33 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **Formulación de la Hipótesis 3**

H3: La gestión de relaciones sociales se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

H0: La gestión de relaciones sociales no se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Frecuencias observadas

Gestión de relaciones sociales	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	74	56	26	8	164
Probablemente si	58	37	4	4	103
Probablemente no	27	10	3	6	46
Definitivamente no	8	6	3	8	25
Total	167	109	36	26	338

Frecuencias esperadas

Gestión de relaciones sociales	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	81,03	52,89	17,47	12,62	164,00
Probablemente si	50,89	33,22	10,97	7,92	103,00
Probablemente no	22,73	14,83	4,90	3,54	46,00
Definitivamente no	12,35	8,06	2,66	1,92	25,00
Total	167,00	109,00	36,00	26,00	338,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

- $\sum$  = Sumatoria  
 "O" = Frecuencia observada en cada celda  
 "E" = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En tabla se puede observar, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.919

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 40.58$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $40.58 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La gestión de relaciones humanas y sociales se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

#### **Formulación de la Hipótesis 4**

H4: La gestión de la compensación se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

H0: La gestión de la compensación no se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

Frecuencias observadas

Gestión de la compensación	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	61	68	15	3	147
Probablemente si	66	36	9	10	121
Probablemente no	28	2	7	6	43
Definitivamente no	12	3	5	7	27
Total	167	109	36	26	338

Frecuencias esperadas

Gestión de la compensación	Habilidades blandas				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	72,63	47,41	15,66	11,31	147,00
Probablemente si	59,78	39,02	12,89	9,31	121,00
Probablemente no	21,25	13,87	4,58	3,31	43,00
Definitivamente no	13,34	8,71	2,88	2,08	27,00
Total	167,00	109,00	36,00	26,00	338,00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\sum$  = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

### 3. Distribución de la Estadística de Prueba

En tabla se puede observar, cuando  $H_0$  es verdadero,  $X^2$ , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con  $(4 - 1) (4-1) = 09$  grados

### 4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

### 5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado  $X^2$  es mayor o igual a 16.919

### 6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 51.93$$

### 7. Decisión Estadística

Dado que  $51.93 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

### 8. Conclusión

La gestión de la compensación se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### 4.3 Discusión de los Resultados

Se ha podido comprobar que la administración de la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Y, para corroborar la mencionada afirmación es necesario sustentar teóricamente esta investigación:

Rojas & Vílchez (2018) su investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, autor que nos afirma que la gestión de recursos humanos hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; mientras en el planteamiento TRADICIONAL el personal era considerado un costo que debería ser en la medida de lo posible reducido, en el enfoque NO TRADICIONAL de recursos humanos, las personas son consideradas como el principal recurso competitivo de una institución. Por lo tanto, su gestión eficiente permite que aporten su potencial al desarrollo de la entidad donde laboran.

Asimismo, en esta investigación nos señala que las organizaciones públicas y privadas deben tomar en cuenta e incidir en el talento humano, ya que ellos son el pilar fundamental dentro de la organización. La buena o la mala imagen ante la sociedad de una determinada organización, es sobre el desenvolvimiento y la capacidad de desarrollo del personal. En muchas organizaciones se ve al talento humano como un objeto o cosa y no se considera en su verdadera dimensión; en vista que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; pues el talento humano es el único ser que después de una capacitación y entrenamiento nos puede generar mayor productividad con mayor

eficacia y eficiencia utilizando adecuadamente los recursos necesarios y generar una atención más fluida a los usuarios.

Crisóstomo (2019) en esta su investigación fue de tipo transversal, correlacional causal, el cual tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal asistencial en el Departamento de Farmacia del Hospital Regional de Huacho, nos da a conocer que en la actualidad dentro de las organizaciones públicas o privadas la gestión del talento humano viene influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores ya que sea de forma positiva o negativamente. Las instituciones buscan conocer mejor la gestión del talento humano para poder trabajar de manera efectiva con los individuos, para lo cual se debe comprender el comportamiento humano y conocer los factores que afectan el desempeño laboral de éstos y que repercute en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución. Entendemos como gestión del talento humano como una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas. También se puede definir como la gestión de personas que laboran en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizada o independientemente de las personas como seres sociales.

Alarcón (2020) en su estudio nos dice que la sociedad se encuentra inmersa dentro del proceso de globalización, cuyas principales características, son el constante avance tecnológico y la rapidez de la información, reconfiguran el mundo del empleo. En este contexto, el conocimiento teórico - académico no es considerado lo único relevante en la contratación de personal por parte de las organizaciones. Si bien la oferta y la demanda del mercado de trabajo se encuentra bajo la

influencia de muchos factores, se debe enfatizar en las habilidades blandas en el momento de aplicar a un puesto de trabajo. La sociedad se caracteriza por usar nuevas tecnologías basadas en la globalización, lo cual nos lleva a nuevas formas de ver el mundo. Es por ello que las habilidades blandas en el mundo laboral son destrezas que permiten el mejor desarrollo en las relaciones laborales y personales del colaborador, las cuales son más difíciles de aprender a diferencia de las habilidades duras ya que muchos capacitadores plantean que si los colaboradores de la empresa manejan una comunicación efectiva, negociación, trabajo en equipo, etc.; estos individuos serían mayor valorados y permanecerían más tiempo en la institución pudiendo escalar a mejores puestos y por ello mayor remuneración.

Evaluando la problemática en el Perú, con respecto a las habilidades blandas se desarrolla en la persona desde la infancia, por lo que realizarlo en la vida adulta es complicado, pero se puede lograr en base a una capacitación y la perseverancia de la persona de continuar realizándolo. Las habilidades blandas interfieren en la mejora y triunfo de la empresa ya que necesita que los colaboradores tengan una idónea formación dando como ejemplo la calma, tolerancia y adaptarse a los cambios, que sepan manejar el estrés y la comunicación.

Burneo (2017) en su investigación que la administración de las personas es una de las áreas que siempre sufre cambios y transformaciones. Éstos no sólo han tocado aspectos tangibles y concretos; sino, sobre todo, han modificado los aspectos intangibles y conceptuales. La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía tradicionalmente, conocida por nosotros como Administración de los Recursos Humanos. Cuando se utiliza el término "recurso humano", se está clasificando a la persona como un instrumento más, sin tomar conciencia que éste es el elemento esencial, el cual posee aptitudes, actitudes y competencias que aportan un valor cualitativo a la organización. Es por ello, que, girando al enfoque contemporáneo, el

término a utilizar será “talento humano”. Reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es un proceso que requiere de planificación estratégica. Es por ello, que las organizaciones cada vez más consideran al talento humano como su factor más importante. Finalmente, el autor nos enfatiza que cada elemento de la organización debe funcionar de forma eficiente en el logro de los objetivos trazados; y es aquí donde el tratamiento del recurso humano evoluciona al término de capital humano. Es este elemento quien debe considerarse de primordial valor para fortalecer el desempeño laboral del personal en su organización, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. Por ende, se puede concluir que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Cordero et, al (2020) El objetivo del presente artículo es identificar debilidades del perfil del servidor público, específicamente en el manejo de habilidades blandas y su impacto en la satisfacción del usuario. Los autores en su artículo analizan que las empresas públicas son entidades creadas con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la población para el consecuente desarrollo social; no obstante, éstas permanentemente están en el ojo crítico de la ciudadanía, su gestión integral deja mucho que desear, en este contexto la actitud (habilidades blandas) del servidor público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado.

El estado social de un individuo se enfoca en la actividad mental que le permite a una persona tomar conciencia sobre el estado de otros individuos o incluso su propio estado, mostrado dentro de un grupo social. Esta característica propia de los seres humanos se ve reflejada en la capacidad de poder identificar y percibir interacciones con personas diversas, emociones y puntos de vista disímiles.

Finalmente, los autores realizan su análisis y afirman que hoy en día nos encontramos atravesando la era de la aceleración en donde se requiere de colaboradores con características que hagan de ellos personas con asertividad, responsables en la toma de decisiones y de las acciones mostradas en un determinado entorno de convivencia. Todos estos cambios nos inclinan a romper paradigmas y de esta manera salir de la zona de confort, excluyendo así el concepto de “jefe” para dar inicio al desarrollo de un verdadero “líder” que muestre el fortalecimiento de estas características sociales en su desempeño laboral.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

- a. La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 46.23, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- b. La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 53.97, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- c. La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 58.33, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

- d. La gestión de relaciones humanas y sociales se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 40.58, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- e. La gestión de la compensación se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego; debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 51.93, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

## **5.2 Recomendaciones**

- a. Es de suma importancia considerar la viralización corporativa de programas de Gestión del Talento, puesto que, dentro de las organizaciones, se requiere trabajar con actividades de gestión que permitan desarrollar sus habilidades, las competencias de su personal, además de descubrir y aprovechar el talento de sus elementos clave para buscar y consolidar ventajas competitivas sostenibles en su entorno. Es por ello que, se recomienda que, dado que la gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas, se debe procurar desarrollarlas en los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Finalmente es recomendable realizar talleres con el personal para mejorar el talento y desarrollar las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

- b. Se recomienda que dado la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano estas deben ser aplicadas a través de mecanismos de gestión para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Finalmente podemos enfatizar que la inteligencia emocional, de un buen líder sabrá lidiar con situaciones de alto estrés y tendrá mayor tolerancia a la frustración cuando la situación parezca adversa.
- c. Se recomienda que la gestión del desarrollo debe ser un proceso de mejora continua a través de la capacitación del talento humano y con ello contribuir al fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Lo que nos quiere decir que afrontar la cuestión del desarrollo del talento humano implica, la perspectiva desde la que se considera qué es el talento, y la metodología a seguir para gestionarlo y para su desarrollo.
- d. Se recomienda que la gestión de relaciones humanas y sociales constituyen elementos fundamentales que deben ser tomados en cuenta para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Las relaciones humanas y sociales, las habilidades blandas son rasgos de característicos que influyen en lo bien que una persona puede trabajar y comunicarse en el trabajo en equipo.
- e. Se recomienda que la gestión de la compensación debe ser tomada en consideración a fin de favorecer el estímulo para el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. Puesto que las empresas hoy más que

nunca buscan colaboradores que además de poseer el conocimiento técnico, tengan las habilidades blandas, principalmente porque estas inciden en gran medida con el éxito de las empresas.

## Referencias Bibliográficas

- ALARCÓN YAURI Anthony Cesar. 2020. Programa de capacitación virtual “Pachikuy” para mejorar las habilidades blandas del colaborador en Mibanco 2020. Tesis de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Lima – Perú.
- ALLES, Martha Alicia. 2010. Desempeño por competencias: desempeño por competencias. Argentina. Ediciones Granica.
- ANZOLA, Sérvulo. 2012. Administración de pequeñas empresas, McGraw Hill, México.
- ARIAS GALICIA Fernando. 2016. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas, Segunda edición. México.
- BALKAR Betül. 2015. The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. Turquía.
- BENAVIDES ESPÍNDOLA Olga. 2002. Competencias y competitividad diseño para organizaciones. Ediciones McGRAW-HILL. Colombia.
- BOHLANDER, George & SHERMAN Arthur. 2001. Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- BOHÓRQUEZ GÓNGORA Francisco. 2014. Educación basada en competencias. Ciencias de la Salud. Universidad del Cauca. Colombia
- BURNEO ALVARÓN Renzo Rodolfo. 2017. La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno

regional de Tacna – 2017, tesis de posgrado de la Universidad Privada de Tacna.

BYARS, L. y Rue, L.W. 2016. Administración de Recursos Humanos. Editorial Interamericana.

CAMPOS ENCALADA Segundo & LOZA CHÁVEZ Pedro. 2011. Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal.

CEVALLOS, I., GARCÍA, J. A. 2013. Estudio exploratorio sobre el perfil de competencias de Directores de Recursos Humanos de empresas del sector privado de la provincia del Guayas. Universidad Casa Grande. Ecuador.

CHÁVEZ HERNÁNDEZ Noé. 2012. La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. pensamiento & gestión, 23.

CHIAVENATO Idalberto. 2012. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. México.

CHIAVENATO, Idalberto. 2009. Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones, McGraw-Hill. México D. F.

CHIAVENATO Idalberto. 2007. administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO Idalberto. 2004. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill.

CORDERO-CLAVIJO Ana Marcela; CÓRDOVA-TOBAR NANCY Johana; MOREIRA-SARMIENTO María Cristina; QUEVEDO-JUMBO Jackson Michael. 2020. Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. Rev. Polo del Conocimiento. Pol. Con. (Edición núm. 45) Vol. 5, No 05. <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es Pol>.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (CONOCER). 2003. Norma Técnica de Competencia Laboral. Administración del servicio de mantenimiento a los sistemas electromecánicos. [www.gob.mx/sep/articulos/certificat-us-competencias-labores-conoce-el-conocer](http://www.gob.mx/sep/articulos/certificat-us-competencias-labores-conoce-el-conocer).

CRISÓSTOMO SALVATIERRA María Rita. 2019. Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal Asistencial en el Departamento de Farmacia, Hospital Regional de Huacho, 2018. Tesis de posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú.

DESSLER Gary. 2011. Administración del personal. (8a. ed.). México. Prentice Hall.

DOLAN Simón L. 2017. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

DOLAN Simón; VALLE CABRERA Ramón; JACKSON Susana E.; SHULER Randall S. 2017. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

DOLAN, S.L., SABA, T., JACKSON, S. y SCHULER, R.S. 2008. Gestión de Recursos Humanos. Tendencias, problemas y prácticas actuales, 4ª edición. Pearson Educación. París.

DRUCKER Peter. 2012. Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

- FARIA MELLO Fernando. 2005. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.
- FRAPPAOLO, C. y Koulopoulos, T. 2015. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. México: McGraw-Hill.
- HELLERIEGEL, Don. 2009. Libro Administración un enfoque basado en competencias, 11ª Edición, CENAGE Learning, México.
- ICART Brunet & MARA LIVIU Catalin. 2016. El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual. Intangible Capital, 29.
- Instituto Nacional de Empleo de España IMEN (España).  
[www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/bep](http://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/bep)
- LAGOS, Catalina. 2012. Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas. Santiago de Chile: s.n.  
<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle>
- LAGOS SÁNCHEZ Zita; MATOS PIMIENTA Cibebe & URRUTIA SOTO María. 2013. Competencias blandas y calidez en enfermería. Horiz Enferm.
- MATEUS A. Félix 2014. La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. Revista Historia y Comunicación Social.
- MATTURRO G. G, RASCHETTI F., & FONTÁN C. 2019. A Systematic Mapping Study on Soft Skills in Software Engineering. J UCS, vol. 25.

- MERTENS, Leonard. 2000. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- MILKOVICH & BOUDREW. 2014. Fundamentos de administración/ Administration Fundamentals, Editorial Trillas Sa De Cv.
- MUJICA, Julio. 2015. ¿Qué son las habilidades blandas y como se aprenden? Educrea. Disponible en: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/habilidades>
- NAGLES, GARCÍA Rafael. 2005. El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. Revista EAN.
- NAVARRO RODRÍGUEZ M. & BARRAZA MACÍAS. A. 2013. Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión hacia la transformación. México. [http://redie.mx/librosyrevistas/libros/direccion\\_liderazgo.pdf](http://redie.mx/librosyrevistas/libros/direccion_liderazgo.pdf)
- ORTEGA Carlos. 2017. Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Guayaquil-Ecuador: Universidad ECOTEC.
- PALACI FRANCISCO José. 2005. Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- PEREZ, Wilfredo. 2017. ¿Qué son las habilidades blandas? <https://www.gestiopolis.com/las-habilidades-blandas/>.
- PETERSON, T. O., & VAN FLEET, D. D. 2004. The ongoing legacy of Katz: an updated typology of management skills. Management Decision.
- ROBBINS Stephen P. 2004. Comportamiento Organizacional. 10a edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

- ROBLES, M. Marcel. 2012. Percepciones ejecutivas de las 10 principales habilidades sociales necesarias en el lugar de trabajo actual. Comunicación empresarial trimestral. vol. 75.
- RODRÍGUEZ CRUZ Y., HERRERA PÉREZ, T. (2011) La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Ed. bibliociencias
- ROJAS REYES Ruth Rosario & VÍLCHEZ PAZ Stefany Bernita. 2018 Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018. Tesis de Posgrado de la Universidad Norbert Winer. Lima Perú.
- SALES Matías. 2012. Evaluación del desempeño del departamento de Recursos Humanos. México. McGraw-Hil.
- SEVILLA TENDERO, José. 2019. Auditoría de los sistemas integrados de gestión: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018. Madrid: Fundación Confemetal.
- SCHULER Randall.S. 2013. Strategic Human Resource Management: Linking people with the needs of the business. Organizational Dynamics.
- STEINER, GEORGE A. 2005. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber, 32ª Edición. CECSA, México.
- STONER James. 2014. Administración. 5ta edición. México: Editorial PrenticeHall Hispanoamericana S.A.

THOMPSON, A., & STRICKLAND, A. J. 2011. Administración estratégica: conceptos y casos. México Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

VERA, Fernando. 2016. Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior, Revista AKADEMEIA, Vol. 7. Disponible en: <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>.

# ANEXOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES		METODOLOGÍA
<p><b>General</b> ¿De qué manera la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?</p>	<p><b>General</b> Determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>	<p><b>General</b> La gestión del talento humano se relaciona positivamente con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>	<p><b>VI:</b>  Gestión del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional.</li> <li>· Gestión de la capacitación del talento humano</li> <li>· Gestión de relaciones sociales</li> <li>· Gestión de la compensación.</li> <li>· Diseño de perfiles de los puestos de trabajo.</li> <li>· Desarrollo de actividades participativas para fortalecer los valores y ética.</li> <li>· Evaluación de las competencias conductuales.</li> <li>· Reclutamiento de recursos humanos</li> <li>· Proyección estratégica</li> <li>· Planificación de recursos humanos</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> Aplicada <b>Nivel:</b> Expost-facto <b>Método:</b> Explicativo <b>Diseño:</b> No experimental <b>Población:</b> 2775 <b>Muestra:</b> 338</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p><b>Específicos</b></p> <p>a. ¿De qué manera la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?</p> <p>b. ¿De qué manera la gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?</p> <p>c. ¿De qué manera la gestión de relaciones sociales se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a. Determinar si la implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los en los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p> <p>b. Establecer la relación de gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p> <p>c. Determinar si la gestión de relaciones sociales se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>	<p><b>Específicos</b></p> <p>a. La implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p> <p>b. La gestión del desarrollo y la capacitación del talento humano se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p> <p>c. La gestión de relaciones sociales se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>	<p><b>VD:</b></p> <p>Habilidades blandas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establece mecanismos de autocontrol para abordar positivamente las situaciones críticas.</li> <li>✓ Dirige e instruye a los miembros del equipo de trabajo bajo para alcanzar los resultados esperados.</li> <li>✓ Ejerce una comunicación efectiva durante el proceso de supervisión.</li> <li>✓ Gestión efectiva del tiempo.</li> <li>✓ Resolución de conflictos.</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Habilidades comunicativas</li> <li>✓ Actitud positiva</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Capacidad de adaptación a los cambios</li> <li>✓ Tolerancia a la presión</li> </ul>

<p>d.De qué manera la gestión de la compensación se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego?</p>	<p>d. Determinar si la gestión de la compensación se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>	<p>d.La gestión de la compensación se relaciona positivamente con el fortalecimiento de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## Cuestionario

La presente encuesta tiene como objetivo determinar si la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 036-001634 Fondo Sierra Azul del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

**Datos del encuestado:** (marco con una "X" y escriba)

**Sexo:** Hombre..... Mujer..... **Edad:** .....

**Datos de la encuesta:** (Escriba el valor correspondiente en cada pregunta, según la escala de valor)

Las alternativas han sido remplazadas por letras de la siguiente manera:

Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no
a	b	c	d

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		a	b	c	d
1	¿Considera usted que la <u>gestión del talento humano</u> es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas?				
2	¿Considera usted que la <u>implementación de políticas para el desarrollo de la inteligencia emocional</u> es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas?				
3	¿Considera usted que la <u>gestión de la capacitación del talento humano</u> es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas?				
4	¿Considera usted que la <u>gestión de las relaciones sociales</u> es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas?				
5	¿Considera usted que la <u>gestión de la compensación</u> es el mecanismo apropiado para el desarrollo de las habilidades blandas?				
6	¿Considera usted que el <u>diseño de perfiles de los puestos de trabajo</u> tiene en consideración el desarrollo de las habilidades blandas de los recursos humanos?				

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS			
		a	b	c	d
7	¿Considera usted que el <u>desarrollo de actividades</u> participativas para fortalecer los valores y ética fortalece las relaciones de los recursos humanos?				
8	¿Considera usted que la <u>evaluación de las competencias</u> conductuales es un factor que se debe tomar en consideración al momento de determinar los perfiles de los recursos humanos?				
9	¿Considera usted que el <u>Reclutamiento de recursos humanos</u> debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos?				
10	¿Considera usted que la <u>Proyección estratégica</u> es un factor que se debe tomar en consideración al momento de determinar los perfiles de los recursos humanos?				
11	¿Considera usted que la <u>planificación de recursos humanos</u> debe tener en cuenta el desarrollo de las habilidades blandas de los recursos humanos?				
12	¿Considera usted que el conocimiento de las <u>Habilidades blandas</u> fortalece las relaciones de los recursos humanos?				
13	¿Considera usted que <u>establecer mecanismos de autocontrol</u> para abordar positivamente las situaciones críticas fortalece las relaciones de los recursos humanos?				
14	¿Considera usted que quien <u>dirige e instruye a los miembros</u> del equipo de trabajo para alcanzar los resultados esperados debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos?				
15	¿Considera usted que quien <u>ejerce una comunicación</u> efectiva durante el proceso de supervisión debe tener en cuenta las habilidades blandas de los recursos humanos?				
16	¿Considera usted que <u>Gestión efectiva del tiempo</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
17	¿Considera usted que la <u>Resolución de conflictos</u> es un proceso que se alcanza a través del desarrollo de las habilidades blandas?				
18	¿Considera usted que el <u>desarrollo del Trabajo en equipo</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
19	¿Considera usted que el <u>desarrollo de las Habilidades comunicativas</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
20	¿Considera usted que el <u>desarrollo de la actitud positiva</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
21	¿Considera usted que el <u>desarrollo de la proactividad</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
22	¿Considera usted que la <u>capacidad de adaptación</u> a los cambios solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				
23	¿Considera usted que la <u>tolerancia a la presión</u> solo es posible en quienes han desarrollado las habilidades blandas?				



## HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: cuestionario

		50	60	70	80	90	100
1	En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
2	En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3	Qué porcentaje se las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4	En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
5	Qué porcentaje se las observaciones siguen una secuencia lógica	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6	En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	( )	( )	( )	( )	( )	(X)

Sugerencias:

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

.....  
 .....  
 .....

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

.....  
 .....

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

.....  
 .....

Fecha:

Validado por:

*OSCAR LEONARDO SERRA CRESTO*

Firma:

*[Handwritten Signature]*

**HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nombre del instrumento: cuestionario

		50	60	70	80	90	100
1	En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
2	En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
3	Qué porcentaje se las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
4	En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
5	Qué porcentaje se las observaciones siguen una secuencia lógica	( )	( )	( )	( )	( )	(X)
6	En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	( )	( )	( )	( )	( )	(X)

**Sugerencias:**

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

.....

.....

.....

.....

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

.....

.....

.....

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

.....

.....

.....

Fecha:

Validado por:

Firma:

.....

.....

*Augusta Caro Mej*

### HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: cuestionario

		50	60	70	80	90	100
1	En qué porcentaje estima usted que con esta prueba logra el objetivo propuesto	( )	( )	( )	( )	( )	(✓)
2	En qué porcentaje considera usted que las observaciones están referidas a los conceptos del tema	( )	( )	( )	( )	( )	(✓)
3	Qué porcentaje se las observaciones formuladas son suficientes para lograr los objetivos	( )	( )	( )	( )	(✓)	( )
4	En qué porcentaje de las observaciones de la guía son de fácil comprensión	( )	( )	( )	( )	( )	(✓)
5	Qué porcentaje se las observaciones siguen una secuencia lógica	( )	( )	( )	( )	( )	(✓)
6	En qué porcentaje Valore usted que con esta guía se obtendrá datos similares en otras muestras	( )	( )	( )	( )	( )	(✓)

**Sugerencias:**

1. Que observaciones considera usted que se deberían agregar

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Que observaciones estima usted que podría eliminarse

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Que observaciones considera usted que se deberían formularse o precisarse mejor

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Validado por: Dr. Julio F. Principe A.

Firma: \_\_\_\_\_