



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION**



**Las habilidades blandas y la gestión del talento
humano en la Caja Piura – Chiclayo**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra
en Administración con mención en Gerencia Empresarial**

AUTORA:

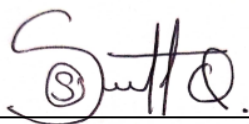
Bach. Santamaria Quevedo, Susetty Catherine

ASESOR:

Dr. Celi Arévalo, Ernesto Karlo

Lambayeque, febrero 2024

Las habilidades blandas y la gestión del talento humano en la Caja Piura - Chiclayo



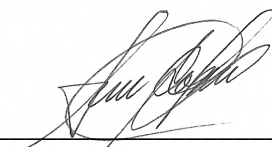
Bach. Santamaria Quevedo Susetty Catherine
Autora



Dr. Celi Arévalo Ernesto Karlo
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de **Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial**.

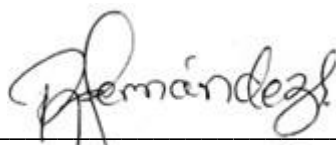
Aprobado por:



Dra. Cotrina Camacho Ana Bertha
Presidente



Mg. Rosillo Alberca Noé Alberto
Secretario



Mg. Fernández Saavedra Rosa Aurora
Vocal

Lambayeque, febrero 2024.

Informe final de tesis

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

4%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

4%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

2%

4

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

5

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.unprg.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.usmp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

9

repositorio.uta.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

10 repositorio.continental.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

11 Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo <1 %
Trabajo del estudiante

12 repositorio.uss.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

13 repositorio.untumbes.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

14 fr.slideshare.net <1 %
Fuente de Internet

15 repositorio.unjfsc.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

16 repositorio.ug.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

17 dspace.uazuay.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

18 es.slideshare.net <1 %
Fuente de Internet

19 repositorio.uct.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

20 repositorio.unh.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

21 www.studocu.com

<1 %

22

www.lareferencia.info

Fuente de Internet

<1 %

23

Submitted to Pontificia Universidad Catolica de Puerto Rico

Trabajo del estudiante

<1 %

24

pt.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

25

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to Universidad Alas Peruanas

Trabajo del estudiante

<1 %

27

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.upeu.edu.pe:8080

Fuente de Internet

<1 %

29

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

30

tesis.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

31

www.dspace.uce.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large loop followed by a series of connected strokes.

Dr. Ernesto Karlo Celi Arévalo
DNI. 18068078
Dpto Académico de Ingeniería de Sistemas



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Susetty Catherine Santamaria Quevedo
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Informe final de tesis
Nombre del archivo: InformeFinal_sustentaci_n2024.docx
Tamaño del archivo: 343.05K
Total páginas: 72
Total de palabras: 14,826
Total de caracteres: 83,355
Fecha de entrega: 16-feb.-2024 10:09p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega... 2296900345

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

"LAS HABILIDADES BLANDAS Y LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA CAJA PIURA - CHICLAYO"

INVESTIGADOR:
Bach. SUSETTY CATHERINE SANTAMARIA QUEVEDO

ASESOR:
Dr. ERNESTO KARLO CELI ARÉVALO

LAMBAYEQUE, FEBRERO 2024

Dr. Ernesto Celi Arévalo

DNI. 18068078
Dpto Académico de Ingeniería de Sistemas

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Según Res. N° 626-2021-CU

Yo, ERNESTO KARLO CELI ARÉVALO, asesor de la tesis de la maestrante **SUSETTY CATHERINE SANTAMARÍA QUEVEDO**, titulada “**Las habilidades blandas y la gestión del talento humano en la Caja Piura – Chiclayo**”, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de **16%**, verificable en el reporte de similitud del programa TURNITIN.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas NO CONSTITUYEN PLAGIO. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Se expide la presente según lo dispuesto en la RESOLUCION N° 626-2021-CU - Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos y de investigación, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 16 de febrero del 2024

Atentamente,



Dr. Ernesto Karlo Celi Arévalo
DNI. 18068078
Dpto Académico de Ingeniería de Sistemas
Asesor



Bach. Susetty Catherine Santamaria Quevedo
DNI. 73888579
Autor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

084

Siendo las 12:30 horas del día 12 de febrero del año Dos Mil veintiuno, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 614-2022 de fecha 08/06/2022, conformado por:

Dra. ANA BERTHA COTRINA CANACHO PRESIDENTE (A)
M. NOE AIDERIO ROSILLO ALBERCA SECRETARIO (A)
M. ROSA AURORA FERNANDEZ SAAVEDRA VOCAL
Jr. ERNESTO CARLO GELI AREVALO ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "Las Habilidades Blandas y la Gestión del Talento Humano en la Caja Pura-Chiclayo"

presentado por el (la) Tesisista SUSSETY CATHERINE SANTAMARÍA BLANCO
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 031-2024-IEB de fecha 01 de febrero de 2024

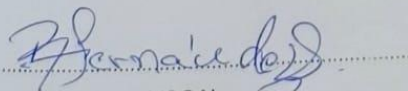
El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 17 puntos que equivale al calificativo de "BUENO"

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN GERENCIA EMPRESARIAL

Siendo las 13:20 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

ASESOR

Dedicatoria

A Dios, quien siempre me guía por el camino de la sabiduría, me da fuerzas para seguir adelante y no rendirme ante los problemas, enseñándome a afrontar las adversidades de la vida.

A mi amado esposo Martin Adán, quien estuvo presente con sus palabras de aliento, paciencia, comprensión y apoyo incondicional, remando junto a mí para lograr nuestros objetivos.

A mis padres y hermana quienes fueron mi inspiración para continuar en este camino de formación profesional.

A mis abuelos que están en el cielo, me bendicen e iluminan por el buen camino y a mi abuelita quien siempre me brinda su amor y sus consejos.

Susetty Catherine Santamaria Quevedo.

Agradecimientos

A cada uno de los docentes de la escuela de posgrado de la UNPRG, que formaron parte de mi educación como maestrante.

A mi asesor por el apoyo y consejo, quien me guio y compartió sus conocimientos para la elaboración de este trabajo de investigación.

A cada uno de mis familiares y amigos que estuvieron presentes con sus mensajes de ánimos.

Susetty Catherine Santamaria Quevedo.

Índice de contenidos

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Índice de contenidos	5
Índice de tablas	7
Índice de figuras	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	12
I. DISEÑO TEÓRICO	16
1.1. Revisión de antecedentes de la investigación	16
1.2. Base teórica	20
1.2.1. Habilidades blandas	20
1.2.2. Talento humano	23
1.3. Operacionalización de variables	32
1.3.1. Variables de la investigación	32
Dimensiones e indicadores evaluados	36
1.3.2. Operacionalización de las variables	38
1.4. Hipótesis	39
II. MÉTODOS Y MATERIALES	40
2.1. Tipo de investigación	40
2.2. Método de la investigación	40
2.3. Población, muestra y muestreo	41
2.3.1. Población	41
2.3.2. Criterios de inclusión y exclusión	41
2.3.3. Muestra	41
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
2.4.1. Técnicas de recolección de datos aplicadas	41
2.4.2. Instrumentos para la recolección de los datos	41
2.4.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos	42
2.5. Procesamiento y análisis de datos	43
III. RESULTADOS	44
3.1. Análisis descriptivo	44
Análisis descriptivo de la variable “Gestión del talento humano”	44
Análisis descriptivo de la variable “Habilidades blandas”	47

3.2. Análisis inferencial	50
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS	65
ANEXO 1	69
Cuestionario para evaluar la gestión del talento humano	69
Cuestionario para evaluar las habilidades blandas	71

Índice de tablas

Tabla 1. Escala de validez de confiabilidad de un instrumento.....	43
Tabla 2. Nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad.....	44
Tabla 3. Nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad, por dimensión	45
Tabla 4. Nivel percepción del nivel de habilidades blandas en los colaboradores de la entidad	47
Tabla 5. Nivel de habilidades blandas de los colaboradores de la financiera, por dimensión	49
Tabla 6. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo	52
Tabla 7. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.....	53
Tabla 8. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.....	54
Tabla 9. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y los atributos de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.....	55

RESUMEN

Las organizaciones hoy en día consideran las habilidades blandas de sus colaboradores como un elemento importante en el desarrollo del negocio. El no considerarlas, podría tener efectos negativos en el mercado laboral y en la interacción con los clientes.

El presente estudio tuvo como propósito principal el determinar la relación que coexiste entre las variables de la investigación, como son “la gestión del talento humano” y “las habilidades blandas”, entre los trabajadores de la microfinanciera Caja Piura de la ciudad de Chiclayo. El estudio fue del tipo descriptivo correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y un diseño del tipo no experimental. Su aplicación fue del tipo transversal sobre una población de 33 trabajadores, los que se constituyeron en nuestra muestra. A esta muestra se le aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos y la ponderación de las preguntas se realizó bajo la escala ordinal de Likert.

Como resultado del procesamiento de datos se obtuvo un valor de significancia menor al 0,05 y un coeficiente de correlación entre las variables de estudio de 0,779, lo cual permite concluir que la correlación entre las variables es positiva y con un porcentaje bastante alto. Como interpretación generalizada de los resultados obtenidos tenemos que la adecuada y oportuna del talento de los colaboradores, mejora positiva y significativamente en sus competencias blandas, repercutiendo en el trabajo de la organización.

Específicamente y, aplicando el estadístico Rho de Spearman, se evidenció la correlación existente entre la gestión del talento humano con cada una de las dimensiones estudiadas para las habilidades blandas, llegándose a obtener valores de 0,823, 0,802 y 0,812 para las competencias o habilidades de comunicación sociales y de atributos individuales, respectivamente.

Por tanto, la conclusión del estudio es aceptar la hipótesis alterna, rechazando la hipótesis nula, lo cual permite determinar una correlación positiva y significativa entre las variables del estudio y con cada una de las dimensiones consideradas para la variable independiente.

Palabras claves: Habilidades o capacidades blandas, gestión del talento humano, comunicación, habilidades sociales, atributos individuales de los colaboradores.

ABSTRACT

Organizations today consider the soft skills of their collaborators as an important element in business development. Failure to consider them could have negative effects on the labor market and interaction with clients.

The main purpose of this study was to determine the relationship that coexists between the research variables, such as "human talent management" and "soft skills", among the workers of the Caja Piura microfinance institution in the city of Chiclayo. The study was of a descriptive correlational type, with a quantitative approach and a non-experimental design. Its application was transversal on a population of 33 workers, who constituted our sample. A questionnaire was applied to this sample as a data collection instrument and the questions were weighted using the Likert ordinal scale.

As a result of data processing, a significance value of less than 0.05 and a correlation coefficient between the study variables of 0.779 was obtained, which allows us to conclude that the correlation between the variables is positive and with a fairly high percentage. As a generalized interpretation of the results obtained, we have that the adequate and timely talent of the collaborators positively and significantly improves their soft skills, having an impact on the work of the organization.

Specifically, applying Spearman's Rho statistic, the correlation between human talent management and each of the dimensions studied for soft skills was evident, obtaining values of 0.823, 0.802 and 0.812 for communication skills or competencies. social and individual attributes, respectively.

Therefore, the conclusion of the study is to accept the alternative hypothesis, rejecting the null hypothesis, which allows determining a positive and significant correlation between the variables of the study and with each of the dimensions

considered for the independent variable.

Keywords: Soft skills or capabilities, human talent management, communication, social skills, individual attributes of collaborators.

INTRODUCCIÓN

Una de las alternativas más utilizadas por las organizaciones hoy en días para mejorar el trabajo de sus colaboradores es considerar las habilidades blandas como un factor importante en la gestión (Gómez-Gamero, 2019). Las habilidades blandas en el trabajo consideran aspectos como: saber comunicarse, resolución efectiva de conflictos, la adaptación a nuevos escenarios o contextos y tener un conjunto de destrezas interpersonales para trabajar en equipo, entre otras. Gestionar estas habilidades o capacidades mejorará el desempeño laboral de los colaboradores y le permitirá adquirir una mayor valoración en el mercado laboral (Fischman, 2022).

Los resultados de estudios actuales sobre habilidades blandas, los cuales han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, plantean propuestas de gestión de recurso humano, que implican la necesidad de realizar cambios innovadores orientados a gestionar el aspecto humano de los colaboradores y no solo orientarse a los aspectos técnicos, con fines de lograr mejores prácticas de trabajo y aumentar la productividad del trabajador (Roux, 2019).

La aplicación de modelos de gestión de las habilidades blandas en las organizaciones peruanas todavía es incipiente. Existen muchas organizaciones que no consideran o aplican poco la gestión de habilidades blandas, conllevando al bajo compromiso de los trabajadores con la organización y al desánimo al ejecutar las tareas asignadas, por falta de motivación. No solo basta tener conocimientos, porque el profesional más exitoso es el que refleje mayor empatía y buena actitud y/o el que se adapte más rápido a nuevos contextos (Reyes, 2017).

De acuerdo a Londoño (2023) el bajo rendimiento de los colaboradores o el poco éxito que pudieran tener en el trabajo, tiene como causa principal la inadecuada

gestión de las habilidades que tienen las personas o el no considerarlas en la evaluación o contrato de los empleados. Es importante que las administraciones consideren aspectos de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otras habilidades blandas cuando se evalúa o contrata a un empleado.

La mala gestión de las habilidades blandas conlleva muchas veces a no tener trabajadores idóneos para cumplir con eficacia las tareas asignadas o para adaptarse a nuevos escenarios o retos con prontitud. Por ende, los resultados esperados en las organizaciones, expresados como objetivos y metas podrían no lograrse, los clientes no recibirían el servicio esperado o las relaciones laborales se verían deterioradas.

Ante este escenario, el presente estudio tuvo como propósito establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas, como parte de la administración de una organización peruana, determinando o identificando las características o dimensiones que están involucradas en dicha relación.

Como caso de estudio se tomó la entidad microfinanciera Caja Piura - Chiclayo donde se ha podido identificar la necesidad de fortalecer las capacidades blandas en sus trabajadores, ante los problemas recurrentes que se presenta sobre comunicación, adaptación a escenarios y cambios en la organización, trabajo colaborativo, actitud, entre sus colaboradores, que son características deseadas en este tipo de negocio, que están generando una alta rotación de trabajadores, inconvenientes para resolver conflictos, poco trabajo colaborativo, incumplimientos e irresponsabilidad en el trabajo.

En base a la problemática descrita, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que hay entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas en los colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo? Así mismo, se plantearon las siguientes preguntas específicas: ¿Cuál es la

relación que hay entre la gestión del talento humano y la habilidad de comunicación de las habilidades blandas en los colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo?, ¿Cuál es la relación que hay entre la gestión del talento humano y la habilidad social de las habilidades blandas en los colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo?, ¿Cuál es la relación que hay entre la gestión del talento humano y los atributos individuales de las habilidades blandas en los colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo?.

El estudio se justifica por su relevancia social y su implicancia práctica. Es relevante porque los resultados de la misma, les permitiría a los gestores de recursos humanos en la entidad financiera tomada como caso de estudio, conocer los factores que deben considerar para lograr y fortalecer habilidades blandas en sus colaboradores como parte de la gestión del talento humano, que les permita alcanzar las metas y resultados esperados de rendimiento y productividad; así como evitar conflictos de trabajo entre el personal y con los clientes en escenarios de presión, estrés y cambio permanente. Su implicancia práctica se refleja en los resultados de la investigación, porque pueden considerarse en la planificación de actividades para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa con fines de mejora de las habilidades de comunicación, sociales y reforzamiento de los atributos personales de los colaboradores. Así mismo, este estudio es útil desde el punto de vista metodológico porque se diseñarán instrumentos que ayuden a los gestores de recursos humanos en el cumplimiento de acciones de mejora de las capacidades de los colaboradores.

El estudio tiene como objetivo general *“Comprobar la existencia de una relación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas en colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo”* y, como objetivos específicos: *“Comprobar que la comunicación, como habilidad blanda, tiene una relación directa con la gestión del talento humano en colaboradores de la Caja Piura*

agencia Chiclayo”; “Comprobar que las habilidades sociales, como habilidad blanda, tiene una relación directa con la gestión del talento humano en colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo” y “Comprobar que los atributos individuales, como habilidad blanda, tiene una relación directa con la gestión del talento humano en colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo”.

Desde el aspecto científico, se plantea la siguiente hipótesis general “Existe relación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas en los colaboradores Caja Piura agencia Chiclayo”; Así como las siguientes subhipótesis: “H1: La comunicación, como habilidad blanda en los colaboradores Caja Piura agencia Chiclayo, tiene una relación directa con la gestión del talento humano”, “H2: Las habilidades sociales, como habilidad blanda en los colaboradores Caja Piura agencia Chiclayo, tiene una relación directa con la gestión del talento humano” y “H3: Los atributos individuales, como habilidad blanda en los colaboradores Caja Piura agencia Chiclayo, tiene una relación directa con la gestión del talento humano”.

I. DISEÑO TEÓRICO

1.1. Revisión de antecedentes de la investigación

Se revisaron un conjunto de antecedentes, seleccionados de la fase de exploración, los cuales sirvieron de base para la construcción y diseño del marco teórico; así como para el diseño metodológico del estudio. Los antecedentes seleccionados fueron:

1. En el artículo “*Impacto de buenas prácticas de recursos humanos en el comportamiento de los colaboradores de dos entidades financieras en Paraguay*”, Benites y Pertile (2019) concluyen que las habilidades blandas generan relaciones favorables entre los trabajadores, expresadas en prácticas de trabajo colaborativo; por tanto, las organizaciones deben plantearse objetivos de gestión del recurso humano orientadas a lograr el sentido de pertenencia.
2. En la investigación de Castro, Luna y Erazo (2020), titulada “Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario” se trabajó con una muestra de 25 empleados de un banco ecuatoriano para indagar sobre el nivel de satisfacción y de motivación, a través de una encuesta, concluyendo que la gestión del talento humano en una organización posibilita mejoras en la gestión institucional, generando un adecuado ambiente laboral, disminuyendo la rotación del personal y reduciendo los conflictos laborales. Así mismo, una remuneración acorde con la cantidad y tiempo de trabajo, también es un factor a considerar para un desempeño eficiente de los trabajadores. El talento humano y la remuneración adecuada son factores que influyen en el

rendimiento del trabajador y en el logro de los resultados esperados.

3. Puente Palacios y Santos (2018) en su artículo “Autoconcepto profesional: Predicción del compromiso con el trabajo en equipo” mostraron los resultados de una investigación en empresas brasileñas con el objetivo de determinar la influencia y relación del autoconcepto y la práctica de los equipos de trabajo entre los empleados, aplicando una encuesta a 405 trabajadores. Los resultados de la investigación concluyen que la percepción que tienen los empleados de su futuro (visión) y el trabajo colaborativo o en equipo depende mucho de las relaciones y vínculos que se establezcan entre las personas y, que las habilidades blandas son la base para este tipo de construcciones sociales y laborales.
4. En el artículo “Gestión de administración de los recursos humanos” de Armijos, Bermúdez y Mora (2019) se realizó una investigación descriptiva y de revisión bibliográfica con el propósito de indagar sobre la gestión del recurso humano en las organizaciones. En las conclusiones se determina que existe una fuerte relación entre el tipo de dirección y las formas de administración de los recursos humanos con la gestión del talento humano. Así mismo, se establece que esta relación está presente en diferentes etapas de la administración de los recursos humanos, como: selección de personal, evaluación del rendimiento, desarrollo personal, auditoría de la gestión del RRHH, etc.
5. En la tesis de Ancajima (2019), “La gestión del talento humano y su influencia en las competencias laborales de los trabajadores del Banco

Continental” se planteó como objetivo el determinar el grado de influencia de la gestión del talento humano sobre las competencias laborales de los colaboradores en entidades bancarias, aplicando una encuesta. La conclusión principal es que las gerencias y administraciones de este tipo de entidades deben considerar la gestión del talento humano para mejorar las habilidades y capacidades blandas y duras en el trabajador/empleado; y que es necesario planificar y organizar capacitaciones permanentes para mejorar estas capacidades.

6. En el trabajo de investigación titulado “Capacidad de trabajo en equipo y su relación con la productividad de los trabajadores del Banco Azteca, Huacho, año 2018” de Yamunaque (2019) se tuvo como propósito evidenciar la relación existente entre el trabajo en equipo y la productividad de los trabajadores de una entidad bancaria. Los resultados de la investigación nos indican que existe un grado de relación significativa entre las dos variables estudiadas; por tanto, la administración de la entidad debe incorporar estrategias para mejorar las habilidades que están relacionadas a generar vínculos laborales entre los trabajadores para lograr equipos de trabajo más cohesionados y con mejores resultados en el trabajo.
7. En la tesis de Terán (2019) “Gestión del talento humano y su impacto en la protección de integridad física, mental y social: Un estudio basado en las entidades financieras Mi Banco S.A. Tarapoto, San Martín, 2019”, se realizó un estudio no experimental en entidades financieras, con el propósito de identificar la relación entre la gestión del talento humano y

la calidad laboral en una entidad financiera. Mediante una encuesta sobre una muestra de 89 colaboradores de tres agencias diferentes de la financiera MiBanco de la ciudad de Tarapoto, se corroboró la hipótesis de que existe una relación directa y muy significativa entre el talento humano y la vida laboral de los trabajadores de la entidad. Así mismo, el estudio identifica características que se deben considerar en la gestión de ambas variables de estudio, como: en relación al talento humano se debe considerar un adecuado proceso de selección de personal, capacitación de los colaboradores, recompensas por el trabajo desarrollado y la evaluación permanente del desempeño; mientras que para la vida laboral se debe considerar: la higiene laboral, condiciones ambientales del entorno de trabajo y seguridad laboral.

8. En la investigación de Silvestre (2019) titulada *“Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera Crediscotia del distrito de Trujillo – 2017”* se realiza un estudio sobre la influencia que tienen las habilidades sobre el desempeño laboral en los empleados de una entidad microfinanciera, concluyendo que las habilidades blandas tienen nivel de influencia muy alto sobre el desempeño que puedan lograr los trabajadores al cumplir con sus tareas, debido a que les permite enfrentarse a diferentes escenarios cambiantes, nuevos retos, evitar conflictos laborales, mejorar el trato con las personas, tener una mejor relación con el cliente, entre otros resultados positivos.

1.2. Base teórica

1.2.1. Habilidades blandas

Definición

Perrault (2004), uno de los más destacados investigadores sobre habilidades blandas, las define como “las capacidades, cualidades o atributos individuales que posee una persona con la que se identifica distinta a los demás, así éstas tengan las mismas o parecidas habilidades y clases de experiencias”. Del mismo modo, Roux (2019) manifiesta que, para tener éxito profesional, así como en la vida social y en la personal, se debe contar con cualidades personales, capacidades de comunicación y ciertas características propias de la personalidad de la persona; las cuales, según Bottcher (2016), deben formar parte de las habilidades blandas de una persona que demuestran el nivel de inteligencia emocional que tienen.

Por otro lado, Sánchez y Hernández (2022) definen que las habilidades blandas son “aquellas habilidades sociales que nos permiten entrenarnos y prepararnos para enfrentarnos a entornos cambiantes, ya sea en situaciones profesionales o personales”, concordante con el planteamiento de Gómez-Gamero (2019) que las considera como habilidades para la vida, es decir, como un conjunto de habilidades sociales y afectivas que nos permiten establecer relaciones favorables con otras personas, para enfrentarnos a escenarios y circunstancias del día a día que se nos pueden presentar, para evitar conflictos o resolver problemas, para tomar mejores decisiones, o para generar pensamientos críticos e identificar las emociones de otros.

El aporte de Tito (2016) concuerda en identificar a las habilidades blandas como un conjunto de cualidades de una persona para tener éxito en el mercado laboral y personal, como: saber comunicarse, capacidad de liderazgo, prácticas de calidad de servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo colaborativo. En el mismo sentido, Granda (2018) indica que las habilidades blandas son aquellas capacidades que están más relacionadas a la forma de ser de cada persona, más que a los aspectos cognitivos que posee.

Teorías relacionadas a las habilidades blandas

La Teoría Cognitiva de la Personalidad sostiene que los procesos mentales están relacionados con la conducta de un individuo. La forma en la que las personas procesan la información y sus experiencias de vida configuran su personalidad y su forma de comportarse ante situaciones diferentes (Bandura, 1977). Implícitamente se sostiene que las habilidades blandas se fundamentan en esta teoría, debido a que se considera que el comportamiento se orienta de acuerdo a la forma como pensamos y actuamos frente a una situación específica, obviamente, descartando factores o condiciones relacionadas al entorno donde ocurre la situación. De acuerdo a ello, la personalidad se forma en base a las interrelaciones de los aspectos cognitivos, nuestro aprendizaje y las características del entorno donde nos desenvolvemos.

Otras de las teorías relacionadas a las habilidades blandas, es la Teoría de los Rasgos. Esta teoría plantea que las características individuales de cada

persona, como son: el temperamento, estado emocional, escala de valores, etc., permiten que la persona se adapte o pueda enfrentarse a un escenario con características particulares (Engler, 1966). Del mismo modo Catell (1978) manifiesta que los rasgos son el producto del aprendizaje y que van sufriendo modificaciones, haciendo que el individuo se adapte a un entorno social determinado, las cuales se manifiestan como rasgos de personalidad.

Dimensiones de las habilidades blandas

De la revisión de la literatura relacionada a las habilidades blandas, se ha considerado las siguientes dimensiones o características:

- a. **Comunicación**, es la capacidad de saber escuchar, plantear preguntas, formular ideas, definiciones y conceptos de manera efectiva. Implica la habilidad de saber en qué momento y a quién dirigir la pregunta, o de otra manera, saber ubicar fuentes de información fiable y válida para poder cumplir con un propósito determinado. La comunicación es un proceso que vincula de manera holística las cuatro habilidades básicas del lenguaje; hablar, escuchar, leer y escribir (Duran, 1983).
- b. **Habilidades sociales**, se refiere a las conductas observables de un individuo, incluyendo su forma de pensar y emociones que le permiten establecer exitosas relaciones interpersonales, hacer respetar sus derechos y lograr los objetivos que se propone (Roca, 2014).
- c. **Atributos individuales**, son las cualidades o características particulares de una persona que le permiten enfrentarse a un entorno real, que lo protegen o le permiten hacer frente a escenarios

problemáticos o de riesgo que puedan afectar su equilibrio y desarrollo. Así mismo, los atributos individuales permiten mejorar las relaciones con otras personas o desempeñarse de mejor manera en el trabajo (Gallastegui y Rodriguez, 2001).

- d. **Resolución de problemas**, es la capacidad de un individuo para comprender una situación determinada, identificar el problema, realizar acciones concretas de manera lógica para plantear una solución y evaluar los resultados de la solución (Rojas de Escalona, 2010).

Para la operacionalización de la variable de investigación de “Habilidades Blandas”, solo se ha considerado las dimensiones de Comunicación, Habilidades Sociales y Atributos Individuales; descartándose la dimensión de Resolución de problemas. El criterio de esta selección fue considerar solo las habilidades que tienen los colaboradores para relacionarse e interactuar con los clientes y con sus compañeros de trabajo, que son las principales habilidades blandas requeridas en el rubro de negocio de la empresa tomada como caso de estudio.

1.2.2. Talento humano

Definición

Chiavenato (2009) define el talento humano como la capacidad o facilidad que tienen los trabajadores de una organización para aprender a hacer y ejecutar las tareas de su puesto de trabajo, que se reditúa en el logro de los objetivos de la organización y de los objetivos personales. Así mismo, establece que la gestión del talento humano involucra un conjunto de procesos, como: la integración de nuevos empleados, considerando las

tareas de convocatoria, evaluación y reclutamiento de nuevos talentos adecuados a un cargo específico; la organización y el diseño de actividades que ejecutarán los empleados, incluyendo tareas de inducción y orientación, definición de perfiles y puestos de trabajo, acompañamiento en el trabajo; la retención de talentos a través del otorgamiento de beneficios y satisfacción de necesidades; así como actividades de motivación, incentivos, mejora de la remuneración, etc. que permita conservar a los talentos en la organización; el desarrollo de capacidades a través de capacitación y formación que permita al empleado aprender nuevas cosas (procedimientos, procesos, métodos, etc.) y a mejorar sus comportamientos, de tal forma que se logre mayor eficacia en la ejecución de las tareas, considerando las estrategias para su implementación, condiciones laborales, ambientales y psicológicas favorables que generen satisfacción y mejor calidad en el trabajo y; la supervisión para hacer seguimiento y monitoreo del cumplimiento y ejecución oportuna de las actividades, logro de metas, consecución de indicadores.

Lozano (2017) indica que las personas laboran en las organizaciones una cantidad considerable de años de su vida; por tanto, se hacen necesarias para la entidad pueda alcanzar las metas y su desarrollo. Así mismo, los esfuerzos de las personas durante su vida laboral condicionan su subsistencia y su éxito personal. El efecto que tienen las personas en las organizaciones es importante; y viceversa. Separar la coexistencia de las personas de su trabajo es muy difícil. Por tanto, la gestión del talento humano en las organizaciones es elemento diferenciador para lograr el desarrollo y ventaja competitiva en el mundo empresarial y organizacional.

La gestión del talento, debe centrarse en el conocimiento de las personas que laboran en la empresa, focalizado en identificar, motivar y amplificar el talento de éstas, con el propósito de que el actuar individual y social de los trabajadores, se adapte a las necesidades y requerimientos de la empresa y se cree e innove nuevos talentos.

Teorías relacionadas al talento humano

Una de las teorías relacionadas al talento humano, con mucha aplicación en la gestión de los recursos humanos en una organización, es la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría desarrollada por Elton Mayo, plantea que el aumento de la productividad de los empleados está en función de las relaciones humanas que se puedan establecer entre la organización y los trabajadores; así como entre los trabajadores mismos. Del mismo modo, la teoría plantea que las administraciones deben prestar mucha atención a aspectos como el trabajo en equipo, la motivación, la gestión adecuada de la rutina, etc.; es decir, darles importancia a las personas, con la finalidad de mejorar su productividad a través de la mejora de su estado de ánimo.

La Teoría de las Relaciones Humanas, aborda la necesidad de mejorar la eficiencia de la producción, basado en la buena comunicación con los trabajadores e implementar un entorno de trabajo, considerando no solo aspectos físicos y de seguridad, sino también aspectos del ser humano para lograr mejor armonía laboral (Chávez y Vizcaíno, 2017).

De acuerdo al planteamiento de Robbins y Judge (2009) la gestión del

talento humano se debe realizar desde la definición de los puestos de trabajo, para que permita servir de guía en los procesos reclutamiento de nuevos talentos con la finalidad de seleccionar o atraer a los candidatos más idóneos. En concordancia con este planteamiento, Chiavenato (2015) plantea que el diseño de puestos debe especificar las características requeridas, los métodos de trabajo que se deben aplicar; así como los aspectos de la relación que debe tener el trabajador con otros o con la administración, de tal forma que se pueda cubrir dicho puesto de trabajo con el mejor candidato. De la misma forma, Chiavenato establece que la gestión del talento humano debe contemplarse en los procesos de evaluación de desempeño para identificar si se ha cubierto las necesidades del trabajador y si se ha generado las condiciones para que éste pueda desarrollar de mejor manera su personalidad, tanto en el trabajo como en su vida personal. Se complementa la propuesta, teniendo en cuenta que en la etapa de supervisión del trabajo no solo se debe evaluar conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas; sino también se debe considerar que las personas que mejoran su satisfacción personal y rendimiento profesional se deben a factores como la motivación, las buenas relaciones con los demás, el control emocional y la empatía.

Otros de los aspectos importantes en la gestión del talento humano es el trabajo en equipo. Las estructuras organizacionales actuales, orientadas a ser cada vez más planas, disminuyendo los niveles jerárquicos, necesitan que las personas tengan mayor interacción y coordinación, lo cual se puede lograr a través de posturas y actitudes de colaboración, dejando de lado las posturas individualistas.

En los tiempos de Fayol y Taylor, en el mundo laboral predominaba el principio “que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica”. El trabajo era motivado por aspectos económicos, el salió propiamente dicho, puesto que les permitía satisfacer sus necesidades al margen de trabajo Cohen y Bailey (1997). Por tanto, las administraciones consideraban a los trabajadores como pasivos y carentes de interés por el trabajo. Como consecuencia de ello, deberían ser dirigidos a través de estrictos controles de comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar Gómez y Acosta (2013). El enfoque de trabajar en equipo surge como consecuencia de las propuestas del enfoque de Calidad Total, donde se abordaban temas de integración de sistemas de gestión, rediseños y reingenierías de procesos, gestión del cambio y otras, que requerías de mayor participación e interrelación entre los trabajadores y las diferentes áreas funcionales de las organizaciones. La escuela de Relaciones Humanas, surgida el año 1925, plantea un nuevo enfoque de la administración, considerando factores de liderazgo, motivación, comunicación; dejando de lado aspectos de racionalización del trabajo, estructuras jerárquicas, autoridad (Avendaño, Medina y Pinedo, 2021).

En este escenario, es necesario el trabajo en equipo para realizar cualquier tipo de trabajo, ya que el trabajo en grupo, les permite a las personas mayor capacidad para producir más y mucho más rápido. El trabajo en grupo requiere unir esfuerzos (Robbins y Judge, 2009). Lo correspondiente al trabajo en grupo es que se conviertan en equipos de trabajo; y para ello,

es crear una asociación efectiva que integre los esfuerzos de las personas que lo conforman, convirtiendo estructuras jerárquicas y de autoridad-obediencia a trabajo en equipos autodirigidos. El trabajo en equipo aumenta la competitividad, la autodisciplina se desarrolla y el estrés en el trabajo disminuye significativamente (Dyer, 1988).

El trabajo en equipo es la propensión que tiene una persona de trabajar en colaboración con otros para la ejecución de tareas que permitan lograr objetivos comunes, aportando con conocimientos, planteando ideas y alternativas, asumiendo responsabilidades, planteando y ejecutando soluciones al problema que se enfrenten (Rico, Alcover y Tabernero, 2010). El trabajo en equipo es un factor medular en las organizaciones, debido a que cuando se trabaja en equipo, los resultados son mejores y la productividad aumenta. Así mismo, Puga y Martines (2008) establecen que el trabajo en equipo requiere de ciertas habilidades de quienes lo conforman, como: saber interactuar, cooperar con esfuerzo individuales para lograr metas compartidas y responsabilidad colectiva, con el propósito de mejorar los resultados en un determinado plazo.

Otro aspecto importante para la gestión de las habilidades blandas es la comunicación. De acuerdo a Chiavenato (2009) la comunicación es una habilidad relacionada a las habilidades sociales que permite al individuo desenvolverse en un escenario o contexto laboral específico y que permite manejar positivamente los potenciales conflictos. Por otra parte, Puga y Martines (2008) explican que la comunicación implica participar mediante una escucha activa, comprender con reciprocidad entre los participantes y

saber enviar mensajes para ser entendidos o comprendidos por los demás. Reyes (2017) indica que la comunicación interna en una organización es la participación de los colaboradores para mantener un espacio de trabajo basado en relaciones positivas y efectivas, garantizando la identidad y el compromiso organizacional.

Dimensiones de la gestión del talento humano

a. **Proceso de integración.** Acciones que se realizan para incorporar nuevos talentos a la empresa, que permita cubrir las necesidades de personal idóneo y el bienestar del personal seleccionado. Las características evaluadas son:

- Reclutamiento de personas. Estrategias para localizar y atraer candidatos adecuados.
- Selección de personal idóneo. Proceso diseñado para seleccionar al candidato más adecuado y calificado para cubrir la necesidad de personal en un puesto de trabajo determinado.

b. **Organización.** Conjunto de estrategias que realiza la empresa para diseñar y especificar puestos de trabajo, descripción de funciones y actividades del puesto de trabajo, y estrategias de inducción orientación y de acompañamiento para el buen desempeño del colaborador. Las características evaluadas son:

- Diseño de puestos. Especificaciones para definir un puesto de trabajo, el perfil de profesional o técnico que lo ocupa, los métodos de trabajo y las relaciones e interacciones con los otros puestos.
- Evaluación del desempeño. Procedimiento formal establecido para

evaluar y realizar mediciones del trabajo realizado y los resultados obtenidos por un colaborador, en base a las responsabilidades laborales que le fueron asignadas.

c. **Retención.** Prácticas diseñadas y ejecutadas por la administración de la organización con el propósito de general las condiciones propicias y un ambiente laboral que propicie el desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores, que motive y asegure la continuidad del mismo, por decisión propia, en la empresa. Las características evaluadas son:

- Satisfacción de necesidades. Es el nivel de aceptación o agrado que los colaboradores tienen en relación a su trabajo o empleo. Está relacionado con los beneficios laborales, compensación por el trabajo realizado, carga laboral, relación con la administración la administración, trabajo en equipo, asignación de recursos, flexibilidad para realizar el trabajo, etc.
- Remuneración y retribuciones. Es el salario que un colaborador recibe de la empresa, en contraprestación a su trabajo realizado en un puesto de trabajo que ocupa, durante un tiempo determinado tiempo. Incluye premios, horas extras, comisiones extras.

d. **Desarrollo.** Estrategias y actividades realizadas por la administración de la organización que permiten al colaborador obtener nuevos conocimientos del puesto de trabajo donde labora y de las actividades que ejecuta, mejorar aptitudes y sus comportamientos con el propósito de lograr mayor eficacia y rendimiento en el trabajo realizado, mayor satisfacción y calidad de vida laboral. Incluye capacitación, generación

de mejores condiciones de trabajo (físicas y psicológicas).

- Capacitación. Acciones de formación, entrenamiento, educación y orientación en conocimientos, métodos y técnicas de trabajo, así como de actitudes relacionadas al trabajo, con el propósito de mejorar las capacidades y habilidades del colaborador en su puesto de trabajo.
- Desarrollo profesional y personal. Etapas en la que un colaborador de la organización experimenta satisfacción y logra crecimiento profesional dentro de la misma, debido a que ha logrado sus objetivos y metas personales, o ha recibido el reconocimiento por su trabajo.

e. **Supervisión.** Proceso en el cual se monitorea las actividades realizadas por los colaboradores de una organización y se evalúan indicadores sobre el cumplimiento de metas y objetivos en relación a sus responsabilidades asignadas.

- Monitoreo. Procedimiento sistemático y permanente a través del cual se evalúa y verifica el cumplimiento de las actividades y tareas realizadas por un colaborador de la organización; así como su eficiencia y la eficacia. También incluye la identificación de debilidades. Así como, las medidas correctivas y recomendaciones para lograr los resultados esperados.
- Seguimiento. Son las acciones que realiza la administración de una organización, complementarias a las de monitoreo, para realizar la retroalimentación a las observaciones y debilidades encontradas en el desempeño y para verificar se han realizado las acciones

correctivas planteadas.

1.3. Operacionalización de variables

1.3.1. Variables de la investigación

Variable: Gestión del talento humano

Definición conceptual:

Es el conjunto de políticas, estrategias y buenas prácticas que las administraciones de las organizaciones aplican para identificar, captar e incorporar nuevos talentos; así como para retenerlos en el tiempo (Chiavenato, 2015).

Definición operacional

Para medir y evaluar la variable “Gestión del talento humano” se aplicó como técnica la encuesta, utilizando un cuestionario de 20 preguntas de manera On-line y medidas en la escala ordinal tipo Likert. Cada pregunta se focalizó a recoger la valoración a cada una de las características o dimensiones evaluadas para esta variable de estudio.

Dimensiones e indicadores evaluados

a. Proceso de integración. acciones que se realizan para incorporar nuevos talentos a la empresa, que permita cubrir las necesidades de personal idóneo y el bienestar del personal seleccionado. Las características evaluadas son:

- Reclutamiento de personas. Estrategias para localizar y atraer candidatos adecuados.
- Selección de personal idóneo. Proceso diseñado para seleccionar

al candidato más adecuado y calificado para cubrir la necesidad de personal en un puesto de trabajo determinado.

b. Organización. Conjunto de estrategias que realiza la empresa para diseñar y especificar puestos de trabajo, descripción de funciones y actividades del puesto de trabajo, y estrategias de inducción orientación y de acompañamiento para el buen desempeño del colaborador. Las características evaluadas son:

- Diseño de puestos. Especificaciones para definir un puesto de trabajo, el perfil de profesional o técnico que lo ocupa, los métodos de trabajo y las relaciones e interacciones con los otros puestos.
- Evaluación del desempeño. Procedimiento formal establecido para evaluar y realizar mediciones del trabajo realizado y los resultados obtenidos por un colaborador, en base a las responsabilidades laborales que le fueron asignadas.

c. Retención. Prácticas diseñadas y ejecutadas por la administración de la organización con el propósito de general las condiciones propicias y un ambiente laboral que propicie el desarrollo profesional y bienestar de los colaboradores, que motive y asegure la continuidad del mismo, por decisión propia, en la empresa. Las características evaluadas son:

- Satisfacción de necesidades. Es el nivel de aceptación o agrado que los colaboradores tienen en relación a su trabajo o empleo. Está relacionado con los beneficios laborales, compensación por el trabajo realizado, carga laboral, relación con la administración la administración, trabajo en equipo, asignación de recursos,

flexibilidad para realizar el trabajo, etc.

- Remuneración y retribuciones. Es el salario que un colaborador recibe de la empresa, en contraprestación a su trabajo realizado en un puesto de trabajo que ocupa, durante un tiempo determinado tiempo. Incluye premios, horas extras, comisiones extras.

d. Desarrollo. Estrategias y actividades realizadas por la administración de la organización que permiten al colaborador obtener nuevos conocimientos del puesto de trabajo donde labora y de las actividades que ejecuta, mejorar aptitudes y sus comportamientos con el propósito de lograr mayor eficacia y rendimiento en el trabajo realizado, mayor satisfacción y calidad de vida laboral. Incluye capacitación, generación de mejores condiciones de trabajo (físicas y psicológicas).

- Capacitación. Acciones de formación, entrenamiento, educación y orientación en conocimientos, métodos y técnicas de trabajo, así como de actitudes relacionadas al trabajo, con el propósito de mejorar las capacidades y habilidades del colaborador en su puesto de trabajo.
- Desarrollo profesional y personal. Etapas en la que un colaborador de la organización experimenta satisfacción y logra crecimiento profesional dentro de la misma, debido a que ha logrado sus objetivos y metas personales, o ha recibido el reconocimiento por su trabajo.

e. Supervisión. Proceso en el cual se monitorea las actividades realizadas por los colaboradores de una organización y se evalúan

indicadores sobre el cumplimiento de metas y objetivos en relación a sus responsabilidades asignadas.

- Monitoreo. Procedimiento sistemático y permanente a través del cual se evalúa y verifica el cumplimiento de las actividades y tareas realizadas por un colaborador de la organización; así como su eficiencia y la eficacia. También incluye la identificación de debilidades, Así como, las medidas correctivas y recomendaciones para lograr los resultados esperados.
- Seguimiento. Son las acciones que realiza la administración de una organización, complementarias a las de monitoreo, para realizar la retroalimentación a las observaciones y debilidades encontradas en el desempeño y para verificar se han realizado las acciones correctivas planteadas.

Variable: Habilidades blandas

Definición conceptual:

Son aquellas capacidades relacionadas a las capacidades y habilidades profesionales para establecer interrelaciones efectivas otros, para saber comunicarse y compartir información, para liderar o conformar equipos colaborativos o en red, para motivar y empatizar, trabajar colaborativamente o para influir a los demás (Goleman, 2006).

Definición operacional:

Para medir y evaluar la variable “Habilidades blandas” se aplicó como técnica la encuesta, utilizando un cuestionario de 18 preguntas de manera On-line y medidas en la escala ordinal tipo Likert. Cada pregunta se

focalizó a recoger la valoración a cada una de las características o dimensiones evaluadas para esta variable de estudio.

Dimensiones e indicadores evaluados

- a. **Comunicación.** Es la capacidad de expresarse verbal o no verbalmente de forma apropiada teniendo en cuenta la cultura y el contexto (Corrales, Quijano, & Góngora, 2017)
- Comunicación efectiva. Es la capacidad que tiene un colaborador de expresarse con claridad, tanto de manera verbal, escrita o no verbal, que le permite adaptarse a diferentes escenarios de trabajo o audiencias. Así mismo, tiene la habilidad para realizar retroalimentaciones o para dar respuestas constructivas a las perspectivas de los demás (Cáceres, Peña, & Ramos, 2018).
 - Comunicación verbal. Es la información que transmitimos por medio de los gestos (movimiento de manos, miradas) y del lenguaje corporal (posturas corporales), tono de voz y velocidad al hablar; así como la distancia personal para sentirse seguro (Gerwertz, 2007).
- b. **Habilidad social.** Es el conjunto de comportamientos y conductas observables, a través de los cuales expresamos ideas, pensamientos, emociones y sentimientos para establecer relaciones interpersonales exitosas (Gómez M. , 2019).
- Resolución de problemas. Es la habilidad de hallar y plantear soluciones creativas a una problemática complejas, en un contexto específico, después de un análisis de las alternativas desde

diferentes perspectivas y sus correspondientes consecuencias (Arizaga, 2019).

- Trabajo en equipo. Capacidad para colaborar con otras personas en el logro de objetivos y metas compartidas, incluyendo habilidades para interactuar, cooperar y comprometerse de manera colectiva (Duran, 2018).

c. **Atributos individuales.** Son las cualidades de un persona que lo individualiza y diferencia de los demás en relación a la forma cómo ejerce el liderazgo, como asume las responsabilidades, cómo construye la resiliencia para adaptarse a situaciones adversas, cómo se asume y enfrenta a los problemas y cómo participa en equipos de trabajo (Nickson, Warhurst, Commander, Hurrell, & Cullen, 2012).

- Responsabilidad. Es la cualidad de una persona que se manifiesta en sus acciones para cumplir con sus deberes y la forma como asume las consecuencias (Pineda, Cirasco, & Armijos, 2018).
- Cooperación. Cualidad de una persona para participar de manera voluntaria ejecutando actividades colaborativas y coordinadas con otras personas con el propósito de lograr metas comunes o compartidas (Murillo, 2014).

1.3.2. Operacionalización de las variables

Variables de la investigación	Definición conceptual	Definición operacional	Características o dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del talento humano	Es el conjunto de políticas, estrategias y buenas prácticas que las administraciones de las organizaciones aplican para identificar, captar e incorporar nuevos talentos; así como para retenerlos en el tiempo (Chiavenato, 2015).	Para medir y evaluar la variable “Gestión del talento humano” se aplicó como técnica la encuesta, utilizando un cuestionario de 20 preguntas de manera On-line y medidas en la escala ordinal tipo Likert.	Proceso de integración	Nivel de integración del nuevo personal Nivel de satisfacción en la selección de personal adecuado	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Proceso de organización	Nivel de efectividad en el diseño de los perfiles de puesto Nivel de satisfacción con el proceso de evaluación de desempeño	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Estrategias de retención	Nivel de satisfacción de las necesidades profesionales y personales Nivel de satisfacción con la escala remunerativa y los estímulos	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Estrategias de desarrollo	Grado de efectividad de las actividades de capacitación Nivel de satisfacción con las prácticas de desarrollo profesional y personal	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Supervisión del desempeño	Nivel de efectividad de las acciones de monitoreo Nivel de efectividad de las acciones de seguimiento	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
Habilidades blandas	Son aquellas capacidades relacionadas a las capacidades y habilidades profesionales para establecer interrelaciones efectivas otros, para saber comunicarse y compartir información, para liderar o conformar equipos colaborativos o en red, para motivar y empatizar, trabajar colaborativamente o para influir a los demás (Goleman, 2006).	Para medir y evaluar la variable “Habilidades blandas” se aplicó como técnica la encuesta, utilizando un cuestionario de 18 preguntas de manera On-line y medidas en la escala ordinal tipo Likert.	Habilidades de comunicación	Nivel de efectividad de la comunicación Nivel de efectividad de la comunicación no verbal	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Habilidades sociales	Efectividad del trabajo en equipo Grado de efectividad para la resolución de problemas	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles
			Atributos personales	Nivel de efectividad del cumplimiento de responsabilidad Nivel de efectividad para el trabajo colaborativo	Escala ordinal tipo Likert de 5 niveles

1.4. Hipótesis

Entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.

Las hipótesis específicas son:

- a. Entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- b. Entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- c. Entre la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.

II. MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. Tipo de investigación

La investigación se tipifica como aplicada porque utiliza teorías conocidas y aceptadas relacionadas a las habilidades blandas y el talento humano para realizar el estudio que permita determinar la relación que hay entre las variables de investigación, con la intención práctica de conocer cómo esta relación se presenta en una realidad concreta, en este caso en la microfinanciera Caja Piura de la ciudad de Chiclayo. El enfoque de la investigación es cuantitativo porque los resultados se mostrarán de manera numérica y porcentual, utilizando la estadística como instrumento para el procesamiento de datos. El alcance de la investigación es relacional porque se buscará encontrar el grado de relación entre las variables de la investigación en un contexto real.

2.2. Método de la investigación

El diseño de la investigación es del tipo **no experimental**, aplicándose una encuesta como instrumento de recojo de los datos, sin manipulación de datos con datos obtenidos de manera **transversal**, para un periodo determinado. Se utilizó un método **relacional estadístico** para establecer la relación entre las variables de estudio, mediante el estadístico Rho de Spearman. Así mismo, el método general de la investigación es del tipo **descriptivo correlacional**, para establecer el grado de correlación entre las variables estudiadas.

2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. Población

La unidad de investigación fueron los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo que figuran en planilla, que en son un total de 33.

2.3.2. Criterios de inclusión y exclusión

El criterio de inclusión fue que los colaboradores considerados en la población tenían que tener una antigüedad igual o mayor de 5 meses de contrato.

Los colaboradores que tenían menos de 5 meses de contrato fueron excluidos.

2.3.3. Muestra

Para la muestra se consideró toda la población por ser una cantidad suficiente para la investigación. Como consecuencia de ello, la técnica de muestreo fue entonces no probabilístico por conveniencia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.4.1. Técnicas de recolección de datos aplicadas

La técnica de recolección de datos aplicada en la investigación fue la encuesta. Se aplicó una encuesta para recoger las valoraciones de los colaboradores acerca de cada una de las dimensiones e ítems considerados para la operacionalización de cada una de las variables de la investigación.

2.4.2. Instrumentos para la recolección de los datos

Se construyeron dos cuestionarios como instrumentos de recolección de

datos, los cuales se aplicaron de manera on line. El primer cuestionario permitió recoger las valoraciones de los colaboradores considerados en la muestra de los 20 ítems considerados para la variable gestión del talento humano; mientras que el segundo cuestionario se aplicó para recoger las valoraciones de los 18 ítems de la variable habilidades blandas. Para las valoraciones se utilizó la escala ordinal mediante una escala de estandarizada de cinco (5) niveles.

2.4.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos, es decir, la comprobación de que los cuestionarios tengan consistencia para obtener con exactitud los resultados y que estos sean parecidos si se aplican varias veces sobre la misma muestra, se aplicó la técnica de la prueba estadística de alfa de Cronbach mediante una encuesta piloto previa a 12 colaboradores de la misma entidad, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0,791 para el cuestionario de “gestión del talento humano” y de 0.813 para el cuestionario de “habilidades blandas”, lo cual significa que ambos instrumentos tiene un nivel de fiabilidad de “aceptable” y “bueno”, respectivamente; de acuerdo a la escala de George & Mallery (2003) que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Escala de validez de confiabilidad de un instrumento

Factor alfa de Cronbach	Nivel de fiabilidad
$\alpha > 0.9$	excelente
$0.8 > \alpha \geq 0.9$	bueno
$0.7 > \alpha \geq 0.8$	aceptable
$0.6 > \alpha \geq 0.7$	cuestionable
$0.5 > \alpha \geq 0.6$	pobre
$\alpha \leq 0.5$	inaceptable

Nota. Adaptado de (George & Mallery, SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 2003).

2.5. Procesamiento y análisis de datos

Los cuestionarios fueron contruidos utilizando la aplicación de formularios de las herramientas de Google Suite. Los enlaces para el acceso a los cuestionarios fueron enviados vía correo personal o WhatsApp, previa coordinación con cada uno de los colaboradores y con la autorización de la administración de la financiera. Este procedimiento se aplicó tanto para la prueba piloto, como para el muestreo poblacional.

Para el análisis de los datos se desarrolló dos etapas: la primera etapa fue un análisis descriptivo mediante estadística descriptiva, y la segunda etapa fue un análisis inferencial para determinar la correlación de variables de la investigación. El análisis descriptivo se realizó mediante tablas y gráficos estadísticos de frecuencia y para el análisis inferencial se utilizó el estadístico Rho de Spearman para realizar las pruebas de las hipótesis.

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo

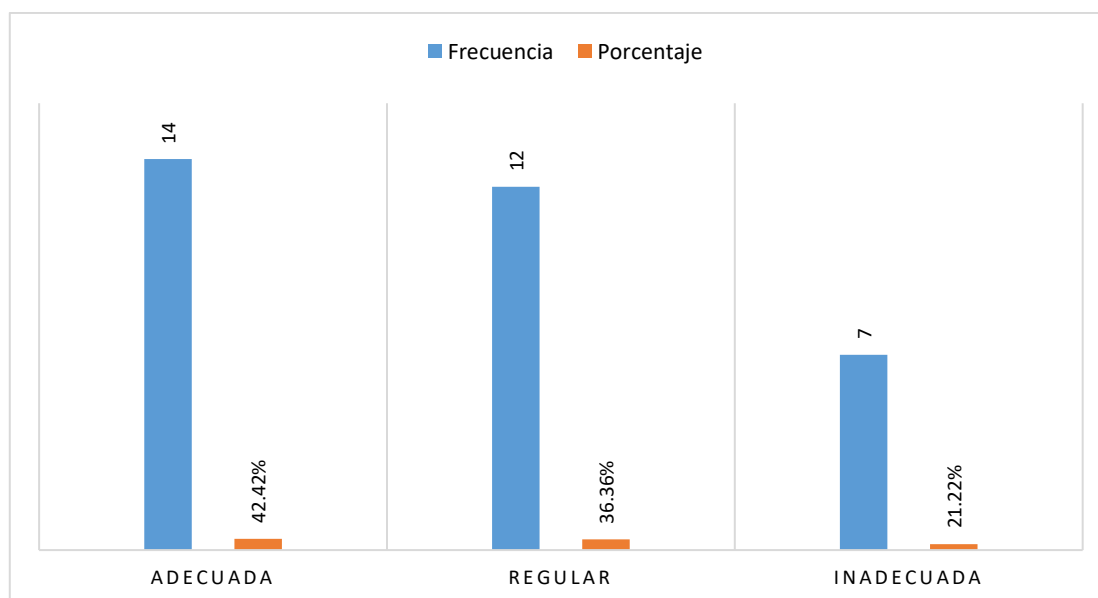
Análisis descriptivo de la variable “Gestión del talento humano”

Tabla 2. Nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad.

Nivel de percepción	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	14	42.42%
Regular	12	36.36%
Inadecuada	7	21.22%
Total	33	100%

Nota. Resultados obtenidos a través de la aplicación SPSS.

Figura 1. Distribución del nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad.



De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla 2 y en la figura 1, el 42.42% de los colaboradores perciben que la administración de la financiera Caja Piura - Chiclayo aplica políticas, estrategias y prácticas adecuadas para identificar, captar e incorporar nuevos talentos; así como

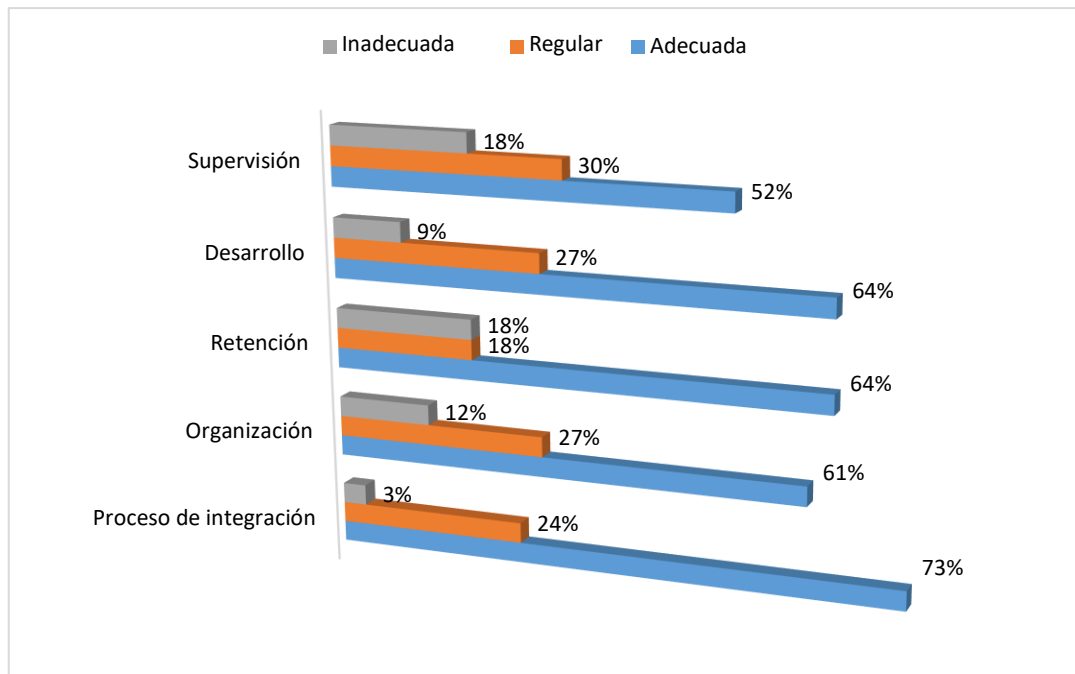
para retenerlos en el tiempo. Mientras que 36.36% de los colaboradores opina que éstas acciones son normales y comunes y que tienen poco efecto en la mejora y retención del talento humano. Por último, el 21.22% de los colaboradores percibe que éstas políticas, estrategias y prácticas no son convenientes y que no ocasiona ningún efecto positivo para retener al talento humano en la empresa.

Tabla 3. Nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad, por dimensión.

Proceso de integración	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	24	73%
Regular	8	24%
Inadecuada	1	3%
Organización	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	20	61%
Regular	9	27%
Inadecuada	4	12%
Retención	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	21	64%
Regular	6	18%
Inadecuada	6	18%
Desarrollo	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	21	64%
Regular	9	27%
Inadecuada	3	9%
Supervisión	Cantidad	Distribución porcentual
Adecuada	17	52%
Regular	10	30%
Inadecuada	6	18%

Nota. Resultados obtenidos a través de la aplicación SPSS.

Figura 2. Distribución del nivel percepción de la gestión del talento humano en la entidad, por dimensión.



Los resultados de la tabla 3 y figura 2, nos indican que el 73% de los colaboradores, perciben que la administración de la financiera Caja Piura - Chiclayo está realizando convenientemente sus procesos de reclutamiento y selección para la integración de nuevos talentos; mientras que para el 24% de los colaboradores, éstas acciones no están ocasionando efecto y, para el 3%, éstas acciones no son convenientes para la incorporación de nuevos talentos. En relación a la organización de la gestión del talento humano, el 61% de los colaboradores percibe que la administración ha diseñado convenientemente los puestos de trabajo, con las especificaciones del perfil profesional que debe ocuparlo y los criterios para la evaluación de su desempeño; mientras que el 27% de ellos, opinan que este trabajo no ha ocasionado ningún efecto y, el 12% indica que estas actividades de organización no son convenientes. Con respecto a las acciones de retención del talento humano, el 64% de los colaboradores percibe que las prácticas ejecutadas por la administración para satisfacer

sus necesidades y mejorar las remuneraciones son convenientes; mientras que el 18% opina que no hay ningún efecto para su retención y, el 18% indica que estas actividades de retención son inconvenientes, existiendo una posibilidad de salir del trabajo. En cuanto a las estrategias y acciones de desarrollo del talento humano, el 64% de los colaboradores percibe que las acciones de capacitación para la mejora de los conocimientos, capacidades y habilidades; así como la mejora en el desarrollo personal y profesional son convenientes; mientras que para el 27% estas acciones no están ocasionando ningún efecto, y para el 9%, su desarrollo profesional y personal en la empresa no es conveniente. Finalmente, en el aspecto de supervisión del talento humano, el 52% de los colaboradores percibe que las acciones de monitoreo y seguimiento para la evaluación y verificación del cumplimiento de las actividades y tareas asignadas son convenientes; mientras que para el 30% estas acciones son normales y no ocasionan efecto alguno y, para el 18% estas acciones no son adecuadas o convenientes.

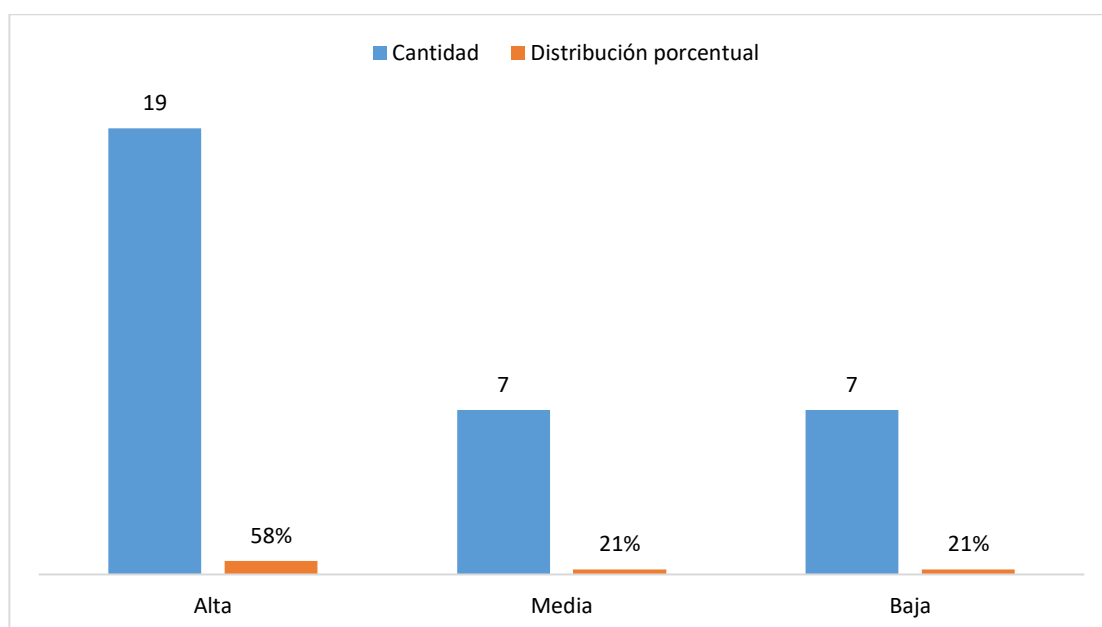
Análisis descriptivo de la variable “Habilidades blandas”

Tabla 4. Nivel percepción del nivel de habilidades blandas en los colaboradores de la entidad.

Percepción del nivel de habilidades blandas de los colaboradores	Cantidad	Distribución porcentual
Alta	19	58%
Media	7	21%
Baja	7	21%
Total	33	100%

Nota. Resultados obtenidos a través de la aplicación SPSS.

Figura 3. Distribución del nivel de habilidades blandas en los colaboradores de la entidad



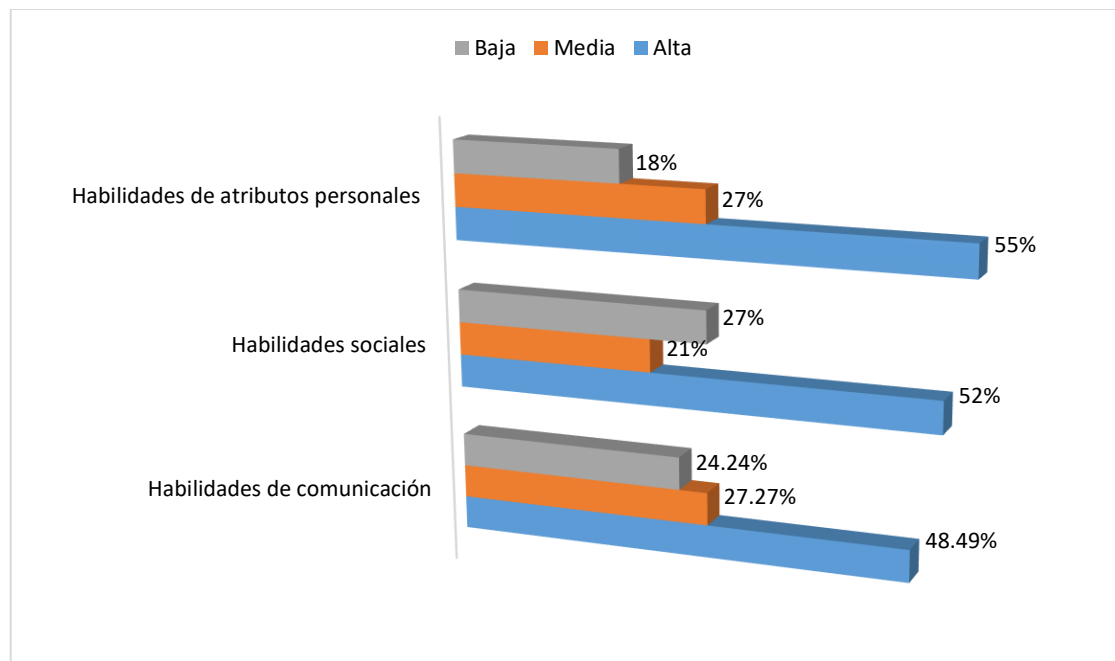
En la tabla 4 y en la figura 3 se muestran los resultados descriptivos de la percepción que tienen los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo sobre el nivel de habilidades blandas que tienen. Estos resultados nos indican que el 58% de los colaboradores perciben que el nivel de habilidades blandas que tienen los colaboradores en la empresa es alto, mientras que el 21% percibe que los colaboradores poseen habilidades en un nivel medio; y el 21% opina que las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa en baja.

Tabla 5. Nivel de habilidades blandas de los colaboradores de la financiera, por dimensión.

Habilidades de comunicación	Cantidad	Distribución porcentual
Alta	16	48.49%
Media	9	27.27%
Baja	8	24.24%
Habilidades sociales	Cantidad	Distribución porcentual
Alta	17	52%
Media	7	21%
Baja	9	27%
Habilidades de atributos personales	Cantidad	Distribución porcentual
Alta	18	55%
Media	9	27%
Baja	6	18%

Nota. Resultados obtenidos a través de la aplicación SPSS.

Figura 4. Distribución del nivel de habilidades blandas de los colaboradores de la financiera, por dimensión.



Las percepciones que tienen los colaboradores acerca del nivel de habilidades blandas que tienen en la empresa se muestran en la tabla 5 y

la figura 4. Los resultados de estos datos estructurados nos indican que, en relación a las habilidades de comunicación de los colaboradores en la empresa para entenderse y adaptarse a situaciones diversas, el 48.49% percibe que es alto, el 27.27% opina que es medio y el 24.24% indica que es bajo. Con respecto a las habilidades sociales de los colaboradores de la empresa para transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos con el propósito de establecer relaciones interpersonales exitosas, mejorar el trabajo en equipo y resolver problemas adecuadamente, el 52% percibe que es alto, mientras que el 21% opina que es medio y el 27% indica que es bajo. Finalmente, con respecto a las habilidades de atributos personales que permite a los colaboradores ejecutar actividades de manera coordinada y cumplir con las tareas encomendadas, asumiendo las consecuencias de sus acciones, el 55% de los colaboradores percibe que es alto, el 27% indica que es medio y el 18% opina que es bajo.

3.2. Análisis inferencial

El análisis inferencial se realizó con el propósito de medir la fuerza y la dirección de la relación entre las dos variables de la investigación y, de esta manera, realizar las pruebas de hipótesis. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida no paramétrica de la correlación para un rango de datos. El sustento de aplicar este coeficiente es que los datos obtenidos no tienen una distribución normal, siempre habrá un sesgo hacia uno de los extremos o serán demasiado planos (valores similares para todos los niveles de la escala de medición utilizada). Como se pudo observar en el análisis

descriptivo, los datos no tienen una distribución normal.

Así mismo, no se aplicó el Coeficiente de correlación de Pearson, que también es para datos distribuidos de manera no normal, porque éste coeficiente es más adecuado para variables que han sido medidas en una escala de intervalo. En el estudio las variables han sido medidas en una escala ordinal de cinco (5) niveles.

Para interpretar los resultados del análisis inferencial, se debe tener en cuenta que cuando el coeficiente de Spearman evalúa la asociación de dos variables en un rango de -1 a +1. Si se obtiene un valor mayor que 0, la correlación entre las dos variables es positiva y directa; si es menor a 0 la correlación es negativa e indirecta y, si es 0, no existe correlación alguna entre las variables. Así mismo, cuando la correlación es directa y se acerca más a +1, la asociación entre las variables es más fuerte y si llega al valor de +1 la asociación es positiva perfecta. La misma interpretación es cuando la correlación es indirecta, cuando se acerca más a -1, la asociación entre las variables es más débil y si es -1 exacto la asociación es negativa perfecta.

Para realizar el análisis inferencial se planteó la regla de decisión con un nivel de significación de 5% (0,05), que representa la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera. Así, nuestra regla de decisión queda de la siguiente manera:

- Si el nivel de significancia es $< 0,05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y

se acepta la hipótesis alterna (H_a).

- Si el nivel de significancia es $> 0,05$, se rechaza la hipótesis alterna (H_a) y se acepta la hipótesis nula (H_0).

La prueba de hipótesis general planteada es la siguiente:

- **H_a :** Entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- **H_0 :** Entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, NO existe una asociación directa.

Tabla 6. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.

Rho de Spearman	Habilidades blandas	Gestión del talento humano	
		Coeficiente de correlación	0.779**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	33

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 6, el nivel de significancia Sig. Bilateral obtenido es de 0.000 el cual es menor a 0.05 (5%), por tanto y, de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que existe una asociación directa entre las variables gestión del talento humano y las habilidades blandas en colaboradores de financiera Caja Piura - Chiclayo, con un coeficiente de correlación es de 0. 779 interpretado como una correlación positiva fuerte y considerable.

Para el caso de las pruebas de hipótesis específicas se tiene los siguientes resultados:

Prueba de hipótesis específica 1

La prueba de hipótesis específica 1 planteada es la siguiente:

- **H_a:** Entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- **H₀:** Entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, NO existe una asociación directa.

Tabla 7. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.

Rho de Spearman	Habilidades de comunicación	Gestión del talento humano	
		Coefficiente de correlación	0. 823**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	33

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 7, el nivel de significancia Sig. Bilateral obtenido es de 0.000 el cual es menor a 0.05 (5%), por tanto y, de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que existe una asociación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades de comunicación de los colaboradores de financiera Caja Piura - Chiclayo, con un coeficiente de correlación es de 0. 823 interpretado como una correlación positiva fuerte y considerable.

Prueba de hipótesis específica 2

La prueba de hipótesis específica 2 planteada es la siguiente:

- **H_a**: Entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- **H₀**: Entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, NO existe una asociación directa.

Tabla 8. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.

Rho de Spearman	Habilidades sociales	Gestión del talento humano	
		Coeficiente de correlación	0.802**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	33

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 8, el nivel de significancia Sig. Bilateral obtenido es de 0.000 el cual es menor a 0.05 (5%), por tanto y, de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que existe una asociación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de financiera Caja Piura - Chiclayo, con un coeficiente de correlación es de 0.802 interpretado como una correlación positiva fuerte y considerable.

Prueba de hipótesis específica 3

La prueba de hipótesis específica 3 planteada es la siguiente:

- **H_a**: Entre la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa.
- **H₀**: Entre la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, NO existe una asociación directa.

Tabla 9. Grado de asociación entre la gestión del talento humano y los atributos de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo.

Rho de Spearman	Atributos personales	Gestión del talento humano	
		Coefficiente de correlación	0. 812**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	33

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 8, el nivel de significancia Sig. Bilateral obtenido es de 0.000 el cual es menor a 0.05 (5%), por tanto y, de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que existe una asociación directa entre la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de financiera Caja Piura - Chiclayo, con un coeficiente de correlación es de 0.812 interpretado como una correlación positiva fuerte y considerable.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación a la hipótesis general, para comprobar la existencia de una asociación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, con la prueba de hipótesis mediante el coeficiente de Spearman, se obtuvo un valor de 0.779 interpretado como una correlación positiva fuerte y considerable; además de encontrar un p-valor menor al 5% que permite la aceptación de la hipótesis *“Entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa”*. Esto nos permite afirmar que en la entidad financiera Caja Piura – Chiclayo se está realizando una adecuada gestión del talento humano, lo cual conlleva a lograr habilidades blandas en los colaboradores de la misma, en un nivel alto; que, de acuerdo a lo planteado por Roux (2019), permite a los colaboradores de la entidad tener éxito profesional y personal, así como, una adecuada vida social; y según Bottcher (2016), éstos están demostrando un nivel de inteligencia emocional conveniente. Por tanto, los colaboradores de la entidad, de acuerdo a Gamero (2019) cuentan con habilidades sociales y afectivas que les está permitiendo establecer relaciones favorables con otras personas, para enfrentarse adecuadamente a escenarios y circunstancias del día a día que se les pueden presentar, evitando conflictos o resolviendo problemas de manera efectiva.

Desde otro punto de vista, los resultados de la prueba de hipótesis general, al lograr un alto nivel de talento humano en los colaboradores, de acuerdo a Chiavenato (2009) les está permitiendo aprender a hacer y ejecutar las tareas

de sus puestos de trabajo de manera adecuada, que se reditúa en el logro de los objetivos de la financiera y, a su vez, de acuerdo a lo planteado por Chávez y Vizcaíno (2017) se está mejorando la eficiencia de la producción, basado en la buena comunicación entre los colaboradores, al implementar un entorno de trabajo propicio, tanto en aspectos físicos y de seguridad, como en aspectos del ser humano para lograr mejor armonía laboral.

Discutiendo los resultados de los antecedentes se refuerza las conclusiones de Silvestre (2019), quien afirma que las habilidades blandas tienen nivel de influencia muy alto sobre el desempeño que puedan lograr los trabajadores al cumplir con sus tareas, debido a que les permite enfrentarse a diferentes escenarios cambiantes, nuevos retos, evitar conflictos laborales, mejorar el trato con las personas, tener una mejor relación con el cliente, entre otros resultados positivos; que a su vez es concordante con las conclusiones de Yamunaque (2019) quien manifiesta que existe un grado de relación significativa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas, cuando la administración de la entidad incorpora estrategias para mejorar las habilidades que están relacionadas a generar vínculos laborales entre los trabajadores para lograr equipos de trabajo más cohesionados y con mejores resultados en el trabajo. Finalmente, tomando como base lo discutido por Terán (2019), se afirma que la administración de la financiera está desarrollando un adecuado proceso de selección de personal, definición de puestos, capacitación de los colaboradores, implementación de recompensas por el trabajo desarrollado y una acertada evaluación permanente del desempeño.

En relación al primer objetivo de la investigación, los resultados del procesamiento de datos indican que, entre la gestión del talento humano y las

habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, con un nivel de correlación fuerte de 0.823 y un nivel de significancia p-valor menor al 5% con lo cual se acepta la hipótesis indicada. Estos resultados se interpretan, como lo plantea Duran (2009), en que los colaboradores tienen habilidades para entenderse con los demás en el desarrollo de las actividades encomendadas, según el rol que cumplen, complementando lo indicado por Chiavenato (2009) quien asevera que la habilidad de saber comunicarse permite al colaborador desenvolverse adecuadamente en contextos laborales específicos y manejar positivamente los potenciales conflictos. Así mismo, en concordancia con Reyes (2017) los resultados de este estudio revelan que las habilidades de comunicación de los colaboradores de la financiera les permite participar y mantener un espacio de trabajo basado en relaciones positivas y efectivas, garantizando la identidad y el compromiso organizacional.

Con respecto al segundo objetivo específico, el coeficiente de correlación de 0.802 encontrado en el procesamiento de los datos, con un p-valor de significancia menor al 5%, nos permite aceptar la hipótesis de que entre la gestión del talento humano y las habilidades sociales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa fuerte. Discutimos este resultado indicando que las habilidades sociales que tienen los colaboradores de la financiera les ha generado hábitos de conducta y manejo de emociones, que no solo les permite comunicarse de manera eficaz, sino que permite también mantener relaciones interpersonales satisfactorias con los demás colaboradores y con sus superiores, generando potenciales condiciones para el trabajo colaborativo y en equipo. En base a ello, reforzamos lo

planteado por Bandura (1977) en su Teoría Cognitiva de la Personalidad, sosteniendo que las conductas de los colaboradores, que están basadas en la forma como procesan la información y en sus experiencias de vida, permiten que éstos, se comporten adecuadamente ante situaciones diferentes, dado que tienen habilidades para generar interrelaciones positivas, concordante también con lo propuesto por Engler (1966) en su Teoría de los Rasgos que establece que el temperamento, estado emocional y escala de valores de los colaboradores permiten que se adapten o puedan enfrentarse a escenarios con características particulares. Contar con colaboradores con habilidades sociales para mejorar el trabajo en equipo es una fortaleza para la entidad financiera, porque según Robbins y Judge (2009), esto permite realizar cualquier tipo de trabajo, es decir, enfrentarse a nuevos retos y entornos cambiantes, inclusive con mayor capacidad para producir más y mucho más rápido. Del mismo modo, se refuerza lo planteado por Dyer (1988) quien indica que el trabajo en equipos de trabajo crea una asociación efectiva integrando esfuerzos y convirtiendo estructuras jerárquicas y de autoridad-obediencia a trabajo en equipos autodirigidos; por tanto, se está aumentando la competitividad, la autodisciplina y se está manejando el estrés laboral. Finalmente, se concuerda con los resultados de la investigación de Benites y Pertile (2019) quienes concluyen que las habilidades blandas generan relaciones favorables entre los trabajadores, expresadas en prácticas de trabajo colaborativo; por tanto, la financiera debe plantearse objetivos de gestión del recurso humano orientadas a mejorar las condiciones para el trabajo colaborativo.

En la búsqueda del tercer objetivo específico de la investigación, se logró un coeficiente de correlación de 0.812, con un p-valor de significancia menor al

5%, lo que nos permite aceptar la hipótesis de que entre la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, existe una asociación directa fuerte. Interpretamos este resultado sosteniendo que la gestión del talento humano que se está dando en la financiera fortalece los atributos personales de sus colaboradores. Es decir, las estrategias y prácticas que realiza la administración de la financiera en la gestión de los recursos humanos, desde la selección de personal, pasando por las estrategias para la retención del talento, como adecuadas remuneraciones, capacitaciones, satisfacción de necesidades de los colaboradores, supervisión y monitoreo del desempeño; están siendo favorables para el trabajador, por cuanto, éstos están logrando características y atributos personales de identidad, basado en conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, valores y hábitos; concordante con el planteamiento de Engler (1966) de que las características individuales de cada persona (temperamento, estado emocional, escala de valores), permiten que el colaborador se adapte o pueda enfrentarse a entornos de trabajo exigentes, cambiantes, dinámicos.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la existencia de una asociación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas de los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo, sustentada en el coeficiente de correlación de Spearman del 0.779 como prueba de hipótesis, lo que significa que la financiera Caja Piura – Chiclayo realiza una gestión del talento humano orientada a mejorar las habilidades blandas de sus colaboradores, lo que se traduce en mejores prácticas de trabajo a través de una comunicación más efectiva entre el personal, manejo adecuado de situaciones diversas, disminución de conflictos, mejora del trabajo colaborativo y; a su vez, en la mejora de la productividad del trabajador. Este resultado proviene de la aplicación de estrategias, políticas y buenas prácticas en la gestión del talento humano que se está dando en la financiera, en todas las etapas de la gestión de los recursos humanos, desde la selección de personal, la definición acertada de los puestos de trabajo y sus correspondientes perfiles, las capacitaciones y estímulos, las estrategias de retención y la supervisión permanente del desempeño laboral.
2. Las habilidades de comunicación que tienen los colaboradores de la financiera Caja Piura – Chiclayo tienen una fuerte relación con la gestión del talento humano que realiza la administración de la empresa, corroborado con los resultados obtenidos en el análisis inferencial, utilizando la prueba de hipótesis del coeficiente de Spearman, el mismo que alcanzó un valor de 0.823. Esto se traduce en habilidades que tienen los colaboradores para darse a entender frente a los clientes, con otros colaboradores y con sus superiores, generándose un entorno de entendimiento y comprensión sobre

los temas y asuntos tratados. Así mismo, estas habilidades de comunicación están permitiendo relaciones positivas y efectivas que permiten adecuarse a entornos laborales específicos según sea el rol que está desempeñando el colaborador en un momento determinado, evitando desentendimientos o conflictos laborales.

3. Las habilidades sociales como habilidades integradoras, es otra de las fortalezas encontradas en los colaboradores de la financiera, corroborado a través del coeficiente de correlación de 0,802 hallado en la prueba de hipótesis, como resultado de la gestión del talento humano que se está realizando en la financiera, lo que se traduce en capacidades y aptitudes de los colaboradores para generar entornos de trabajo propicios para conformar equipos de trabajo cohesionados y colaborativos, el establecimiento de relaciones interpersonales satisfactorias con los demás colaboradores y con sus superiores. Este escenario propicia mejores resultados en la productividad del trabajador de la financiera y una mayor identificación con la entidad.
4. Las políticas, estrategias y buenas prácticas que la administración de la financiera han implementado para gestionar el talento humano está propiciando la mejora de los atributos personales de sus colaboradores, entendiéndose esto, como conductas, aptitudes, actitudes, valores y hábitos de trabajo para enfrentarse a entornos de trabajo exigentes, cambiantes y dinámicos con un manejo adecuado de los temperamentos, estados emocionales y una escala de valores que fortalece los valores organizacionales. Se corrobora esta conclusión en base a los resultados de la prueba de hipótesis sobre la relación de la gestión del talento humano y los atributos personales de los colaboradores de la financiera Caja Piura –

Chiclayo, donde se alcanzó un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.812.

RECOMENDACIONES

1. Las habilidades blandas que se pueden generar o fortalecer en los colaboradores de una empresa a través de una adecuada gestión del talento humano pueden ser analizadas desde diferentes puntos de vista. En este estudio se abordaron las habilidades blandas relacionadas a la comunicación, habilidades sociales y atributos personales. Sin embargo, existen otras habilidades blandas sustentadas en diferentes teorías relacionadas que no fueron tomadas en cuenta; por tanto, se recomienda que continuar con el desarrollo de otras investigaciones para incluir otras habilidades blandas que permita generar un modelo de gestión del talento humano más integral.
2. La gestión del talento humano se realiza en diferentes etapas y en cada una de ellas, la administración de los recursos humanos de una entidad ejecuta actividades con el propósito de encontrar o retener al personal idóneo para sus diferentes puestos de trabajo. En base a ello, se recomienda continuar con otros estudios en el que se analice la relación específica de las actividades de cada una de las etapas de la gestión del talento humano con las habilidades blandas estudiadas, como: Integración de personal, organización, retención, desarrollo y supervisión.

REFERENCIAS

- Ancajima, J. (2019). La Gestión del Talento Humano y su Influencia en las Competencias Laborales de los Trabajadores del Banco Continental, Sede San Isidro 2017. *Tesis*. Lima, Perú: Universidad de Las Américas.
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, pp.163-170.
- Avendaño, C., Medina, A., & Pinedo, J. (2021). *Teoría del trabajo en equipo*. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-trabajo-en-equipo/>
- Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje Social*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Benites, S., & Pertile, S. (2019). Impacto de buenas prácticas de recursos humanos en el comportamiento de los colaboradores de dos entidades financieras en Paraguay. *Revista Científica en Ciencias Sociales UP.*, pp. 31-43 .
- Bottcher, N. (2016). *¿Qué son las habilidades blandas y por qué son tan valoradas?* Recuperado el 12.06.23, de <https://utel.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-son-las-habilidades-blandas-y-por-que-son-tan-valoradas/#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20o%20soft,flexibles%20en%20sus%20relaciones%20sociales.>
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos*, 22(1).
- Catell, R. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences*. Springer. Science-Business Media.
- Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, pp. 7-20.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Monterrey. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA.
- Cohen, S., & Bailey, D. (1997). What makes teams work: group effectiveness research

- from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol 23(3), pp 239-291.
- Duran, R. (1983). Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly* , Vol. 31.
doi:<https://doi.org/10.1080/01463378309369521>
- Dyer, W. (1988). *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. Addison Wesley Iberoamericana: Serie del desarrollo Organizacional. Problemas y alternativas.
- Engler, B. (1966). *Teorías de la personalidad*. México: Mc Graw Hill.
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena. Destrezas emocionales para un mundo ágil*. Lima, Perú: Planeta.
- Gallastegui, E., & Rodriguez, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos : teoría y práctica*. España: Pirámide.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, EEUU: Allyn & Bacon.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (Ed. 4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2013). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, pp 62-89.
- Gómez-Gamero, M. (2019). *Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio*.
Obtenido de
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/5951>
- Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. *Tesis*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Londoño, A. (2023). *Habilidades blandas para el éxito. Lo que marca la diferencia en el mundo actual*. Lima, Perú: Proyectos sin límite.
- Lozano, L. (2017). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, pp. 147-164.
- Perrault, H. (2004). Business educators can take leadership role in character education.

- Business Education Forum*, 59(1), pp 23–24.
- Puente Palacios, K., & Santos, M. (2018). Autoconcepto profesional: Predicción del compromiso con el trabajo en equipo. *Revista de Psicología*, 36(2), pp. 465-490.
- Puga, J., & Martines, L. (2008). CCompetencias directivas en escenarios globales. *Estudios Generales*, 29(109), pp.87-103.
- Reyes, A. (2017). *Administración de personal. Primera parte: Relaciones humanas*. México: Limusa, Wiley.
- Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la última década de investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), pp. 47-71.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (17ava edición ed.). México: Prentice Hall.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales: programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional*. Valencia, España: ACDE Ediciones.
- Rojas de Escalona, B. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, pp. 117-125.
- Roux, R. (2019). Soft skills. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2286315524?accountid=43847&forcedol=true>
- Sánchez, J., & Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Sinapsis*, 1(21), pp. 33-48.
- Silvestre, Y. (2019). Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera Crediscotia del distrito de Trujillo – 2017. *Tesis*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Terán, J. (2019). Gestión del talento humano y su impacto en la protección de integridad física, mental y social: Un estudio basado en las entidades financieras MiBanco S.A. Tarapoto, San Martin, 2019. *Tesis*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.
- Tito, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), pp. 59-76.

Yamunaque, W. (2019). Capacidad de trabajo en equipo y su relación con la productividad de los trabajadores del Banco Azteca, Huacho, año 2018. *Tesis*. Huacho, Perú: Universidad Nacional Jose Faustino Sánchez Carrión.

ANEXO 1

Cuestionario para evaluar la gestión del talento humano

Estimado(a) colaborador el presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo es *Comprobar la existencia de una relación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas en colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo*. En ese sentido, le agradezco su predisposición para participar de manera voluntaria y consentida en el llenado del cuestionario que tiene como finalidad recoger su apreciación y valoración de la forma cómo la financiera gestiona el talento humano. Cabe mencionar que el cuestionario tiene el carácter de anónimo.

marcando con una equis “X”, considerando la siguiente escala para cada enunciado:

INSTRUCCIONES: Por favor, lea con detenimiento cada una de las preguntas y de acuerdo a su valoración, marque con una equis (x) en el recuadro que corresponda en la escala que se indica a continuación.

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nro	Criterio evaluado	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	La entidad brinda suficiente información sobre las funciones y el trabajo a realizar en sus procesos de convocatoria para selección de nuevo personal para cada puesto de trabajo					
2	La entidad mantiene informado a los postulantes sobre los criterios de selección y sobre los resultados que se van obteniendo durante el proceso de selección de nuevo personal					
3	Las personas seleccionadas cumplen con los perfiles de puesto a los que postularon					
4	Los beneficios y ventajas de desarrollo profesional y personal que ofrece la entidad en sus procesos de convocatoria para nuevo personal son más atractivas que la competencia					
5	La estructura organizativa y los procesos de negocio están claramente definidos en la entidad y son suficientes para el desarrollo organizacional					
6	Las funciones, responsabilidades, actividades y tareas están claramente definidas y han sido inducidas en el personal oportuna y de manera suficiente					
7	Se han definido con claridad las metas a lograr para cada puesto de trabajo; así como también, los indicadores para su medición de cumplimiento y desempeño					
8	Los directivos realizan acciones de retroalimentación en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño					
9	La entidad contempla en sus planes de desarrollo políticas, estrategias, actividades y presupuestos suficientes para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores					
10	El entorno y las condiciones de trabajo para el puesto de trabajo que ocupa, cumplen con las condiciones necesarias y son favorables para el la ejecución de las funciones encomendadas					

11	La entidad tiene una adecuada escala remunerativa de acuerdo a la función y responsabilidad de su puesto de trabajo; y competitiva con respecto al mercado					
12	La entidad cuenta con una política de estímulos y beneficios de acuerdo a las metas logradas					
13	La entidad cuenta con sistemas y herramientas para trabajo facilitar el trabajo colaborativo y la comunicación entre colaboradores de manera más efectiva					
14	La entidad desarrolla actividades de capacitación para mejorar las capacidades y habilidades de los colaboradores para cada puesto de trabajo					
15	La entidad cuenta con un plan de desarrollo profesional que se ejecuta con efectividad y que permite a los colaboradores ascender y mejorar sus condiciones laborales					
16	La entidad desarrolla actividades permanentemente para mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores					
17	La entidad evalúa el desempeño de los colaboradores en cada puesto de trabajo en base a indicadores claramente definidos y conocidos					
18	La entidad desarrolla acciones de inducción para que los colaboradores conozcan y estén preparados para cumplir con los criterios de evaluación de desempeño					
19	Los responsables del monitoreo realizan acciones de retroalimentación sobre las fortalezas y debilidades encontradas en las evaluaciones					
20	Existe un plan de acompañamiento que se cumple con efectividad, para la correcta ejecución de las actividades asignadas					

Gracias por su colaboración.

Cuestionario para evaluar las habilidades blandas

Estimado(a) colaborador el presente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo es *Comprobar la existencia de una relación directa entre la gestión del talento humano y las habilidades blandas en colaboradores de la Caja Piura agencia Chiclayo*. En ese sentido, le agradezco su predisposición para participar de manera voluntaria y consentida en el llenado del cuestionario que tiene como finalidad recoger su apreciación y valoración sobre las habilidades blandas que poseen los colaboradores de la entidad. Cabe mencionar que el cuestionario tiene el carácter de anónimo.

marcando con una equis “X”, considerando la siguiente escala para cada enunciado:

INSTRUCCIONES: Por favor, lea con detenimiento cada una de las preguntas y de acuerdo a su valoración, marque con una equis (x) en el recuadro que corresponda en la escala que se indica a continuación.

Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Nro	Criterio evaluado	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	La comunicación entre los directivos y los colaboradores es fluida y sin restricciones					
2	La comunicación entre colaboradores se realiza con efectividad y sin inconvenientes de comprensión en relación a las funciones, responsabilidades y actividades que se ejecutan de acuerdo a cada puesto de trabajo					
3	Los colaboradores tienen oportunidades de comunicar sus ideas, pensamientos y propuestas de mejora en la ejecución de las actividades o para la resolución de problemas					
4	El entorno de trabajo permite la comunicación activa entre los colaboradores sin distracciones o barreras de control					
5	Cuando existe comunicación verbal entre directivos-colaboradores o entre colaboradores, éste se realiza con el tono de voz adecuado y con un lenguaje corporal que permite escuchar con atención y el entendimiento de los mensajes					
6	El lenguaje verbal y corporal utilizado entre los colaboradores para comunicarse es adecuado para no emitir opiniones desatinadas ni hacer valoraciones inapropiadas, evitando potenciales desentendimientos o conflictos					
7	Hay colaboradores que no trabajan de manera colaborativa porque consideran que es improductivo o porque pueden lograr las metas de manera individual					
8	Según su apreciación, están aprovechando las capacidades y habilidades de cada colaborador cuando se trabaja en equipo					
9	La entidad desarrolla estrategias para fomentar y motivar el trabajo en equipo					
10	Los colaboradores tienen iniciativas para mejorar las prácticas de trabajo mediante nuevas técnicas y métodos					
11	Existe colaboradores que se frustan, deprimen o estresan cuando se cometen errores en el trabajo o cuando no se logran las metas					

12	La forma como los colaboradores enfrentan los problemas que se generan como parte del trabajo, regularmente lo realizan como retos, más que como amenazas					
13	Los colaboradores tienen comportamientos favorables para establecer relaciones interpersonales empáticas					
14	Las actitudes de los compañeros de trabajo estimula el desarrollo de un entorno laboral agradable					
15	Se consideran los aportes de los colaboradores cuando se trabaja en equipo o cuando se trata de solucionar un conflicto					
16	Los compañeros de trabajo tienen predisposición a colaborar cuando se les pide apoyo o ayuda					
17	Existen predisposición de los compañeros de trabajo para realizar trabajo colaborativo					
18	Cuando se ejecutan actividades en equipos de trabajo, los compañeros comprenden e identifican las fortalezas de los demás para potenciarlas; así como las debilidades para mitigarlas con su apoyo					

Gracias por su colaboración.