

# ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

[HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA LABORAL EN  
COLABORADORES QUE OCUPAN CARGOS ESTRATÉGICOS DE  
UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE CHICLAYO

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autor**

Bachiller Rocio Fiorella Rodriguez Varas

**Asesora**

Doctora Romy Angelica Díaz Fernández

<https://orcid.org/0000-0001-8421-3561>

Perú

2024

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO SOSTENIBLE Y GESTIÓN EMPRESARIAL

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA. AUDIENCIAS Y OPINIÓN PÚBLICA

## JURADO EVALUADOR

Jurado 1	<b>MG. RAUL ALBERTO FLORES CASAFRANCA</b>	<b>07937771</b>
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	<b>MG. MIGUEL ANGEL LEÓN VILLARRUEL</b>	<b>10271096</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	<b>MG JOSE LUIS GARCIA SAAVEDRA</b>	<b>10557818</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## Informe similitud

### HABILIDADES BLANDAS

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**20%**

INDICE DE SIMILITUD

**20%**

FUENTES DE INTERNET

**5%**

PUBLICACIONES

**8%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	7%
2	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	4%
3	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
4	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
5	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="https://doaj.org">doaj.org</a> Fuente de Internet	1%

---

## Resumen

El presente estudio busca determinar la relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo. Para ello el presente se desarrolló en base a una investigación de tipo correlacional, con un nivel cuantitativo, un diseño de investigación no experimental, y una metodología hipotética deductiva, el presente trabajo con una muestra poblacional de 82 colaboradores que ocupan actualmente un cargo estratégico en una universidad privada de Chiclayo. Con un muestreo de tipo Censal, se utilizaron los instrumentos cuestionario de Habilidades Blandas creado por Huanaco (2019) y escala de Clima Laboral CL-SPC creado por Palma (2004). La investigación dio como resultado que existe una correlación altamente significativa entre las variables habilidades blandas y el clima laboral ( $p < .05$ ); del mismo modo se observa que dicha correlación es positiva y fuerte ( $Rho = .823$ ); además Se aprecia con mayor predominancia un nivel alto en las habilidades de Trabajo en equipo (70.70%), Liderazgo (74.40%) y Empatía (75.60%); mientras que la habilidad negociación posee un nivel predominantemente medio (51.20%); por otro lado se observa con mayor predominancia un nivel muy favorable de clima laboral, (42.70%), seguido de un nivel favorable (30.50%), media (20.70%) y desfavorable (6.10%). Por último, se determina una correlación altamente significativa entre dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral ( $p < .05$ ); además de una correlación positiva y fuerte entre cada una de ellas con un coeficiente de correlación que oscila entre .626 y .790.

---

**Abstract**

The present study seeks to determine the relationship between Soft Skills and the work environment of women and men who occupy strategic positions in a particular university in the Lambayeque Region. For this, the present was developed based on a correlational type of research, with a quantitative level, a non-experimental research design, and a hypothetical deductive methodology, this work with a population sample of 82 women and men who currently occupy a position strategic in a Lambayecan university. With a Census-type sampling, the Soft Skills questionnaire instruments created by Huanaco (2019) and the CL-SPC Work Climate scale created by Palma (2004) were used. The research resulted in a highly significant correlation between the soft skills variables and the work environment ( $p < .05$ ); Likewise, it is observed that said correlation is positive and strong ( $Rho = .823$ ); In addition, a high level of Teamwork (70.70%), Leadership (74.40%) and Empathy (75.60%) skills is seen more predominantly; while the empathy skill has a predominantly medium level (51.20%); On the other hand, a very favorable level of work environment is observed with greater predominance, (42.70%), followed by a favorable level (30.50%), average (20.70%) and unfavorable (6.10%). Finally, a highly significant correlation is determined between dimensions of band skills and the work environment ( $p < .05$ ); in addition to a positive and strong correlation between each of them with a correlation coefficient that ranges between .626 and .790.

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a:

Angelica, mi madre, quien me ha inculcado el amor a Dios y a mi familia; así también porque es un ejemplo en perseverancia y disciplina, lo cual me han motivado a seguir creciendo a nivel personal y profesional.

Pedro, mi padre, quien me regaló las mejores sonrisas de amor que he podido sentir y que me acompañan día a día; y a pesar que hoy ya no estas físicamente sé que nuestro amor es infinito.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a Dios y a la vida por regalarme todas las experiencias vividas que me han hecho ganar, perder, caer y levantarme para seguir cumpliendo los sueños de aquella niña que aún vive en mí y que hoy es mi prioridad.

¡Que Dios y la vida sigan conectando a la niña que fui y a la mujer que soy para juntas seguir robando vida al tiempo!

Rocio Fiorella Rodríguez Varas.

## Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador .....	iii
Informe Similitud .....	iv
Resumen .....	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y agradecimiento.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Índice de tablas y figuras.....	X
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática .....	1
I.2.1. Pregunta general.....	4
I.2.2. Preguntas específicas.....	4
I.3. Objetivos de la investigación .....	5
I.3.1. Objetivo general.....	5
I.3.2. Objetivos específicos.....	5
I.4. Justificación de la investigación .....	5
I.5. Alcance de la investigación .....	7
II. MARCO TEÓRICO .....	8
II.1. Antecedentes.....	8
II.1.1. Antecedentes internacionales .....	8
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	10
II.2. Bases teóricas.....	14
II.3. Marco conceptual .....	19
III. HIPÓTESIS.....	21
III.1. Declaración de hipótesis.....	21
III.1.1. Hipótesis general.....	21
III.1.2. Hipótesis específicas .....	21
III.2. Operacionalización de variables .....	22
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	24
IV.1. Tipo de investigación .....	24
IV.2. Nivel de investigación .....	24
IV.3. Diseño de investigación .....	24
IV.4. Método de investigación .....	25



IV.5. Población.....	25
IV.6. Muestra.....	25
IV.7. Técnicas de recolección de datos .....	25
IV.7.1. Técnica .....	25
IV.7.2. Instrumento .....	26
V. RESULTADOS .....	28
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	32
Lista de referencias .....	39
Apéndice .....	46

---

**Índice de tablas y figuras**

Tabla 1. Relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	28
Tabla 2. Habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	29
Tabla 3. Nivel del clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	30
Tabla 4. Relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	31
Tabla 5. Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Blandas .....	54
Tabla 6. Validez por constructo del Cuestionario de Habilidades Blandas .....	54
Tabla 7. Confiabilidad del Cuestionario de Clima Organizacional .....	544
Tabla 8. Validez por constructo del cuestionario de Clima Organizacional .....	544
Figura 1. Habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	53
Figura 2. Nivel del clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo .....	53

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **I.1. Realidad problemática**

En la actualidad, las compañías y organizaciones compiten regularmente, por lo que es fundamental contar con individuos que posean habilidades blandas bien desarrolladas para alcanzar el éxito y la eficiencia empresarial. Estas habilidades no solo favorecen la creación de un entorno propicio para un rendimiento efectivo del equipo, sino que también pueden incidir en su desarrollo inapropiado. De acuerdo con Alex (2016), las habilidades blandas comprenden un conjunto de habilidades y rasgos esenciales para el correcto comportamiento, relación y comunicación efectiva con sus pares, adquiridos a lo largo del proceso de aprendizaje.

Al mismo tiempo, es crucial destacar que estas habilidades son descritas como fundamentales elementos para asegurar el correcto desempeño en equipo. Es pues que, de acuerdo con un reporte realizado por el Foro de Economía Mundial (World Economic Forum) en 2018 reveló que el 90% de las empresas reflexionan que las habilidades interpersonales son de gran importancia para el correcto progreso de la organización, superando la relevancia de los métodos tecnológicos. Esto indica que las habilidades interpersonales, además de generar un impacto significativo en la vida de cada ser humano, influyen significativamente en el ámbito laboral. En relación con el contexto peruano, el Banco Interamericano de Desarrollo (2019), a través del cuestionario que mide las habilidades laborales durante el periodo 2017-2018, evidenció que el 32.3% de las vacantes no se cubren a causa de las dificultades del individuo respecto a sus habilidades blandas.

Bajo estas concepciones, Gómez (2018) señala que, siete de cada diez empleadores en el Perú, carecen de recursos humanos adecuado que posea las habilidades vitales para optimizar o desarrollarse como miembros de una organización. Esto dificulta lograr una integración efectiva en el trabajo y una vida plena. Por lo tanto, destaca la importancia de que los empleadores fomenten el desarrollo de habilidades blandas, ya que esto contribuye al mejoramiento de la eficacia del clima laboral. Por otro lado, en Perú, Vásquez (2018) llevó a cabo un estudio sobre las habilidades en los empleados de una empresa financiera, y relató que dichos colaboradores manifestaban un desarrollo deficiente respecto a dichas habilidades, siendo el más destacado, la habilidad de liderazgo, mismo que interfiere negativamente en diversas operaciones y actividades.

Debido a dichas evidencias, el mismo autor converge en desarrollar una serie de estrategias que permitan el correcto desarrollo de las habilidades blandas, con el fin de desbloquear las capacidades y destrezas de cada colaborador. Posterior a ello, los altos cargos de dicha institución reconocieron la necesidad de brindar una serie de capacidades de forma eficaz y dotarlos de un conjunto de habilidades adaptativas a la innovación. Méndez (2006) sostiene que el clima organizacional es el resultado de un conjunto de factores propios de la persona, además de factores físicos y propios de la organización en el ámbito laboral. El ambiente en el que cada colaborador desarrolla sus tareas ejerce una significativa influencia con respecto al comportamiento, satisfacción, creatividad y productividad. Igoni (2017), en el estado de Rivers – Nigeroa, observo a través de su estudio a colaboradores de una entidad financiera, que las empresas del nuevo siglo enfrentan un reto, pues se evidencia la necesidad de contratar personal que sean capaces de encontrarse comprometidos con su trabajo.

El clima organizacional se valora como un factor crucial para las empresas, esto a causas de los diversos efectos implícitos y la relación con actividades normativas variadas. Proporciona respuestas con respecto a mejorar el compromiso con de los empleados, mediante el entorno laboral saludable. Así mismo, plantea que la creación de espacios de trabajo aceptables, son vitales al momento de reconocer los logros y sacrificios de cada colaborador, mismos que contribuyen de manera activa sus capacidades para el logro de los objetivos. Desde un plano nacional, además, un estudio aplicado por la empresa APTITUS, durante el 2018 reveló que el 81% de los colaboradores sostienen que el clima organizacional es un factor clave para el correcto desempeño en el trabajo. De igual manera, el 86% de los mismos estaría dispuesto a dejar de laborar en su empresa actual si en caso el ambiente laboral de este sea desfavorable para el propio trabajador.

Sin embargo, el 19% afirmó que dicho motivo no tiene impacto en sus actividades. En Lima, la Consultora Supera (2017) llevó a cabo un estudio el cual arrojó resultados reveladores; pues el 52% de los empleados encuestados expresaron sentir que los aportes que brindan en su centro de trabajo son apreciados escasamente, mientras que el 45% de los mismos revelaron que actualmente no se sienten satisfechos con las retroalimentaciones que les brindan en sus centros laborales, teniendo como principal problemática el ambiente de trabajo. En relación al liderazgo de los altos cargos y su compromiso hacia los objetivos de la organización, el 47% lo calificó como "bajo", mientras que solo el 9% lo valoró como "muy bueno" o "bueno", alcanzando un total del 44%. En cuanto a los salarios, el 47% indicó que percibe una remuneración "baja", el 45% la consideró "buena", y el 8% aseguró que la remuneración es "excelente".

En conclusión, en España, únicamente el 22% de mujeres ocupan cargos de catedráticos, y un escaso 27% de los roles de liderazgo tienen presencia femenina, según reportes de Centros de Investigación de Cataluña (CERCA) y el Consejo Interuniversitario de Cataluña (CIC) (El Español, 2021). Mientras tanto, en el Perú, de las 51 universidades públicas, solo 5 tienen mujeres en el cargo de Rectoría; en contraste, en las 92 universidades privadas, la cifra se eleva a 10 mujeres en puestos de Rectoras (Cifuentes, 2021). Por lo tanto, resulta esencial observar y estudiar la influencia de las habilidades sociales y el clima laboral en las mujeres que desempeñan roles estratégicos en las universidades.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### I.2.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos de una universidad privada de Chiclayo?

### I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo?
- ¿Cuál es el nivel del clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo?
- ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### **I.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo

#### **I.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son las habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.
- Observar el nivel del clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.
- Encontrar la relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.

### **I.4. Justificación de la investigación**

El presente tratado representa gran relevancia investigativa a nivel teórico, metodológico, práctico y social; pues este rescata la necesidad de conocer como las habilidades blandas y el clima laboral resultan ser claves en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos institucionales a cargo de los colaboradores que ocupan cargos estratégicos dentro de una institución de estudios superiores. Es pues que, en este entorno laboral cada vez más complejo y competitivo, se reconoce la importancia de dichas habilidades y competencias socioemocionales en el desempeño de los colaboradores y en especiales de las mujeres, pues ellas enfrentan desafíos adicionales debido a factores de género, lo que hace que esta relación sea aún más crucial. En tal sentido, la tesis presente se

justifica a nivel teórico debido a los numerosos estudios que respaldan la idea de que las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el liderazgo, la empatía y la resolución de conflictos, son determinantes en el éxito individual y colectivo en un entorno laboral; y que, además de ello, un clima laboral positivo está relacionado con una mayor satisfacción laboral, retención de talento y productividad. Por otro lado, el estudio resalta una justificación metodológica, pues requiere un enfoque metodológico riguroso que incluya la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, misma que implica la realización de encuestas, entrevistas, análisis de datos y posiblemente la comparación con otros grupos en roles similares, debiendo ser diseñada de manera cuidadosa para abordar las particularidades de género y los posibles sesgos; considerando además el contexto específico de una universidad privada, ya que las dinámicas organizativas y culturales pueden variar significativamente entre instituciones. A nivel práctico, además, el escrito pretende generar implicaciones directas para la gestión de recursos humanos y el desarrollo profesional, pues los resultados del estudio pueden utilizarse para identificar áreas de mejora en la formación y capacitación de los colaboradores, así como para diseñar estrategias que fomenten un clima laboral más saludable y productivo. Para concluir, a nivel social, la investigación pretende promover la igualdad de género en el ámbito laboral, pues a menudo las mujeres enfrentan barreras y desafíos adicionales en su carrera profesional y, comprender cómo las habilidades blandas y el clima laboral impactan en sus roles estratégicos, puede contribuir a reducir la brecha de género y empoderar a las mujeres y varones para que asuman un papel más activo en la toma de decisiones en instituciones educativas, sirviendo como un modelo para otras organizaciones que buscan mejorar su equidad de género.



### **I.5. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación del tratado se centra en la población de colaboradores que ocupan cargos directivos dentro de la institución de educación superior. Se examinan habilidades específicas como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, empatía y resolución de conflictos, considerando que estas habilidades pueden ser determinantes en la valorización o devaluación de factores como la satisfacción laboral, la percepción de apoyo institucional y la calidad de las relaciones laborales.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

#### **II.1.1. Antecedentes internacionales**

Chiquillo et al. (2023) realizaron una investigación sobre el impacto del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas, sobre el entorno laboral y sobre el desempeño laboral.

En su estudio, emplearon una metodología cuantitativa con un enfoque paradigmático positivista, utilizando un método analítico-relacional y un diseño de investigación transversal de campo. Se aplicó un cuestionario de escala Likert a los empleados de las PYMES. Los resultados revelaron la presencia de un liderazgo poco efectivo en estas empresas. Un 52,4% de los encuestados expresaron disconformidad o fuerte disconformidad con respecto al liderazgo, además el 63,0% consideró que el clima laboral es no es favorable. Como conclusión, los autores muestran que la falta de un liderazgo eficaz contribuye a un clima organizacional negativo.

Quirós-Morales (2022) realizó una investigación con el objetivo de identificar las habilidades blandas necesarias para los profesionales que trabajan en puestos directivos.

Para este tratado, el autor seleccionó a 201 personas formadas en economía y ciencias sociales mediante el método de muestreo por conveniencia. El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Utilizando una encuesta original para evaluar las habilidades blandas en puestos directivos, se encontraron diferencias significativas entre las percepciones reales e ideales de los participantes con respecto a todas las habilidades blandas analizadas.

Cada uno de los casos, las expectativas de los participantes con respecto a las competencias de sus supervisores eran más altas de lo que creían que realmente se demostraba en materia de liderazgo.

En su investigación, Macías y Vanga (2021) llevaron a cabo un diagnóstico situacional enfocado en los docentes de la carrera de Ingeniería Civil de la Universidad Técnica de Manabí. El estudio se caracterizó por ser una investigación de campo con un enfoque cuantitativo y un muestreo censal, utilizando un cuestionario diseñado por los propios autores. Los resultados revelaron deficiencias en el clima organizacional, aunque señalaron que estas deficiencias no tenían un impacto relevante en la motivación de los trabajadores. Como conclusión, los autores sugirieron que los diagnósticos realizados a las organizaciones deben ser utilizados como base para la formulación de planes de mejora, centrándose específicamente en los aspectos desfavorables identificados.

Del Ángel et al. (2020) llevaron a cabo un análisis sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal en una institución de salud. El estudio se desarrolló como un diseño transversal analítico-correlacional, con una muestra de 182 trabajadores a quienes se les administró una escala de clima organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral. Los resultados revelaron que una gran proporción de encuestados indicó que el clima laboral en su institución necesitaba mejorar (56%), mientras que el 40.7% registró niveles de satisfacción laboral desde satisfactorio hasta muy satisfactorio (46.2%). Además, se identificó una correlación significativa y moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ( $r_s = 0.205$ ;  $p = 0.05$ ).

Gonzales (2019) planteó una investigación que exploraba la relación entre las habilidades laborales, el ambiente de trabajo en una institución de educación superior

privada y el rendimiento de los colaboradores en posiciones de mandos medios. Utilizando la Escala de Clima Social Organizacional de Moos, el investigador evaluó a 10 empleados de la institución. Los resultados indicaron que estos percibían el ambiente de trabajo de manera positiva, atribuyendo este sentimiento a diversos factores como la relación positiva entre jefes y colaboradores, la normativa institucional, y la naturaleza novedosa y cambiante de las tareas laborales. Estos hallazgos sugieren que, aunque se percibe un ambiente de trabajo positivo, podría ser beneficioso considerar cambios en el entorno laboral, aunque no se consideran necesarios en este momento.

Cardenas (2019) busco Compilar en estado del arte 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. Para ello el autor trabajó con un enfoque cualitativo orientado a una investigación documental llegando a la conclusión que Cada habilidad blanda tiene su propia estimación y dependiendo del enfoque en el que se utilice dentro de los procesos vinculados al comportamiento del ser humano puede influir en uno o varios factores asociados a la estabilidad laboral, la productividad, y el clima laboral que tiene una compañía.

### II.1.2. Antecedentes nacionales

Flores (2021) llevó a cabo una investigación para explorar la dependencia entre las habilidades blandas y el clima laboral en la Municipalidad de Los Olivos durante el año 2019. Bajo un enfoque cuantitativo, explicativo, de nivel básico y con un diseño no experimental y transversal, el autor trabajó con una muestra de 267 colaboradores de la institución a quienes se les aplicó un cuestionario compuesto por 28 ítems. Los resultados indican una clara relación entre ambas variables antes mencionadas en la Municipalidad estudiada,

evidenciada por un coeficiente de correlación igual a 0.371. Además, se encontró una relación positiva y débil (0.260 – 0.371) entre las dimensiones de proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social personal, trabajo en equipo y comunicación con el clima laboral ( $p < 0.05$ ). En términos de clasificación, se observa que el clima laboral es mayoritariamente regular (50.7%), seguido de un nivel bueno (49.3%), mientras que, en habilidades blandas, se destaca un nivel alto (67%) seguido de un nivel medio (33%).

En su estudio, Cadillo et al. (2022) analizaron cómo se desarrollan las habilidades blandas en niños y adolescentes, tanto varones como mujeres, en Lima Metropolitana. El diseño de la investigación fue transversal y comparativo, contando con la participación de 102 adolescentes con edades comprendidas entre los 13 y 17 años. A los participantes se les aplicaron los instrumentos "Cuestionario de comportamiento de Gestión de tiempo (TMBQ)", "Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (ER)", "Cuestionario de Comunicación" y "Cuestionario de Trabajo en equipo". Los autores demostraron la no correlación ( $p > 0,05$ ) entre el desarrollo general de las habilidades blandas ni en sus dimensiones específicas en la muestra evaluada. En consecuencia, se concluyó que las habilidades blandas se desarrollan de manera similar durante el tiempo de la pandemia por COVID-19, sin importar el género.

Díaz (2022) investigó la relación entre las habilidades gerenciales y el clima laboral en la empresa TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS Y PESQUERÍA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA – TECNOALPES S.A.C., 2022. Para ello, el investigador trabajó con un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, descriptiva y de alcance transversal; además trabajó con una muestra de 47 trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento Estandarización del cuestionario para medir las habilidades gerenciales en el sector Turismo y el instrumento Clima Laboral CL- SPL. Observándose una clara relación entre las variables antes mencionadas.

Guerrero (2022) se propuso examinar de qué manera la implementación de estrategias centradas en el desarrollo de habilidades interpersonales impacta positivamente en el ambiente laboral de Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque en 2022. Para llevar a cabo esta investigación, adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño preexperimental. La muestra del estudio se determinó mediante un muestreo no probabilístico, abarcando a los 40 operadores, a quienes se les administró un cuestionario como parte del proceso de recopilación de datos. Los resultados alcanzados por los investigadores arrojaron un nivel bajo con 14.6%, un nivel normal con 80.5% y un nivel alto con apenas 4.9%, donde dominó el nivel regular en las dimensiones de Realización Personal y Supervisión; y bajos niveles en las dimensiones de Involucramiento personal y Comunicación; Como propuesta se diseñó e implementó un taller de habilidades blandas de 36 horas de duración. Llegando a la conclusión de que existieron disparidades en el nivel del clima organizacional antes y después de la implementación del programa de estrategias centradas en habilidades blandas, se valida que la propuesta de estudio ha tenido un impacto positivo y efectivo en la empresa.

Checa y Contreras (2022) investigaron la relación entre las habilidades blandas y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos en modalidad de trabajo remoto en la Escuela de Posgrado Huancayo en 2021. Para llevar a cabo este estudio, utilizaron un enfoque descriptivo correlacional. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta mediante un cuestionario basado en una escala nominal de Rensis Likert que incluye las categorías: Totalmente en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Indeciso=3, De acuerdo=4, Totalmente de acuerdo=5. La muestra consideró a 45 trabajadores. Los resultados de la investigación muestran una significativa influencia entre las habilidades blandas y el desempeño profesional de los empleados administrativos. Esto se sustenta en la correlación

de Pearson ( $r= 0.766$ ), con una significancia de  $p = 0.000$  , lo que indica una fuerte correlación positiva. Es decir, un aumento significativo en las habilidades blandas significa una mejora real en el desempeño laboral.

Aranda y Martínez (2022) estudiaron la relación entre habilidades blandas y clima organizacional entre empleados de entidades financieras de Barranca. Para realizar este estudio, seleccionaron estudios primarios, no experimental transversal y correlacional. La población objetivo estuvo compuesta por empleados de dichas instituciones, de la cual se seleccionó mediante muestreo no probalístico una muestra de 220 personas. Los autores utilizaron para la recopilación de la información la escala de habilidades blandas de Ana Morocho Villavicencio y la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO). Los resultados principales revelaron una relación significativa, fuerte y positiva ( $r_s=0,783$ ), y un tamaño del efecto elevado, estimado en ( $r^2=0,613$ ). Como conclusión, se infiere que la efectividad en el ejercicio de habilidades blandas por parte de los colaboradores se asocia con una mejora significativa en el clima organizacional.

En su estudio, Bazalar y Choquehuanca (2020) se propusieron determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores nombrados de la UNAC. La muestra del estudio incluyó a 101 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario diseñado por los propios autores. Los resultados llevaron a los autores a la conclusión de que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, identificaron que también hay una relación significativa entre las dimensiones del clima organizacional, tales como estructura, liderazgo y motivación, y la satisfacción laboral de los empleados.

En su estudio, Gutiérrez (2019) determinó la relación entre el clima laboral y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de nivel secundario en el Distrito de Pueblo Nuevo. La investigación se llevó a cabo con docentes de las instituciones de nivel secundario de régimen público en el mencionado distrito. Se utilizó una metodología cuantitativa no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, y se aplicó un cuestionario para evaluar aspectos del clima laboral y el desempeño docente. El autor concluyó que existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño docente en las instituciones educativas ( $p < 0.05$ ), con un coeficiente de correlación de 0.703.

## **II.2. Bases teóricas**

Las habilidades blandas se definen como competencias vinculadas a las emociones y también como aquellas que facilitan la interacción entre la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales. Este conjunto de habilidades busca gestionar de manera eficaz la comunicación en diferentes contextos, ya sea académico, social o profesional (Rodríguez-Siu et al., 2021). Puga y Martínez (2008, citados en Machado y Rivera, 2023) las describen como un conjunto de capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas que las personas adquieren a lo largo de su vida. Estas habilidades son cruciales para el éxito en diversos entornos, especialmente en la etapa escolar, donde se complementan con las competencias cognitivas. Rodríguez-Perón (2022) añade que las habilidades blandas comprenden una mezcla de habilidades, actitudes y hábitos de la personalidad, permitiendo a las personas optimizar su rendimiento en ámbitos profesional, personal y emocional. En síntesis, las habilidades blandas, también llamadas habilidades socioemocionales, son atributos que capacitan a las personas para interactuar eficazmente en su entorno social. Su ausencia puede



convertirse en un obstáculo que limita las capacidades individuales para establecer relaciones positivas en la sociedad (Raciti, 2015).

En este contexto, Gonzales (2022) enfatiza que, a pesar de ser un conjunto adquirido, las habilidades blandas se pueden desglosar en cuatro dimensiones fundamentales: trabajo en equipo, liderazgo, negociación y empatía.

Según Rodríguez-Perón (2020), el trabajo en equipo se define como una capacidad transversal que permite a los individuos impulsar la construcción de ideas al integrar las habilidades y experiencias de cada miembro del equipo. Guerra et al. (2020) resaltan su importancia al contribuir significativamente a mejorar la aptitud de las instituciones, actuando como un mecanismo para crear un ambiente de trabajo unificado. Por lo tanto, la habilidad de colaborar y comunicarse con los colegas para alcanzar objetivos comunes es esencial. Cada miembro del equipo debe comprender el propósito del equipo y ser tanto independiente como dependiente de sus compañeros para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva (Polega et al., 2019).

En cuanto al liderazgo, Fernández y Quintero (2017) lo definen como la habilidad que posee una persona o un grupo para influir en las acciones y comportamiento de otros con el objetivo de alcanzar una meta común. Destacan que el liderazgo es un proceso en el cual una persona ejerce una influencia significativa sobre los demás, transmitiendo ideas, valores, metas y una visión que son aceptados por quienes reciben el mensaje y están dispuestos a seguirlo voluntariamente. Así, el liderazgo se presenta como un fenómeno histórico y fundamental en el desarrollo de las sociedades humanas (Robbins, 2004, citado en Chiquillo et al., 2023).

En cuanto a la negociación, se trata de un proceso en el cual dos o más personas buscan alcanzar un acuerdo mutuo con el fin de fortalecer las relaciones basadas en el compromiso y la confianza (López et al., 2020). En este contexto, la negociación implica la utilización de diversas estrategias que, a través de la comunicación, ayudan a alcanzar intereses compartidos (Saieth et al., 2019, Gonzales, 2022).

Finalmente, la empatía, definida como la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona y comprender sus emociones, desempeña un papel crucial en el entorno organizacional al facilitar la identificación y comprensión de las preocupaciones de los demás, siendo fundamental para el desempeño, las relaciones interpersonales y la salud ocupacional (Stevens y Moral, 2022).

La teoría de las necesidades de McClelland (1987) respalda el concepto de habilidades blandas y destaca la importancia de la motivación en el entorno laboral. Esta teoría identifica tres elementos que impulsan a las personas a ser competentes en el ámbito laboral: la "Necesidad de Logro" se centra en la finalización exitosa de tareas desafiantes, el "Deseo de Poder" motiva a aspirar al liderazgo, y el "Anhelos de Afiliación" refleja la necesidad de establecer conexiones con los demás y sentirse parte de un grupo o equipo.

En la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998, citado en Rodríguez et al., 2021), se evalúa la capacidad de una persona para identificar y comprender emociones, propias y ajenas, y responder adecuadamente a ellas.

Para definir el clima laboral, Martínez et al. (2018) lo describen como el ambiente de trabajo que influye significativamente en la conducta de los trabajadores. Velásquez et al. (2018) complementan esta definición al resaltar que el clima laboral es un indicador clave de

la calidad del ambiente de trabajo, esencial para evaluar el entorno en el que los miembros de una organización llevan a cabo sus actividades laborales. En resumen, el clima laboral se fundamenta en las percepciones individuales de los colaboradores en relación con su trabajo, el entorno físico y las interacciones interpersonales, todos los cuales afectan su desempeño laboral (Solórzano et al., 2020).

Dentro de una empresa, el clima laboral engloba diversas dimensiones cruciales, entre las cuales se destacan la autorrealización personal, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales.

La primera dimensión, la autorrealización personal, implica la adopción de prácticas educativas activas en el contexto de la cultura organizacional. Estas prácticas son desarrolladas y actualizadas de forma independiente por los individuos y tienen como objetivo promover su desarrollo general y su experiencia profesional específica (Ordinokaya et al., 2019). En términos sencillos, se puede entender como la disposición fundamental de las personas para alcanzar su máximo potencial relevante. Además, la autorrealización implica que los individuos comparten varios atributos comunes, como una percepción precisa de la realidad, aceptación, espontaneidad, enfoque en la solución de problemas, autonomía, retroalimentación clara, experiencia, un sentido de pertenencia al equipo y relaciones sólidas (Villafuerte et al., 2021).

Por otra parte, el involucramiento personal se refiere a la participación activa de un empleado en las operaciones de su organización, con el objetivo de alcanzar metas tanto individuales como grupales (Álamo et al., 2020). Esta dimensión se centra en la percepción psicológica de cómo el empleado se relaciona con los valores y objetivos de la institución, con

el propósito principal de fomentar un trabajo en equipo efectivo y facilitar el desarrollo de las actividades (Villafuerte et al., 2021).

La tercera dimensión, la supervisión, se define como la función desempeñada por los gerentes de una organización en cuanto a garantizar el bienestar de sus empleados (Álamo et al., 2020). La supervisión se centra en actividades como escuchar activamente a los empleados, motivarlos y brindar asistencia en la resolución de conflictos, con un enfoque principal en la evaluación de los procedimientos llevados a cabo para alcanzar los objetivos organizacionales (Alvarado, 2021).

En cuanto a la comunicación, se trata de la habilidad de interactuar de manera efectiva con todos los empleados (Alamo et al., 2020). Esta competencia es esencial para establecer conexiones tanto dentro de la organización como con usuarios externos. La comunicación se origina a partir de un proceso que implica la generación, procesamiento y almacenamiento del intercambio de información (Villafuerte et al., 2021). Además, como señalan Huaita y Luza (2018), también implica la evaluación de la precisión, coherencia y claridad de la información que circula tanto dentro de la organización como entre el personal y los usuarios.

Finalmente, las condiciones laborales se refieren a los recursos financieros, físicos y materiales que la organización proporciona para garantizar el logro de sus objetivos (Álamo et al., 2020). Estas condiciones laborales abarcan factores, ya sean de índole psicológica o económica, que se centran principalmente en el bienestar y la salud de los empleados. Están estrechamente vinculadas a los recursos que la institución ofrece a sus colaboradores y se utilizan para facilitar la realización de las tareas laborales (Villafuerte et al., 2021).

Es fundamental resaltar que, conforme a la teoría de "Relaciones Humanas" de Chiavenato (2009), las organizaciones están formadas por individuos y ponen énfasis en el capital humano, abordando aspectos como la motivación psicológica, la autoridad delegada, la autonomía, la confianza y la apertura. Además, destaca la relevancia de la dinámica interpersonal y el trabajo en equipo.

### **II.3. Marco conceptual**

**Habilidades blandas:** Estas se definen como aquellas que facilitan la interacción entre la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales, con el objetivo de gestionar eficazmente la comunicación en diversos contextos, ya sea académico, social o profesional (Rodríguez-Siu et al., 2021).

**Trabajo en equipo:** Se entiende como una habilidad transversal que permite a los individuos impulsar la construcción de ideas al integrar las habilidades y experiencias de cada miembro del equipo (Rodríguez-Perón, 2020).

**Liderazgo:** Hace referencia a la capacidad de una persona o grupo para influir en las acciones y comportamientos de otros con el propósito de alcanzar metas comunes (Fernández y Quintero, 2017).

**Negociación:** Se trata de un proceso en el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo mutuo para fortalecer las relaciones basadas en el compromiso y la confianza (López et al., 2020).

**Empatía:** Implica asumir cognitivamente y afectivamente la perspectiva de otra persona, desempeñando un papel fundamental en el entorno organizacional (Stevens y Moral, 2022).

**Clima laboral:** Se basa en la relación entre los trabajadores y el entorno dentro de una organización, sirviendo como indicador clave de la calidad del ambiente de trabajo y es esencial para evaluar el ambiente en el que los miembros de una entidad realizan sus actividades laborales.

**Autorrealización personal:** Implica la adopción de prácticas educativas activas orientadas a la promoción del desarrollo general y la experiencia profesional específica de los individuos, dentro del contexto de la cultura organizacional (Ordinokaya et al., 2019).

**Involucramiento laboral:** Refiere a la participación activa de un empleado en las operaciones de su organización, con el objetivo de alcanzar metas tanto individuales como grupales (Álamo et al., 2020).

**Supervisión:** Se define como la función desempeñada por los gerentes para garantizar el bienestar de sus subordinados (Álamo et al., 2020).

**Comunicación:** Implica la habilidad de interactuar efectivamente con todos los empleados, siendo esencial para establecer conexiones internas y externas (Álamo et al., 2020). Esta comunicación es vital para el clima laboral, sin embargo, esta misma debe ser nutrida por el dialogo interno que tiene el líder consigo mismo; es decir, la charla o “la voz” que continuamente evalúa, critica, comenta, cuestiona y describe lo que está ocurriendo en cada momento, siendo esta la que dan pie a mejorar las interacciones, los procesos y otros aspectos que inciden directamente sobre el clima laboral y, por consecuencia, la satisfacción del equipo.

**Condiciones laborales:** Hacen referencia a los recursos financieros, físicos y materiales proporcionados por la entidad para asegurar el logro de sus objetivos, considerando aspectos psicológicos y económicos centrados en el bienestar y la salud de los empleados (Álamo et al., 2020).

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de hipótesis**

##### **III.1.1. Hipótesis general**

Existe relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.

##### **III.1.2. Hipótesis específicas**

- Existe un buen nivel de habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.
- Existe un buen clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.
- Existe relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.

### III.2. Operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades blandas	Las habilidades blandas son descritas como aquellas habilidades que facilitan la interacción entre la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales; siendo un conjunto de habilidades que tiene como objetivo gestionar de manera efectiva la comunicación tanto dentro como fuera del ámbito académico, social o profesional (Rodríguez-Siu et al., 2021).	El cuestionario de habilidades blandas fue elaborado por Huanaco (2019). Este cuestionario consta de 20 preguntas las cuales pretenden medir la percepción de las habilidades blandas de los trabajadores	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa en el logro de metas comunes</li> <li>- Cumple responsablemente dentro de su grupo</li> </ul>	Escala Ordinal de tipo Likert (1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para motivar al grupo</li> <li>- Habilidad para dirigir al grupo</li> </ul>	
			Negociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para mantener el control emocional frente a un conflicto</li> <li>- Habilidad para solucionar conflictos</li> </ul>	
			Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad de colocarse en lugar de sus semejantes.</li> <li>- Habilidad de escuchar y comprender las emociones de los demás</li> </ul>	
Clima Laboral	El clima laboral se basa en la relación que se establece entre los trabajadores y el entorno	El cuestionario de clima laboral fue elaborado por Palma (2021) Este	Autorrealización	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral se favorezca	Escala Ordinal de tipo Likert (1) Nunca o nunca (2) Poco



dentro de una organización, sirviendo como un indicador clave de la calidad del ambiente de trabajo y es esencial para evaluar el ambiente en el que los miembros de una organización realizan sus actividades laborales	cuestionario consta de 50 preguntas las cuales pretenden medir la percepción de las habilidades blandas de los trabajadores	Involucramiento Laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización	(3) Regular o algo (4) mucho (5) Todo o siempre
		Supervisión	Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad labora	
		Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno	
		Condiciones Laborales	Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales	

## **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

### **IV.1. Tipo de investigación**

El enfoque de investigación adoptado es de tipo correlacional, con el propósito de analizar la relación o grado de asociación entre dos variables específicas en un contexto determinado. La correlación puede manifestarse de manera positiva o negativa, y este estudio se basa en la identificación de dicha relación (Hernández, 2014).

### **IV.2. Nivel de investigación**

Asimismo, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que, según Leavy (2017), Este método se caracteriza por probar, rechazar o apoyar ideas existentes. Implica medir variables y explorar relaciones entre ellas para identificar patrones, correlaciones o relaciones causales. Utiliza métodos lineales de recopilación y análisis de datos y produce información estadística. Los principios básicos de la investigación cuantitativa son la neutralidad, la objetividad y la obtención de una comprensión amplia de una muestra para referirla o evaluarla como objetivo principal.

### **IV.3. Diseño de investigación**

Finalmente, la investigación se clasifica como de diseño no experimental, en consonancia con Marczyk, DeMatteo y Festinger, D. (2005), quienes indican que este diseño carece de control sobre las variables y los entornos estudiados. Además, se caracteriza por ser de corte transversal o transaccional, ya que, según Leavy (2017), busca obtener información de una muestra en un momento específico.

#### **IV.4. Método de investigación**

El enfoque de análisis utilizado es el hipotético deductivo, que, según Martini (2017), se refiere a la práctica científica de validar teorías mediante la formulación de hipótesis, así como la derivación y comprobación de conclusiones.

#### **IV.5. Población**

El tratado cuenta con una población de 82 colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo.

#### **IV.6. Muestra**

La muestra estará conformada por la totalidad de la población, por ende, el muestreo a considerar para la presente es de tipo censal. El muestreo censal es aquel muestreo que, por la cantidad reducida de población, se considera tomar como muestra a la totalidad de esta (Hernández et al., 2018)

#### **IV.7. Técnicas de recolección de datos**

##### **IV.7.1. Técnica**

Las técnicas de evaluación son aquella que utiliza el profesional con el fin de recoger información acerca de las producciones y evidencias creadas por el alumnado (Hamodi et al., 2015). En tal sentido, el estudio plantea como técnica de recolección de datos la encuesta; pues, como lo define Torres et al. (2021) la encuesta es un conjunto de procedimientos que basan la recogida de información en un proceso de interacción entre entrevistador y entrevistado mediante un interrogatorio asimétrico a favor del primero, y más o menos estandarizado según el grado de estructuración del proceso

#### IV.7.2. Instrumento

De acuerdo con Hamodi et al. (2015) los instrumentos son herramientas que se utilizan para plasmar de manera organizada la información recogida mediante una determinada técnica de evaluación. Para fines de la investigación se utilizaron cuestionarios los cuales consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir; mismas que se basan en preguntas de tipo abierta o cerrada, teniendo como contextos autoadministrados, de entrevista personal o virtual (Hernández et al., 2018).

Para evaluar la primera variable correspondiente a habilidades blandas se trabajó con el cuestionario de Habilidades Blandas creado por Huanaco (2019) en Huaral – Perú con el objetivo de Conocer aspectos relacionados a las habilidades blandas bajo 20 preguntas que se encuentran divididas en cuatro dimensiones: Trabajo en equipo, Liderazgo, Negociación y Empatía. En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, la autora manifestó que la validez del instrumento fue realizada a través del Juicio de Expertos, evidenciándose valores de 0.9 a 1.0 (aceptable); así mismo, se determinó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, determinando una confiabilidad de 0.927, lo cual se traduce como una fiabilidad muy alta.

Para la evaluación de la segunda variable, se trabajó con la escala de Clima Laboral CL-SPC creado por Palma (2004) y readaptado por Ortega (2018) en Perú, con el objetivo de determinar el nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a sus cinco dimensiones: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales En cuanto a la validez y confiabilidad de la readaptación del instrumento, la autora manifestó que la validez se terminó mediante un análisis factorial Confirmatorio encontrando así que el índice de bondad de ajuste ( $GFI=0.982$ ), el índice de

bondad de ajuste ajustado (AGF=.980), y en el residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR=.0614); el ajuste comparativo por medio del índice de ajuste normativo (NFI=.980); y el ajuste parsimonioso (PNFI=.932); además, para la confiabilidad, la autora determinó que el instrumento posee un índice de fiabilidad de entre 0.863 y 0.900 de acuerdo al coeficiente de Omega, lo cual se traduce como una fiabilidad muy alta.

## V. RESULTADOS

*Tabla 1. Relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo*

		<b>CLIMA LABORAL</b>	
Rho de	<b>HABILIDADES</b>	Coeficiente de	,823**
Spearman	<b>BLANDAS</b>	correlación	
		Sig. (bilateral)	,000
		N	82

En la tabla 01 se puede observar la relación entre las habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo. En tal sentido, se observa una correlación altamente significativa entre las variables antes mencionadas ( $p < ,05$ ); del mismo modo se observa que dicha correlación es positiva y fuerte ( $Rho = .823$ ), determinando que el correcto desarrollo de las habilidades blandas es determinante para establecer un óptimo clima laboral.

*Tabla 2. Habilidades blandas en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo*

		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	N	58	22	2
	%	70.70%	26.80%	2.40%
<b>LIDERAZGO</b>	N	61	18	3
	%	74.40%	22.00%	3.70%
<b>NEGOCIACION</b>	N	37	42	3
	%	45.10%	51.20%	3.70%
<b>EMPATIA</b>	N	62	17	3
	%	75.60%	20.70%	3.70%

En la tabla 02 se identifican cuáles son las habilidades blandas que los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo poseen. Es así como se aprecia con mayor predominancia un nivel alto en las habilidades de Trabajo en equipo (70.70%), Liderazgo (74.40%) y Empatía (75.60%); mientras que la habilidad Negociación posee un nivel predominantemente medio (51.20%) lo cual significa que la población encuestada posee elevadas habilidades blandas que facilitan sus relaciones interpersonales.

*Tabla 3. Nivel del clima laboral en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo*

		<b>DESFAVORABLE</b>	<b>MEDIA</b>	<b>FAVORABLE</b>	<b>MUY FAVORABLE</b>
<b>CLIMA</b>	N	5	17	25	35
<b>LABORAL</b>	%	6.10%	20.70%	30.50%	42.70%

En la tabla 03 se identifican el nivel del clima laboral en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo. Es así como se aprecia con mayor predominancia un nivel muy favorable (42.70%), seguido de un nivel favorable (30.50%), media (20.70%) y desfavorable (6.10%). Estos resultados demuestran que el clima laboral dentro de los cargos directivos que ocupan los evaluados son adecuados y permiten generar espacios de crecimiento personal y profesional.



*Tabla 4. Relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo*

		<b>CLIMA LABORAL</b>	
Rho de Spearman	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Coeficiente de correlación	,719**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	82
		<hr/>	
	<b>LIDERAZGO</b>	Coeficiente de correlación	,790**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	82
		<hr/>	
	<b>NEGOCIACION</b>	Coeficiente de correlación	,626**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	82
		<hr/>	
	<b>EMPATIA</b>	Coeficiente de correlación	,781**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	82
		<hr/>	

En la tabla 04 se puede observar la relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo. En tal sentido, se observa una correlación altamente significativa entre todas las dimensiones y la variable clima laboral ( $p < .05$ ); además de ello se observa que existe una correlación positiva y fuerte entre cada una de ellas con un coeficiente de correlación que oscila entre .626 y .790. Estos resultados concluyen que, en la medida de que, mientras el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la empatía sean óptimas, el clima laboral será óptimo dentro de la institución en donde el sujeto labora.

## **VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Discusión**

Los resultados de tu estudio revelan una correlación altamente significativa ( $p < 0.05$ ) entre las habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores en cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo. Esta correlación es positiva y fuerte ( $Rho = 0.823$ ), lo que sugiere que a medida que las habilidades blandas de los individuos aumentan, también lo hace la percepción positiva del clima laboral. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que destacan la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral. Por ejemplo, Gonzales (2019) investigó la relación entre las habilidades laborales, el ambiente de trabajo y el rendimiento de los trabajadores en una institución de educación superior. Aunque el enfoque fue diferente, ambas investigaciones respaldan la idea de que las habilidades blandas juegan un papel crucial en la dinámica laboral y el rendimiento.

Por otro lado, Chiquillo et al. (2023) exploraron cómo el liderazgo en las PYMES afecta el clima laboral y el desempeño laboral de los empleados. Aunque no directamente relacionado con las habilidades blandas, su estudio resalta la importancia de factores organizacionales en la percepción del clima laboral. También es interesante comparar los resultados con los de Macías y Vanga (2021), quienes realizaron un diagnóstico situacional basado en docentes de una universidad. Aunque encontraron deficiencias en el clima organizacional, concluyeron que estas no afectaban la motivación de los trabajadores. Esto podría sugerir que la relación entre clima laboral y rendimiento puede variar según la institución o contexto específico.

Las habilidades sociales tienen como objetivo el gestionar de manera efectiva la comunicación tanto dentro como fuera del ambiente académico, social y/o profesional (Rodríguez-Siu et al.,

2021). Así también, dichas habilidades son entendidas como las capacidades, conocimientos aptitudes y destrezas que las personas adquieren a lo largo de su vida y son esenciales para el éxito en los diversos escenarios (Puga y Martínez, 2008; citado en Machado y Rivera, 2023). Por su parte, el clima laboral se basa en las percepciones individuales de cada uno de los colaboradores con relación al trabajo, al ambiente físico y a las interacciones interpersonales (Solorzano et al., 2020). Es aquí en donde la relación de ambas variables toma sentido, pues se menciona que el cada una de las percepciones que tiene el individuo puede influir en el desempeño laboral. La gestión efectiva de la comunicación, sobre todo en los colaboradores que ocupan cargos directivos, es parte fundamental de todo ambiente laboral pues una correcta interacción con dicho entorno y, por supuesto, con sus colaboradores a cargo, puede mejorar el ambiente laboral y con ello mejorar el cumplimiento de las metas.

Por otro lado, la presente refleja que existe una mayor predominancia un nivel alto en las habilidades de Trabajo en equipo (70.70%), Liderazgo (74.40%) y Empatía (75.60%); mientras que la habilidad empatía posee un nivel predominantemente medio (51.20%) lo cual significa que la población encuestada posee elevadas habilidades blandas que facilitan sus relaciones interpersonales. Estos hallazgos se relacionan con lo suscrito por Quirós-Morales (2022) quien aporta una perspectiva valiosa al identificar las habilidades blandas requeridas por profesionales en puestos de jefatura. Las diferencias significativas entre la percepción real e ideal de estas habilidades resaltan la importancia de alinear las expectativas con la realidad laboral, señalando áreas de mejora y desarrollo; además de ello, Gonzales (2019) examina la relación entre habilidades laborales, ambiente de trabajo y rendimiento en una institución educativa superior privada, determinado que la percepción positiva del ambiente de trabajo se asocia con factores como la relación positiva entre jefes y colaboradores, la normativa

institucional y la naturaleza novedosa de las tareas laborales; mientras que, por su parte, Flores (2021) establece una relación entre habilidades blandas y clima laboral en la Municipalidad de Los Olivos, destacando la importancia de estas competencias para el entorno laboral. La correlación encontrada sugiere que fortalecer las habilidades blandas podría contribuir a un clima laboral más positivo. Desde el punto de vista teórico, los hallazgos de esta investigación se alinean con las definiciones de habilidades blandas proporcionadas por diversos estudios. Según la perspectiva de Rodríguez-Siu et al. (2021) y Puga y Martínez (2008), las habilidades blandas son esenciales para la gestión efectiva de la comunicación y las relaciones interpersonales en los contextos académico, social y profesional. Este hallazgo respalda la importancia atribuida a estas competencias socioemocionales en el ámbito universitario. El desglose de las habilidades blandas en cuatro dimensiones fundamentales, a saber, Trabajo en equipo, Liderazgo, Negociación y Empatía, según Gonzales (2022), añade profundidad a la comprensión de los resultados. Los altos porcentajes en Trabajo en equipo y Liderazgo corroboran la relevancia de estas competencias, mientras que el énfasis en la Empatía señala la importancia de la conexión emocional en este entorno.

El contexto de la teoría de McClelland (1987) sobre las necesidades humanas y la inteligencia emocional de Goleman (1998) proporciona un marco sólido para comprender la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral. La necesidad de Logro, el Deseo de Poder y el Anhelo de Afiliación identificados por McClelland subrayan la diversidad de motivadores que impulsan a los individuos hacia la competencia en el trabajo, la búsqueda de roles de liderazgo y la construcción de relaciones significativas. En cuanto al clima laboral, la definición propuesta por Martínez et al. (2018) como el ambiente que influye en la conducta de los empleados encuentra respaldo en la diversidad de dimensiones exploradas: autorrealización

personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. La importancia asignada a estas dimensiones subraya la necesidad de considerar múltiples aspectos para evaluar y mejorar el entorno laboral en una institución educativa.

Como lo define Martínez et al (2018) el clima laboral hace referencia al ambiente de trabajo que ejerce una influencia significativa en la conducta de los empleados, en otras palabras, se trata de la relación que se establece entre los trabajadores y el entorno dentro de una organización; de igual forma, Velásquez et al. Manifiesta que el clima laboral sirve como un indicador clave de la calidad del ambiente de trabajo y es esencial para evaluar el entorno en el que los integrantes de una entidad realizan sus actividades laborales. En base a lo anterior mencionado es que se puede observar que el clima laboral en la universidad estudiada resulta ser favorable, pues la calidad del ambiente laboral permite que los trabajadores y, en especial, los colaboradores que ocupan cargos estratégicos desarrollen fortalezas inter e intrapersonales que influyen positivamente en el desempeño de sus funciones. Además de ello al ser líderes, el desarrollo de un clima laboral favorable resulta ser crucial al momento de dirigir sus equipos de trabajo y brindarle soporte a cada uno de los colaboradores a su cargo, lo que a su vez desemboca en el cumplimiento de sus metas y destacar en sus actividades laborales.

Por último, en la tabla 4 se observa se observa una correlación altamente significativa entre las dimensiones “trabajo en equipo”, “liderazgo”, “negociación” y “empatía” con la variable clima laboral ( $p < .05$ ); además de ello se observa que existe una correlación positiva y fuerte entre cada una de ellas con un coeficiente de correlación que oscila entre .626 y .790. Estos resultados concluyen que, en la medida de que, mientras el liderazgo, el trabajo en equipo, la

negociación y la empatía sean optimas, el clima laboral será optimo en la institución en donde el sujeto labora.

Estos resultados resultan contrastantes con lo encontrado por Chiquillo et al. (2023) quien manifiesta que la presencia de un liderazgo poco efectivo puede conllevar a un clima laboral negativo. Al mismo tiempo Flores (2021) ha encontrado relación altamente significativa y débil entre el clima laboral y las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad social personal, proactividad y trabajo bajo presión, lo cual determina que la presencia optima de dichos factores puede favorecer el clima laboral.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las habilidades blandas son atributos que habilitan a las personas a interactuar de manera efectiva con su entorno y, por consiguiente, la ausencia de estas puede convertirse en una barrera que limita las capacidades individuales para establecer relaciones positivas con la sociedad (Raciti, 2015). Es pues que, de acuerdo con Gonzales (2022), dichas habilidades se encuentran compuestas por el trabajo en equipo, integrando las habilidades y experiencias de cada miembro del equipo; Liderazgo, teniendo la habilidad de influenciar positivamente las acciones y comportamientos de las personas para una meta en común; negociación, buscando alcanzar un acuerdo mutuo basado en el compromiso y confianza; y la empatía, siendo la capacidad de ponerse en el lugar de otras. Estas habilidades son claves para el desarrollo de un óptimo clima laboral pues como es sabido las percepciones individuales, así como el trabajo e interacción con este entorno pueden determinar un buen o mal clima laboral.

Es necesario mencionar que cada uno de los lideres y directivos deben poseer optimas habilidades blandas, pues son estas y sus componentes, resultan ser necesarios para un

desarrollo óptimo del clima laboral, favoreciendo el cumplimiento de metas y un trabajo orgánico entre todos los colaboradores.

## **VI.2. Conclusiones**

El presente tratado brinda las siguientes conclusiones:

- Se observa una correlación altamente significativa entre las variables habilidades blandas y el clima laboral ( $p < ,05$ ); del mismo modo se observa que dicha correlación es positiva y fuerte ( $Rho = .823$ )
- Se aprecia con mayor predominancia un nivel alto en las habilidades de Trabajo en equipo (70.70%), Liderazgo (74.40%) y Empatía (75.60%); mientras que la habilidad de negociación posee un nivel predominantemente medio (51.20%)
- Respecto al clima laboral, se aprecia con mayor predominancia un nivel muy favorable (42.70%), seguido de un nivel favorable (30.50%), media (20.70%) y desfavorable (6.10%).
- Se observa una correlación altamente significativa entre dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral ( $p < ,05$ ); además de ello se observa que existe una correlación positiva y fuerte entre cada una de ellas con un coeficiente de correlación que oscila entre .626 y .790

### **VI.3. Recomendaciones**

Se observan las siguientes recomendaciones

- Implementar programas de desarrollo personalizado o capacitaciones específicas para fortalecer las habilidades blandas en los colaboradores, fomentando con ello la empatía y mejorando las relaciones interpersonales y contribuir positivamente al clima laboral
- Implementar iniciativas tales como talleres, proyectos colaborativos o mentorías que refuercen aún más las habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y empatía
- Identificar las áreas específicas que contribuyen a la percepción positiva del clima laboral, además de mantener y fortalecer dichos aspectos
- Implementa mecanismos de retroalimentación y evaluación periódica para ajustar las estrategias según las necesidades cambiantes del equipo y del entorno laboral.



## Lista de referencias

- Alegría-Zebadúa, R., Alarcón-Martínez, G., y López-Pérez, J. (2023). Key management skills and organizational climate in Mexican banking institutions under pre-covid and covid scenarios: Unilevel and multilevel model. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141-163.  
DOI: 10.22201/FCA.24488410E.2023.4635
- Alvarado-García, P. (2021). Clima laboral y satisfacción con la vida en trabajadores de una universidad pública. *UCV-Scientia Biomedica*, 4(2).  
<https://doi.org/10.18050/ucvscientiabiomedica.v4i2.02>
- Ángel-Salazar, E., Fernández-Acosta, C., Santes-Bastián, M., Fernández-Sánchez, H., y Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Enfermería universitaria*, 17(3). 273-283.  
<https://www.redalyc.org/journal/3587/358771731003/>
- Bendezu Lopez, M. (2023). Habilidades blandas y la práctica docente en las instituciones educativas públicas del distrito Puente Piedra, Lima, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107079/Bendezu\\_L\\_MM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107079/Bendezu_L_MM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cadillo Leiva, G., Valentin Centeno, L., y Huairé Inacio, E. (2022). Género y desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito educativo durante la pandemia por COVID-19. *ConCiencia EPG*, 7(2), 1-15.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8602563>

Carrillo-Carreño, K., y Bolívar-León, R. (2023). Organizational climate and job satisfaction in the Vicerrectoria de Investigación y Extensión (VIE) of a public university in Colombia. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 11(1). 8-19. DOI: 10.15649/2346030X.3120

Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., y Curiel Gómez, Y. (2023). Leadership and work environment in small and medium-size companies. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. DOI: 10.52080/rvgluz.28.103.23

Dávila, C., Tapullima, M., y Meléndez, J. (2021). Inteligencia emocional y clima laboral en un colegio de Morales 2021. *PSIQUEMAG/ Revista Científica Digital de Psicología*, 10, 46-52. DOI: 10.18050/psiquemag.v10i1.2746

De La Cruz, A., Herrera, J., Barturén, F., y Montaña, L. (2023). Educational organizational climate as a determinant of educational success. *Encuentros (Maracaibo)*, 17(1), 91-105. DOI: 10.5281/zenodo.7527554

Espinoza Escobedo, R. (2021). Las Habilidades Blandas en el Desempeño Docente de la Institución Educativa Emblemática “Andrés de los Reyes”- Huaral 2020. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102472/Gonzales\\_T\\_E-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102472/Gonzales_T_E-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Fernandez, M., Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>

Flores Pimentel, A.U. (2021). Las habilidades blandas y el clima laboral de la municipalidad de los olivos, año 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28134/Flores%20Pimentel%2c%20Ali%20Uriel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Gonzales Tarrillo, E. (2022). Habilidades blandas y el clima laboral en una I.E. de Motupe. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102472/Gonzales\\_T\\_E-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/102472/Gonzales_T_E-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Guerra Suárez, L., Machado Ramírez, E., Espíndola Artola, A., y Rubio Méndez, J. (2020). La competencia trabajo en equipo entre docentes de la Universidad de Camagüey. *REFCaLE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 224-235.

<http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3090>

Gutierrez Terrones, B. (2019). El clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa bgl arqueología & contratistas generales S.A.C. 2018. [Tesis de Licenciatura, Universidad Alas Peruanas].

[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/9244/Tesis\\_clima%20Organizacional\\_satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_trabajadores\\_empresa%20BGL\\_Argueolog%3%ADa\\_Contratistas%20generales%20S.A.C.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/9244/Tesis_clima%20Organizacional_satisfacci%C3%B3n%20laboral_trabajadores_empresa%20BGL_Argueolog%3%ADa_Contratistas%20generales%20S.A.C.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gutiérrez Vásquez, L. (2019). Clima laboral y desempeño docente en instituciones educativas públicas nivel secundario del distrito Pueblo Nuevo - UGEL Chepén – 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44312/Guti%C3%A9rrez\\_VLA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44312/Guti%C3%A9rrez_VLA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Hamodi, C., López Pastor, V., y López Pastor, A. (2015) Medios, técnicas e instrumentos de evaluación formativa y compartida del aprendizaje en educación superior. *Perfiles educativos*, 37(147), 146-161.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0185-26982015000100009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0185-26982015000100009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Huita Acha, D., y Luza Castillo, F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 300-312. DOI: 10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801

López Paredes, H., Borja Borja, F., y Gamboa Ortiz, J. (2023). Training and gender, career advancement advisors for leadership. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1158-1173. DOI: 10.52080/rvgluz.28.103.15

López-Lemus, J., De la Garza Carranza, M., y Zavala Berbena, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. DOI: 10.15446/innovar.v30n75.83257

Machado Sotomayor, M., y Rivera Balseca, L. (2023). Importance of soft skills in the life project of middle school students. *SciELO Preprints*. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.6042

Macías García, E., y Vanga Arvelo, M. (2021) Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/>

Mancisidor Alvarado, E. (2016). Percepción del clima organizacional y rasgos de personalidad mediante el big five en trabajadores de una empresa privada. [Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].

[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1131/T\\_MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%20DEL%20TRABAJO%20Y%20RELACIONES%20%20INDUSTRIALES\\_08317911\\_MANCISIDOR\\_ALVARADO\\_EUDOLIO.pdf?sequence=1](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1131/T_MAESTRIA%20EN%20ADMINISTRACION%20DEL%20TRABAJO%20Y%20RELACIONES%20%20INDUSTRIALES_08317911_MANCISIDOR_ALVARADO_EUDOLIO.pdf?sequence=1)

Marcilla Navarro, O. (2020). Habilidades blandas y perfil docente en la Institución Educativa N° 6032 Miguel Grau Seminario V.M.T.-2020. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47120/Marcilla\\_NO\\_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47120/Marcilla_NO_C-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez Muñoz, E., Hernández Gracia, T., Torres-Flórez, D., García Velázquez, M., y Montaña Arango, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 76-90. DOI: 10.22579/23463910.15

Odinokaya, M., Kreпкаia, T., Sheredekina, O., y Bernavskaya, M. (2019). The Culture of Professional Self-Realization as a Fundamental Factor of Students' Internet Communication in the Modern Educational Environment of Higher Education. *Education Sciences*, 9(3). DOI: 10.3390/educsci9030187

Parrales Poveda, M. L., Rodríguez Gutiérrez, K. G., Sornoza Parrales, D. R., y Fienso Parrales, M. J. (2023). Working environment. Considerations for a Higher Education Institution.

*Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 68-84.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.5>

Polega, M., Neto, R., Brilowski Podbregar, R., y Baker, K. (2019). Principals and teamwork among teachers: An exploratory study. *Revista ambienteeducação* 12(1), 12-32. DOI: 10.26843/ae19828632v12n22019p12a32

Quirós-Morales, D. (2022). Soft skills required by professionals who exercise management positions from the perspective of role occupants and suborders. *Revista Nacional de Administración*, 13(2). DOI: 10.22458/rna.v13i2.4081

Rodríguez Perón, J. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 49(4).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0138-65572020000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0138-65572020000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Rodriguez-Siu, J., Rodriguez Salazar, E., y Fuerte Montano, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propositos y Representaciones*, 9(7), 1-10. DOI 10.20511/pyr2021.v9n1.1038

Solórzano Espinoza, N., Espinoza Arauz, M., y Macías Barberán, J. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí. *Polo del Conocimiento: Revista científico – profesional*, 5(3). 541-553.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398420>

Stevens Rodríguez, R., y Moral Jiménez, M. (2022). Empatía, inteligencia emocional y autoestima en estudiantes universitarios de carreras sanitarias. *Electronic Journal of*

---

*Research in Educational Psychology*, 20(57), 311-334. DOI:  
10.25115/ejrep.v20i57.5083

Torres Lara, K., Montes Párraga, J., González Barona, V., y Peñaherrera Larenas, F (2021).  
Técnicas e Instrumentos de Evaluación como Herramienta para el Cumplimiento de  
los Resultados de Aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico – profesional*,  
6(12). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219284>.

Velasquez Vera, M., Garcia Mero, J., Rodriguez Pinargote, G., y Gonzales Brabo, M. (2018).  
Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno Autónomo Descentralizado  
Municipal del cantón Tosagua. *Revista UNIDADES episteme*, 5 (3), 249-262.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756321>

Villafuerte, S., Viteri, F., y Lopez, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la  
ejecución de proyectos. Caso BID. *Espacios*, 42(8), 14-26. DOI: 10.48082/espacios-  
a21v42n08p02

## Apéndice

Anexo 01. Instrumento de habilidades blandas

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

Colega, el propósito de este cuestionario es obtener información relevante sobre las habilidades blandas; Por este motivo, te animamos a leer atentamente y, si lo deseas, marcar con un aspa (X) solo una respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Realmente aprecio tu aporte.

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

<b>HABILIDADES BLANDAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trabajo en equipo	1. ¿Considera usted que en su institución educativa los docentes participan activamente en la planificación de metas institucionales?					
	2. ¿Cuándo se realizan trabajos en equipo los docentes muestran predisposición en lograr resultados?					
	3. ¿Considera usted que el trabajo en equipo aplicados en su institución educativa ha aportado en la mejora del servicio educativo?					
	4. ¿Cuándo se realizan trabajos en equipo los docentes asumen con responsabilidad las funciones otorgadas?					
	5. ¿Con que frecuencia los equipos de trabajo entregan las tareas asignadas en el tiempo estimado?					
Liderazgo	6. ¿Considera usted que los docentes incentivan a cumplir con los objetivos trazados?					
	7. ¿Considera usted que dentro de la institución educativa los docentes practican valores en sus jornadas laborales?					
	8. ¿Cuándo se forma equipos de trabajos el docente asignado como líder de grupo asume con agrado esta función?					
	9. ¿Considera usted que existe colaboración por parte de sus colegas cuando necesita orientación para lograr alcanzar una tarea designada?					
	10. ¿Considera usted que los docentes tienen iniciativa para proponer estrategias para mejorar el desarrollo de actividades en equipo?					
Negociación	11. ¿Cuándo se generan situaciones difíciles en la institución educativa los docentes regulan y controlan sus emociones?					
	12. ¿Se producen discusiones entre docentes en su institución educativa?					
	13. ¿Cuándo existen inconvenientes entre en el entorno laboral se propone un mediador para dar solución pacífica entre los involucrados?					
	14. ¿Considera usted que en su institución educativa se practica la escucha activa, respeto y tolerancia en la solución de conflictos?					
	15. ¿Cuándo se han generado conflictos en su entorno laboral, los involucrados han conseguido acuerdos posteriores a lo sucedido?					
Empatía	16. ¿Los docentes demuestran empatía con sus compañeros de trabajos cuando tienen algún problema personal?					
	17. ¿Considera usted que los docentes gestionan de la mejor manera las necesidades de los demás?					



	18. ¿Considera usted que los docentes pueden identificar con facilidad las emociones de los demás?				
	19. ¿Cuándo algún docente presenta problemas personales, le brindan el soporte emocional correspondiente?				
	20. ¿Considera usted que en su institución educativa se respeta las opiniones de los demás?				

Anexo 02. Instrumento de Clima Laboral

**ESCALA DE CLIMA LABORAL**

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos de las características del entorno laboral con los que se encuentra a menudo. Cada uno tiene cinco opciones de respuesta según lo que mejor describa su entorno laboral. Lee atentamente cada sugerencia y marca con un aspa (X) solo la opción que mejor refleje tu idea del problema. Responde a todas las sugerencias. No hay respuestas correctas o incorrectas.

		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					

20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					

46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## Anexo 03. Matriz de Consistencia

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE POSTGRADO**


TÍTULO: DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN /TESIS		
Habilidades blandas y clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos de una universidad privada de Chiclayo		
AUTOR		FECHA
Rocio Fiorella Rodríguez Varas		
1. PROBLEMA GENERAL		
¿Cuál es la relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo?		
2. OBJETIVO GENERAL:		
Determinar la relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo		
3. OBJETIVOS ESPECIFICOS (identificar por lo menos 3)		
Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3
Identificar cuáles son las habilidades blandas en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo	Observar el nivel del clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo	Encontrar la relación entre las dimensiones de las habilidades blandas y el clima laboral en colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo

<b>4. HIPÓTESIS GENERAL:</b>		
Existe relación entre las Habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo 2023		
<b>5. VARIABLES</b>		
Habilidades blandas	Clima laboral	
<b>6. TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	Correlacional	
<b>7. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Cuantitativa	
<b>8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	No experimental, transversal y descriptivo	
<b>9. MÉTODOS</b>	Deductivo	
<b>10. MARCO MUESTRAL</b>	Lista de personal estratégico de la universidad	
<b>11. POBLACIÓN</b>	82	
<b>12. MUESTRA</b>	Se trabajará con toda la población	
<b>13. UNIDAD DE ESTUDIO</b>	Colaboradores que ocupan cargos estratégicos en la universidad	
<b>14. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN</b>	Encuesta	
<b>15. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN</b>	Cuestionario de habilidades blandas (Huanaco, 20219) / Cuestionario de Clima Organizacional (Palma, 2021)	

Anexo 04. Gráficos de Resultados

Figura 1. Habilidades blandas en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo

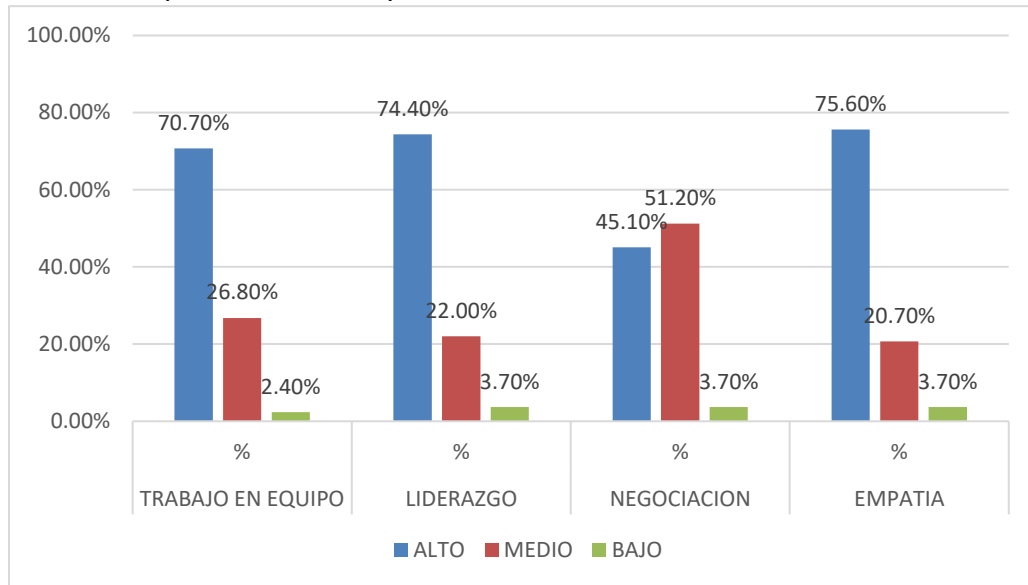
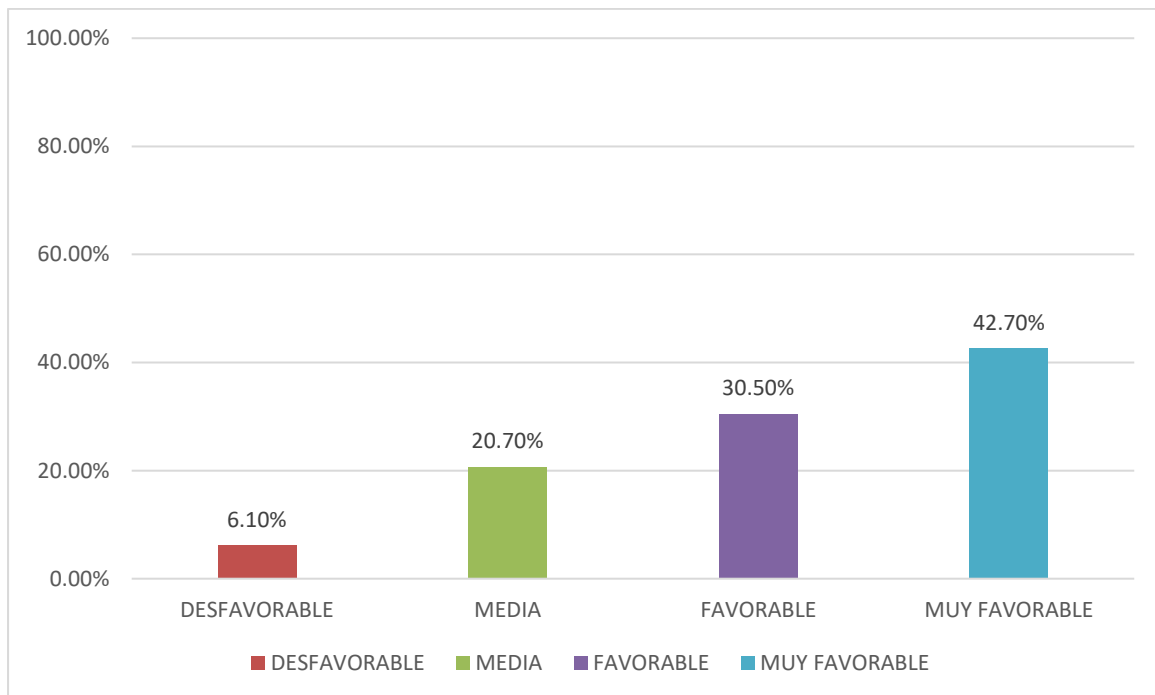


Figura 2. Nivel del clima laboral en los colaboradores que ocupan cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo



Anexo 05. Prueba Piloto

*Tabla 5. Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Blandas*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,948	20

*Tabla 6. Validez por constructo del Cuestionario de Habilidades Blandas*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		,808
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Aprox. Chi-cuadrado</b>	260,864
	<b>gl</b>	6
	<b>Sig.</b>	,000

*Tabla 7. Confiabilidad del Cuestionario de Clima Organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,992	50

*Tabla 8. Validez por constructo del cuestionario de Clima Organizacional.*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		,892
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Aprox. Chi-cuadrado</b>	890,950
	<b>gl</b>	10
	<b>Sig.</b>	,000