

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Escuela Académico Profesional de Psicología

Tesis

**Habilidades blandas y clima laboral en el personal de una
empresa privada de Independencia - Lima, 2024**

Sarita Yeny Acosta Roman
Edilio Eduardo Robles Olazo

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Psicología

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Iván Montes Iturrizaga
DE : Gonzalo Nicolas Ezeta Muñoz
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 12 de diciembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia – Lima, 2024

Autores:

1. Sarita Yeny Acosta Roman – Carrera profesional Psicología
2. Edilio Eduardo Robles Olazo – Carrera profesional Psicología

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 18 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**): 30 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Dedicatoria

A mi madre, por su amor incondicional, fortaleza y ejemplo. A mi padre, que desde el cielo ha sido mi guía silencioso y mi fuerza en los momentos más difíciles. A mi pareja, a mis hermanas y a mi hermano Noel, por estar siempre a mi lado, por creer en mí y por ser parte fundamental de mi vida.

Sarita Yeny Acosta Roman

A Dios, por darme la oportunidad de encontrar mi propósito de vida. A mis padres, por ser mi motor para lograr cumplir mis más anhelados sueños.

Edilio Eduardo Robles Olazo

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, por habernos dado la vida, la fuerza y la sabiduría para no rendirnos, incluso en los momentos más difíciles. Su guía ha sido nuestro refugio y nuestra esperanza constante.

Expresamos nuestro cariño y gratitud a todas las personas que creyeron en nosotros, que nos alentaron y acompañaron en los momentos clave de este proceso. Y también agradecemos a quienes no confiaron en nosotros, pues, sin saberlo, sus dudas se convirtieron en un impulso para demostrar lo que somos capaces de lograr.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. Para ello, se empleó el método deductivo, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 120 colaboradores con edades entre los 18 y 40 años. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes: escala de habilidades blandas (EBH) y escala de clima social laboral (WES). En los resultados se encontró una correlación positiva moderada y significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral ($\rho = 0,369$; $p < 0,01$). Esto sugirió que, a mayor desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores, más favorable es su percepción del clima laboral. Es decir, el fortalecimiento de estas habilidades podría contribuir a un entorno de trabajo más positivo y productivo. En conclusión, se determinó que existe una relación positiva moderada y significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Palabras clave: habilidades blandas, clima laboral, personal.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between soft skills and work environment in the staff of a private company in Independencia - Lima, 2024. The methodology used was deductive, quantitative, correlational, and non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 120 employees between the ages of 18 and 40. The instruments used were the Soft Skills Scale (ESS) and the Social Work Climate Scale (WES). The results found a moderate and significant positive correlation between soft skills and work environment ($\rho = 0.369$, $p < 0.01$). This suggests that the greater the development of soft skills in employees, the more favorable their perception of the work environment. In other words, strengthening these skills could contribute to a more positive and productive work environment. In conclusion, it was determined that there is a moderate and significant positive relationship between soft skills and work environment in the staff of a private company in Independencia - Lima, 2024.

Keywords: soft skills, work environment, staff

Índice

Dedicatoria.....	4
Agradecimientos	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	17
1.2.1 Problema general	17
1.2.2 Problemas específicos.....	17
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificación del estudio	19
1.4.1 Justificación teórica	19
1.4.2 Justificación práctica	19
1.4.3 Justificación metodológica	19
1.4.4 Justificación social.....	20
1.5 Hipótesis.....	21
1.5.1 Hipótesis general	21
1.5.2 Hipótesis específicas	21
1.6 Identificación de las variables	21
1.6.1 Definición conceptual.....	21
1.6.2 Definición operacional.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1 Antecedentes internacionales	24
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	26
2.1.3 Antecedentes locales.....	28
2.2 Bases teóricas	30
2.2.1 Definición de habilidades blandas.....	30
2.2.2 Tipos de habilidades blandas.....	31
2.2.3 Teorías de las habilidades blandas.....	32

2.2.4	Dimensiones de habilidades blandas	36
2.2.5	Definición de clima laboral	37
2.2.6	Tipos de clima laboral dentro de una empresa.....	38
2.2.7	Teorías del clima laboral	39
2.2.8	Dimensiones del clima social laboral	41
2.3	Definición de términos básicos.....	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....		43
3.1	Enfoque de investigación	43
3.2	Tipo de investigación	43
3.3	Nivel de investigación	43
3.4	Método de la investigación.....	43
3.4.1	Método general.....	43
3.4.2	Método específico.....	44
3.5	Diseño de investigación	44
3.6	Propósito extrínseco	44
3.7	Población y muestra	44
3.7.1	Población.....	44
3.7.2	Muestra.....	45
3.7.3	Tipo de muestreo.....	45
3.8	Técnica de recolección de datos.....	46
3.9	Proceso de recolección de datos	46
3.10	Instrumentos de recolección de datos.....	46
3.10.1	Escala de habilidades blandas.....	47
3.10.2	Escala de clima social laboral (WES).....	48
3.11	Análisis de datos.....	49
3.12	Aspectos éticos.....	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		52
4.1	Datos sociodemográficos.....	52
4.2	Resultados descriptivos	53
4.3	Resultados inferenciales	64
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
5.1	Discusión	71
5.2	Conclusiones	78
5.3	Recomendaciones	80
REFERENCIAS		82
ANEXOS.....		91

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables habilidades blandas y clima laboral.....	22
Tabla 2. Ficha técnica de la escala de habilidades blandas (EHB).....	47
Tabla 3. Ficha técnica de la escala de clima social laboral (WES)	48
Tabla 4. Datos sociodemográficos	52
Tabla 5. Niveles de habilidades blandas	53
Tabla 6. Niveles de la dimensión proactividad.....	55
Tabla 7. Niveles de la dimensión trabajo bajo presión.....	56
Tabla 8. Niveles de la dimensión responsabilidad social y personal.....	57
Tabla 9. Niveles de la dimensión trabajo en equipo	58
Tabla 10. Niveles de la dimensión comunicación	59
Tabla 11. Niveles de clima laboral.....	60
Tabla 12. Niveles de la dimensión clima laboral.....	61
Tabla 13. Niveles de la dimensión aspectos físicos	62
Tabla 14. Niveles de la dimensión normatividad organizacional.....	63
Tabla 15. Prueba de normalidad	64
Tabla 16. Correlación entre habilidades blandas y clima laboral	65
Tabla 17. Correlación entre la dimensión proactividad y el clima laboral.....	66
Tabla 18. Correlación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral.....	67
Tabla 19. Correlación entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral ..	68
Tabla 20. Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral	69
Tabla 21. Correlación entre la dimensión comunicación y el clima laboral	70

Índice de Figuras

Figura 1. Niveles de habilidades blandas	54
Figura 2. Niveles de la dimensión proactividad	55
Figura 3. Niveles de la dimensión trabajo bajo presión	56
Figura 4. Niveles de la dimensión responsabilidad social y personal	57
Figura 5. Niveles de la dimensión trabajo en equipo	58
Figura 6. Niveles de la dimensión comunicación.....	59
Figura 7. Niveles de clima laboral	60
Figura 8. Niveles de la dimensión clima laboral.....	61
Figura 9. Niveles de la dimensión aspectos físicos	62
Figura 10. Niveles de la dimensión normatividad organizacional	63

Introducción

En la actualidad, el entorno organizacional demanda no solo competencias técnicas en los colaboradores, sino también destrezas personales y sociales para que logren un desempeño integral y armónico. En ese marco, las habilidades blandas son conocidas como competencias socioemocionales, han adquirido un papel protagónico en el ámbito laboral al facilitar la adaptación al cambio, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo (Robles, 2012). Estas habilidades, si bien intangibles, tienen un impacto directo en el ambiente laboral y en la calidad de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

Asimismo, el clima laboral constituye un factor determinante en la satisfacción, la productividad y el bienestar de los trabajadores. Chiavenato (2017) explicó que el clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo y está influenciado por aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales. Cuando el clima laboral es positivo, se incrementa el sentido de pertenencia, se reducen los niveles de estrés y mejora el desempeño organizacional. A partir de estas premisas, la presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada ubicada en Independencia - Lima, 2024. Esta relación es especialmente relevante en contextos donde el capital humano es el recurso más valioso y donde los desafíos económicos, sociales y tecnológicos exigen equipos flexibles, comunicativos y cohesionados.

Desde el ámbito académico, esta investigación aporta al estudio de las variables psicosociales que influyen en la dinámica organizacional, contribuyendo a una mejor comprensión del vínculo entre las habilidades interpersonales y el entorno laboral. Desde el ámbito profesional, los resultados pueden ser utilizados por gerentes, psicólogos organizacionales y responsables de recursos humanos para diseñar programas de

capacitación orientados al fortalecimiento de las habilidades blandas, con el fin de mejorar el clima laboral y el rendimiento general.

La elección de este tema surgió a partir del interés en identificar factores humanos que impactan significativamente en la vida laboral de las personas. En particular, se observó que en muchas empresas privadas del distrito de Independencia existían desafíos relacionados con la rotación del personal, el estrés laboral y los conflictos entre colaboradores. Frente a estas problemáticas, se consideró necesario analizar si el fortalecimiento de las habilidades blandas podría constituirse en una estrategia eficaz para mejorar el clima organizacional y fomentar relaciones laborales más armónicas.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transversal, de nivel correlacional. Se aplicaron dos instrumentos estandarizados: la escala de habilidades blandas (EHB) y la escala de clima social laboral (WES, por sus siglas en inglés), ambos adaptados al contexto local. La muestra estuvo conformada por colaboradores de una empresa privada de Independencia.

La investigación está organizada en cinco capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la justificación, mientras que el Capítulo II expone los antecedentes más relevantes, internacionales, nacionales y locales, así como el marco teórico, abordando los conceptos de habilidades blandas y clima laboral. De igual forma, el Capítulo III detalla la metodología utilizada, incluyendo el diseño, tipo de investigación, población, muestra, instrumentos y técnicas de análisis, y el Capítulo IV contiene los resultados obtenidos, su análisis e interpretación. Por último, el Capítulo V presenta la discusión, conclusiones y recomendaciones, incluyendo las referencias y los anexos.

El presente estudio se enfocó exclusivamente en una empresa privada del distrito de Independencia, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos organizacionales. Además, al emplearse un diseño correlacional, no se pueden establecer relaciones causales entre las variables. A pesar de ello, los hallazgos ofrecen información

valiosa sobre las habilidades blandas y clima laboral, lo cual puede servir como punto de partida para futuras intervenciones o investigaciones en empresas de características similares.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la mayoría de trabajadores no buscan necesariamente ganar un excelente salario, sino llevar dentro de la empresa un buen clima laboral desarrollando las diferentes habilidades blandas (Álvarez et al., 2023). En ese sentido, puede decirse que un mal clima laboral perjudica el desempeño, el buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas dentro de la empresa, generando así inestabilidad y malas relaciones interpersonales, incluso afectando directamente el autoestima de las personas (Sojos et al., 2024). Por otro lado, la falta de habilidades blandas genera poco compromiso, falta de comunicación, inestabilidad emocional y no tomar decisiones oportunas al buscar soluciones frente a los conflictos que se generan en el ambiente laboral, lo cual dificulta trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva y adaptarse a los cambios (Molina y Coto, 2023). Las habilidades blandas son muy importantes porque permiten una mejor comunicación, trabajo en equipo, mayor confianza y seguridad en los colaboradores para obtener mejores resultados.

Para Mujica (2015), las habilidades blandas son consideradas como cualidades o particularidades que una persona posee y que le permite relacionarse con los demás de manera eficaz, enfocados principalmente al trabajo y a ciertos aspectos de este, e incluso a la vida cotidiana. Por su parte, Jáuregui y Louffat (2019) señalaron que el clima laboral es como el aire que se respira dentro de las empresas, se encuentra ligado a la percepción formada por sus miembros y está relacionado con el conjunto de sentimientos y emociones positivos y negativos, los cuales se muestran en la valoración que los colaboradores tienen hacia su trabajo. Además, el clima laboral influye en la productividad, por eso es fundamental que las organizaciones prioricen en crear un ambiente adecuado fin de lograr que los empleados se sientan cómodos dentro de un ambiente agradable. De lo mencionado, se

deduce que el clima laboral armonioso es importante y fundamental dentro de la empresa para la buena convivencia entre los colaboradores, lo cual aflora principalmente en su buen desempeño diario.

Según González y Mercado (2014), las generaciones más jóvenes no solo buscan una buena remuneración, sino un ambiente laboral armonioso y tranquilo, además de sentirse cómodos dentro de la organización; por ello, debe priorizarse la implementación de habilidades blandas por parte de la organización hacia sus colaboradores, a fin de lograr un clima organizacional armonioso, lo cual será su valor agregado. A lo dicho, se puede añadir que los jóvenes son considerados como la mayor fuerza laboral, por lo que debería procurarse su fidelidad y lealtad, ya que así se evitaría disminuir en gran porcentaje la rotación de personal e incluso se alcanzaría un sentido de pertenencia en los colaboradores.

En Estados Unidos, Bajjal y Saunders (2021) plantearon una investigación cuyo objetivo fue determinar cómo los profesores de enfermería mejor calificados preparan a los estudiantes para el éxito mediante la integración de capacitaciones en competencias socioemocionales en sus cursos. En los resultados se hallaron que la mayoría de los encuestados consideraron que las habilidades blandas eran importantes.

En Lima, Palma (2021) efectuó un estudio con el fin de determinar la relación entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N.º 1267, en Lurigancho, 2020. En la dimensión liderazgo, se encontró que el 91,7 % de los participantes tenía un nivel alto, mientras que en la dimensión negociación, el 50 % presentó un nivel regular. Asimismo, en la variable satisfacción laboral y sus dimensiones, el 98,3 % presentó un nivel alto; en la dimensión beneficios económicos, el 58,3 % presentó un nivel regular, y en la dimensión beneficios económicos, el 28,3 % tuvo un nivel bajo.

En relación con las habilidades blandas, una encuesta realizada por Habilidades para el trabajo (Enhat) reveló que, en el Perú, cerca del 47 % de las organizaciones poseen puestos que son complejos de ocupar, el 76 % es principalmente por la falta de habilidades blandas en los postulantes (Andina, 2019).

Respecto al clima laboral, una encuesta realizada por Aptitus encontró que el 86 % de peruanos afirma que renunciarían a su actual trabajo si dentro de él existe un mal clima laboral, debido a que el 23 % lo eligió como prioridad porque lo consideran muy importante para su desempeño laboral (El Comercio, 2018).

En ese sentido, la empresa privada elegida para la investigación enfrentaba un complejo escenario de clima laboral manifestado en la rotación de personal, el incremento significativo de estrés laboral y la presencia recurrente de conflictos interpersonales. Estas problemáticas, que amenazaban la estabilidad y productividad de la organización, parecían estar intrínsecamente ligadas a las habilidades blandas del personal, pues la falta de competencias como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional podría haber estado debilitando las relaciones interpersonales y la cohesión interna, creando un ambiente de trabajo tenso e improductivo. Frente a ello, surgió la necesidad de conocer la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de habilidades blandas en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?
- ¿Cuál es el nivel de clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?
- ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los niveles de habilidades blandas en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar los niveles de clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar la relación entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar la relación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar la relación entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Determinar la relación entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

1.4 Justificación del estudio

1.4.1 Justificación teórica

El estudio aportó evidencia empírica a la relación entre las habilidades blandas y el clima laboral, fortaleciendo la base conceptual de estas variables en el contexto organizacional peruano. Las habilidades blandas como la comunicación, la empatía, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo han sido reconocidas como competencias esenciales para generar entornos laborales saludables y productivos (Robles, 2012). Por su parte, un clima laboral positivo influye en la motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores (Chiavenato, 2017).

Al integrar ambas variables en un mismo análisis, la investigación amplió el conocimiento existente, lo cual puede servir como referente para futuros estudios en entornos empresariales similares.

1.4.2 Justificación práctica

Los resultados obtenidos ofrecieron información valiosa para que la empresa diseñe programas de capacitación y estrategias de mejora del clima laboral, optimizando así el desempeño de su personal. La identificación de las áreas de oportunidad en habilidades blandas permitirá fortalecer la cohesión interna, la gestión de conflictos y la productividad. Según Goleman (2013), las organizaciones que invierten en el desarrollo de competencias socioemocionales obtienen beneficios tangibles en la eficiencia y en la retención de talento. Este aporte práctico es especialmente relevante en un contexto empresarial competitivo, donde el capital humano es un factor clave de diferenciación.

1.4.3 Justificación metodológica

El estudio aportó al uso combinado de instrumentos validados para medir habilidades blandas y clima laboral en entornos empresariales peruanos. La aplicación de cuestionarios estandarizados garantizó la validez y confiabilidad de los resultados, lo que permite que la

investigación pueda ser replicada en otros contextos con características similares (Hernández et al., 2014).

Además, el enfoque cuantitativo utilizado proporciona datos objetivos que facilitan la comparación de resultados y la toma de decisiones basada en evidencia.

1.4.4 Justificación social

En el aspecto social, más allá de los conocimientos técnicos o del uso de herramientas especializadas, lo que verdaderamente marca la diferencia es cómo se relacionan las personas entre sí. En ese sentido, las habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos son fundamentales para construir ambientes laborales saludables y humanos; es por ello que un buen clima laboral no se da por casualidad, sino que se cultiva todos los días a través de actitudes respetuosas, espacios de diálogo y un liderazgo que valore a las personas, no solo como empleados, sino como seres humanos.

De igual forma, un entorno laboral positivo tiene un impacto que va más allá de la empresa. Cuando las personas se sienten bien en su lugar de trabajo, su salud emocional mejora, su motivación aumenta y, como consecuencia, también se fortalecen sus vínculos familiares y sociales. Como afirmaron Robbins y Judge (2017), "el clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los empleados y en su compromiso con la organización", lo que demuestra que cuidar este aspecto es una responsabilidad tanto ética como estratégica. Cuando la empresa promueve estas habilidades y se preocupa por el bienestar emocional de su equipo, se generan relaciones más sólidas, mayor compromiso, mejor rendimiento y un entorno más armonioso. Fortalecer las habilidades blandas y cuidar el clima laboral no solo mejora la productividad, sino que también crea un impacto positivo en la vida de quienes trabajan, en sus familias y en la comunidad. Así, apostar por el desarrollo humano dentro de la empresa es una forma de levantar una sociedad mucho más justa, empática y sostenible.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

H0. No existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

1.5.2 Hipótesis específicas

- Existe relación significativa y negativa entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Existe relación significativa y positiva entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Existe relación significativa y positiva entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Existe relación significativa y negativa entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.
- Existe relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

1.6 Identificación de las variables

1.6.1 Definición conceptual

Vera (2017) consideró a las habilidades blandas como necesarias e importantes en relación con la formación profesional porque ofrece un valor agregado. Dichas habilidades o destrezas pertenecen directamente a la personalidad y fomenta la actitud y compromiso

dentro de las organizaciones de la manera más efectiva. Para esto, se considera como las más sobresalientes al trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos.

Según Jáuregui y Louffat (2019), las habilidades blandas son las impresiones que tienen los trabajadores del entorno laboral de la empresa; asimismo, cada uno tiene sus propias impresiones, dado que cada uno posee diferentes características.

1.6.2 Definición operacional

Tabla 1.

Operacionalización de las variables habilidades blandas y clima laboral

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala Likert
Habilidades blandas	Las habilidades blandas ofrecen un valor y ventaja competitiva y fomentan funciones eficientes en las organizaciones (Vera, 2017).	Proactividad	P1	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Nunca
			P2	
			P3	
			P4	
			P5	
			P6	
		Trabajo bajo presión	P7	
			P8	
			P9	
			P10	
			P11	
			P12	
			P13	
			Responsabilidad social y personal	P14
				P15
				P16
				P17
				P18
				P19
			Trabajo en equipo	P20
				P21
				P22
				P23
				P24
P24				

			P25	
			P26	
		Comunicación	P27	
			P28	
			P29	
			P30	
Clima laboral	Según Chiavenato (2009), el clima laboral "es la manera en que los empleados perciben su entorno de trabajo y sus condiciones, lo cual incide en su desempeño y satisfacción".	Clima laboral	1,2,3,4,5,6,7,8,9	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente en desacuerdo
		Aspectos físicos	10,11,12	<ul style="list-style-type: none"> • Muy en desacuerdo • • Desacuerdo
		Normatividad organizacional	13,14,15	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo • Muy de acuerdo • Totalmente de acuerdo

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, Bajjaly y Saunders (2021) tuvieron como objetivo determinar de qué manera los profesores de enfermería de EE. UU. mejor calificados preparan a los estudiantes para el éxito mediante la incorporación de capacitación en habilidades blandas en sus cursos. Se usó una metodología cuantitativa, explicativa, diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 2000 profesores de 25 escuelas de enfermería de primer nivel. El instrumento para el recojo de información fue la encuesta. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los profesores de enfermería consideraba que las habilidades blandas son importantes y sentían al menos cierta responsabilidad por enseñarlas. Asimismo, la mayoría señaló que enseñaba una variedad de habilidades blandas y que, cuando lo hacían, era probable la retroalimentación a los estudiantes

Por su parte, Goyes (2022) efectuó su estudio a fin de determinar en qué medida los talleres de habilidades blandas fortalecen el clima laboral antes y después de la aplicación en una institución educativa de Guayaquil, 2022. Para ello, siguió un paradigma positivista, cuantitativo, diseño experimental. La muestra estuvo formada por 24 profesores y directivos. El instrumento para el recojo de información fue la encuesta. Los resultados evidenciaron que, antes de la intervención, el entorno laboral se encontraba mayoritariamente en un nivel bajo (66,7 %), seguido de un 29,2 % en nivel medio y apenas un 4,2 % en nivel alto. Tras la aplicación de los talleres, estas proporciones cambiaron favorablemente: el nivel bajo se redujo a 20,8 %, el nivel medio aumentó ligeramente a 37,5 % y el nivel alto mostró un incremento considerable, alcanzando 41,7 %. Estos cambios permitieron concluir que los talleres orientados al fortalecimiento de competencias socioemocionales tuvieron un impacto positivo y significativo en la mejora del clima laboral dentro de la institución.

Asimismo, Barrera et al. (2024) buscaron determinar la relación existente entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores del área táctica y operativa de la Clínica Cardiovascular Angiografías del Llano. Se usó una metodología cuantitativa, diseño no experimental de corte transversal y nivel correlacional, con una muestra de 111 trabajadores. El instrumento para el recojo de información fue el cuestionario. Los resultados mostraron que no existía una relación significativa entre las variables habilidades blandas y clima organizacional en los trabajadores. Se concluyó que el desarrollo de habilidades blandas es crucial para mejorar el clima organizacional en entornos de trabajo, especialmente en el sector salud, donde la colaboración y la comunicación son esenciales.

De igual forma, Cárdenas (2019) realizó su estudio con el objetivo de compilar el estado del arte de las habilidades blandas y la relación que tienen con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad dentro de las empresas con información documental de la última década. Se empleó una metodología de enfoque cualitativo, no experimental. La muestra fue conformada por 100 trabajadores de diversas organizaciones de distintos sectores. Como instrumento se usó el cuestionario. Los resultados mostraron que existía una correlación positiva significativa entre las habilidades blandas y un clima laboral favorable, así como una reducción en la rotación de personal y un aumento en la productividad. Así, se reveló que las organizaciones que fomentan el desarrollo de habilidades blandas entre sus colaboradores no solo experimentan un mejor ambiente de trabajo, sino que también logran reducir la rotación de personal y mejorar la productividad general.

Además, Perdomo y Vargas (2023) analizaron el estado del arte de las habilidades blandas y la influencia en el clima laboral de las organizaciones en Colombia durante el último lustro. La metodología fue de enfoque cualitativo, investigación documental, de tipo descriptiva. No hubo una muestra directa, sino que se recopilaron y analizaron diferentes investigaciones y artículos científicos nacionales e internacionales. Se utilizaron fichas de análisis documental para organizar, clasificar y sintetizar la información encontrada en los estudios revisados. Los resultados evidenciaron que las habilidades blandas, como la

comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la inteligencia emocional, se relacionan de manera positiva con un clima laboral favorable. La ausencia de estas competencias puede generar conflictos, baja motivación y menor productividad en las organizaciones. En conclusión, el desarrollo de las habilidades blandas es fundamental para fortalecer el clima laboral, mejorar las relaciones interpersonales, incrementar la satisfacción de los trabajadores y aportar a la eficiencia organizacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, Gamboa y Vilcapoma (2022) tuvieron como objetivo analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Bioingeniería S.A.C, en el 2021. La metodología empleada fue el método científico, cuantitativa, no experimental, de tipo correlacional. La muestra fue conformada por 40 colaboradores de la empresa y se usó como instrumento el cuestionario. Los resultados mostraron la existencia de una correlación positiva significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Se concluyó que los colaboradores con altas competencias socioemocionales tendían a tener un sobresaliente desempeño laboral, especialmente en áreas como la capacidad de trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Por su parte, Huayna (2019) hizo su estudio para determinar el nivel de las habilidades blandas de los alumnos de la Escuela Profesional de Gestión la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Respecto a la metodología, se usó un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, con una muestra de 55 alumnos. El instrumento para recojo de información fue el cuestionario. Los resultados revelaron que la mayoría de los estudiantes presentaba un nivel intermedio de desarrollo de habilidades blandas, con mayor fortaleza en la dimensión de trabajo en equipo, pero con deficiencias en la resolución de conflictos y la adaptabilidad a situaciones cambiantes. El estudio concluyó que era necesario implementar programas específicos para potenciar estas competencias en los estudiantes, dado que las habilidades blandas son esenciales para su desempeño académico y futura inserción en el mercado laboral.

De igual forma, Saldaña (2021) desarrolló una investigación para determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima institucional en los docentes de tres instituciones educativas de Callería, en el 2020. Se usó una metodología de tipo correlacional, cuantitativa y transversal. La muestra fue conformada por 44 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre las habilidades blandas de los docentes y el clima institucional. Se concluyó que los docentes que mostraban un mayor nivel de desarrollo de habilidades blandas, especialmente en áreas como la comunicación y el trabajo en equipo, tendían a favorecer un clima institucional más positivo, caracterizado por mejores relaciones interpersonales y un ambiente de trabajo más colaborativo. Asimismo, se recomendó implementar programas de desarrollo profesional orientados a fortalecer estas competencias para mejorar el entorno escolar.

Asimismo, Flores y Vigil (2020) buscaron determinar cómo las habilidades blandas se orientan en la gestión de calidad en el nuevo escenario laboral de la empresa agrícola Puemape S.A.C., en el 2020. La metodología utilizada fue no experimental, aplicada y de tipo correlacional. La muestra estuvo conformada por 21 colaboradores. Los instrumentos para el recojo de información fueron la encuesta y cuestionario. Se halló una correlación positiva significativa entre el desarrollo de competencias socioemocionales y una gestión de calidad eficaz en el contexto laboral de la empresa. Así, se concluyó en la importancia de fortalecer las habilidades blandas en los trabajadores, señalando que estas son clave para enfrentar los desafíos del entorno cambiante y mantener los altos niveles de calidad exigidos en la empresa.

Igualmente, Carranza (2022) realizó su estudio para determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., en Utcubamba, Amazonas, en el 2021. La investigación fue básica, no experimental y de tipo correlacional, con una muestra de 10 colaboradores. La información fue recogida a través de un cuestionario. Los resultados mostraron que el 50 % del personal presentó habilidades blandas en un nivel muy desarrollado, mientras que el

desempeño laboral alcanzó un nivel bueno en el 60 % de los evaluados. A partir de estas cifras, se concluyó la existencia de una relación alta y positiva entre el desarrollo de habilidades socioemocionales y el rendimiento laboral de los colaboradores, lo que indica que, a mayor dominio de estas competencias, mejor es su desempeño en el trabajo.

2.1.3 Antecedentes locales

A nivel local, Palma (2021) desarrolló un estudio con el fin de determinar la relación entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N.º 1267, Lurigancho, en el 2020. La metodología utilizada fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 60 docentes y se usó la encuesta como instrumento de recolección de información. Los resultados determinaron que existe una correlación positiva y significativa entre los niveles de habilidades blandas y la satisfacción laboral de los docentes. Específicamente, aquellos docentes que manifestaron un mayor desarrollo de habilidades, como la adaptabilidad y la comunicación, reportaron niveles más altos de satisfacción en su trabajo. Se concluyó que un mayor desarrollo de competencias socioemocionales contribuye a generar un ambiente laboral más positivo y satisfactorio para los docentes, lo que refuerza la urgencia de poder implementar diferentes programas de formación y desarrollo en estas competencias dentro del sector educativo.

Por su parte, Flores (2021) efectuó su investigación para determinar si existe relación entre las habilidades blandas y el clima laboral en la Municipalidad de Los Olivos, en el 2019. Se usó una metodología de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 267 participantes. El instrumento para el recojo de información fue el cuestionario. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre las habilidades blandas de los colaboradores y el clima laboral, concluyendo que los colaboradores con mejores habilidades de trabajo en equipo, comunicación y adaptabilidad contribuyen a un clima laboral más positivo dentro de la empresa.

Asimismo, Prieto (2022) desarrolló su estudio para identificar una posible relación entre las habilidades blandas y el clima laboral del personal administrativo de la Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L. Se usó una metodología con diseño no experimental, de corte transversal, enfoque cuantitativo y método hipotético-deductivo. La muestra fue conformada por 130 colaboradores y el instrumento empleado para el recojo de información fue el cuestionario. Así, se halló una correlación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral, verificando que los colaboradores con habilidades de comunicación y trabajo en equipo bien desarrolladas contribuyeron a un mejor ambiente de trabajo y mayor satisfacción en las relaciones laborales. Se concluyó que las competencias socioemocionales cumplen un papel crucial y fundamental en la mejora del clima laboral, y se recomendó fortalecer estas competencias a través de programas de capacitación interna para generar un ambiente de trabajo más saludable y fructífero.

De igual forma, Perez y Villavicencio (2024) hicieron su investigación para determinar la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en una empresa de call center de Lima Norte en el año 2023. Su estudio fue de básico, enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental. A su vez, se empleó una muestra de 169 colaboradores y como instrumento para el recojo de información se usó el cuestionario. Los resultados demostraron una correlación positiva significativa entre el desarrollo de habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores. Los empleados que demostraron habilidades más desarrolladas en comunicación y trabajo en equipo reportaron un mejor desempeño en sus tareas, lo que se tradujo en una mayor satisfacción del cliente y mejores resultados. Se concluyó que potenciar las competencias socioemocionales resulta clave para elevar el desempeño laboral, por lo que se recomendó que las instituciones promuevan espacios de formación y capacitación orientados al desarrollo de estas competencias.

Además, Atencio y Torres (2021) también estudiaron ambas variables, pero considerando una muestra de 86 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de

Independencia, en Lima, 2020. La metodología fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental corte transversal y nivel correlacional, mientras que el instrumento para el recojo de información fue el cuestionario. Los resultados revelaron que las habilidades blandas se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral, concluyendo una relación moderada, por lo que un mayor desarrollo de las competencias socioemocionales generaría un mejor desempeño laboral en los trabajadores del municipio.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de habilidades blandas

Guerrero (2023) sostuvo que las habilidades blandas corresponden a cualidades personales que les permiten relacionarse con el entorno, las cuales incluyen emociones, creencias, valores y experiencias, siendo competencias subjetivas difíciles de cuantificar, pero esenciales para el desarrollo humano.

Por su parte, Chinchay et al. (2023) explicaron que las habilidades blandas abarcan la comunicación, el trato cordial y la interacción social, elementos que favorecen un clima de armonía y eficacia en los procesos colectivos.

A su vez Vásquez et al. (2021) destacaron que las competencias socioemocionales se asocian con la comunicación asertiva, empatía, responsabilidad y relaciones interpersonales, aspectos que fortalecen el desempeño y contribuyen a un ambiente de trabajo más saludable.

Por último, según Cárdenas (2019), las habilidades blandas son competencias relacionadas con actitudes y valores que inciden directamente en el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores y la productividad organizacional, siendo fundamentales para la retención y el compromiso del personal.

2.2.2 Tipos de habilidades blandas

- **Habilidades comunicativas**

Es la capacidad de expresarse con claridad, escuchar activamente y transmitir ideas de manera adecuada según el contexto. Una comunicación efectiva contribuye a la confianza y al trabajo colaborativo, lo que resulta fundamental en cualquier organización (Ramírez y Palomino, 2020).

- **Habilidades interpersonales y sociales**

En este grupo se encuentran competencias como la asertividad, la empatía y la resolución de conflictos. La empatía permite comprender a los demás y construir relaciones de confianza, mientras que la asertividad facilita expresar ideas con respeto. A su vez, la capacidad para resolver conflictos de manera constructiva favorece un clima laboral más armónico (Ramírez y Palomino, 2020).

- **Habilidades de autogestión**

Estas competencias están relacionadas con la manera en que una persona maneja sus emociones y se organiza frente a las demandas del entorno, entre las que se encuentran la proactividad, la adaptabilidad y el manejo del estrés. La proactividad se manifiesta al anticiparse a las dificultades y buscar soluciones creativas, la adaptabilidad se evidencia al responder positivamente a los cambios y el manejo del estrés permite mantener un equilibrio emocional aun en contextos demandantes (Atencio y Torres, 2021).

- **Habilidades de trabajo colaborativo y liderazgo**

Representan habilidades blandas esenciales. El trabajo en equipo se relaciona con la capacidad de cooperar, aportar ideas y lograr metas comunes, mientras que el liderazgo implica guiar, motivar e influir en los demás con el fin de generar compromiso y cohesión (Ramírez y Palomino, 2020).

- **Habilidades de compromiso y ética laboral**

Es la responsabilidad, la puntualidad y el cumplimiento de funciones asignadas. Estas competencias refuerzan la confianza entre colaboradores y fortalecen el clima organizacional, influyendo positivamente en el desempeño laboral (Atencio y Torres, 2021).

2.2.3 Teorías de las habilidades blandas

a) La teoría de los Cinco Grandes Rasgos de Personalidad de Lewis Goldberg (1933)

Plantea que la personalidad puede comprenderse a partir de cinco dimensiones amplias y estables. Estas dimensiones funcionan como continuos en los que cada persona se ubica según su manera de pensar, sentir y actuar.

1. Apertura a la experiencia

Hace referencia a la tendencia a interesarse por nuevas ideas, actividades y formas de ver el mundo. Las personas con mayor apertura suelen mostrar curiosidad, imaginación y disposición al cambio, mientras que quienes puntúan más bajo prefieren lo familiar, lo práctico y lo tradicional.

2. Responsabilidad

Este factor se vincula con la organización, el autocontrol y la constancia. Un nivel alto refleja disciplina, planificación y cumplimiento de metas, mientras que niveles más bajos pueden asociarse con impulsividad o dificultad para mantener hábitos regulares.

3. Extraversión

Describe el grado de energía social de una persona. Quienes presentan mayor extraversión tienden a ser expresivos, sociables y activos, buscan la interacción y disfrutan de los entornos dinámicos. En cambio, puntajes más bajos caracterizan a personas reservadas, que prefieren espacios tranquilos y actividades individuales.

4. Amabilidad

Se relaciona con la forma en que una persona se vincula con los demás. La amabilidad implica empatía, cooperación y confianza. Las personas con valores altos en este factor suelen mostrarse comprensivas y dispuestas a colaborar, mientras que valores más bajos pueden reflejar firmeza, competitividad o cautela en las relaciones.

5. Neuroticismo

Hace referencia a la tendencia a experimentar emociones desagradables con mayor frecuencia o intensidad. Un nivel alto se asocia con sensibilidad al estrés, preocupación o inestabilidad emocional. En cambio, niveles bajos indican mayor calma, seguridad y capacidad para manejar situaciones difíciles sin desbordarse.

b) Teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman (1995)

Esta teoría plantea que las emociones influyen directamente en la forma en que una persona actúa, se relaciona y resuelve situaciones cotidianas. Organiza sus componentes en dos grandes grupos: competencias personales y competencias sociales, los cuales permiten entender cómo una persona se gestiona a sí misma y cómo interactúa con los demás.

1. Competencias personales

Se centran en la habilidad de una persona para comprender y regular sus propias emociones. Incluyen la autoconciencia emocional, que permite identificar lo que uno siente y cómo afecta su comportamiento; la autorregulación, relacionada con manejar impulsos, mantener la calma y adaptarse a situaciones difíciles; y la motivación, entendida como la fuerza interna que impulsa a lograr metas y mantener el esfuerzo incluso ante obstáculos.

2. Competencias sociales

Se refieren a la capacidad de reconocer emociones en otras personas y relacionarse de manera efectiva. Aquí destacan la empatía, que permite comprender el estado emocional de los demás y responder de forma adecuada, y las habilidades sociales, que abarcan la comunicación, la cooperación, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones positivas.

c) Teoría del modelo tipológico de Holland (1975)

En esta teoría, Holland (1975, como se citó en Martínez y Valls, 2008) propuso una serie de modelos básicos que integra el tipo de personalidad con cada uno de los rasgos o características que evidencia el desempeño o logro de una determinada actividad. Según este

enfoque, debe existir una interrelación entre la personalidad y el tipo de tarea que se desea desarrollar.

La elección de una carrera o profesión específica depende de cómo se desarrollen los rasgos y componentes que forman la personalidad. Una persona se sentirá más competente y satisfecha en su trabajo cuando exista una buena relación entre su forma de ser y el tipo de tarea que realiza.

d) Teoría de la pirámide Abraham H. Maslow (1943)

La teoría de Abraham Maslow, también llamada teoría de la pirámide, establece una jerarquía de necesidades que las personas deben satisfacer progresivamente. Maslow propuso que estas necesidades humanas se agrupan en cinco niveles, organizados en una pirámide, donde cada nivel representa una categoría de necesidades. La base de la pirámide contiene las necesidades básicas y, solo al satisfacer cada nivel, las personas pueden aspirar a cumplir con el siguiente. La idea clave es que una vez satisfecha una necesidad, la persona avanza hacia la siguiente, construyendo su motivación en cada etapa.

- Necesidades fisiológicas: son las más básicas según la teoría de la pirámide, tal es el caso del hambre, el sexo, la sed y la estimulación sensorial. Generalmente son biológicas que se encuentran conectadas al sistema nervioso y son fundamentales para la existencia de la vida humana. Se puede establecer un claro ejemplo cuando un soldado está en una zona de guerra y tiene mucha hambre, puede pasar por muchas circunstancias adversas con tal de buscar algún alimento para saciar esa necesidad.

- Necesidades de seguridad: en el segundo eslabón de las necesidades básicas, según Maslow, se encuentra la seguridad, que se alcanza luego de haber logrado satisfacer las necesidades fisiológicas básicas. Es fundamental proporcionar seguridad a todas las personas, ya sea mental o emocional. Un ejemplo claro de este tipo de necesidad es el de vivir en una casa, tener un trabajo fijo y una cuenta bancaria.

- Necesidades de afiliación: en el tercer eslabón se encuentran las necesidades sociales. En este nivel se da a conocer las interacciones saludables entre los seres vivos, ya

que como seres sociales es necesario estar en armonía con los demás. Aquí se encuentran necesidades como el afecto, la amistad y la intimidad sexual.

- Necesidades de reconocimiento: los seres humanos tienen la necesidad de ser queridos y reconocidos en muchos ámbitos. Las frases alentadoras y el elogio personal ayudan a la realización personal y a la motivación por conseguir muchas cosas en la vida. En este nivel se encuentran necesidades como autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito.

e) Teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan

Esta teoría fue propuesta por Edward Deci y Richard Ryan en la década de 1980, es un enfoque psicológico que busca entender cómo los individuos se motivan y desarrollan su bienestar, destacando la importancia de la autonomía, la competencia y la relación social en este proceso. Según esta teoría, las personas tienen tres necesidades psicológicas básicas que son esenciales para su motivación intrínseca y su desarrollo óptimo:

1. Autonomía: se refiere a la sensación de que las acciones son elegidas y voluntarias, no forzadas. Las personas necesitan sentir que tienen control sobre sus decisiones y que son las responsables de sus acciones.
2. Competencia: hace referencia al deseo de experimentar efectividad y dominio sobre las tareas que se realizan. Las personas buscan actividades que les desafíen pero que también les permitan sentir que tienen las habilidades necesarias para realizarlas con éxito.
3. Relación: implica el deseo de interactuar y establecer conexiones significativas con los demás. Esta necesidad está relacionada con sentir que se es de un grupo y que las relaciones son satisfactorias y afectuosas.

Estas tres necesidades son vistas como fundamentales para el bienestar y la motivación en diversos contextos, como la educación, el trabajo o el deporte. Deci y Ryan sostuvieron que, cuando estas necesidades se satisfacen, las personas tienden a estar más motivadas de forma intrínseca, es decir, realizan actividades porque disfrutan de ellas en sí mismas, no por recompensas externas.

La teoría también distingue entre diferentes tipos de motivación. La motivación intrínseca se refiere a hacer algo porque la actividad es inherentemente agradable, mientras que la motivación extrínseca se refiere a hacerlo para obtener recompensas externas o evitar castigos. Asimismo, plantea que la motivación extrínseca puede ser internalizada, es decir, transformada en motivación intrínseca si se dan las condiciones adecuadas, como el apoyo a la autonomía.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan subraya que la motivación y el bienestar dependen de la satisfacción de estas tres necesidades psicológicas básicas, y que los entornos que promuevan la autonomía, competencia y relaciones sociales pueden fomentar una motivación más autónoma y un mayor bienestar en las personas.

2.2.4 Dimensiones de habilidades blandas

a) Proactividad: es la capacidad de tomar la iniciativa para generar cambios antes de que los acontecimientos lo exijan. En el ámbito estratégico, implica anticiparse y proponer mejoras o modificaciones dentro de la organización, en lugar de solo reaccionar ante situaciones ya ocurridas (Correa, 1998, párr.1, como se citó en Morocho, 2017).

b) Trabajo bajo presión: se refiere a la capacidad que tiene una persona para mantener un desempeño adecuado cuando el tiempo es limitado y las circunstancias son difíciles. Implica continuar actuando con eficiencia aun cuando existan tensiones, desacuerdos u obstáculos que podrían afectar su rendimiento (Ansorena, 1996, p. 192, como se citó en Morocho, 2017).

c) Responsabilidad social y personal: la responsabilidad social implica el compromiso que se tiene con uno mismo y con la comunidad en general. Supone actuar de forma ética, respetando normas y considerando el impacto de cada acción en el entorno. Por otro lado, la responsabilidad personal corresponde a cada individuo de manera interna; es decir, una persona es responsable de lo que decide y de las consecuencias que esas decisiones puedan traer. Ser responsables implica reconocer que cada acción puede ayudar o afectar a las otras personas,

por lo que es importante asumir con madurez aquello que se elige a lo largo de la vida (Hellriegel et al., 2010, p. 78, como se citó en Morocho, 2017).

d) Trabajo en equipo: se da cuando dos o más personas se relacionan, dependen unas de otras y colaboran con un mismo fin. Los equipos suelen atravesar diferentes etapas o modelos de formación, en los que cumplen tareas concretas dentro de un tiempo establecido. Sin embargo, no todos los grupos siguen el mismo proceso, pues su funcionamiento también puede verse influido por factores como la seguridad, el estatus, la autoestima, la necesidad de pertenencia, el poder dentro del grupo o el logro de objetivos comunes (Landy y Conte, 2005, p. 6, como se citó en Morocho, 2017).

e) Comunicación: es el medio que permite a las personas interpretar, transmitir y dar sentido a lo que desean expresar. Es un proceso continuo y necesario dentro de toda interacción humana, ya que posibilita mantener y transformar significados compartidos. En el ámbito organizacional, también se entiende como un conjunto de acciones y estrategias que facilitan el intercambio de información entre sus integrantes o con el entorno externo. A través de ella, es posible orientar percepciones, actitudes y conductas, logrando que la organización alcance sus metas con mayor eficiencia (Agurro, 2001, párr. 3, como se citó en Morocho, 2017).

2.2.5 Definición de clima laboral

De acuerdo con Gan y Triginé (2012), el clima laboral es un factor importante en la organización, ya que de ello depende el buen desempeño de los colaboradores. Además, está condicionado por diversas cuestiones, como normas internas de funcionamiento, actitudes de los colaboradores, condiciones de trabajo, estilos de dirección entre los jefes y directivos, remuneraciones y satisfacción que cada colaborador puede mostrar dentro de la organización.

Por su parte, Bordas (2016) consideró que el clima laboral nace de un pensamiento organizado, para lo cual existen cuatro perspectivas: realista, subjetiva, fenomenológica e interaccionista. Asimismo, posee factores tangibles e intangibles y esto puede motivar al buen desempeño de las organizaciones.

Para Jáuregui y Louffat (2019), la opinión que tienen los colaboradores del clima laboral es distinto, esto por las diferentes características que tiene cada colaborador, por ejemplo, la personalidad, los estilos comunicativos, la capacidad intelectual, el grupo etario, entre otros factores. De esto se deduce que cada organización está conformada por personas con diferentes características, perspectivas e ideas diferentes.

2.2.6 Tipos de clima laboral dentro de una empresa

Del Carpio (2017) planteó una forma de entender cómo se gestiona una organización a través del clima laboral. Él distinguió dos grandes tipos de clima: autoritario y participativo, cada uno se divide en dos subtipos. Esta clasificación parte de la idea de que, en muchas organizaciones, los trabajadores suelen actuar más por temor al castigo que por recibir una recompensa.

1) Clima autoritario:

a) Autoritario explotador: este tipo de dirección se distingue por una marcada desconfianza hacia los trabajadores. Como resultado, el ambiente laboral suele estar cargado de tensión y temor. La comunicación entre superiores y subordinados es mínima o casi inexistente, y las decisiones recaen de forma exclusiva en quienes ejercen el mando, sin considerar la participación del resto del personal (Likert, como se citó en Del Carpio, 2017).

b) Autoritario paternalista: en este estilo de liderazgo existe un nivel moderado de confianza entre quienes dirigen y el personal a su cargo. La autoridad mantiene el control, pero busca motivar mediante recompensas, aunque también recurre a sanciones cuando lo considera necesario. Además, se apoya en las necesidades sociales de los trabajadores para lograr compromiso y mantener la estabilidad dentro del grupo (Del Carpio, 2017).

2) Clima participativo:

a) Consultivo: en este tipo de liderazgo se observa una relación basada en la confianza mutua entre quienes dirigen y el personal. Los trabajadores tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones y se procura atender sus necesidades de

reconocimiento. La comunicación fluye en ambas direcciones y se delegan responsabilidades acordes con el cargo que ocupa cada integrante del equipo (Del Carpio, 2017).

b) Participación en grupo: en este enfoque, la dirección mantiene un alto nivel de confianza hacia sus colaboradores y promueve su participación activa en la toma de decisiones. Se busca la integración de todos los miembros de la organización, sin distinción jerárquica, permitiendo que la comunicación circule libremente en todas las direcciones: vertical, horizontal, ascendente y descendente. Esto favorece una dinámica colaborativa en la que cada integrante puede aportar y ser escuchado (Del Carpio, 2017).

2.2.7 Teorías del clima laboral

- **Teoría de clima laboral de McGregor**

El autor refirió sobre las concepciones que están vinculadas con el actuar de las personas dentro de la organización. Según Madero y Rodríguez (2018), McGregor señaló dos modelos: “teoría X” y “teoría Y”.

Teoría X: el individuo ordinario percibe oposición intrínseca al trabajo y se rehusará siempre que suceda. Por eso, algunas personas se sienten obligadas a trabajar a la fuerza, en contra de su voluntad, en ocasiones amenazados o castigados para cumplir los objetivos propuestos por la organización. En cambio, el individuo común prefiere ser guiado por otros para no asumir responsabilidades, mostrando poca ambición.

Teoría Y: el desgaste mental, físico y natural requerido por el trabajo es parecido al juego o diversión, el colaborador necesita motivaciones superiores, suele considerar el ambiente como un factor importante para que se estimule y logre sus objetivos y propósitos personales en condiciones oportunas, pero no solo asumen responsabilidades, sino tratan de obtenerlas. Por ello, se concluye que los colaboradores que tienen adecuados ambientes y condiciones de trabajo, se comprometerán a cumplir sus objetivos y propósitos dentro de la organización y lograrán integrarse.

- **Teoría sobre el clima laboral de Rensis Lickert (1967)**

Los colaboradores suelen asumir una conducta directa basándose en el actuar administrativo, además de las situaciones organizacionales que perciben. Se señalan tres tipos de variables:

- Variables causales: corresponden a aquellas independientes que influyen en la dirección y desarrollo de una organización, ya que marcan el rumbo de sus procesos y los resultados que esta alcanza.
- Variables intermedias: miden el cambio interior de la empresa, teniendo principalmente en cuenta la comunicación, la motivación y la voluntad.
- Variables finales: surgen a consecuencia del resultado de las variables causales e intermedias, enfocados en obtener los resultados de la organización, por ejemplo, ganancia o pérdida.

- **Teoría de las necesidades de McClelland (1961)**

Según McClelland (1961, como se citó en Donawa, 2019), esta teoría definió tres motivaciones que representan mayor importancia para el ser humano:

- Necesidad de logro: los colaboradores tienen como mayor prioridad el logro, tienden a fijarse objetivos difíciles y lo toman como retos así les cueste dedicación, mayor sacrificio, trabajo y esfuerzo. Además, están dispuestos a recibir retroalimentación concerniente a su desarrollo laboral dentro de la organización.
- Necesidad de afiliación: priorizan en formar grupos y en el trabajo en equipo, se describen por ser seres humanos que les agrada el trabajo cooperativo, en lugar de trabajar por su lado, priorizan la opinión y aporte de todos.
- Necesidad de poder: se muestran autoritarios, dominantes, quieren y buscan tener el control de todo a su alrededor. Son colaboradores, competitivos, pero su misión principal es obtener poder. Piensan que logrando el poder pueden tener mayor reconocimiento dentro del grupo y la organización. En ocasiones buscan destacar más que los demás, incluso pasando por encima sin medir las consecuencias.

2.2.8 Dimensiones del clima social laboral

Clima laboral

Para Chacón (2018, como se citó en García et al., 2014, p. 1380), el clima laboral se refiere a las condiciones que caracterizan la relación entre los jefes y los trabajadores, así como a la manera en que estas interacciones influyen en la toma de decisiones y en el nivel de integración del personal dentro de su espacio de trabajo. Asimismo, refleja, en esencia, cómo se sienten los colaboradores respecto a su entorno y al vínculo que mantienen con la organización.

Aspectos físicos

Chacón (2018, como se citó en García et al., 2014, p. 1380) explicó que los aspectos físicos abarcan el grado en que el entorno y la infraestructura facilitan o dificultan el desempeño de las tareas laborales. Incluyen elementos como la iluminación, la distribución del espacio, el nivel de ruido, el mobiliario y las herramientas disponibles. La forma en que estos recursos se gestionen puede incrementar o disminuir la productividad, ya que un ambiente adecuado favorece la comodidad y el rendimiento del personal.

Normatividad organizacional

Sobre este punto, Chacón (2018, como se citó en Galaz y Ruiz, 2011, p. 1) señaló que comprende el conjunto de reglas y lineamientos que orientan el funcionamiento de una empresa. Estas normas permiten que la organización avance sin necesidad de supervisión constante por parte de los directivos, ya que existen comités encargados de velar por su cumplimiento. Dichas disposiciones pueden tener un carácter moral, legal o basarse en prácticas y costumbres institucionales, con el fin de regular la conducta y garantizar el orden dentro del ambiente laboral.

2.3 Definición de términos básicos

Clima laboral: se entiende como el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores. Incluye los aspectos físicos y sociales que influyen en la

forma en que los colaboradores se relacionan entre sí y con la organización, pudiendo repercutir en su desempeño y bienestar, según Moss (1974, citado por Chacón, 2018).

Aspectos físicos: son las condiciones materiales del ámbito laboral, como la iluminación, ventilación, temperatura y mobiliarios, que son importantes en la comodidad y en el rendimiento de los trabajadores (Chacón, 2018).

Normatividad organizacional: comprende el conjunto de reglas, normas y procedimientos establecidos dentro de la organización, los cuales orientan el comportamiento de los trabajadores y regulan la convivencia laboral (Chacón, 2018).

Proactividad: es la capacidad del trabajador para anticiparse a las situaciones, tomar la iniciativa y actuar sin necesidad de recibir instrucciones (Morocho, 2017).

Trabajo bajo presión: señala a la capacidad de los trabajadores para mantener un buen desempeño en contextos de exigencia elevada o en situaciones de tensión (Morocho, 2017).

Responsabilidad social y personal: consiste en el compromiso del trabajador con el cumplimiento de sus deberes personales y laborales, así como en la conciencia de cómo sus acciones impactan en los demás y en la organización (Morocho, 2017).

Trabajo en equipo: es la capacidad de colaborar de manera efectiva con otras personas, compartiendo ideas, respetando opiniones y sumando esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. Esta habilidad blanda favorece la cohesión, la solidaridad y el rendimiento dentro de la institución (Morocho, 2017).

Comunicación: se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información de manera clara, asertiva y empática. Esta competencia facilita la interacción interpersonal, evita malentendidos y fortalece las relaciones laborales, siendo un factor clave para el clima organizacional (Morocho, 2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de investigación

En el presente estudio se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo. Según Hernández et al. (2014), este tipo de estudio se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y comprobar hipótesis. Este enfoque permite medir fenómenos con precisión y establecer patrones mediante herramientas estadísticas.

3.2 Tipo de investigación

La investigación planteada fue de tipo básica, la cual, conforme a Ñaupás et al. (2014), busca mejorar, perfeccionar y optimizar el funcionamiento, los procedimientos, las normas y las reglas tecnológicas de los avances de la ciencia y tecnología. Además, no tiene una calificación verdadera, falsa o probable, sino de eficiente, deficiente, ineficiente, eficaz o ineficaz.

3.3 Nivel de investigación

El nivel de investigación del presente estudio fue correlacional. Hernández et al. (2014) explicaron que este nivel tiene como objetivo principal determinar la relación entre dos variables de estudio.

3.4 Método de la investigación

3.4.1 Método general

Se empleó el método científico, el cual es una forma organizada y sistemática de buscar respuestas a un problema, de acuerdo con Hernández et al. (2014). Dicho método se basa en observar la realidad, plantear preguntas o hipótesis, recolectar información y analizarla de manera rigurosa para obtener conclusiones confiables y con base objetiva.

3.4.2 Método específico

El método de investigación fue el método deductivo, pues se partió de ideas o principios generales para llegar a conclusiones específicas, según Ñaupas et al. (2014). El método deductivo comienza con una teoría o marco general y, a partir de él, se van explicando o interpretando hechos concretos que confirman o refuerzan lo planteado inicialmente.

3.5 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue no experimental transversal. Ñaupas et al. (2014) explicaron que este diseño se caracteriza porque el investigador no manipula las variables, sino que observa los fenómenos tal como se presentan en la realidad. Además, los fenómenos no fueron provocados, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento y un tiempo determinado.

3.6 Propósito extrínseco

El estudio brindó información que ayuda a mejorar la gestión, organización y conducción del talento humano en la empresa privada de Independencia, en Lima. Este estudio buscó proporcionar datos empíricos que permitan identificar la relación entre las habilidades blandas y el clima laboral del personal, con el fin de implementar estrategias de mejora en el entorno organizacional. Asimismo, se espera que los resultados contribuyan al fortalecimiento de políticas internas enfocadas en el bienestar del trabajador, la mejora del desempeño colectivo y la generación de una cultura organizacional saludable y armoniosa.

3.7 Población y muestra

3.7.1 Población

La población es el grupo total de personas o elementos que comparten características comunes y sobre los cuales se centra la investigación (Hernández et al., 2014). En el presente

estudio, la población estuvo conformada por 130 colaboradores de ambos sexos de una empresa privada del distrito de Independencia, en Lima, con edades entre 18 y 40 años.

3.7.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, seleccionada con el fin de obtener información que permita describirla o generalizar los resultados del estudio (Hernández et al., 2014). En esta investigación, la muestra comprendió a 120 colaboradores.

3.7.3 Tipo de muestreo

El muestreo fue no probabilístico intencional. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) señalaron que este tipo de muestreo selecciona deliberadamente a los participantes o casos que mejor se ajustan a los objetivos del estudio. En ese sentido, en el presente estudio se emplearon los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Trabajadores que voluntariamente deseen participar del estudio.
- Trabajadores que firmen el consentimiento informado.
- Trabajadores con edades entre 18 y 40 años.
- Colaboradores que tengan contrato vigente con la empresa.
- Colaboradores con cualquier tiempo de servicio.

Criterios exclusión:

- Colaboradores que respondieron el cuestionario de forma incorrecta e incompleta.
- Participantes menores de 18 años y mayores de 40 años.
- Colaboradores que no firmen el consentimiento informado.

La muestra estuvo compuesta por 120 participantes. En el momento que se elaboró la investigación, 10 de los 130 participantes no se encontraban disponibles. Por ende, la investigación contempla una muestra significativa de 120 participantes.

3.8 Técnica de recolección de datos

Se utilizó la técnica de encuesta. Según Hernández y Mendoza (2018), la encuesta es una de las técnicas más utilizadas en la investigación cuantitativa, ya que permite obtener información de manera estandarizada y sistemática a través de cuestionarios aplicados a un grupo de personas.

3.9 Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se desarrolló de manera estructurada y planificada, con el objetivo de obtener información confiable y relevante sobre las variables de estudio: habilidades blandas y clima laboral. En primer lugar, se gestionó la autorización respectiva con la empresa privada ubicada en el distrito de Independencia, Lima, informando sobre los objetivos y alcances de la investigación. Posteriormente, se proporcionó a los colaboradores seleccionados el consentimiento informado, garantizando la confidencialidad, el anonimato y la voluntariedad de su participación.

Una vez obtenidos los consentimientos, se procedió a la aplicación del cuestionario estructurado de forma virtual mediante la plataforma Google Forms. El cuestionario se aplicó en un solo momento y en un periodo previamente establecido, asegurando que todos los colaboradores tengan el tiempo necesario para responder con claridad y sinceridad.

Los datos recolectados fueron organizados y codificados para su posterior análisis estadístico, con el fin de identificar la relación entre las variables y verificar la hipótesis planteada. Asimismo, se supervisó que los cuestionarios estén correctamente completados, descartando aquellos que presenten inconsistencias o respuestas incompletas.

3.10 Instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios, los cuales, según Hernández y Mendoza (2018), consisten en un conjunto estructurado de preguntas que buscan obtener información precisa y comparable de los participantes.

3.10.1 Escala de habilidades blandas

Tabla 2.

Ficha técnica de la escala de habilidades blandas (EHB)

Nombre de la prueba: escala de habilidades blandas en personal administrativo (EHB)

- Autor: Ana Fiorella Morocho Villavicencio
- Proveniente: Piura-Perú.
- Fecha de Publicación: 2017
- Ámbito de aplicación: colaboradores
- Propósito: analizar los procesos que permiten el desarrollo efectivo de las habilidades blandas en el personal administrativo.
- Aplicación: individual o colectiva
- Tiempo: de 10 a 15 minutos aproximadamente

Validez: los ítems evaluados dentro del componente alcanzaron un índice de acuerdo de 1,00 con un nivel de significancia estadística ($p < ,05$). Estos resultados confirmaron que los reactivos presentan coherencia interna y guardan correspondencia directa con el constructo que se pretende medir, por lo que se consideran válidos para su aplicación.

Confiabilidad: se determinó inicialmente mediante el coeficiente de Pearson, obteniéndose un valor superior a 0,91, reflejando alta consistencia en los ítems. Del mismo modo, al aplicar el coeficiente de Spearman se obtuvo una confiabilidad de 2,13, reforzando que los reactivos mantienen estabilidad y precisión al medir la variable.

3.10.2 Escala de clima social laboral (WES)

Tabla 3.

Ficha técnica de la escala de clima social laboral (WES)

Nombre original: Work Environment Scale
- Autores: R.H. Moos y E. J. Trickett
- Proveniente: Estados Unidos
- Año: 1979
- Adaptación peruana: Geidy Lizeth Chacón Salazar
- Año: 2018
- Tiempo de duración: no posee un tiempo límite, aproximadamente 10 minutos
- Aplicación: adolescentes y adultos
- Propósito: permite evaluar el ambiente socioemocional del trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales entre los colaboradores
- Ámbito: organizacional
- Dimensiones: clima laboral, aspectos físicos, normatividad organizacional

La escala pasó por un proceso de reducción, en el cual se eliminaron los ítems originales, quedando solo 15 de las 90 iniciales para conformar la versión final del instrumento.

Validez: se estableció a partir del juicio de siete especialistas en psicometría y dominio del idioma inglés, quienes evaluaron la traducción y pertinencia de los ítems considerando el contexto laboral mexicano. Durante este proceso, se revisaron los 90 reactivos de la versión original en inglés, verificando que su contenido reflejara con precisión lo que se buscaba

medir. Los jueces analizaron cada ítem y emitieron recomendaciones para mejorar la redacción y asegurar su adecuada comprensión.

Confiabilidad: la escala demostró una adecuada consistencia interna, evidenciada por un alfa de Cronbach de ,858 y un coeficiente Omega de ,843. Estos valores indican que el instrumento es confiable y que sus ítems mantienen coherencia entre sí al medir la misma característica.

3.11 Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, con el fin de organizar, interpretar y establecer la relación entre las variables habilidades blandas y clima laboral. En primer lugar, los datos obtenidos fueron procesados mediante el uso del software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), lo cual permitió realizar un tratamiento adecuado de la información, asegurando precisión y confiabilidad en los resultados.

En la fase descriptiva, se emplearon frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar para caracterizar las respuestas de los participantes y describir las variables de estudio. Esto permitió obtener una visión general del comportamiento de cada variable en la muestra.

Posteriormente, se procedió con el análisis inferencial utilizando la prueba estadística de evaluación de rho de Spearman, dado que las variables son de tipo ordinal y no se presupone una distribución normal de los datos. Esta prueba permitió determinar el grado y la dirección de la relación entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

3.12 Aspectos éticos

El desarrollo de la investigación fue evaluado por el Comité Institucional de Ética en investigación de la universidad a fin de lograr su aprobación antes de iniciar el proceso de

recopilación de datos. Previo a la aplicación de los cuestionarios, se proporcionó a los participantes voluntarios el consentimiento informado y, una vez aceptado, se procedió con la recolección de datos correspondientes. Recalcando la confidencialidad y anonimato de todos los participantes, se mostró respeto por las normas éticas de la empresa, brindando el respeto por los participantes y evitando toda forma de discriminación, ya sea por motivos de raza, religión, género u otras características.

- Declaración de la confidencialidad de los datos: los datos recopilados en esta investigación fueron tratados con absoluta confidencialidad. La información personal de los participantes fue almacenada de manera segura y codificada para proteger su identidad. Solo el equipo investigador tuvo acceso a los datos, los cuales fueron utilizados exclusivamente para los fines de este estudio. En ningún momento se divulgaron resultados individuales y los datos se presentaron de forma anónima en los informes finales.
- Declaración sobre cómo se realizó la protección de daños: se tomaron todas las medidas necesarias para evitar cualquier daño físico, emocional o psicológico. Los participantes fueron informados detalladamente sobre las actividades a realizar y podían detener su participación en cualquier momento sin necesidad de justificar su decisión. Se planificó que, si alguno experimentaba malestar durante o después del estudio, se le ofrecería apoyo emocional o se le remitiría a servicios profesionales, en caso de ser necesario. El estudio se diseñó de tal manera que las actividades no generaron riesgos adicionales más allá de las situaciones cotidianas.
- Relación beneficio/riesgo favorable y minimización de riesgos: la aplicación del instrumento no demandó ningún riesgo para la salud de los participantes, ya que se limitó a actividades no invasivas, como resolver el cuestionario, realizado en un entorno seguro y respetuoso. Además, se implementaron estrategias para minimizar cualquier incomodidad, como explicaciones claras, pausas durante la

aplicación del cuestionario y atención inmediata a cualquier necesidad de los participantes.

- Selección equitativa de sujetos de investigación: la selección de los participantes se basó en criterios claros y justos, como la edad (entre 18 y 40 años) y su disposición voluntaria a participar. No se excluyó a nadie por razones de género, orientación sexual, nivel socioeconómico o etnia, asegurando una muestra representativa y diversa. Se garantizó que todos los participantes tengan las mismas oportunidades y derechos durante el proceso.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Datos sociodemográficos

La muestra estuvo compuesta por un total de 120 participantes, entre hombres y mujeres de una empresa privada de Independencia. Según el sexo, el 54,2 % de los participantes fueron hombres, mientras que el 45,8 %, mujeres, lo cual evidencia una distribución relativamente equilibrada. En cuanto a la edad, el grupo con mayor representación fue el de 32 a 40 años, con un 39,2 %, seguido del grupo de 25 a 31 años, con un 37,5 %, y, finalmente, el grupo de 18 a 24 años, con un 23,3 %. Esto indica una predominancia de participantes en una etapa adulta joven.

Respecto al estado civil, la mayoría de los encuestados fueron solteros (56,7 %), seguidos por casados (35 %), divorciados (5 %) y convivientes (3,3 %). En relación con el nivel educativo alcanzado, se observó que el 34,2 % contaba con estudios universitarios completos, el 30,8 % tenía formación técnica, el 20 % había cursado estudios universitarios incompletos y el 15 % contaba con secundaria completa. Sobre el tiempo de servicio en la empresa, el 35,8 % de los participantes llevaba entre 1 y 3 años trabajando, el 31,7 % entre 4 y 6 años, el 20 % más de 6 años y el 12,5 % menos de un año, lo cual refleja una planilla mayoritariamente estable.

Tabla 4.

Datos sociodemográficos

Variable	Categoría	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	65	54,20 %
	Femenino	55	45,80 %
Edad	18-24 años	28	23,30 %
	25-31 años	45	37,50 %
	32-40 años	47	39,20 %

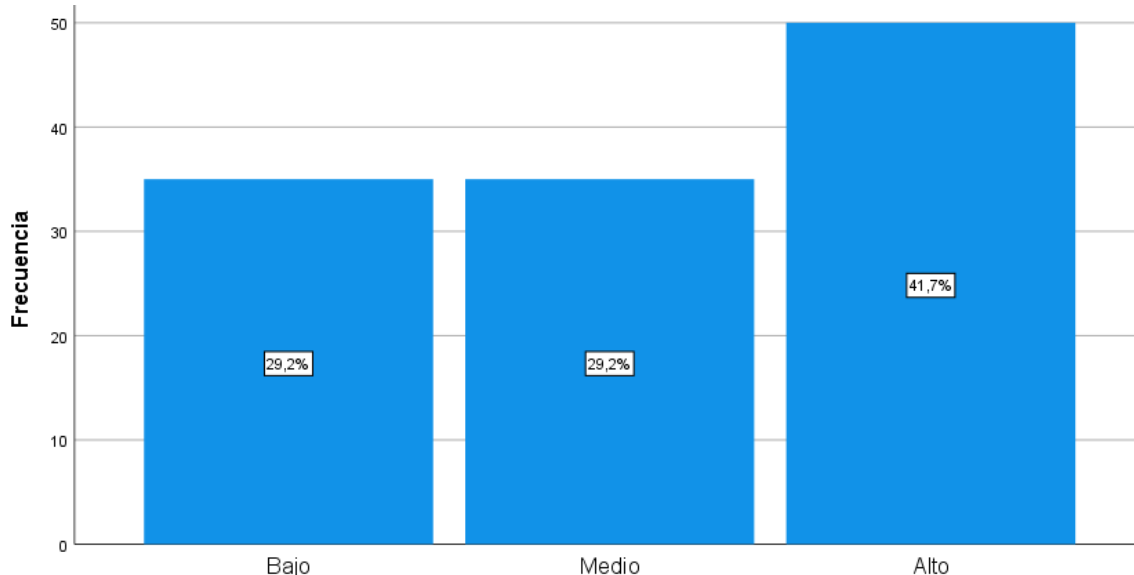
Estado civil	Soltero/a	68	56,70 %
	Casado/a	42	35,00 %
	Divorciado/a	6	5,00 %
	Conviviente	4	3,30 %
Nivel educativo	Secundaria completa	18	15,00 %
	Técnica completa	37	30,80 %
	Universitaria incompleta	24	20,00 %
	Universitaria completa	41	34,20 %
Tiempo de servicio	Menos de 1 año	15	12,50 %
	1-3 años	43	35,80 %
	4-6 años	38	31,70 %
	Más de 6 años	24	20,00 %

4.2 Resultados descriptivos

Tabla 5.

Niveles de habilidades blandas

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	35	29,2	29,2	29,2
Medio	35	29,2	29,2	58,3
Alto	50	41,7	41,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

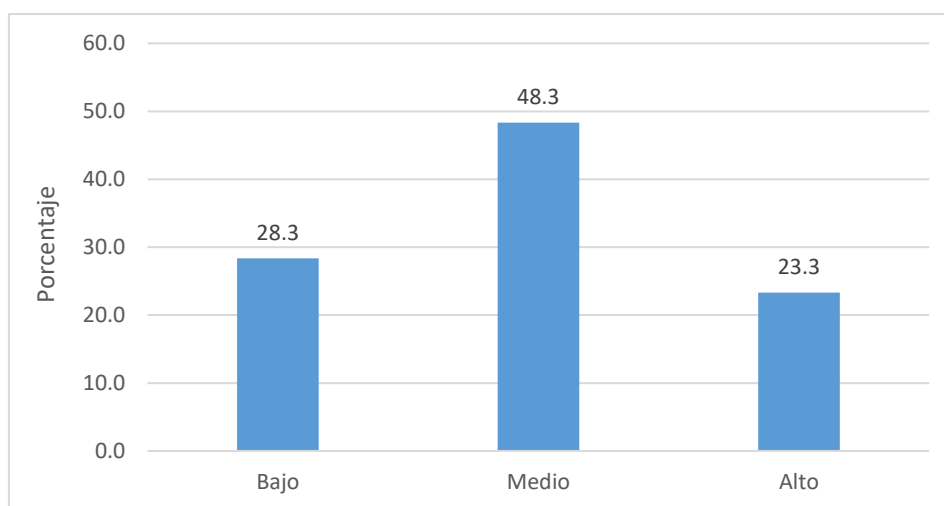
Figura 1.*Niveles de habilidades blandas*

En la Tabla 5 se revela que el 41,7 % del personal de una empresa privada de Independencia presenta un nivel alto de habilidades blandas, lo que implica que demuestran con frecuencia competencias como comunicación efectiva, trabajo en equipo, adaptabilidad, manejo de conflictos y liderazgo. Este grupo influye positivamente en el clima laboral, la productividad y la satisfacción general en la empresa, ya que estas habilidades facilitan la interacción y la resolución de problemas.

Asimismo, el 29,2 % se ubica en el nivel medio, presentando limitaciones importantes en sus habilidades blandas, lo que puede dificultar la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión de situaciones conflictivas. A su vez, el 29,2 % presenta un nivel bajo y son aquellos que tienen limitaciones importantes en sus habilidades blandas. La presencia de este último grupo representa un reto para la organización, ya que podría afectar la cohesión del equipo y el clima laboral.

Tabla 6.*Niveles de la dimensión proactividad*

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	34	28,3	28,3	28,3
Medio	58	48,3	48,3	76,7
Alto	28	23,3	23,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

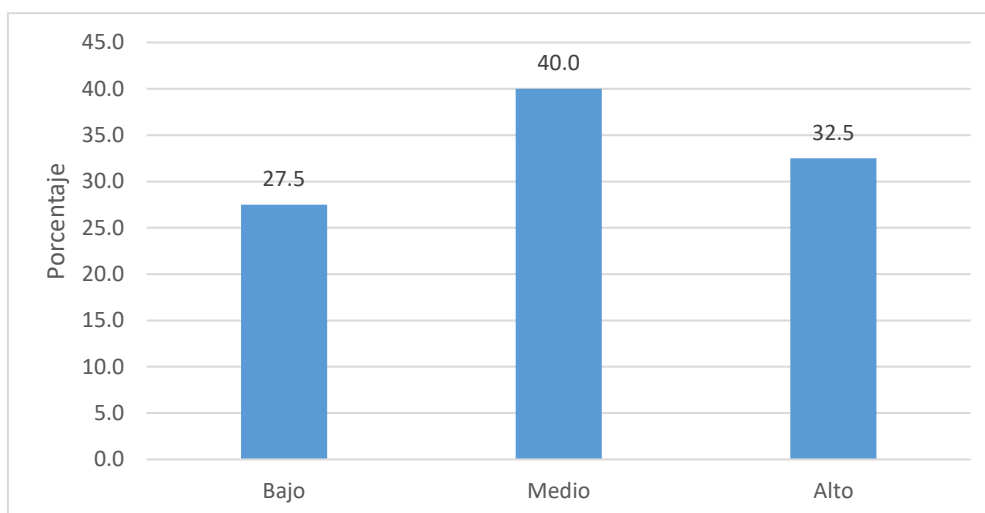
Figura 2.*Niveles de la dimensión proactividad*

Como se aprecia en la Tabla 6, el 48,3 % del personal presenta un nivel medio de proactividad, lo cual refleja que los colaboradores muestran una disposición moderada para anticiparse a las situaciones, tomar decisiones y generar propuestas, aunque esta conducta no se presenta de manera sostenida en todas las circunstancias laborales.

De igual forma, el 28,3 % se ubica en el nivel bajo, lo que indica una menor tendencia a asumir iniciativas propias o intervenir proactivamente en la solución de problemas, lo cual podría limitar el dinamismo y la eficiencia en el desarrollo de sus funciones. Además, el 23,3 % se ubica en el nivel alto, caracterizándose por actuar con iniciativa, anticiparse a posibles eventualidades y contribuir activamente a la optimización de los procesos dentro de la empresa.

Tabla 7.*Niveles de la dimensión trabajo bajo presión*

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	33	27,5	27,5	27,5
Medio	48	40,0	40,0	67,5
Alto	39	32,5	32,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 3.*Niveles de la dimensión trabajo bajo presión*

De acuerdo con la Tabla 7, el 40 % del personal presenta un nivel medio de trabajo bajo presión, lo que sugiere que gran parte de los trabajadores logra manejar situaciones de exigencia o carga laboral intensa de manera moderada, aunque aún pueden experimentar ciertos niveles de tensión que afectan su desempeño en determinados momentos.

Asimismo, el 32,5 % se ubica en el nivel alto, lo cual demuestra que este grupo tiene una mayor capacidad para responder de forma efectiva ante escenarios de presión, mostrando recursos personales que les permiten mantener un buen rendimiento aun en contextos demandantes. Asimismo, el 27,5 % se ubica en el nivel bajo, lo que refleja que una parte del personal puede tener mayores dificultades para enfrentar adecuadamente

situaciones de alta exigencia laboral, pudiendo verse afectados por el estrés o la sobrecarga en sus funciones.

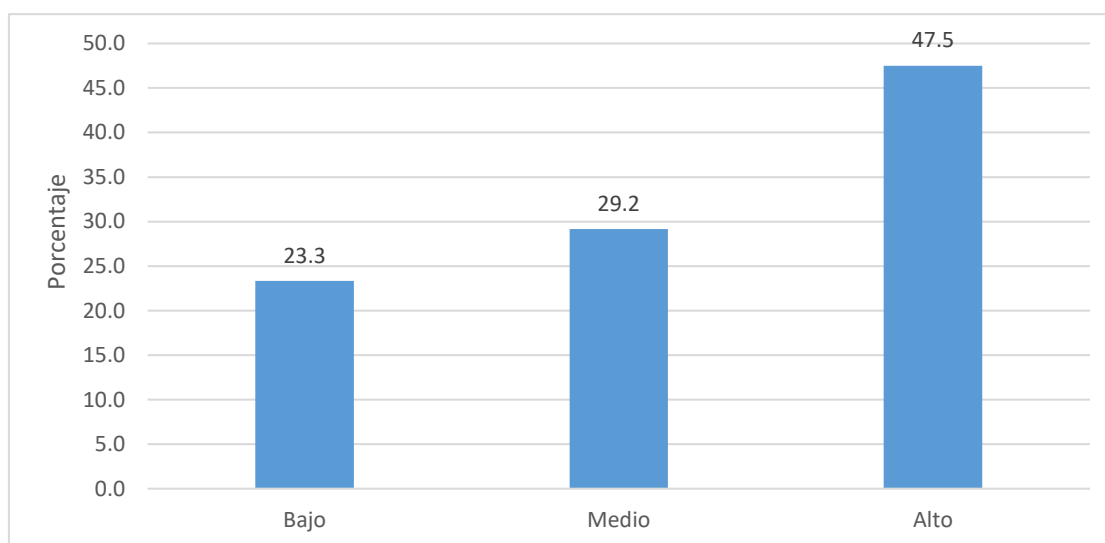
Tabla 8.

Niveles de la dimensión responsabilidad social y personal

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	28	23,3	23,3	23,3
Medio	35	29,2	29,2	52,5
Alto	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 4.

Niveles de la dimensión responsabilidad social y personal



Como se aprecia en la Tabla 8, el 47,5 % del personal presenta un nivel alto de responsabilidad social y personal, lo que refleja un compromiso sólido con el cumplimiento de sus deberes, el respeto a las normas y la consideración hacia el impacto de sus acciones en los demás y dentro de la empresa.

Asimismo, el 29,2 % se encuentra en el nivel medio, mostrando que cumplen sus responsabilidades de forma aceptable, aunque podrían fortalecer su constancia y proactividad para alcanzar un desempeño más sobresaliente. Además, el 23,3 % se encuentra en el nivel bajo, lo que indica posibles dificultades para asumir compromisos de manera consistente o para mantener una conducta alineada con los valores y objetivos de la empresa.

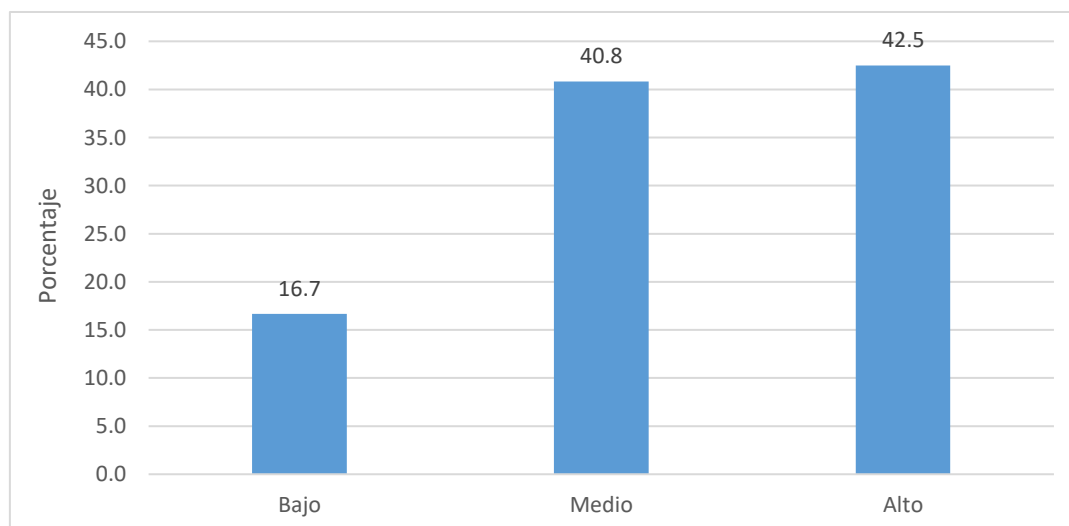
Tabla 9.

Niveles de la dimensión trabajo en equipo

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	20	16,7	16,7	16,7
Medio	49	40,8	40,8	57,5
Alto	51	42,5	42,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 5.

Niveles de la dimensión trabajo en equipo



Según la Tabla 9, el 42,5 % del personal posee un nivel alto de trabajo en equipo, lo que evidencia una buena disposición para colaborar, comunicarse de manera efectiva y

aportar al logro de objetivos comunes, manteniendo relaciones laborales armoniosas y productivas.

Además, el 40,8 % se ubica en un nivel medio, lo que indica que, si bien participan en las tareas grupales y aportan a ellas, aún podrían fortalecer aspectos como la coordinación, la empatía o la resolución de problemas para mejorar su desempeño colectivo dentro de la empresa. Asimismo, el 16,7 % se ubica en el nivel bajo, lo cual podría estar relacionado con dificultades en la cooperación, la comunicación o la integración con sus compañeros dentro de la empresa.

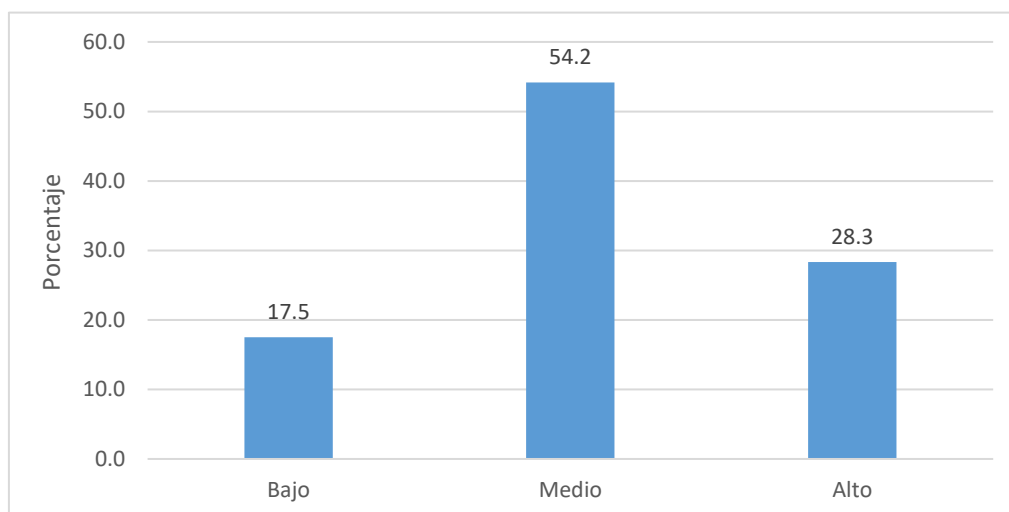
Tabla 10.

Niveles de la dimensión comunicación

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	21	17,5	17,5	17,5
Medio	65	54,2	54,2	71,7
Alto	34	28,3	28,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 6.

Niveles de la dimensión comunicación



Conforme a la Tabla 10, el 54,2 % del personal presenta un nivel medio de comunicación. Este grupo mantiene un intercambio de información aceptable dentro del

entorno laboral, aunque con oportunidades para mejorar en claridad, asertividad y retroalimentación efectiva.

A su vez, el 28,3 % se ubica en el nivel alto, destacando por su capacidad para transmitir y recibir mensajes de manera clara, abierta y constructiva, favoreciendo un flujo de información eficiente y relaciones laborales positivas. Además, el 17,5 % se encuentra en el nivel bajo, lo cual indicaría limitaciones en la expresión de ideas, escucha activa o comprensión de mensajes. Esto último podría generar malentendidos y afectar la coordinación de tareas dentro de la empresa.

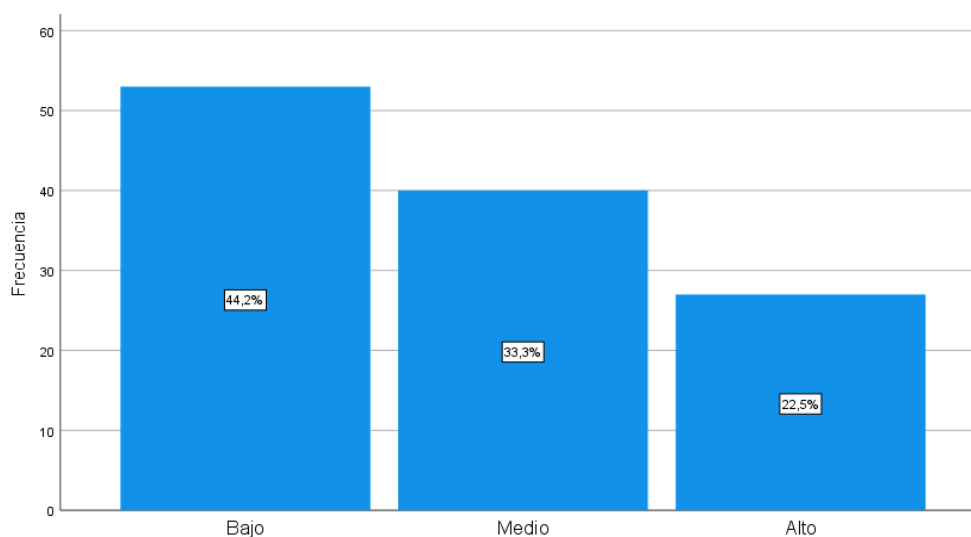
Tabla 11.

Niveles de clima laboral

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	53	44,2	44,2	44,2
Medio	40	33,3	33,3	77,5
Alto	27	22,5	22,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 7.

Niveles de clima laboral



En la Tabla 11, se aprecia que el 44,2 % del personal percibe un nivel bajo de clima laboral, lo que sugiere que existe insatisfacción o incomodidad en aspectos como la comunicación, las relaciones interpersonales, el apoyo entre compañeros o el ambiente general de trabajo. Esta percepción puede influir negativamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento.

Por otra parte, el 33,3 % lo considera en un nivel medio; si bien se identifican aspectos positivos dentro del entorno laboral, también se presentan limitaciones que impiden catalogarlo como óptimo, considerando oportunidades de mejora. Asimismo, el 22,5 % lo considera en un nivel alto, reflejando un entorno de trabajo agradable donde existe una comunicación fluida, relaciones de respeto y condiciones favorables para el desarrollo personal y profesional.

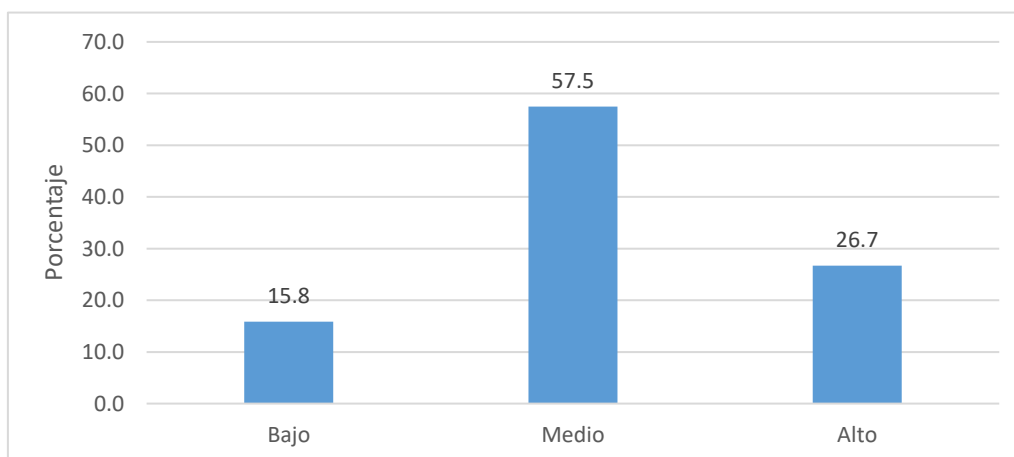
Tabla 12.

Niveles de la dimensión clima laboral

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	19	15,8	15,8	15,8
Medio	69	57,5	57,5	73,3
Alto	32	26,7	26,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 8.

Niveles de la dimensión clima laboral



Como se aprecia en la Tabla 12, el 57,5 % del personal presenta un nivel medio en la dimensión clima laboral, lo que indica que la mayoría de los trabajadores percibe un entorno laboral aceptable, aunque con aspectos que todavía pueden mejorar para alcanzar un clima más favorable y motivador.

Asimismo, 26,7 % considera este nivel alto, lo cual refleja que una parte importante del personal experimenta un ambiente positivo, con condiciones que favorecen la cooperación, la satisfacción y el bienestar en el trabajo. En cuanto al nivel bajo, este es percibido por el 15,8 %, representando un grupo menor que percibe dificultades en su entorno laboral, ya sea por falta de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo o adaptabilidad.

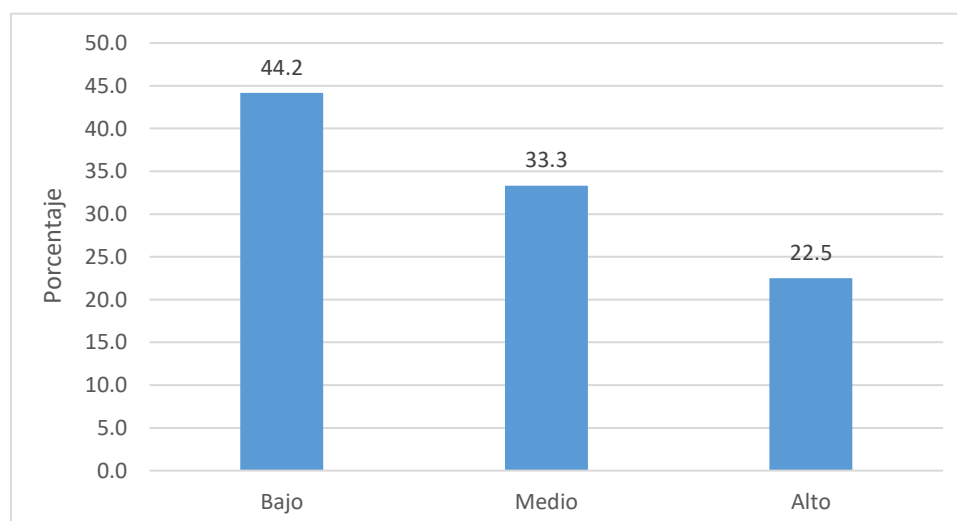
Tabla 13.

Niveles de la dimensión aspectos físicos

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	53	44,2	44,2	44,2
Medio	40	33,3	33,3	77,5
Alto	27	22,5	22,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 9.

Niveles de la dimensión aspectos físicos



De acuerdo con la Tabla 13, el 44,2 % del personal presenta un nivel bajo en aspectos físicos, lo que refleja que una parte considerable de los trabajadores percibe limitaciones o insatisfacción respecto a las condiciones materiales e infraestructura de la empresa.

Además, el 33,3 % considera los aspectos físicos en un nivel medio. En este grupo, si bien existen recursos o condiciones aceptables, aún hay oportunidades de mejora para garantizar un ambiente físico más adecuado para los colaboradores. A su vez, el 22,5 % lo considera en un nivel alto, siendo que este grupo menor de colaboradores percibe de manera positiva los aspectos físicos, considerando que las condiciones ofrecidas contribuyen a un mejor desempeño y bienestar en el trabajo.

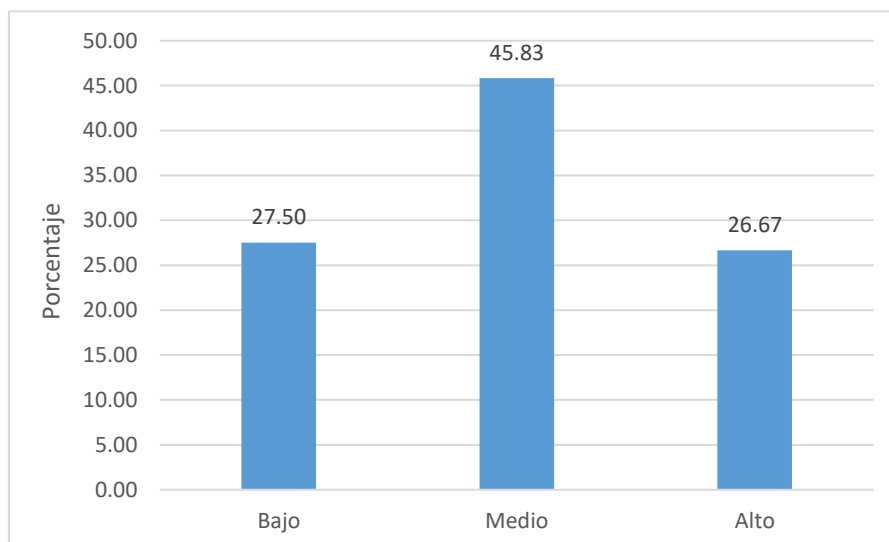
Tabla 14.

Niveles de la dimensión normatividad organizacional

	f	%	% válido	% acumulado
Bajo	33	27,50	27,5	27,5
Medio	55	45,83	45,8	73,3
Alto	32	26,67	26,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Figura 10.

Niveles de la dimensión normatividad organizacional



En la Tabla 16 se aprecia que el 45,8 % del personal presenta un nivel medio en normatividad organizacional, es decir, si bien la mayoría de los colaboradores perciben que existen normas y reglas que orientan el trabajo, estas no siempre se aplican o comunican de manera consistente.

Por su parte, el 27,5 % lo considera en un nivel bajo. Esto sugiere que una parte del personal percibe que la normatividad organizacional es débil, poco clara o que no se respeta adecuadamente. Asimismo, el 26,7 % refiere un nivel alto, lo cual indica que para este grupo las reglas y lineamientos organizacionales son claras, coherentes y favorecen un mejor orden en las actividades laborales.

4.3 Resultados inferenciales

De acuerdo con la Tabla 15, todas las variables y dimensiones evaluadas arrojaron significancias menores a 0,05 en la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esto demuestra que no existe una distribución normal. Por ello, se utilizaron pruebas estadísticas no paramétricas para analizar las relaciones entre las variables, empleando el análisis de correlación de Spearman para establecer la aceptación o rechazo de las hipótesis de la investigación.

Tabla 15.

Prueba de normalidad

K-S	Estadístico	Sig.
Habilidades blandas	0,135	0,000
Proactividad	0,107	0,002
Trabajo bajo presión	0,152	0,000
Responsabilidad social y personal	0,160	0,000
Trabajo en equipo	0,152	0,000
Comunicación	0,111	0,001
Clima laboral	0,203	0,000

Clima laboral	0,208	0,000
Aspectos físicos	0,217	0,000
Normatividad organizacional	0,121	0,000

Hipótesis general

H0. No existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 16.

Correlación entre habilidades blandas y clima laboral

		Clima laboral
Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	,369**
	Sig. (bilateral)	0,000

En la Tabla 16 se presentan los hallazgos inferenciales que evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral ($\rho = 0,369$; $p < 0,01$). Este resultado quiere decir que cuando los trabajadores desarrollan mejor sus habilidades blandas como la comunicación, adaptabilidad, resolución de problemas, el trabajo en equipo o el liderazgo también tienden a experimentar un clima laboral más favorable.

De esta forma, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Hipótesis específica 1

H0. No existe relación significativa y negativa entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y negativa entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 17.

Correlación entre la dimensión proactividad y el clima laboral

		Clima laboral
Proactividad	Coeficiente de correlación	0,132
	Sig. (bilateral)	0,150

De acuerdo con la Tabla 17, los hallazgos inferenciales evidenciaron una correlación positiva baja ($\rho = 0,132$), pero sin significancia estadística ($p = 0,50$) entre la proactividad y el clima laboral. Este resultado revela, aunque los trabajadores con mayor iniciativa personal tienden levemente a valorar mejor el clima laboral, esta relación es débil y podría estar mediada por otros factores. El hallazgo podría deberse a que la proactividad, si bien es una cualidad deseable, no siempre se traduce en una mejora del clima laboral si no se acompaña de un entorno que fomente y reconozca dichas conductas.

Por esta razón, se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis alterna, es decir, no existe relación significativa y negativa entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Hipótesis específica 2

H0. No existe relación significativa y positiva entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y positiva entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 18.

Correlación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral

		Clima laboral
Trabajo bajo presión	Coeficiente de correlación	,238**
	Sig. (bilateral)	0,009

La Tabla 18 muestra los hallazgos inferenciales que evidenciaron una correlación positiva baja y estadísticamente significativa ($\rho = 0,238$; $p < 0,01$) entre el trabajo bajo presión y el clima laboral. Este resultado señala que, aunque la intensidad de la relación no es muy fuerte, sí se observa una tendencia consistente: a medida que los trabajadores desarrollan una mejor capacidad para desempeñarse en contextos de presión o exigencia, también tienden a experimentar un clima laboral más favorable.

La significancia estadística indica que este hallazgo no se debe al azar, sino que refleja un vínculo real dentro de la organización. Es decir, la manera en que el personal enfrenta y maneja las demandas bajo presión influye, aunque de forma ligera, en cómo perciben el ambiente laboral en su empresa. Así, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna al encontrar relación significativa y positiva entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Hipótesis específica 3

H0. No existe relación significativa y positiva entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y positiva entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 19.

Correlación entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral

		Clima laboral
Responsabilidad social y personal	Coeficiente de correlación	,488**
	Sig. (bilateral)	0,000

En la Tabla 19 se observa la correlación más alta del estudio. Los hallazgos inferenciales evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0,488$; $p < 0,01$) entre la responsabilidad social y personal y el clima laboral. Este resultado indica que, a medida que los trabajadores asumen con mayor compromiso sus deberes individuales y sociales dentro de la organización, también tienden a percibir un clima laboral más favorable.

La significancia estadística asegura que este resultado es consistente y no producto del azar. Asimismo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Hipótesis específica 4

H0. No existe relación significativa y negativa entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y negativa entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 20.*Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral*

		Clima laboral
Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	0,133
	Sig. (bilateral)	0,147

La Tabla 20 muestra los hallazgos inferenciales que evidenciaron una correlación positiva baja ($\rho = 0,133$), sin significancia estadística ($p = 0,147$) entre el trabajo en equipo y el clima laboral. Este resultado indica que, aunque existe una ligera tendencia a que un mejor trabajo en equipo se asocie con un mejor clima laboral, esta relación no es lo suficientemente sólida como para afirmarla con certeza desde el punto de vista estadístico. Es decir, el trabajo en equipo no se muestra como un factor determinante para explicar cómo los trabajadores perciben su clima laboral.

La ausencia de significancia estadística obliga a considerar que el trabajo en equipo, por sí solo, no garantiza un ambiente organizacional saludable. Asimismo, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, la cual plantea que no existe relación significativa y negativa entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Hipótesis específica 5

H0. No existe relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

H1. Existe relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

Tabla 21.*Correlación entre la dimensión comunicación y el clima laboral*

		Clima laboral
Comunicación	Coeficiente de correlación	,355**
	Sig. (bilateral)	0,000

Los hallazgos inferenciales que se aprecian en la Tabla 23 evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0,355$; $p < 0,01$) entre la comunicación y el clima laboral. Este resultado indica que cuando la comunicación dentro de la empresa es clara, abierta y fluida, los trabajadores tienden a sentirse más cómodos, motivados y satisfechos en su entorno laboral. De esta manera, una buena comunicación no solo facilita la coordinación de tareas, sino que también fortalece la confianza entre los miembros del equipo, lo cual repercute directamente en un mejor clima laboral.

A pesar de que la correlación obtenida no es alta, su magnitud moderada sugiere que la comunicación es un factor relevante, aunque posiblemente condicionado por la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y los mecanismos formales e informales de intercambio de información. Asimismo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. Los hallazgos demostraron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0,369$; $p < 0,01$), es decir, a medida que las habilidades blandas de los colaboradores aumentan, el clima laboral tiende a mejorar de manera significativa, lo cual respalda el objetivo planteado y se alinea con investigaciones previas, como la de Cárdenas (2019), quien concluyó que el fortalecimiento de habilidades blandas, como la empatía y la comunicación asertiva, repercute directamente en la percepción de un ambiente laboral más cohesionado y menos conflictivo. Asimismo, en la investigación de Flores (2021), realizada con trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, se obtuvo un resultado similar, resaltando la importancia de las habilidades blandas como trabajo bajo presión, responsabilidad social-personal, proactividad, comunicación y trabajo en equipo para generar un clima laboral más armonioso. Por su parte, Prieto (2022) efectuó su estudio con el personal administrativo de la Distribuidora Ahorrofarma, encontrando una correlación positiva muy alta ($r = 0,979$) y estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral, lo cual indicó que, a mayor desarrollo de las habilidades blandas, mejor es la percepción del clima laboral. Esta diferencia evidencia que, si bien ambas investigaciones coinciden en confirmar la existencia de una relación entre las variables, el nivel de intensidad puede variar según el contexto organizacional.

En ese sentido, factores como el sector al que pertenece la empresa, la estructura jerárquica, el estilo de liderazgo y las condiciones de trabajo pueden influir en la manera en que las habilidades blandas impactan en la percepción del clima laboral. A su vez, en el estudio de Barrera et al. (2024), realizado con trabajadores del área táctica y operativa de la

Clínica Cardiovascular Angiografías del Llano, se encontró que no existía una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional, lo cual es opuesto al resultado obtenido en la presente investigación. La diferencia entre ambos hallazgos refleja que la influencia de las habilidades blandas sobre el clima laboral no se manifiesta de manera uniforme en todos los contextos. En entornos altamente especializados y con tareas operativas muy técnicas, como en el caso de la clínica, estas competencias podrían no tener un papel determinante en la percepción del clima. En cambio, en organizaciones privadas como la estudiada, donde la interacción, la comunicación y la cooperación entre colaboradores son ejes fundamentales, las habilidades blandas se convierten en un recurso clave que contribuye a configurar un mejor clima laboral.

De manera complementaria, Saldaña (2021) analizó instituciones educativas y determinó que los docentes con mayores niveles de inteligencia emocional y capacidad para resolver conflictos promovían ambientes institucionales más armónicos, lo que sugiere que el impacto positivo de las habilidades blandas sobre el clima laboral trasciende sectores específicos. Esta coincidencia entre estudios de distintos sectores, organizacional, corporativo y educativo, refuerza la tesis de que las organizaciones que invierten estratégicamente en el desarrollo de estas competencias fomentan ambientes más armónicos, colaborativos y eficaces.

En cuanto al objetivo específico 1, se identificó que el 41,7 % del personal presenta un nivel alto de habilidades blandas, mientras que el 29,2 % se encuentra en niveles medio y bajo cada uno. Este resultado, si bien es alentador, pone en evidencia que aún existe una proporción considerable de colaboradores con habilidades blandas por reforzar. Un estudio relevante al respecto es el de Flores (2021), quien reveló que las habilidades blandas de los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos se encuentran en un nivel alto. De acuerdo con el estudio, el 67 % de los colaboradores evaluados demostró contar con un buen desarrollo en aspectos clave como la proactividad, la capacidad para trabajar bajo presión, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la comunicación. Este hallazgo es significativo pues

muestra que dentro del entorno laboral, los servidores públicos no solo cumplen con sus funciones, sino que también cuentan con herramientas personales que les permiten relacionarse de manera efectiva, adaptarse a situaciones complejas y contribuir positivamente al ambiente de trabajo. Estas habilidades blandas no solo benefician el desempeño individual, sino que también fortalecen la dinámica grupal y el clima laboral. Asimismo, en la investigación de Palma (2021), realizada con docentes de una institución educativa, se encontró que el 90 % presentaba un nivel alto de habilidades blandas. Dicho hallazgo coincide con los resultados del presente estudio, en el cual también se alcanzaron niveles altos en esta variable, a pesar de haberse desarrollado en contextos distintos: educativo y empresarial. Es importante recalcar que las habilidades blandas constituyen competencias esenciales para el desempeño laboral, las cuales favorecen la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, aspectos que repercuten directamente en el clima laboral.

De igual forma, en la investigación de Prieto (2022), con trabajadores administrativos de la Distribuidora Ahorrofarma, se halló que el 76,9 % se ubicaba en un nivel alto de habilidades blandas. Este resultado coincide con los hallazgos de la presente investigación, donde también se identificaron niveles altos de habilidades blandas, resaltando que ambos estudios se efectuaron en empresas del sector privado. La coincidencia entre las dos investigaciones muestra que las habilidades blandas son un elemento fundamental en el ámbito laboral, ya que favorecen la interacción, la resolución de conflictos y el fortalecimiento del clima laboral.

Respecto al objetivo específico 2, se observó que el 44,2 % del personal percibe un nivel bajo de clima laboral, mientras que el 33,3 % lo percibe como nivel medio y el 22,5 %, como nivel alto. Esta situación representa un desafío para la empresa, puesto que un clima laboral desfavorable puede repercutir negativamente en el rendimiento, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. En línea con esta problemática, en la investigación de Flores (2021), realizada con trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos, se reveló que el

clima laboral se mantenía en un nivel regular, principalmente en aspectos como la comunicación interpersonal, la autonomía en la toma de decisiones y la motivación laboral. Dicho resultado es similar con los hallazgos de la presente investigación. Tanto en el sector público como en el privado, aún existen retos para lograr un ambiente de trabajo positivo; sin embargo, en el caso de la empresa privada analizada, la situación resulta más crítica. Esto refleja que no basta con que los trabajadores tengan buenas habilidades blandas, sino que es indispensable que la empresa implemente acciones concretas que mejoren la comunicación, fortalezcan la motivación y promuevan la participación de los trabajadores. Asimismo, en la investigación de Prieto (2022), realizada con el personal administrativo de la Distribuidora Ahorrofarma, se encontró que el 76,2 % de los trabajadores percibía un clima laboral bueno, lo cual es opuesto a la presente investigación, donde el 44,2 % del personal consideró que el clima laboral era bajo. La comparación evidencia que, aun tratándose de organizaciones privadas, el ambiente laboral puede variar significativamente según las políticas internas, el estilo de liderazgo y la manera en que se gestionan la motivación y la comunicación dentro de la empresa.

Al analizar las dimensiones específicas de las habilidades blandas, se descubrió que la proactividad tenía una correlación positiva baja, pero sin significancia estadística con el clima laboral ($\rho = 0,132$; $p = 0.150$). Dicho hallazgo se contrapone parcialmente con el estudio de Barrera et al. (2024) destacaron que, si bien la proactividad individual, entendida como la capacidad de anticiparse, tomar iniciativa y actuar de forma autónoma ante las necesidades del entorno laboral, es una habilidad blanda valiosa, su impacto positivo en el clima organizacional no ocurre de forma automática. Los autores subrayaron que este tipo de comportamiento debe ser reconocido, promovido y valorado por la propia institución para que genere verdaderos cambios en la percepción del ambiente laboral. De lo contrario, los esfuerzos individuales pueden diluirse o incluso generar frustración si no son acogidos por una cultura organizacional que incentive la participación activa y la mejora continua. A su vez, Bajjal y Saunders (2021) argumentaron que la proactividad puede generar tensiones cuando

no existe un marco de colaboración, ya que puede ser percibida como intromisión o competencia desleal. Estos hallazgos apuntan que para que la proactividad tenga un efecto positivo en el clima laboral, debe estar alineada con los valores, normas y estilos de liderazgo predominantes en la organización.

Asimismo, la dimensión trabajo bajo presión presentó una correlación positiva baja ($\rho = 0,238$), pero estadísticamente significativa con el clima laboral. Dicho hallazgo sugiere que los colaboradores que poseen estrategias para afrontar el estrés tienden a percibir su ambiente laboral de forma más favorable. De esta forma, los hallazgos se alinean con lo planteado por Flores (2021), quien realizó una investigación en la Municipalidad de Los Olivos y encontró que el trabajo bajo presión mantenía una relación positiva baja y estadísticamente significativa con el clima laboral, similar a los resultados obtenidos en la presente investigación. Esta coincidencia entre ambos estudios permite afirmar que, aunque el trabajo bajo presión no determina de manera contundente la percepción del clima laboral, sí ejerce una influencia reconocible en distintos contextos organizacionales. La similitud de los resultados sugiere que, tanto en instituciones públicas como privadas, las demandas laborales asociadas a situaciones de presión tienden a incidir en la valoración del clima laboral, aunque con un impacto limitado. Por su parte, Barrera et al. (2024), argumentaron que el desarrollo de habilidades blandas permite a los profesionales mantener la calma, colaborar eficazmente y tomar decisiones bajo presión. Aunque en dicho estudio no se encontró una correlación estadística significativa entre habilidades blandas y clima laboral, los autores subrayaron la importancia de estas competencias para sostener la funcionalidad del equipo y la estabilidad emocional en entornos exigentes.

En relación con la dimensión responsabilidad social y personal, se reveló una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($\rho = 0,488$; $p < 0,01$) con el clima laboral, es decir, los colaboradores asumen con mayor compromiso sus deberes individuales y sociales dentro de la empresa, también tienden a percibir un clima laboral más favorable. Se obtuvo un resultado similar en la investigación realizada por Flores (2021), en

el cual el 73 % consideró un nivel alto; el 21%, un nivel medio, y el 6 %, un nivel bajo de responsabilidad social y personal.

Por otro lado, la dimensión trabajo en equipo presentó una correlación positiva baja ($p = 0,133$), pero sin significancia estadística ($p = 0,147$) con el clima laboral, teniendo en cuenta la importancia del trabajo en equipo para generar un buen clima laboral dentro de la empresa. En el estudio de Flores (2021), realizado en la Municipalidad de Los Olivos, se encontró que esta dimensión se relacionaba de manera positiva baja y estadísticamente significativa con el clima laboral. Este resultado es similar a lo obtenido en la presente investigación. La comparación entre ambos resultados evidencia que la relación entre trabajo en equipo y clima laboral no es uniforme en todos los contextos organizacionales. Mientras que en el sector público el trabajo en equipo constituye un factor con incidencia comprobada en la percepción del clima, en la empresa privada estudiada esta relación parece diluirse, probablemente debido a dinámicas internas distintas, como la forma de gestión, los niveles de cohesión grupal o los mecanismos de coordinación entre áreas. En ese sentido, el trabajo en equipo, aunque importante, no necesariamente garantiza una mejora directa en el clima laboral, ya que su impacto depende de cómo se promueve y gestiona dentro de cada institución. Asimismo, en la investigación de Palma (2021), efectuada en docentes de una institución educativa, no se halló una correlación moderada y estadísticamente significativa entre la dimensión trabajo en equipo y la satisfacción laboral, lo cual es opuesto al resultado obtenido en esta investigación. La diferencia evidencia que el impacto del trabajo en equipo sobre la percepción del entorno laboral no es uniforme en todos los contextos. Mientras que en el ámbito educativo el trabajo en equipo constituye un factor con un peso considerable en la satisfacción de los docentes, en la empresa privada de Independencia dicha relación no se manifestó de manera significativa. Esto sugiere que variables como el tipo de organización, las características de las funciones y la forma en que se gestionan las dinámicas grupales pueden condicionar la fuerza con la que el trabajo en equipo influye en la valoración del clima laboral.

Por último, en la dimensión comunicación se halló una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa con el clima laboral ($\rho = 0,355$; $p < 0,01$), por eso, se considera que la comunicación es un factor clave para el fortalecimiento de dicha variable. En la investigación realizada por Flores (2021), en la Municipalidad de Los Olivos, se evidenció como resultado una correlación positiva baja y significativa. Si bien esto se relaciona con el resultado obtenido en la presente investigación, la diferencia en la magnitud de la correlación puede deberse al tipo de organización en la que se desarrollaron los estudios: mientras que en el ámbito privado la comunicación suele ser más dinámica y orientada a la productividad, en el sector público los procesos comunicativos pueden verse limitados por la burocracia y la estructura jerárquica, lo que reduce su influencia directa sobre el clima laboral. Pese a estas variaciones, ambos estudios coinciden en resaltar que la comunicación constituye un elemento clave para el fortalecimiento del clima laboral. Por su parte, Saldaña (2021) enfatizó que, en instituciones educativas, la habilidad para comunicar ideas y emociones con claridad fortalece el sentido de pertenencia y disminuye los conflictos interpersonales. Complementariamente, Gamboa y Vilcapoma (2022) explicaron que la comunicación fluida dentro de los equipos no solo incrementa la eficiencia en la ejecución de tareas, sino que también refuerza la cohesión grupal.

A pesar de los resultados positivos obtenidos en el presente estudio, es importante reconocer algunas limitaciones que podrían haber influido en los hallazgos. En primer lugar, la muestra estuvo compuesta por el personal de una sola empresa privada ubicada en el distrito de Independencia - Lima, lo cual restringe la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o sectores económicos. La diversidad de culturas organizacionales, estructuras jerárquicas y estilos de liderazgo en otras empresas podría producir resultados distintos respecto a la relación entre habilidades blandas y clima laboral. Asimismo, el tamaño reducido de la muestra limita el poder estadístico del estudio y puede haber afectado la sensibilidad para detectar correlaciones más sutiles entre algunas

dimensiones específicas de las variables analizadas, como la proactividad o el trabajo en equipo.

Además, el diseño no experimental transversal del estudio impide establecer relaciones causales entre las variables, limitándose a observar asociaciones en un momento determinado. A su vez, factores externos como el clima económico, cambios en la administración o situaciones personales de los trabajadores pudieron haber influido en la percepción del clima laboral y el autoinforme sobre habilidades blandas. También se debe considerar que los instrumentos utilizados fueron autoadministrados, lo que conlleva un riesgo potencial de sesgo por deseabilidad social, ya que los participantes podrían haber respondido de manera favorable para proyectar una imagen positiva de sí mismos. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones incorporen metodologías mixtas, incluyendo observaciones directas o entrevistas, así como estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución de estas variables a lo largo del tiempo y en distintos escenarios organizacionales.

5.2 Conclusiones

1. Se concluye que existe una relación positiva moderada ($p = 0,369$) y estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. Fortalecer competencias como la comunicación, la empatía, la proactividad y el trabajo en equipo podría contribuir a generar un clima laboral más armonioso, colaborativo y productivo. Por ello, invertir en programas de capacitación en habilidades blandas no solo beneficiará al desarrollo individual de los colaboradores, sino que también repercutirá de manera positiva en la dinámica y bienestar organizacional.
2. Se halló que el 41,7 % de los colaboradores posee un nivel alto de habilidades blandas, mientras que el 29,2 % presenta un nivel medio y bajo. Este hallazgo evidencia que, aunque una parte del personal cuenta con competencias bien

desarrolladas, existe un sector importante que requiere fortalecimiento. Potenciar estas habilidades no solo impactará de forma directa en la calidad del trabajo, sino que también contribuirá a consolidar un clima laboral más colaborativo, productivo y saludable.

3. Se encontró que el 44,2 % de los colaboradores percibe el clima laboral como bajo, el 33,3 % lo considera medio y solo el 22,5 % lo percibe como alto. Estos resultados evidencian que casi la mitad del personal no se siente plenamente satisfecho con su entorno de trabajo, lo cual puede impactar en la motivación, el rendimiento y las relaciones laborales, haciendo necesario implementar estrategias que favorezcan un ambiente laboral más positivo y cohesionado.
4. Se evidenció que la proactividad presenta una relación positiva baja ($p = 0,132$), pero sin significancia estadística con el clima laboral. Esto significa que, en esta empresa, la proactividad del personal no parece influir de manera relevante en cómo perciben su clima laboral.
5. Se reveló que el trabajo bajo presión presenta una relación positiva baja ($p = 0,238$) y estadísticamente significativa con el clima laboral, lo que indica que, aunque la asociación es débil, a medida que los colaboradores manejan mejor las situaciones de presión, tienden a percibir de forma ligeramente más favorable su clima laboral.
6. Se encontró que la responsabilidad social y personal presenta una relación positiva moderada ($p = 0,488$) y estadísticamente significativa con el clima laboral, siendo una de las dimensiones que mostró la asociación más fuerte en todo el estudio. Esto sugiere que, cuanto mayor es el sentido de responsabilidad de los colaboradores, mejor tienden a percibir su clima laboral.
7. Se halló que la dimensión trabajo en equipo presenta una relación positiva baja ($p = 0,133$), pero sin significancia estadística con el clima laboral, es decir, la percepción del clima laboral no depende directamente del trabajo en equipo, sino que probablemente esté influenciada por otros factores como la comunicación, el

- estilo de liderazgo, entre otros. Sin embargo, fortalecer las dinámicas de colaboración y cohesión podría contribuir indirectamente a mejorar el clima laboral.
8. Se concluye que la comunicación tiene una relación positiva moderada ($p = 0,355$) y estadísticamente significativa con el clima laboral; por lo tanto, a medida que mejora la calidad y fluidez de la comunicación entre los colaboradores de la empresa, también tiende a mejorar la percepción del clima laboral. Este hallazgo evidencia que la comunicación constituye un factor relevante para generar un ambiente de trabajo más armonioso, cooperativo y productivo.

5.3 Recomendaciones

1. Se recomienda implementar programas de desarrollo de habilidades blandas dirigidos a los colaboradores de la empresa. Dado que el estudio evidenció una correlación positiva entre la comunicación y la responsabilidad social y personal con un clima laboral favorable, es prioritario diseñar talleres prácticos que aborden estas competencias. Dichos talleres deben adaptarse al contexto particular de la organización, incorporando técnicas validadas como entrenamiento en resiliencia para el manejo del estrés, *role-playing* para mejorar la comunicación, trabajo en equipo y dinámicas de *team building* para fortalecer la cohesión grupal. Además, se sugiere que estas capacitaciones sean diferenciadas por departamentos, ya que los equipos con alta rotación o conflictividad requieren estrategias personalizadas.
2. Se sugiere realizar una evaluación diagnóstica más profunda para identificar las causas subyacentes de las problemáticas reportadas. Esto implica aplicar metodologías cualitativas, como entrevistas individuales o grupos focales con colaboradores y líderes, con el objetivo de explorar factores no capturados en el estudio cuantitativo inicial. Por ejemplo, sería relevante analizar si los conflictos interpersonales están asociados a estilos de liderazgo disfuncionales, falta de

claridad en los roles o deficiencias en los procesos de comunicación interna. Esta información permitiría diseñar intervenciones más precisas y efectivas, ajustadas a la realidad organizacional de la empresa.

3. Se propone la implementación de un sistema de monitoreo continuo del clima laboral, que incluya evaluaciones periódicas y métricas claras para medir el impacto de las intervenciones. Este sistema debería combinar herramientas cuantitativas (como encuestas bianuales) con cualitativas (como *feedback* 360°), permitiendo una visión integral de la evolución del clima organizacional. Adicionalmente, se recomienda establecer canales de comunicación abiertos, como buzones de sugerencias o reuniones de *feedback*, a fin de detectar oportunamente nuevas áreas de mejora.
4. Se recomienda desarrollar un plan de acción centrado en el liderazgo, dado su papel clave en la dinámica organizacional. Capacitar a los mandos medios en habilidades como inteligencia emocional, gestión de conflictos y trabajo en equipo podría tener un efecto multiplicador, mejorando no solo el clima laboral sino también indicadores estratégicos como la retención de talento y la productividad. Este plan debería incluir mentorías y acompañamiento continuo, asegurando que los líderes puedan aplicar lo aprendido en su gestión diaria.

Estas recomendaciones buscan trascender el ámbito teórico y ofrecer soluciones prácticas y contextualizadas, demostrando el dominio de competencias profesionales avanzadas en el área organizacional. Su implementación permitiría a la empresa abordar de manera integral las problemáticas identificadas, promoviendo un clima laboral saludable y sostenible.

REFERENCIAS

- Abshier, P. (2012). Feasibility Pilot Study: Training Soft Skills in Virtual Worlds. *Games For Health Journal*, 1(2), 174-176. <https://doi.org/10.1089/g4h.2012.1020>
- Álvarez, S. (2021). *Habilidades blandas en estudiantes de EAP de Ingeniería de Materiales y Trabajo Social de la UNT, Trujillo, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/23634>
- Álvarez, M., Mendoza, Y., Macias, E. y Arellano, O. (2023). Las habilidades blandas y su rol en el rendimiento laboral de los profesionales de la salud. *Revista Cubana de Reumatología*, 25(4). <https://revreumatologia.sld.cu/index.php/reumatologia/article/view/1261>
- Andina (25 de junio de 2019). *El 76 % de puestos laborales no se cubre por falta de habilidades blandas*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-76-de-puestos-laborales-no-se-cubre-falta-habilidades-blandas-756541.aspx>
- Aranda, L. y Sebastiani, K. (2022). *Habilidades blandas y clima organizacional en colaboradores de entidades financieras de Barranca, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89516>
- Atencio, M. y Torres, D. (2021). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Independencia, Lima – Perú 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/26404>
- Bajjal, S. y Saunders, L. (2021). Soft Skills Teaching by Top-Ranked U.S. Nursing Faculty. *Journal Of Nursing Education*, 60(8), 437-443. <https://doi.org/10.3928/01484834-20210722-04>
- Barrera, J., Dueñas, M. y Verano, P. (2024). *Relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores del área táctica y operativa de la Clínica Cardiovascular Angiografías del Llano* [Tesis de licenciatura, Universidad Santo Tomás].

- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. UNED.
- Cajas, M. (2018). *Los cinco grandes factores de personalidad (Big-Five): Su evolución en el mundo laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/3942>
- Cárdenas, J. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28053>
- Carranza, J. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C., 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14077/2756>
- Chacón, G. (2018). *Propiedades psicométricas de la escala de clima social laboral WES en trabajadores de una empresa pública en Comas, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/25477>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.bqm.com.pe/libros/Gestion%20del%20Talento%20Humano%20Chiavenato%203edi.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Education. <https://es.scribd.com/document/747175181/Comportamiento-Organizacional-Chiavenato-2017-1-2>

- Chinchay, J., Bartolomé, A. y Ozoriaga, E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 3(2).
<https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Cruz, M. y Díaz, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140-152.
- Deci, E. y Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Del Carpio, P. (2017). *Estudio de caso organizacional: programa de intervención del clima laboral en el área de recursos humanos de una empresa privada* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/2949>
- Domínguez, L., Ramírez, A. y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
<https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- Donawa, Z. (2019). Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(9), 58-73.
- Educoway. (s. f.). *Los 5 grandes rasgos de la personalidad según Goldberg*.
<https://educoway.com/los-5-grandes-rasgos-de-la-personalidad-segun-goldberg/>
- El Comercio (20 de agosto de 2018). *Un 86 % de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>
- Espiella, C. y Rodríguez, C. (2016). Aplicabilidad y gestión organizacional de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow en Telefónica-Colombia. *Revista Científica de Ciencias Sociales*, 8(1), 15-30.

- Flores, C. y Vigil, R. (2020). *Las habilidades blandas y su orientación hacia la gestión de calidad en el nuevo escenario laboral de la empresa agrícola Puemape S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/7697>
- Flores, A. (2021). *Las habilidades blandas y el clima laboral de la Municipalidad de Los Olivos, año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/28134>
- Gamboa, R. y Vilcapoma, J. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Bioingeniería S.A.C., 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/4328>
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.
- García, A., Ortega, P. y Reyes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1370–1384. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70381-3](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70381-3)
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: Desarrollar la atención para alcanzar la excelencia*. Editorial Kairós. <https://juanjomoreno.com/wp-content/uploads/2015/01/Focus-Daniel-Goleman.pdf>
- Goyes, I. (2022). *Talleres de habilidades blandas para el fortalecimiento del clima laboral de una institución educativa de Guayaquil, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93748>
- Guerrero, J. (2022). *Estrategias basadas en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9938>
- Guerrero, I. (2023). *Habilidades blandas y clima laboral*. EsSalud.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Huamaní, J. y Venegas, M. (2021). *Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los trabajadores de una municipalidad provincial, Apurímac, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/89402>
- Huayna, W. (2019). *Análisis de las habilidades blandas de los alumnos de la Escuela Profesional de Gestión de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10210>
- Isern, C. (2021). *Programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional en una empresa Retail de la ciudad de Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8639>
- Jáuregui, K. y Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Educación.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- López, Y. (2021). *Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Representaciones y Servicios Global Selva S.A.C., Jaén* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93893>
- Luna, F. y Silva, S. (2020). *Las habilidades blandas y su relación con la productividad humana en el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/6863>

- Madero, S. y Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Martínez, J. y Valls, F. (2008). Aplicación de la teoría de Holland a la clasificación de ocupaciones. Adaptación del inventario de clasificación de ocupaciones (ICO). *Revista Mexicana de Psicología*, 25(1), 151-164.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Molina, A. y Coto, E. (2023). Importancia de las habilidades blandas en los entornos laborales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1076-1087. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>
- Morocho, A. (2017). *Propiedades psicométricas de la Escala de Habilidades Blandas en personal administrativo de la UGEL Ayabaca* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10665>
- Mujica, J. (2015). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden?* <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). Ediciones de la U-Transversal.
- Palma, G. (2021). *Habilidades blandas y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N.º 1267 – Lurigancho, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55354>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: Factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peralta, M., Sánchez, C. y Alabart, Y. (2013). Propuesta de sistema de gestión de la innovación, desde la cultura organizacional, en una empresa azucarera del Guayas.

Ciencia y Tecnología Revista Científica Multidisciplinar, 1(5), 27-44.

<https://doi.org/10.47189/rcct.v1i5.9>

Perdomo, E. y Vargas, D. (2023). *Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones: Una mirada actual para Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57864>

Pérez, D. y Villavicencio, D. (2024). *Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de un call center de Lima Norte, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/8485>

Prieto, M. (2022). *Habilidades blandas y clima laboral en el personal administrativo de la Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/79273>

Ramírez, D. y Palomino, Y. (2020). *Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Realpez S.A.C., Lima 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/25198>

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson. https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/robbins_comportamiento_organizational_17ed-2017_EXTRACTO.pdf

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Saldaña, L. (2021). *Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ucayali]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14621/5112>

- 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 de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.14414/12761>
- Sojos, A., Cachupud, L. y Zhagui, B. (2024). Clima laboral docente: la importancia de fomentar habilidades blandas. *Revista Invecom*, 5(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14549201>
- Tapia, J. e Inga, L. (2019). *Relación de las habilidades blandas en la productividad laboral en los colaboradores de la empresa Inversiones y Servicios Generales Tongod S.R.L. – Cajamarca, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/23066>
- Tello, V. (2017). *La competencia laboral y el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la UGEL 04 – Comas 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16118>
- Vásquez, J. (2018). El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Juan Mejía Baca]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.umb.edu.pe/handle/UMB/93>
- Vásquez, S., Vásquez, S. A., Vásquez, C., Vásquez, L., Castillo, H. y Gómez, J. (2021). Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente. *Paidagogo*, 3(2), 4-16. <https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>
- Velásquez, M., García, J., Rodríguez, G. y González, M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua. *Uniandes Episteme. Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(3), 249-262.

Vera, F. (2017). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akademeia*, (1), 53-73.
<https://doi.org/10.61144/0718-9397.2016.137>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.				
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
Problema general: ▪ ¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?	Objetivo general: • Determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.	Hipótesis general: H0. No existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. H1. Existe relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.	Variable 1: Habilidades blandas Variable 2: Clima laboral	Población: Conformada por 130 colaboradores de una empresa privada de Independencia. Muestra: La muestra estuvo conformada por 120 colaboradores de una empresa privada de Independencia. Tipo de muestreo: Es de tipo no probabilístico intencional.
Problemas específicos: ▪ ¿Cuál es el nivel de habilidades blandas en el personal de una empresa privada de	Objetivos específicos: ▪ Determinar los niveles de habilidades blandas en el personal de una empresa privada de	Hipótesis específicas: ▪ Existe relación significativa y negativa entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una		Técnica de recolección de datos: La técnica empleada fue encuesta.

<p>Independencia - Lima, 2024?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el nivel de clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024? ▪ ¿Cuál es la relación entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024? ▪ ¿Cuál es la relación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024? ▪ ¿Cuál es la relación entre la dimensión responsabilidad social y 	<p>Independencia - Lima, 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los niveles de clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Determinar la relación entre la dimensión proactividad y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Determinar la relación entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Determinar la relación entre la dimensión responsabilidad social y personal en el personal de una empresa 	<p>empresa privada de Independencia - Lima, 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación significativa y positiva entre la dimensión trabajo bajo presión y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Existe relación significativa y positiva entre la dimensión responsabilidad social y personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Existe relación significativa y negativa entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. 		<p>Instrumento de recolección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala de habilidades blandas (EBH) - Escala de Clima Social Laboral WES
--	--	--	--	---

<p>personal y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024? ▪ ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024? 	<p>privada de Independencia - Lima, 2024.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la relación entre la dimensión trabajo en equipo y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. ▪ Determinar la relación entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe relación significativa y positiva entre la dimensión comunicación y el clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024. 		
---	---	--	--	--

Anexo 2. Consentimiento informado para participantes de la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se le invita a participar en un estudio para determinar la relación entre habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024.

La evaluación se realizará a través del Google Forms. Se le solicitará a usted que responda con la mayor honestidad posible. Asimismo, los resultados obtenidos serán completamente anónimos. No se tiene un tiempo límite, solo se busca que responda con lo primero que le viene a la mente.

Si decide participar en este estudio se realizará lo siguiente:

1. Se aplicará el instrumento de investigación para medir las habilidades blandas y clima laboral.

La aplicación del instrumento no demandará ningún riesgo para su salud.

Participarán de este estudio 120 colaboradores de ambos sexos de una empresa privada de Independencia. Las edades de los participantes serán comprendidas entre 18 a 40 años.

Los resultados que se obtengan de la prueba realizada serán de forma anónima y confidencial.

Los costos y el análisis de esta serán cubiertos por el estudio y no le ocasionarán gasto alguno.

No deberá pagar nada por participar en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

Nosotros guardaremos su información con códigos y no con nombres. Si los resultados de este seguimiento son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron en este estudio.

Si decide participar en el estudio, puede retirarse en cualquier momento o no participar en una parte de este, sin que ello ocasione perjuicio alguno para usted.

Una copia de este consentimiento informado le será entregada.

Letra inicial de su nombre Participante Fecha y hora:	Nombres y apellidos Investigador Fecha y hora:
---	--

Anexo 3. Escala de habilidades blandas (EBH)

La presente encuesta es para un trabajo de investigación, relacionado con las habilidades blandas y clima laboral. Agradezco anticipadamente tu valiosa colaboración llenando de manera sincera y objetiva la siguiente encuesta.

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionarás será solo de conocimiento del investigador, por tanto, evalúa a tus directivos en forma objetiva y veraz respondiendo a las interrogantes, en función a la siguiente escala de valoración:

NIVELES	ESCALA DE VALORACIÓN
4	Siempre
3	Casi siempre
2	A veces
1	Nunca

N.º	ITEMS	Alternativas			
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.				
2	Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos.				
3	Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos.				
4	Termino el trabajo, aunque sea difícil.				
5	Soy perseverante en el trabajo que se me encarga.				
6	Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo.				
7	Disfruto siendo parte de un grupo.				
8	Estoy siempre dispuesto a trabajar con los demás, aunque nosiempre tengamos las mismas opiniones.				
9	Constantemente tengo una buena actitud.				
10	Controlo situaciones de estrés en el trabajo.				

11	Soy una persona que respeta las opiniones de los demás.				
12	Si algo sale mal busco una solución y evito enojarme.				
13	Soluciono dificultades inesperadas de manera muy efectiva.				
14	Conozco la misión y visión de la organización en la cual trabajo.				
15	Me siento orgulloso de trabajar en la organización en la cual trabajo.				
16	Cuando me equivoco asumo responsabilidad y no culpo a nadie más.				
17	Promuevo y apoyo acciones de voluntariado social entre mis compañeros de trabajo.				
18	Desarrollo acciones que favorecen el respeto, la promoción y la educación en la empresa donde trabajo.				
19	Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto.				
20	Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo.				
21	Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie.				
22	Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.				
23	Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.				
24	Estoy comprometido con el desarrollo de la organización.				
25	Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que pueda.				
26	Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.				
27	Me siento nervioso cuando hablo ante personas extrañas.				
28	Expreso de manera correcta lo que necesito.				
29	Siempre estoy atento ante una comunicación.				
30	Sé cuándo es mejor guardar silencio.				

Anexo 4. Escala de clima social laboral (WES)

Sexo: Edad..... Fecha:

A continuación, se presentan 15 afirmaciones que describen la manera en que usted se desarrolla en su lugar de trabajo. Usted marcará con una (X) en una de las tres alternativas de respuesta que usted considere la más adecuada. TD = Totalmente desacuerdo, MD = Muy en desacuerdo, D = Desacuerdo, A = Acuerdo, MA = Muy de acuerdo, TD = Totalmente de acuerdo

N.º	ITEMS	ALTERNATIVAS					
		TD	MD	D	A	MA	TD
1	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.						
2	Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.						
3	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.						
4	La gente puede hacer las cosas por iniciativa propia.						
5	Los jefes promueven que los empleados confíen en sí mismos cuando surge un problema.						
6	Se siente el entusiasmo en el ambiente.						
7	Los jefes estimulan a los empleados para que sean claros y ordenados.						
8	Se valora positivamente el hacer las cosas de manera diferente.						
9	Los colores y la decoración hacen un lugar de trabajo agradable.						

10	Generalmente el mobiliario está bien acomodado.						
11	Las oficinas están siempre bien ventiladas						
12	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.						
13	Los jefes vigilan cercanamente a los empleados.						
14	Se refuerza el seguimiento de reglas y normas.						
15	Los jefes controlan y supervisan mucho al personal.						

Anexo 5. Autorización para la aplicación del cuestionario

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Lima, 14 de enero de 2025

Bachilleres:

Sarita Yeny Acosta Roman
Edilio Eduardo Robles Olazo

De mi mayor consideración:

Yo, Arturo Vergara Castro en calidad de gerente general de la empresa AVC STEEL DESIGN, autorizo a ustedes, Sarita Yeny Acosta Román y Edilio Eduardo Robles Olazo, bachilleres de la carrera de Psicología de la Universidad continental a aplicar los instrumentos correspondientes al trabajo de investigación "**Habilidades blandas y clima laboral en el personal de una empresa privada de Independencia - Lima, 2024**".

Y para que quede constancia, firmo la presente



08871073

Arturo Vergara Castro
Gerente general