



Universidad Nacional
SAN LUIS GONZAGA



[Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0)

Esta licencia permite a otras combinar, retocar, y crear a partir de su obra de forma no comercial, siempre y cuando den crédito y licencia a nuevas creaciones bajo los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>



EVALUACION DE ORIGINALIDAD

CONSTANCIA

El que suscribe, deja constancia que se ha realizado el análisis con el software de verificación de similitud de la **TESIS** cuyo título es:

"LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE CONTROL DE ICA, 2023"

Presentado por:

FLORES QUISPE MARIVI JOHANA

De la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** mención **GESTIÓN PÚBLICA**.

Que, se ha recibido del operador del programa informático evaluador de originalidad de la Escuela de Posgrado de la UNICA, el informe automatizado de originalidad, el mismo que concluye de la siguiente manera:

El documento de investigación APRUEBA los criterios de originalidad con un porcentaje de similitud de 14%.

Para dar fe, se adjunta al presente el reporte de similitud de las bases de datos de iThenticate. En Ica 17 de enero de 2026.

Atentamente

UNIVERSIDAD NACIONAL "SAN LUIS GONZAGA"
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. MARIO GUSTAVO REYES MEJÍA
DIRECTOR

**UNIVERSIDAD NACIONAL “SAN LUIS GONZAGA”
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN**

Mención: Gestión Pública



TESIS

**“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL
CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
GERENCIA REGIONAL DE CONTROL DE ICA, 2023”**

Línea de investigación:

Sociedad, Desarrollo Sostenible, Políticas Públicas y Ambientales

PRESENTADA POR:

Bach. Marivi Johana Flores Quispe

GRADO ACADÉMICO A OBTENER: MAESTRO

ASESOR

Dr. BARI RAFAEL VÁSQUEZ HERNÁNDEZ

Ica – Perú

2026

DEDICATORIA

A Dios, por el don de la vida, la salud y por acompañarme en cada instante de mi existencia, guiando siempre mis pasos.

A mis queridos padres y familiares, por su amor incondicional, por su constante apoyo y por estar siempre a mi lado, tanto en los momentos difíciles como en los de alegría.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis queridos padres, quienes siempre han estado presentes en los momentos más importantes de mi vida, brindándome su apoyo incondicional y motivándome a alcanzar cada uno de mis objetivos.

Extiendo también mi agradecimiento a los docentes de posgrado, por compartir generosamente sus conocimientos y experiencias, los cuales han sido fundamentales para la elaboración y desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
Portada	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	viii
Resumen	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	12
II. ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	29
III. RESULTADOS	35
IV. DISCUSIÓN	69
V. CONCLUSIONES	71
VI. RECOMENDACIONES.....	72
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
VIII. ANEXOS	75
8.1. Cuestionario.....	75
8.2. Matriz de consistencia	79

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i>	28
Tabla 2 <i>Coeficiente de confiabilidad</i>	33
Tabla 3 <i>Prueba de normalidad de los valores de las variables y sus dimensiones</i>	33
Tabla 4 <i>¿Crees que la inteligencia emocional influye en tu desempeño laboral y en las relaciones con tus colegas?</i>	35
Tabla 5 <i>¿Consideras que la capacidad de manejar tus emociones es crucial para trabajar eficazmente en equipo y resolver conflictos en el entorno laboral?</i>	36
Tabla 6 <i>¿Crees que la inteligencia emocional te ayuda a adaptarte a situaciones de cambio y a manejar el estrés en el trabajo de manera efectiva?</i>	37
Tabla 7 <i>¿Ud. cree, que la empatía y la comunicación efectiva en tu día a día laboral permite construir relaciones sólidas con tus compañeros?</i>	38
Tabla 8 <i>¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía permite mejorar tu desempeño laboral y tu bienestar emocional en la institución?</i>	39
Tabla 9 <i>¿Crees que la comunicación efectiva influye en la productividad y el trabajo en equipo dentro de la institución?</i>	40
Tabla 10 <i>¿Consideras que la capacidad de escuchar activamente es fundamental para establecer relaciones sólidas y resolver conflictos en el entorno laboral?</i>	41
Tabla 11 <i>¿Considera que una comunicación clara y oportuna entre colaboradores mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los malentendidos?</i>	42
Tabla 12 <i>¿Crees que la retroalimentación constructiva y el manejo adecuado de conflictos son aspectos clave de una comunicación efectiva en el entorno laboral?</i>	43
Tabla 13 <i>¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas relacionadas con la comunicación, como el asertividad y la negociación, permite mejorar la colaboración y el clima laboral en la institución?</i>	44
Tabla 14 <i>¿Crees que un líder con habilidades blandas impacta en la motivación y el desempeño de su equipo de trabajo?</i>	45
Tabla 15 <i>¿Consideras que la empatía y la capacidad de escucha son fundamentales para un liderazgo efectivo y la construcción de relaciones sólidas en el entorno laboral?</i>	46
Tabla 16 <i>¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la adaptabilidad, permite ser un líder exitoso y afrontar los desafíos en un entorno laboral en constante cambio?</i>	47
Tabla 17 <i>¿Crees que la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar conflictos son aspectos esenciales para un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva?</i>	48
Tabla 18 <i>¿Cree Ud. que la comunicación clara y la capacidad de inspirar a otros en el rol de un líder dentro de la institución es importante?</i>	49

Tabla 19 <i>¿Crees que la motivación de los colaboradores influye en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos de la institución?</i>	50
Tabla 20 <i>¿Consideras que la motivación individual de cada colaborador es clave para fomentar un clima laboral positivo y productivo en la institución?</i>	51
Tabla 21 <i>¿Cree Ud. que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo permite mantener alta motivación de los colaboradores en el entorno laboral?</i>	52
Tabla 22 <i>¿Crees que la motivación de los colaboradores se ve influenciada por el liderazgo y la cultura organizacional de la institución?</i>	53
Tabla 23 <i>¿Cree Ud. implementar acciones específicas permite aumentar la motivación de los colaboradores y mejorar el clima laboral en la institución?</i>	54
Tabla 24 <i>¿Consideras que la claridad en los objetivos y expectativas laborales influye en tu satisfacción en el trabajo y en el clima laboral de la institución?</i>	55
Tabla 25 <i>¿Crees que la comunicación efectiva y el reconocimiento por parte de la empresa son aspectos clave para aumentar la satisfacción laboral y mejorar el ambiente de trabajo?</i>	56
Tabla 26 <i>¿Cree Ud. la posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización permite sentirte satisfecho en tu trabajo y contribuir a un clima laboral positivo?</i>	57
Tabla 27 <i>¿Crees que la equidad, la conciliación laboral y personal, y la compensación justa son elementos esenciales para la satisfacción laboral y el bienestar en el entorno laboral?</i>	58
Tabla 28 <i>¿Cree Ud. promover un ambiente laboral positivo, la colaboración interna y la mejora continua permite aumentar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer el clima laboral en la institución?</i>	59
Tabla 29 <i>¿Consideras que la identidad organizacional de la institución se refleja claramente en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores?</i>	60
Tabla 30 <i>¿Crees que la cultura y los valores de la organización son coherentes con la identidad que deseamos proyectar hacia el exterior y en el entorno laboral interno?</i>	61
Tabla 31 <i>¿Cree Ud. la identificación con la misión y visión de la empresa permite sentirte parte integral de la organización y contribuir positivamente al clima laboral?</i>	62
Tabla 32 <i>¿Consideras que la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones son aspectos clave para fortalecer la identidad organizacional y promover un ambiente laboral cohesionado y armonioso?</i>	63
Tabla 33 <i>¿Cree Ud. fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización permite fortalecer la identidad corporativa y mejorar la colaboración entre los miembros del equipo?</i>	64
Tabla 34 <i>Coeficiente de correlación de las variables: Habilidades Blandas y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023</i>	65

Tabla 35 <i>Coeficiente de correlación de la dimensión inteligencia emocional y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023</i>	66
Tabla 36 <i>Coeficiente de correlación de la dimensión Comunicación y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023</i>	67
Tabla 37 <i>Coeficiente de correlación de la dimensión Liderazgo y variable clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023</i>	68

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Habilidades necesarias para los niveles de ejecutivo	18
Figura 2 Diseño de estudio	30
Figura 3 Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral y en las relaciones con los colegas	35
Figura 4 Importancia del manejo emocional para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en el entorno laboral.....	36
Figura 5 Contribución de la inteligencia emocional en la adaptación al cambio y el manejo efectivo del estrés laboral	37
Figura 6 Relación de la empatía y la comunicación efectiva con la construcción de vínculos sólidos en el entorno laboral	38
Figura 7 Incidencia del desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía, en el desempeño laboral y el bienestar emocional en la institución	39
Figura 8 Influencia de la comunicación efectiva en la productividad y el trabajo en equipo dentro de la institución.....	40
Figura 9 Importancia de la escucha activa para establecer relaciones sólidas y resolver conflictos en el entorno laboral.....	41
Figura 10 Efecto de la comunicación clara y oportuna entre colaboradores en la eficiencia laboral y la reducción de malentendidos.....	42
Figura 11 Importancia de la retroalimentación constructiva y el manejo de conflictos como componentes clave de la comunicación efectiva en el entorno laboral	43
Figura 12 Influencia del desarrollo de habilidades blandas comunicacionales, como el asertividad y la negociación, en la mejora de la colaboración y el clima laboral en la institución	44
Figura 13 Impacto del liderazgo con habilidades blandas en la motivación y el desempeño del equipo de trabajo.....	45
Figura 14 Importancia de la empatía y la capacidad de escucha en el liderazgo efectivo y la construcción de relaciones laborales sólidas	46
Figura 15 Influencia del desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia y la adaptabilidad, en el liderazgo efectivo y la capacidad para afrontar desafíos en entornos laborales cambiantes	47
Figura 16 Importancia de la inteligencia emocional y la gestión de conflictos para un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva	48
Figura 17 Importancia de la comunicación clara y la capacidad de inspirar en el ejercicio del liderazgo dentro de la institución.....	49

Figura 18 Influencia de la motivación de los colaboradores en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos institucionales	50
Figura 19 Importancia de la motivación individual en la promoción de un clima laboral positivo y productivo en la institución.....	51
Figura 20 Influencia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la motivación de los colaboradores en el entorno laboral.....	52
Figura 21 Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores en la institución	53
Figura 22 Efecto de la implementación de acciones específicas en la motivación de los colaboradores y la mejora del clima laboral en la institución.....	54
Figura 23 Influencia de la claridad en los objetivos y expectativas laborales en la satisfacción y el clima laboral en la institución.....	55
Figura 24 Importancia de la comunicación efectiva y el reconocimiento institucional en la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo	56
Figura 25 Influencia del desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento en la satisfacción laboral y el clima organizacional positivo	57
Figura 26 Importancia de la equidad, la conciliación laboral-personal y la compensación justa en la satisfacción laboral y el bienestar en el entorno de trabajo.....	58
Figura 27 Influencia del ambiente laboral positivo, la colaboración interna y la mejora continua en la satisfacción de los colaboradores y el fortalecimiento del clima organizacional.....	59
Figura 28 Reflejo de la identidad organizacional en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores.....	60
Figura 29 Coherencia entre la cultura y los valores organizacionales con la identidad proyectada interna y externamente	61
Figura 30 Influencia de la identificación con la misión y visión institucional en el sentido de pertenencia y el clima laboral	62
Figura 31 Importancia de la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones para fortalecer la identidad organizacional y promover un ambiente laboral cohesionado.....	63
Figura 31 Influencia del sentido de pertenencia y compromiso organizacional en el fortalecimiento de la identidad corporativa y la colaboración del equipo	64

RESUMEN

Las habilidades blandas son competencias esenciales que fortalecen la interacción, el liderazgo y la comunicación en los entornos laborales; el presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo las habilidades blandas influyeron en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica durante el año 2023. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional - explicativo, con diseño no experimental – correlacional y de corte transversal. Se trabajó con una muestra de 78 colaboradores, a quienes se aplicaron encuestas estructuradas sobre las variables habilidades blandas (dimensiones: inteligencia emocional, comunicación y liderazgo) y clima laboral (dimensiones: motivación, satisfacción e identidad organizacional). Como resultado principal, se halló una correlación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral (Spearman = 0.706, $p < 0.05$), lo que evidenció que, a mayor desarrollo de dichas competencias, mejor es la percepción del entorno laboral. Se concluyó que el desarrollo de habilidades blandas influye directamente en la percepción del ambiente laboral, favoreciendo un entorno más colaborativo, motivador y alineado con los objetivos institucionales. En consecuencia, se recomienda implementar programas de capacitación continua que fortalezcan estas competencias en los servidores públicos.

Palabras clave: Habilidades blandas, clima laboral, inteligencia emocional, comunicación, liderazgo.

ABSTRACT

Soft skills are essential competencies that strengthen interaction, leadership, and communication in work environments. The objective of this study was to analyze how soft skills influenced the work environment of employees at the Ica Regional Control Management Office during 2023. The research was conducted using a quantitative, basic, correlational-explanatory approach, with a non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The study involved a sample of 78 employees, who completed structured surveys on the variables soft skills (dimensions: emotional intelligence, communication, and leadership) and work environment (dimensions: motivation, satisfaction, and organizational identity). The main result was a positive and significant correlation between soft skills and work environment (Spearman's coefficient = 0.706, $p < 0.05$), which showed that the greater the development of these skills, the better the perception of the work environment. It was concluded that the development of soft skills directly influences the perception of the work environment, fostering a more collaborative, motivating environment aligned with institutional objectives. Consequently, it is recommended to implement ongoing training programs to strengthen these competencies in public servants.

Keywords: Soft skills, work environment, emotional intelligence, communication, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las habilidades blandas adquirieron una importancia significativa dentro del ámbito laboral, especialmente en instituciones públicas que requieren no solo eficiencia técnica, sino también capacidades humanas que fortalezcan el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo. Estas habilidades, también conocidas como competencias socioemocionales, permitieron mejorar las relaciones interpersonales, facilitar la resolución de conflictos y crear ambientes de trabajo más colaborativos. En este contexto, el clima laboral se consolidó como un factor clave para el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la Gerencia Regional de Control de Ica se evidenciaron ciertas dificultades relacionadas con la comunicación interna, la gestión del liderazgo y el manejo de emociones entre los colaboradores, lo que pudo afectar negativamente el ambiente organizacional. Estas situaciones plantearon la necesidad de examinar en qué medida las habilidades blandas influyeron en el clima laboral, considerando que un entorno armónico y motivador repercute directamente en la productividad y el compromiso institucional.

Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo principal analizar cómo las habilidades blandas influyeron en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica durante el año 2023. Para ello, se abordaron tres dimensiones clave de las habilidades blandas: la inteligencia emocional, la comunicación y el liderazgo, en relación con aspectos del clima laboral como la motivación, la satisfacción y la identidad organizacional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental y nivel correlacional, aplicando instrumentos validados y confiables que permitieron recopilar y analizar datos representativos.

Este estudio buscó no solo evidenciar la relación entre ambas variables, sino también generar propuestas orientadas a fortalecer el capital humano de la institución, promoviendo un entorno laboral más saludable, eficiente y alineado con los principios de una gestión pública moderna.

El presente estudio, se desarrolló teniendo como base el proceso de investigación científica, que permitió un adecuado resultado de la investigación realizada, cumpliendo los lineamientos y normativa de investigación de la universidad, así como respetando la estructura establecida por la Escuela de Posgrado.

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Antecedentes de la Investigación

a) Antecedentes Internacionales.

- ✓ Avelino (2022) en su estudio tuvo como propósito el análisis de la importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en las instituciones educativas de Ecuador. Metodología a través de una revisión de la literatura que permitió esclarecer qué son las habilidades blandas, sus características y la relevancia que tienen. Una organización que logra beneficios colectivos e individuales para los docentes. Los resultados indican que las habilidades blandas y sus diversos aspectos son importantes y necesarios para lograr un clima organizacional adecuado dentro de toda institución educativa y por lo tanto las habilidades blandas son cruciales para el desarrollo personal y social de todo docente. Concluye debido a que permiten que todos se desempeñen mejor pueden gestionar y controlar completamente su autoestima y pueden interactuar mejor con sus compañeros y estudiantes.
- ✓ Morocho (2023) en su investigación tuvo como objetivo en determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022; la metodología fue tipo aplicada, diseño no experimental, enfoque cuantitativo, corte transversal y nivel explicativo, la muestra 72 profesionales de la salud, el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, el instrumento fue un cuestionario, para el análisis de los datos se usó la regresión ordinal; los resultados inferenciales mostraron con una significancia de 0,005 y los Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke fue de 0,138 o 13.8% de la variabilidad del desempeño laboral y los resultados descriptivos evidenciaron niveles regulares (58,5%), buenos (38,4%) y malos (3,1%) de habilidades blandas; mientras que para desempeño laboral fue alto (84,6%) y regular (15,4%); las dimensiones que mostraron mayor probabilidad de ocurrencia con significancia $<0,05$ fueron orientación de resultados y relaciones interpersonales, mientras que responsabilidad no mostró una influencia significativa.
- ✓ Gonzales et al. (2020) en su investigación el propósito fue identificar la importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal de las empresas y cómo se puede lograr el correcto uso de estas habilidades a través del trabajo conjunto en el proceso educativo, laboral y de formación personal. Metodología revisión científica de la literatura en bases de datos como Scopus, Google Scholar, Science Direct y Jstor, lo que permitió

determinar la importancia e impacto de las habilidades blandas en la empleabilidad y la sostenibilidad a través de investigaciones o estudios, lo que potencialmente muestra que ambos los empleados y empleadores son cada vez más conscientes de la importancia de las habilidades y de cómo contribuyen a su crecimiento personal y organizacional. Los resultados obtenidos destacan que las habilidades blandas se han convertido en una herramienta esencial para colaboradores y empresas, ya que con ellas es posible formar empleados integrales y adaptados a las necesidades de la organización y del mercado cambiante. Se concluye es crucial que las personas, las instituciones educativas y las organizaciones trabajen juntas en un proceso continuo para lograr el desarrollo, implementación, uso y refuerzo efectivo de las habilidades sociales en empleados y organizaciones.

b) Antecedentes nacionales.

- ✓ Como indica Laines (2023) en su estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades blandas gerenciales, como la comunicación efectiva y la proactividad adaptativa en el clima organizacional, a través del trabajo en equipo, en la administración pública municipal, en Nuevo León, México. Metodología: Tipo básica, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-explicativo, diseño no experimental – corte transversal, utilizando un muestreo no probabilístico intencional. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta, instrumento cuestionario de auto reporte. Se llevó a cabo un análisis de fiabilidad y validez de los resultados utilizando la técnica de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS SEM). Según Vara-Horna (2012), los diseños son estrategias para obtener respuestas confiables a las preguntas de investigación.
- ✓ Según Valencia (2022) en su investigación tuvo como objetivo determinar de qué manera las habilidades interpersonales o blandas influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa logística de comercio exterior año 2019. Metodología: tipo aplicada, enfoque cuantitativo, diseño correlacional no experimental y transversal con una muestra de 268 colaboradores; el resultando un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,921, la prueba de hipótesis Chi – Cuadrado de 71,961 con un nivel de significación $\alpha = 0,000 < 0,05$ y coeficiente de correlación de Spearman 0.387 positivo y moderado, se concluye que las habilidades interpersonales o blandas influyen en la productividad de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Como señalan Sanclemente y Vera (2023), en su investigación el propósito fue analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de

Calceta, y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio, metodología los métodos científicos como el inductivo, deductivo y analítico-sintético, tipo básico, diseño no experimental se dio una generación de conocimientos con relación al tema de estudio, así también, se implementaron diversos instrumentos de recolección de información y datos, tales como lo son la entrevista y encuesta, los cuales mostraron diversos resultados, en donde los más significativos fueron; la deficiencia de las habilidades de gestión del tiempo, falta motivación del personal y bajos niveles liderazgo, ya que la falta de aquellos ocasiona limitantes en el desenvolvimiento de las actividades de los servidores de los centros de salud, ocasionando a su vez una entrega del servicio de poca calidad. Sin embargo, a partir de dichas limitaciones se generó un plan de mejoras para fortalecer estas actitudes en los funcionarios. Por ende, las habilidades blandas son fundamentales en los subcentros de salud, ya que fomentan una cultura empática y comunicacional en el desempeño laboral de los servidores, contribuyendo a la entrega de un servicio más humanitario, eficiente, y de calidad.

- ✓ Como indica Nanfuñay (2020) en su investigación tuvo el propósito de encontrar si existe relación entre habilidades blandas y clima laboral de la Distribuidora Danko, asimismo se presenta una síntesis detallada de todo el trabajo a investigar con teorías, antecedentes, además de esto se menciona la realidad problemática por la cual pasan muchas empresas, a su vez observaremos y conoceremos durante todo el trabajo de investigación la importancia de estas habilidades y su influencia en el clima laboral de un organización. En el siguiente informe se dará a conocer estas habilidades blandas y así encontrar la relación que existe con el clima laboral. El éxito de una organización tiene que ver mucho con el capital humano, en otras palabras, hablamos de los colaboradores y es de vital importancia crear y fomentar un ambiente de satisfacción y compañerismo entre las personas que laboran en ese lugar, como consecuencia de esto se obtendrá un compromiso empresarial y porque no, objetivos personales. Por tal motivo se consideró este tema, para dar a conocer la relación que existe entre estas habilidades y el clima laboral de la organización. Cada una de las empresas tienen una forma única de cumplir con sus funciones y objetivos, pero no todas poseen el personal calificado para poder llevar a cabo su visión y misión, debemos saber que todo ambiente interno influye mucho en la productividad de los trabajadores y debemos prestar mucha atención cada vez que indagemos en ese aspecto laboral.

c) Antecedentes locales

- ✓ Rodríguez (2023) investigó la relación entre habilidades blandas y clima laboral

en 82 colaboradores que ocupaban cargos estratégicos en una universidad privada de Chiclayo, aplicando un diseño cuantitativo correlacional con instrumentos tipo cuestionario validado (Huanaco, 2019; Palma, 2004). Los resultados mostraron una correlación positiva y altamente significativa entre ambas variables ($Rho = 0.823$, $p < .05$), destacándose niveles elevados en trabajo en equipo (70.7 %), liderazgo (74.4 %) y empatía (75.6 %), mientras que la negociación alcanzó un nivel medio (51.2 %). El clima laboral se calificó como “muy favorable” en 42.7 % de los casos. El estudio concluyó que las habilidades blandas inciden significativamente en el clima laboral y recomendó fortalecer dimensiones como el liderazgo y la comunicación

1.1.2. Bases teóricas

1.1.2.1. Las habilidades blandas

La definición de habilidades blandas es amplia y compleja en el mundo competitivo de hoy, el hablar de habilidades es también mencionar que poseerlas es una capacidad, sin embargo, quiero ir más allá de un concepto tradicional para poder entender la importancia de este término en una empresa u organización, y como puede influir en el clima laboral u organizacional, es por ello que podemos definirla como:

Las habilidades blandas son todas las habilidades que posee el ser humano, aquellas que te ayudan a mejorar como persona y la vez llevar una mejor vida en todo sentido (Chiavenato, 2009). Las verdaderas habilidades blandas son las que valen desarrollar y cultivar; mejorarlas día a día enriquece tu mundo, tu personalidad, tu esencia.

Las habilidades blandas son las capacidades desarrolladas en plenitud corporal o psicológicamente, aunque no siempre es así; puesto que se pueden llegar a desarrollarlas en su totalidad por el lado psicológico que es el más influyente en nuestro cuerpo.

- **Teorías.**

Las habilidades son una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sólo en el potencial. Por lo que el criterio principal de las habilidades debe ser una acción eficaz en condiciones variables (Katz, 1995).

Según Katz (1995) plantea una clasificación de tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. La primera habilidad, se basan en el entendimiento y dominio de un específico tipo de actividades, primordialmente aquellas que involucran métodos, procesos, procedimientos y técnicas. En otras palabras, se trata de conocimientos específicos, habilidades analíticas y el uso de herramientas y técnicas determinadas dentro de una especialidad. De manera específica, el autor se refiere a la aplicación del “know how” (Saber cómo) en un área

determinada de la empresa.

En la segunda clasificación Katz (1995) indica: "Las habilidades humanas se reflejan en la capacidad de un ejecutivo para trabajar eficazmente en equipo y construir esfuerzos de negocio dentro del equipo que lidera. Además, su capacidad para responder a las palabras de otra persona y las propias acciones para comprender lo que la otra persona está tratando de decir. Esta habilidad es crucial para los ejecutivos ya que ayuda en las relaciones interpersonales y debe gestionarse junto con habilidades de comunicación y liderazgo para motivar a los equipos". "Este concepto es muy útil para la investigación en curso".

Como afirma Katz (1995): "La tercera clasificación del autor se refiere a las habilidades conceptuales, es decir, la disposición a ver la empresa como un todo. Saber identificar las diferentes funciones de la organización frente a la empresa. Esta capacidad permite a los directivos o directivos Mirar sistemáticamente la empresa y evaluar conjuntamente cuestiones internas y externas para poder analizar y prever situaciones que puedan tener un impacto positivo o negativo en la empresa".

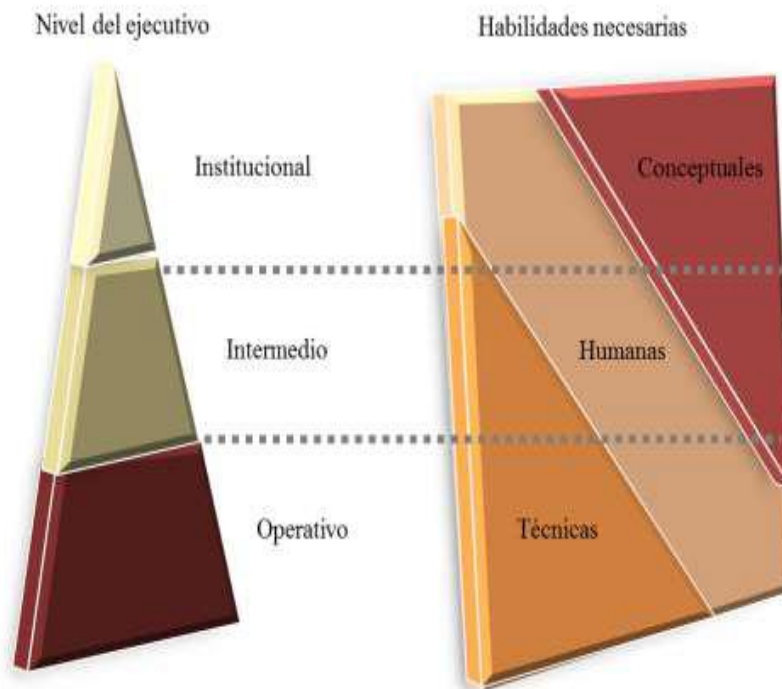
De manera similar Franco (2015) afirma: "Para liderar una organización con éxito, un ejecutivo debe poseer estas tres habilidades, y la importancia de estas habilidades depende del nivel ejecutivo que ocupe la persona".

Los autores también afirman que los ejecutivos deben dividirse en tres niveles, combinando así las habilidades necesarias que deben poseer según su importancia. Por lo tanto, nombra tres niveles: operativo, intermedio e institucional, variando el nivel en el que se asignan las habilidades según los requerimientos o desarrollo de la función.

Como indica Katz (1995) "...en el caso del nivel operativo, predomina la necesidad de habilidades técnicas porque las responsabilidades en este nivel requieren en gran medida de personal especializado y por lo tanto estas habilidades pueden ayudar a los colaboradores de manera efectiva. Para la categoría de mandos medios se buscan habilidades humanas altamente desarrolladas que sean responsables de la gestión de sus áreas, con la ayuda de estas habilidades los gerentes son capaces de motivar a sus empleados y lograr resultados óptimos a través de la sinergia del equipo. Para los altos ejecutivos, las habilidades conceptuales son las más necesarias para el éxito de la empresa".

Figura 1

Habilidades necesarias para los niveles de ejecutivo



Fuente: Robert Katz (1995)

Otro de los grandes autores que se encargó de estudiar las habilidades blandas es Andrew Dubrin, investigador en psicología empresarial y recursos humanos; este autor manifiesta que: “el logro del éxito requiere de dos competencias en particular”

La primera competencia es el hard skill que se refiere al conocimiento de las funciones según el puesto de trabajo que se ocupe en la organización; esto que incluye que se requieran de habilidades especializadas y técnicas propias del mismo empleo que permitan a la persona desempeñarse en ese puesto eficiente y eficazmente.

La segunda competencia es la denominada soft skill que se refiere a las habilidades interpersonales, propias de cada persona; en otras palabras, es la capacidad innata del ser para relacionarse y llevar a cabo trabajos en equipo.

La definición de esta variable abarca más de lo que es una empresa, en primera instancia se ve lo más interno que la conforma, puesto que las personas que lo integran son lo que hacen que la empresa tenga un buen o mal clima organizacional, y el grado de cómo esta repercute en el funcionamiento de la misma. Entonces puedo plasmar las siguientes definiciones:

Es la percepción que los trabajadores tienen de la misma. El Clima Laboral se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente

ligado al grado de satisfacción o motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización desligan diversos tipos de motivación entre los miembros.

- **Teoría.**

El investigador (Likert, R, 1969), nos manifiesta que: “Debemos de evitar confundir su teoría con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las más importantes variables explicativas del clima, y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y cuál sería el papel en la eficacia dentro de las organizaciones”

Otro investigador llamado (Brunet, 1987) nos indica que: “...Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización”

Las variables causales: Son las que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

Las variables intermediarias: Son las que reflejan el estado interno y la salud de una empresa en cuanto a sus motivaciones; las actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y toma de decisiones

Las variables finales: Son el resultado de las dos primeras, además, reflejan los resultados obtenidos por la organización, en cuanto a su productividad.

De igual forma (Brunet, 1987) nos presenta cuatro tipos de clima:

Clima autoritario basado en un sistema de autoritarismo explotador: Este tipo de clima es donde la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen descendientemente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales están inmersos los miedos, el temor y el dinero, las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos; prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía; además hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. Viéndolo como un proceso de influencia, se afirma que no existe el trabajo en equipo, hay poca influencia mutua y tampoco está presente una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. Si lo vemos también como un proceso de

establecimiento de objetivos, este tipo de clima se caracteriza por dar órdenes, donde pareciera que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

Clima autoritario basado en un sistema de autoritarismo paternalista: Este clima es donde la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Asimismo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que los motivos se basan en las necesidades de dinero, ego, estatus, poder, y algunas veces de miedo; las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización; la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo; los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos; y por último, se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. Viéndolo como un proceso de influencia se afirma que existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales. Ahora, si lo vemos también como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.

Clima participativo es el basado en un sistema consultivo: Este clima es aquel donde la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones son generalmente tomadas en el clima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente; las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. Del mismo modo, dentro de sus fuerzas motivacionales podremos decir que las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen, además se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. Viéndolo como un proceso de influencia puede decirse que existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. Ahora, si lo vemos como un proceso de establecimiento de objetivos, en este tipo de clima los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados, en algunas oportunidades se observa una aceptación abierta y en otras se observa que hay resistencias.

Clima participativo basado en un sistema de participación en grupo:

En este caso, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno

de los niveles. La comunicación no solo se establece de forma ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. Los factores organizacionales como excesiva burocracia en los procesos, poco trabajo en equipo, problemas comunicacionales con el equipo directivo, entre otros, provocan un deterioro en la calidad de vida del docente y como consecuencia la disposición para realizar su trabajo se ve fuertemente disminuida, repercutiendo directamente en el rendimiento y motivación de los alumnos.

Factores que conforman el clima organizacional.

Según el investigador (Goncálves, 2000): "...los factores externos e internos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores".

La importancia de esto se basa de que, el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externo y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga este, de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Goncálves,2000 manifiesta también que: "La existencia de cada organización dentro de un medio ambiente que cuenta con factores externos e internos, están conformados por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos; que de una u otra manera afectan y se ven afectados por las políticas y procedimientos organizacionales, por tal motivo cualquier programa desarrollado para la administración de los recursos humanos deben tener presente dichos componentes"

Dimensiones del Clima Laboral.

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada

empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

a. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

b. Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación: Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares: Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

h. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Estas dimensiones son importantes para la organización; ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros dentro de la organización, y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la

organización.

Tipos de Clima Laboral.

De acuerdo a investigaciones se a logrado identificar cinco tipos de clima laboral, los cuáles muchas veces son resultado de situaciones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima.

- **Clima rutinario:** Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena. (Brunet, 1999)
- **Clima orientado para la tarea:** Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho (Brunet, 1999).
- **Clima de apoyo mutuo:** Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales (Brunet, 1999).
- **Clima práctico:** Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo (Brunet, 1999).
- **Clima propósito:** Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos. Las personas pueden sentir mayor satisfacción con la calidad de sus relaciones como con la calidad de lo que producen conjuntamente (Brunet, 1999).

Podemos observar la diferencia existente entre los tipos de climas en una organización; estos son de suma importancia para cada una de ellas, ya que así se puede determinar el clima

que se maneja, y de esta forma poder actuar y/o invertir la situación de ser necesario, para el desarrollo organizacional.

1.2. Situación Problemática

En la actualidad potenciar las habilidades blandas, es una de las actividades primordiales dentro de una organización, puesto que en conjunto son fundamentales para encaminar al logro de objetivos y metas; asimismo, poseer un personal altamente efectivo, eficiente, capaz, hábil y sobre todo con principios y valores que se identifiquen con la organización.

Un estudio realizado por el Banco Mundial sobre las habilidades del mercado laboral en el Perú, muestra que los empleadores exigen trabajadores de alto rendimiento, pero no especifican qué habilidades se requieren para el desempeño de sus funciones. Esto demuestra que las habilidades blandas en el Perú son un tema por desarrollar que poco a poco está captando más el interés de las empresas ya sean del sector público o privado.

También, se sabe que el ser humano desarrolla sus habilidades a lo largo de su vida, por lo que es importante un ambiente propicio para el aprendizaje, el cual se debe dar principalmente dentro del hogar e incluso en la sociedad. En muchos casos, las personas podrían recibir capacitaciones para enriquecer sus conocimientos, pero sin el desarrollo de las habilidades blandas no tendrán las capacidades suficientes para cubrir el nivel de rendimiento que el mercado demanda.

Entonces, sobre lo expuesto queda pendiente identificar el tipo de habilidades que buscan los empleadores en sus colaboradores.

El psicólogo y escritor Daniel Goleman realizó un estudio a más de quinientas empresas a nivel mundial con el fin de probar su teoría de la inteligencia emocional.

Goleman (1999) señala en su conclusión que los profesionales más valorados (de todo nivel jerárquico) no solo destacan por sus logros personales sino por la capacidad que tienen para relacionarse en el trabajo, es decir el nivel de comunicación, de empatía, de solidaridad, entre otros aspectos que favorezcan y contribuyan al desarrollo organizacional que son parte del grupo de habilidades blandas.

Sin embargo, enfatizó que los trabajadores incapaces de solucionar problemas, cambios o afrontar conflictos, son los más tóxicos para la organización; es así que nos podemos dar cuenta de la importancia de desarrollar y potenciar las habilidades blandas.

En la Gerencia Regional de Control de Ica se ha observado en algunos colaboradores la falta de habilidades blandas, o el potenciar estas; es por ello que considero de suma importancia identificarlas y el comprobar porque se presenta esta situación; así mismo reforzarlas a través del área directiva; quienes tienen la capacidad de influir en todos los colaboradores.

El propósito de mi investigación es contribuir con la Gerencia Regional de Control de Ica a fortalecer las habilidades blandas de sus colaboradores, por medio de los directivos, porque de cada uno de ellos depende la imagen, el prestigio y el reconocimiento que se la da a la Institución.

1.2.1. Formulación del Problema

a) Problema General

¿En qué medida las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023?

b) Problemas Específicos

P.E1: ¿Cómo la inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023?

P.E2: ¿Cómo el nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023?

P.E3: ¿Cómo el nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

1.2.2. Justificación e importancia

a) Justificación

La presente investigación se justifica por su relevancia en diversos ámbitos que fortalecen la comprensión y mejora de los procesos administrativos y manejo de personal dentro del sector público, específicamente en la Gerencia Regional de Control de Ica. Desde el plano teórico, esta tesis contribuye al cuerpo de conocimientos relacionados con la administración pública y las habilidades blandas. Asimismo, permite validar y contrastar teorías existentes sobre la relación entre el adecuado funcionamiento del control interno y la eficiencia administrativa influenciadas por las habilidades blandas en entidades públicas, aportando elementos que pueden ser útiles para futuras investigaciones académicas y profesionales.

Desde una perspectiva práctica, el estudio identifica debilidades y fortalezas en el sistema de control interno y de liderazgo implementado en la Gerencia Regional de Control de Ica teniendo en cuenta la influencia de las habilidades blandas, proporcionando un diagnóstico que puede servir de base para tomar decisiones gerenciales orientadas a optimizar la gestión administrativa. La aplicación de los resultados podría traducirse en una mejor asignación de recursos humanos y otros, mayor transparencia en la gestión pública y una respuesta más eficiente frente a los requerimientos de la ciudadanía. Además, permite que los responsables de la toma de decisiones en la cita entidad evalúen la efectividad de

los mecanismos actuales y consideren ajustes o reformas conforme a los hallazgos obtenidos.

En el aspecto metodológico, la investigación se justifica por su contribución a la aplicación rigurosa de técnicas cuantitativas en el estudio de fenómenos administrativos. A través del uso de instrumentos validados y confiables como cuestionarios estructurados y el análisis estadístico mediante coeficientes de correlación, se garantiza la objetividad de los resultados. Este enfoque permite establecer relaciones claras entre las variables estudiadas (habilidades blandas y clima laboral), fortaleciendo la replicabilidad del estudio en otras entidades públicas con características similares.

Finalmente, la justificación social radica en que una gestión administrativa eficaz, apoyada en un sistema de control interno funcional en su personal, tiene un impacto directo en la calidad de vida de la población. Una administración pública transparente, eficiente y orientada al cumplimiento de objetivos institucionales contribuye al fortalecimiento de la confianza ciudadana en las instituciones del Estado y a un personal altamente motivado. En este sentido, la investigación aporta insumos valiosos para fomentar una cultura organizacional basada en la correcta gestión de los recursos humanos, lo cual es fundamental en contextos marcados por percepciones negativas sobre la corrupción y la ineficiencia en la administración pública local.

b) Importancia

La presente investigación reviste gran importancia al analizar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral y la gestión administrativa de una entidad pública, como la Gerencia Regional de Control de Ica. De acuerdo con Augusto Bernal (2010), una investigación es importante cuando contribuye a generar conocimiento, resolver problemas reales y beneficiar a sectores sociales específicos. En este caso, el estudio adquiere importancia teórica porque profundiza en el análisis del recurso humano como herramienta de gestión, contrastando su implementación con los modelos teóricos internacionales, como el enfoque COSO, y el marco legal nacional, especialmente la Ley N.º 28716. Esto permite fortalecer el sustento conceptual y aportar a futuras investigaciones en el campo de la administración pública.

Desde una perspectiva práctica, el estudio resulta importante porque identifica de manera clara cómo las habilidades blandas pueden incidir en el clima laboral y consecuentemente en la eficiencia, eficacia y transparencia de los procesos administrativos en las entidades públicas. Sus resultados podrán servir de base para que las autoridades locales tomen decisiones orientadas a mejorar su

estructura en el sistema de recursos humanos y elevar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. En el plano social, la investigación es relevante porque responde a una demanda constante de la población: una gestión pública responsable, eficiente y libre de corrupción. Finalmente, en términos institucionales, contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y al cumplimiento de los objetivos institucionales, tomando como pilar esencial el recurso humano para una administración pública orientada al bien común.

1.2.3. Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Analizar como las Habilidades Blandas influyen en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

b) Objetivos Específicos

OE₁: Identificar como la inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

OE₂: Verificar como el nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

OE₃: Conocer como el nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

1.2.4. Hipótesis y Variables de la Investigación

a) Hipótesis de la Investigación

Hipótesis General

El desarrollo de las Habilidades Blandas influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

Hipótesis Específicas

HE₁: La inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

HE₂: El nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

HE₃: El nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

b) Variables

Identificación de Variables

- **Variable Independiente:** Habilidades blandas.
- **Variable Dependiente:** Clima laboral.

Tabla 1*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades blandas (VI)	Son las capacidades personales y sociales que permiten a los colaboradores interactuar eficazmente en el entorno laboral. Se mide mediante un cuestionario con 15 ítems, distribuidos en tres dimensiones: inteligencia emocional, comunicación y liderazgo.	Inteligencia emocional	- Manejo de emociones - Adaptación al cambio - Control del estrés	- Manejo mis emociones en situaciones laborales. - Me adapto con facilidad a los cambios del entorno. - Sé controlar el estrés sin afectar mi desempeño. - Practico la escucha activa con mis compañeros. - Me comunico de forma clara y directa. - Recibo y doy retroalimentación de manera constructiva. - Motivo a mis compañeros para lograr objetivos comunes. - Ayudo a resolver conflictos de forma efectiva. - Influyo positivamente en el equipo.	Ordinal
		Comunicación	- Escucha activa - Claridad y asertividad - Retroalimentación		Ordinal
		Liderazgo	- Capacidad para motivar - Resolución de conflictos - Inspiración e influencia		Ordinal
		Motivación	- Compromiso laboral - Reconocimiento - Participación	- Me siento motivado a cumplir mis funciones. - Recibo reconocimiento por mi trabajo. - Participo activamente en decisiones de mi equipo.	Ordinal
Clima laboral (VD)	Es la percepción de los colaboradores sobre el ambiente interno de trabajo. Se evalúa a través de un cuestionario de 15 ítems agrupados en tres dimensiones: motivación, satisfacción laboral e identidad organizacional.	Satisfacción laboral	- Bienestar en el trabajo - Condiciones laborales - Relaciones interpersonales	- Me siento satisfecho con mi entorno laboral. - Las condiciones de trabajo son adecuadas. - Tengo buenas relaciones con mis compañeros.	Ordinal
		Identidad organizacional	- Sentido de pertenencia - Orgullo institucional - Alineación con valores	- Me siento parte importante de esta institución. - Me enorgullece pertenecer a esta organización. - Me identifico con los valores institucionales.	Ordinal

II. ESTRATEGIA METODOLOGICA

2.1. Tipo, nivel y diseño de investigación

a) Tipo

Según el tipo de ciencia donde recayó la investigación, fue fáctica, ya que las variables se pudieron analizar, describir y observar; fue un hecho real en estudio.

Según los propósitos de la investigación, fue de tipo básica, ya que se pretendió a través de esta generar o ampliar el conocimiento (Ávila, 2001, p.25).

Según la intervención del investigador, fue de tipo observacional, ya que no se pretendió experimentar o poner en marcha un plan desde el punto de vista del investigador.

Según la planificación de las mediciones, fue de tipo prospectivo, ya que los hechos se observaron, se registraron con mediciones planeadas y sirvieron de base en otro proyecto de investigación.

Según el carácter de la medida, fue de enfoque cuantitativo, ya que para la investigación se utilizó el uso de herramientas estadísticas.

Según la clase de medios para obtener datos, fue de campo, ya que los datos recolectados en esta investigación fueron primarios.

Según el número de mediciones de las variables de estudio en la investigación, fue tipo transversal, ya que se estudió el fenómeno en un solo momento.

Según el análisis y el alcance de sus resultados, esta investigación fue de tipo correlacional porque existieron dos variables en estudio.

b) Nivel

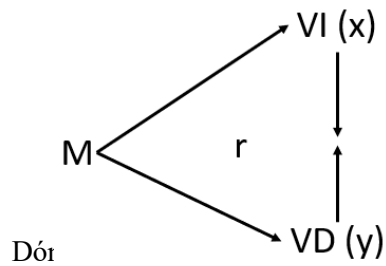
El nivel donde se ubicó este tipo de investigación fue de carácter correlacional - explicativo, ya que pretendió dar respuesta a la causalidad y efecto de las variables en estudio (Habilidades Blandas y Clima Laboral).

c) Diseño

La investigación utilizó un diseño de investigación no experimental - correlacional, de tipo transeccional o transversal, porque se midieron los hechos en un solo momento, de clase o carácter relacional, puesto que se estudió y analizó el grado de relación de las variables Habilidades Blandas y Clima Laboral, siendo su esquema el siguiente:

Figura 2

Diseño de estudio



M: representa la muestra de trabajadores

x: representa la variable independiente

y: representa la variable dependiente

r: representa la relación entre las variables

2.2. Población y Muestra de la investigación

a) Población

La población estuvo constituida por 98 colaboradores pertenecientes a las diferentes divisiones de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.

b) Muestra

Es un fragmento representativo de la población según Hernández-Sampieri et al. (2018, p.91), que debe poseer las mismas características y propiedades de ella, es de carácter probabilístico, para precisar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula cuando se conoce la población a un nivel de confianza del 95% y un nivel de significación del 5%:

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

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= población = 98

Z= valor de la distribución normal, para un nivel de confianza (95%) = 1.96

p= proporción de una de las variables importantes del estudio (0.5)

q= 1-p (0.5)

e= error de tolerancia 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(98)}{(0.05)^2(98 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$n = 78$ colaboradores pertenecientes a las diferentes divisiones de la Gerencia Regional de Control de Ica

- c) **Muestreo:** Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que de esa forma toda la población tuvo opción de ser parte de la muestra y no se redujo el nivel de confianza.

2.3. Técnicas de recolección de datos

a) Técnicas para recolectar datos primarios

Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos secundarios fueron:

La encuesta. La encuesta fue uno de los métodos más utilizados en la investigación, ya que permitió obtener información de una forma precisa, sencilla, rápida y eficaz. Fue una herramienta para realizar una investigación sobre un grupo representativo de sujetos o individuos, utilizando mecanismos estandarizados con una serie de preguntas que posibilitaron medir cuantitativamente un conjunto de características de una población.

b) Técnicas para recolectar datos secundarios

Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos secundarios fueron:

La documentación. Fue el conjunto de información recopilada a través de diversos tipos de documentos, como revistas, artículos, entre otros.

La bibliografía. Fue la técnica de recolección más empleada por los investigadores, ya que consistió en revisar una serie de artículos bibliográficos que sustentaron científicamente las variables en investigación.

2.4. Instrumentos de recolección de datos

a) Instrumentos para recolectar datos primarios

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar datos primarios fueron:

El cuestionario de encuesta, el cual fue necesario para recolectar la percepción de los colaboradores respecto al fenómeno en investigación.

b) Instrumentos para recolectar datos secundarios

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar datos secundarios fueron:

El análisis de contenido, el cual ayudó a reforzar el marco teórico de la investigación con documentación encontrada.

Las fichas bibliográficas, que sirvieron como antecedentes para el reforzamiento de la información necesaria en la investigación.

c) Software para procesar los datos:

Para el procesamiento de datos se empleó el software Minitab 18 (última versión), el cual fue un programa de fácil manejo que permitió ingresar los datos de forma precisa y clara.

2.5. Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Para procesar, analizar e interpretar los resultados se consideró las siguientes técnicas:

- ◆ **Organización y Codificación de datos.** Dicha técnica permitió ordenar y codificar los datos por variables, dimensiones e indicadores, en función al propósito del estudio.
- ◆ **Tabulación de datos.** Consistió en realizar la tabulación de la variable estadística, según características requeridas en las diversas interrogantes.
- ◆ **La estadística descriptiva.** Para elaborar las tablas y representaciones gráficas.
- ◆ **La estadística inferencial.** - En esta investigación se utilizó estadística inferencial porque permitió analizar la relación entre el sistema de Habilidades Blandas y Clima Laboral, más allá de una simple descripción de datos. Dado que el estudio fue de enfoque cuantitativo y nivel correlacional, se aplicó el coeficiente de Spearman, adecuado para datos ordinales como los obtenidos mediante escala Likert. Esta herramienta permitió comprobar la hipótesis planteada y generalizar los resultados a la población.

2.6. Confiabilidad y validación del instrumento

La confiabilidad de los instrumentos se refiere al grado en que estos producen resultados estables y consistentes al ser aplicados repetidamente en condiciones similares. Es decir, un instrumento es confiable cuando mide con precisión lo que se propone medir, sin verse afectado por errores aleatorios o fluctuaciones externas. En el presente estudio, se evaluó la confiabilidad del cuestionario mediante el estadístico Alfa de Cronbach, una medida ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas para determinar la consistencia interna de los ítems que conforman una escala. Este coeficiente permite verificar si los ítems que componen cada dimensión del

instrumento están relacionados entre sí y miden adecuadamente la misma variable. El valor del alfa obtenido fue interpretado según los criterios establecidos por autores como George y Mallery (2003), quienes señalan que un coeficiente superior a 0.70 indica un nivel aceptable de confiabilidad. Por tanto, el uso del Alfa de Cronbach garantizó la validez de los resultados obtenidos y la calidad metodológica del estudio.

Tabla 2

Coefficiente de confiabilidad

Instrumentos	Estadísticos	Coefficiente de confiabilidad	Nº de elementos
Cuestionario para la variable: Habilidades Blandas	Alfa de Cronbach	,927	15
Cuestionario para la variable: Clima Laboral	Alfa de Cronbach	,900	15

Previo a la aplicación de los instrumentos finales, se llevó a cabo una prueba piloto con el propósito de evaluar la confiabilidad interna de los cuestionarios elaborados para medir las variables Habilidades Blandas y Clima Laboral. Para este análisis se empleó el estadístico Alfa de Cronbach, el cual permite determinar el nivel de consistencia interna entre los ítems de un cuestionario aplicado mediante escalas ordinales tipo Likert.

El cuestionario de Habilidades Blandas, compuesto por 15 ítems, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha = 0.927$, mientras que el cuestionario de Clima Laboral, también conformado por 15 ítems, alcanzó un coeficiente de $\alpha = 0.900$. Según los criterios establecidos por George y Mallery (2003), ambos valores superan el umbral recomendado de 0.90, lo que refleja un nivel de confiabilidad excelente.

Estos resultados evidenciaron que los instrumentos aplicados presentan una sólida consistencia estadística, siendo adecuados y válidos para su aplicación en la muestra definitiva, ya que garantizan alta estabilidad y coherencia en la medición de las variables estudiadas.

Tabla 3

Prueba de normalidad de los valores de las variables y sus dimensiones

Variables	Kolmogorov-Smirnov^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	,197	78	,000
Clima organizacional	,177	78	,000

En relación a la normalidad de los datos, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov a las variables Habilidades Blandas y Clima Laboral sobre una muestra de 78 casos. Los resultados arrojaron valores de significancia de 0.000 y 0.000, respectivamente, ambos inferiores al umbral crítico de 0.05. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula de normalidad, concluyéndose que los datos no seguían una distribución normal.

Como consecuencia, se optó por el uso de técnicas de estadística no paramétrica para el análisis inferencial, empleando específicamente el coeficiente de correlación de Spearman, el cual resulta adecuado para variables medidas en escala ordinal y con distribución no normal. Esta elección metodológica garantizó la validez y robustez de los resultados obtenidos en la presente investigación.

III. RESULTADOS

3.1. Presentación e interpretación de resultados

Tabla 4

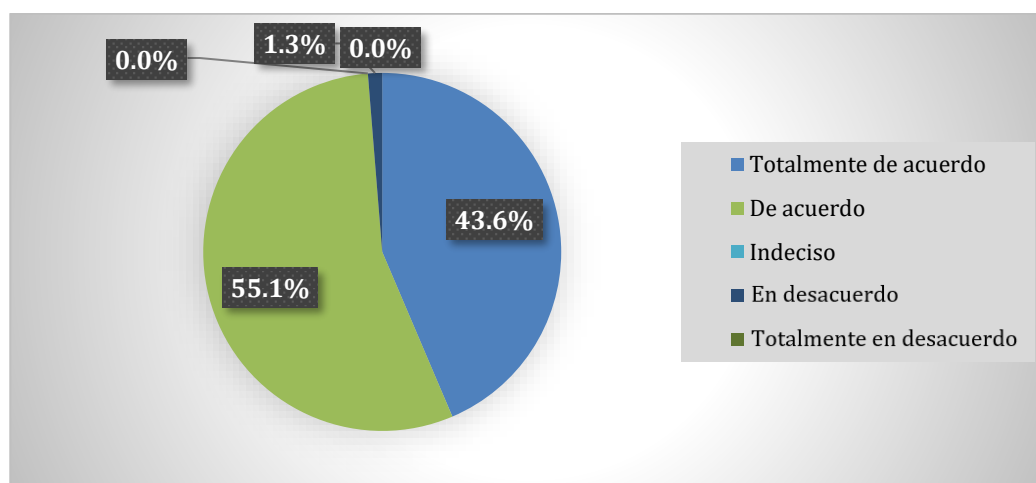
¿Crees que la inteligencia emocional influye en tu desempeño laboral y en las relaciones con tus colegas?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	34	34	43.6%	43.6%
De acuerdo	43	77	55.1%	98.7%
Indeciso	0	77	0.0%	98.7%
En desacuerdo	1	78	1.3%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 3

Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral y en las relaciones con los colegas



La tabla muestra los resultados de la percepción de los colaboradores respecto a la afirmación: "¿Crees que la inteligencia emocional influye en tu desempeño laboral y en las relaciones con tus colegas?", en el contexto del estudio "Las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023". Los datos revelan que la mayoría de los encuestados se encuentra "De acuerdo" (43 personas, 55.1%) y "Totalmente de acuerdo" (34 personas, 43.6%), sumando un 98.7% de respuestas afirmativas, lo que evidencia un reconocimiento casi

unánime de la importancia de la inteligencia emocional en el entorno laboral. Solo un 1.3% se mostró en desacuerdo y ningún encuestado se declaró indeciso o en desacuerdo extremo. Esta tendencia sugiere que los colaboradores valoran fuertemente la inteligencia emocional como una habilidad blanda esencial para fomentar un clima laboral positivo, influir en el desempeño individual y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Tabla 5

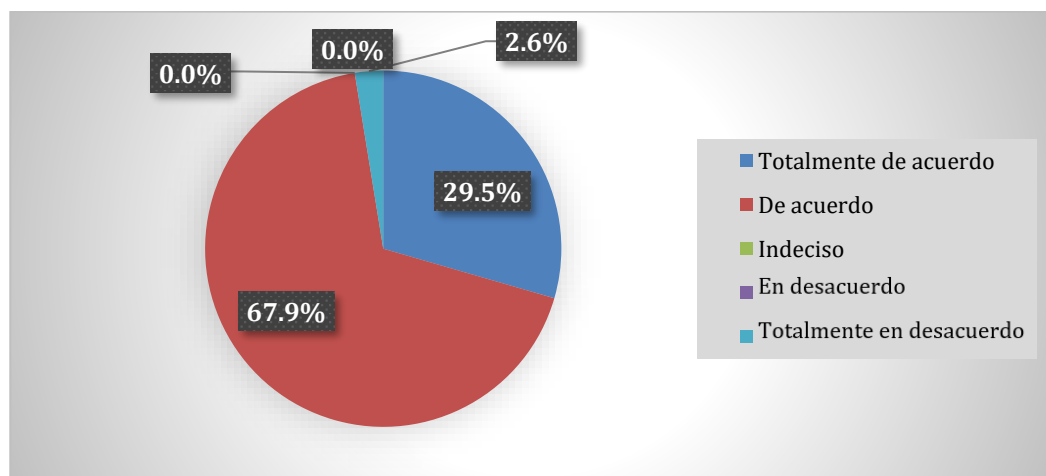
¿Consideras que la capacidad de manejar tus emociones es crucial para trabajar eficazmente en equipo y resolver conflictos en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	23	29.5%	29.5%
De acuerdo	53	76	67.9%	97.4%
Indeciso	0	76	0.0%	97.4%
En desacuerdo	0	76	0.0%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 4

Importancia del manejo emocional para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en el entorno laboral



Según la distribución de respuestas indica que una amplia mayoría de los encuestados está de acuerdo en que la capacidad de manejar las emociones es fundamental para trabajar en equipo y resolver conflictos: el 67.9% respondió “De acuerdo” y el 29.5%

“Totalmente de acuerdo”, sumando un 97.4% de consenso positivo. Solo un 2.6% marcó “Totalmente en desacuerdo” y no se registraron respuestas en las categorías “Indeciso” o “En desacuerdo”. Estos resultados reflejan una valoración generalizada hacia la autorregulación emocional como una competencia esencial en la dinámica laboral, destacando su importancia para mantener relaciones laborales efectivas y afrontar situaciones de conflicto de manera constructiva.

Tabla 6

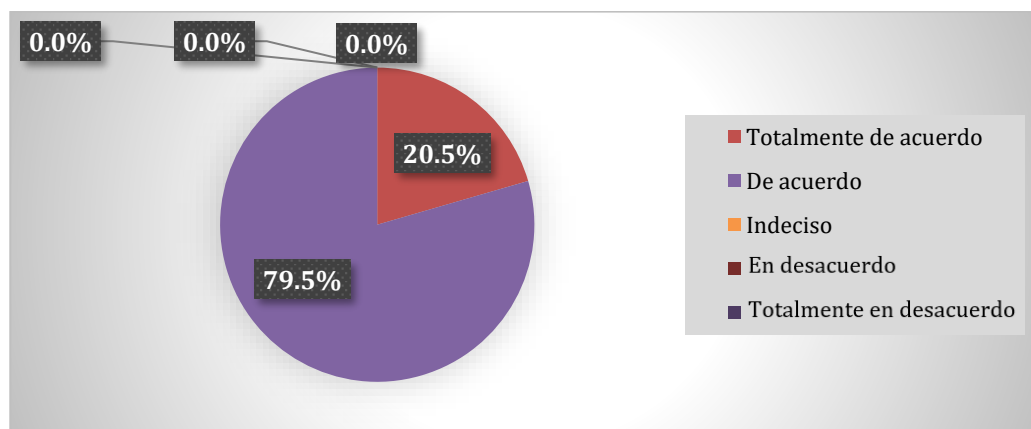
¿Crees que la inteligencia emocional te ayuda a adaptarte a situaciones de cambio y a manejar el estrés en el trabajo de manera efectiva?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	16	16	20.5%	20.5%
De acuerdo	62	78	79.5%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 5

Contribución de la inteligencia emocional en la adaptación al cambio y el manejo efectivo del estrés laboral



Los resultados muestran un consenso absoluto en torno a la afirmación evaluada: el 79.5% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 20.5% “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 100% de respuestas positivas. No se registraron respuestas en las categorías de “Indeciso”, “En desacuerdo” ni “Totalmente en

desacuerdo”. Esta unanimidad evidencia que los colaboradores perciben la inteligencia emocional como una herramienta clave para enfrentar el cambio y controlar el estrés en el contexto laboral, considerándola esencial para la adaptación y el bienestar individual dentro del entorno organizacional.

Tabla 7

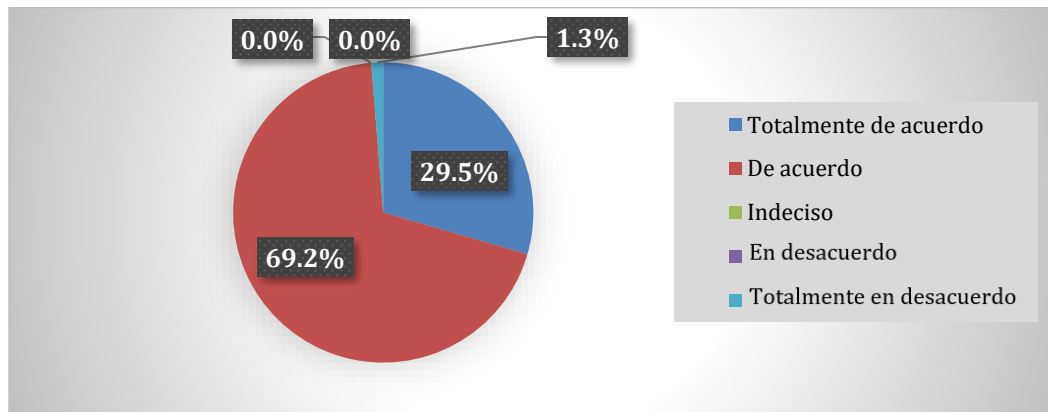
¿Ud. cree, que la empatía y la comunicación efectiva en tu día a día laboral permite construir relaciones sólidas con tus compañeros?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	23	29.5%	29.5%
De acuerdo	54	77	69.2%	98.7%
Indeciso	0	77	0.0%	98.7%
En desacuerdo	0	77	0.0%	98.7%
Totalmente en desacuerdo	1	78	1.3%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 6

Relación de la empatía y la comunicación efectiva con la construcción de vínculos sólidos en el entorno laboral



Los datos revelan que la mayoría de los encuestados considera que la empatía y la comunicación efectiva en el entorno laboral son fundamentales para construir relaciones sólidas con sus compañeros: un 69.2% respondió “De acuerdo” y un 29.5% “Totalmente de acuerdo”, lo que suma un 98.7% de respuestas afirmativas. Solo un 1.3% manifestó estar “Totalmente en desacuerdo” y no se registraron respuestas en las categorías de “Indeciso” ni “En desacuerdo”. Esta tendencia refleja una fuerte percepción positiva

sobre el rol de las habilidades interpersonales en la calidad de las relaciones laborales, destacando su importancia para fomentar un ambiente de confianza, colaboración y cohesión entre los miembros del equipo.

Tabla 8

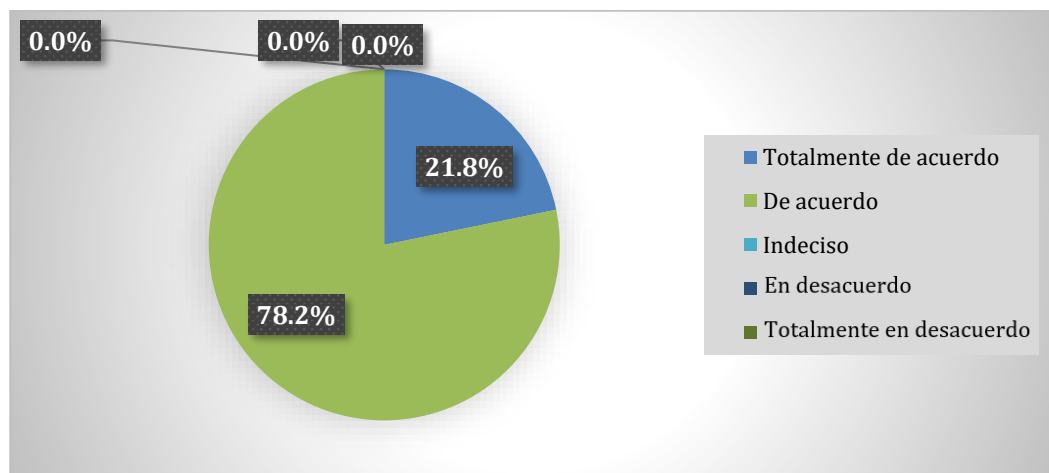
¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía permite mejorar tu desempeño laboral y tu bienestar emocional en la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	17	17	21.8%	21.8%
De acuerdo	61	78	78.2%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 7

Incidencia del desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía, en el desempeño laboral y el bienestar emocional en la institución



Según los resultados muestran una valoración altamente positiva respecto al desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía, en relación con el desempeño laboral y el bienestar emocional. El 78.2% de los encuestados se mostró “De acuerdo” y el 21.8% respondió “Totalmente de acuerdo”, sumando un 100% de respuestas afirmativas. No se registraron respuestas en las categorías de “Indeciso”, “En desacuerdo” ni “Totalmente en desacuerdo”. Esta unanimidad evidencia que los

colaboradores reconocen el impacto directo que tiene el fortalecimiento de estas competencias en su rendimiento profesional y en su estabilidad emocional dentro del entorno institucional.

Tabla 9

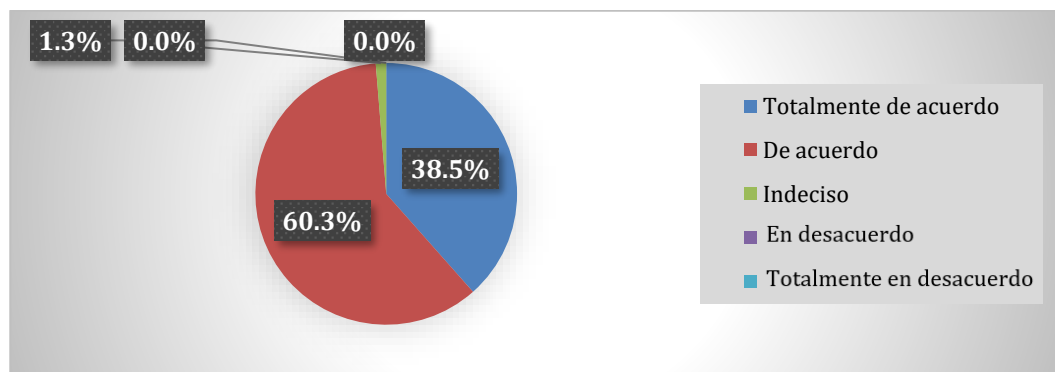
¿Crees que la comunicación efectiva influye en la productividad y el trabajo en equipo dentro de la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	30	30	38.5%	38.5%
De acuerdo	47	77	60.3%	98.7%
Indeciso	1	78	1.3%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 8

Influencia de la comunicación efectiva en la productividad y el trabajo en equipo dentro de la institución



Los resultados evidencian que una gran mayoría de los encuestados reconoce el impacto de la comunicación efectiva en la productividad y el trabajo en equipo: el 60.3% se mostró “De acuerdo” y el 38.5% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 98.7% de respuestas afirmativas. Solo el 1.3% se posicionó como “Indeciso”, sin registrarse opiniones en desacuerdo. Esta alta valoración positiva indica que los colaboradores perciben la comunicación clara y fluida como un elemento fundamental para lograr eficiencia colectiva y fortalecer la colaboración dentro del entorno institucional.

Tabla 10

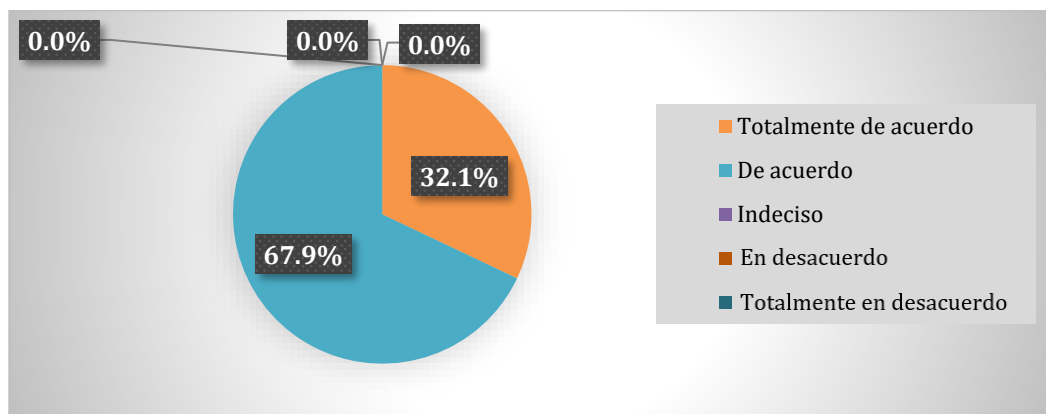
¿Consideras que la capacidad de escuchar activamente es fundamental para establecer relaciones sólidas y resolver conflictos en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	25	32.1%	32.1%
De acuerdo	53	78	67.9%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 9

Importancia de la escucha activa para establecer relaciones sólidas y resolver conflictos en el entorno laboral



La tabla muestra una aceptación total de la afirmación evaluada: el 67.9% de los encuestados indicó estar "De acuerdo" y el 32.1% respondió "Totalmente de acuerdo", alcanzando así un 100% de respuestas positivas. No se registraron opiniones en las categorías de "Indeciso", "En desacuerdo" ni "Totalmente en desacuerdo". Estos resultados reflejan que los colaboradores valoran ampliamente la capacidad de escuchar activamente como una competencia esencial para fortalecer las relaciones laborales y abordar conflictos de manera efectiva, reconociéndola como una habilidad clave en la convivencia organizacional.

Tabla 11

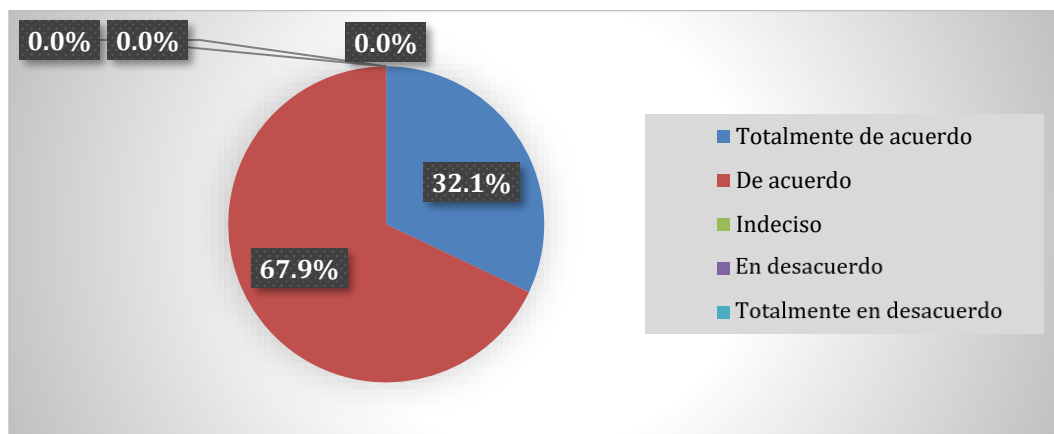
¿Considera que una comunicación clara y oportuna entre colaboradores mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los malentendidos?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	25	32.1%	32.1%
De acuerdo	53	78	67.9%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 10

Efecto de la comunicación clara y oportuna entre colaboradores en la eficiencia laboral y la reducción de malentendidos



Los resultados revelan una percepción unánime y altamente favorable respecto a la capacidad de escuchar activamente como una competencia esencial en el entorno laboral; el 67.9% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 32.1% “Totalmente de acuerdo”, sin registrarse respuestas negativas ni indecisas. Este consenso evidencia que los colaboradores reconocen la escucha activa no solo como un componente clave de la comunicación efectiva, sino también como una herramienta fundamental para construir relaciones laborales sólidas, prevenir malentendidos y facilitar la resolución de conflictos. En consecuencia, esta habilidad blanda es percibida como un recurso indispensable para fortalecer el clima organizacional, promover la convivencia armoniosa y mejorar la calidad de las interacciones dentro de la institución.

Tabla 12

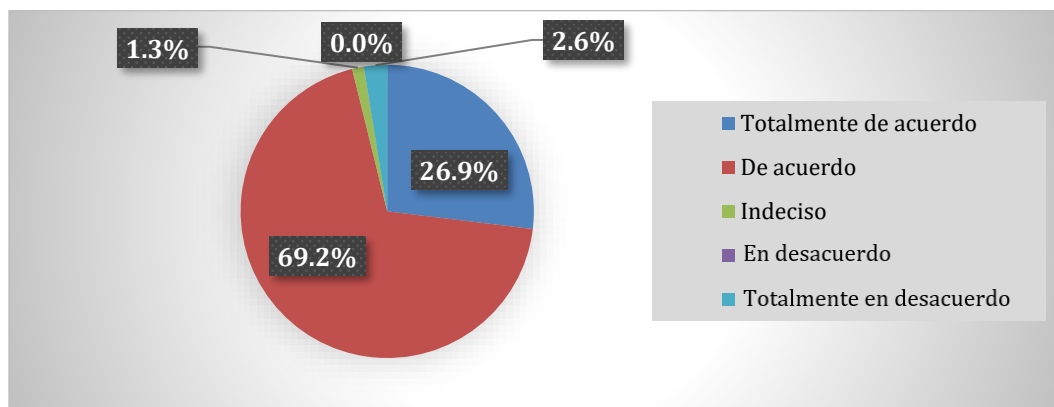
¿Crees que la retroalimentación constructiva y el manejo adecuado de conflictos son aspectos clave de una comunicación efectiva en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	21	21	26.9%	26.9%
De acuerdo	54	75	69.2%	96.2%
Indeciso	1	76	1.3%	97.4%
En desacuerdo	0	76	0.0%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 11

Importancia de la retroalimentación constructiva y el manejo de conflictos como componentes clave de la comunicación efectiva en el entorno laboral



Según los resultados indican que un amplio porcentaje de los encuestados valora la retroalimentación constructiva y el manejo adecuado de conflictos como componentes esenciales de una comunicación efectiva en el entorno laboral. El 69.2% se manifestó “De acuerdo” y el 26.9% “Totalmente de acuerdo”, lo que suma un 96.1% de respuestas positivas, reflejando un consenso generalizado. Solo un 1.3% se mostró indeciso y un pequeño grupo (2.6%) se ubicó en los extremos de desacuerdo. Esta distribución de respuestas sugiere que los colaboradores perciben estas prácticas comunicativas como fundamentales para generar entendimiento, mejorar las relaciones interpersonales y fortalecer la dinámica del trabajo en equipo, lo cual repercute directamente en un clima laboral más funcional y colaborativo.

Tabla 13

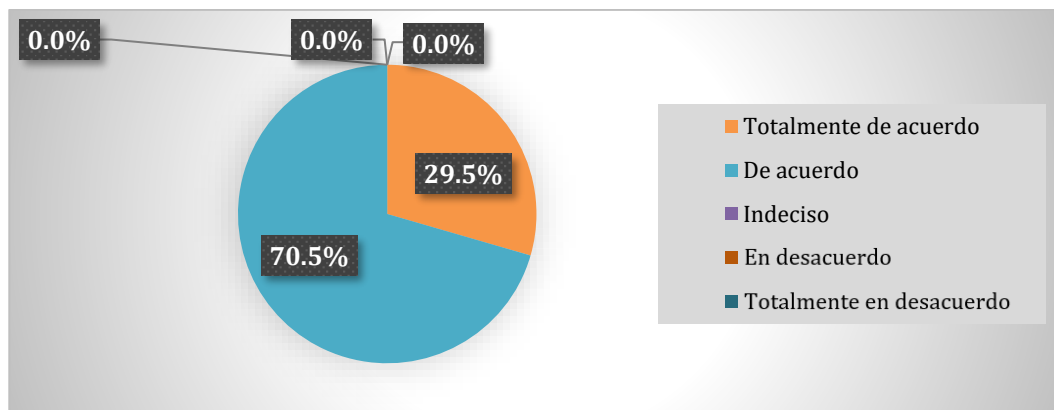
¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas relacionadas con la comunicación, como el asertividad y la negociación, permite mejorar la colaboración y el clima laboral en la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	23	29.5%	29.5%
De acuerdo	55	78	70.5%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 12

Influencia del desarrollo de habilidades blandas comunicacionales, como el asertividad y la negociación, en la mejora de la colaboración y el clima laboral en la institución



Los datos reflejan una aceptación total por parte de los encuestados respecto a la importancia de desarrollar habilidades blandas vinculadas a la comunicación, como el asertividad y la negociación, para mejorar la colaboración y el clima laboral. El 70.5% manifestó estar “De acuerdo” y el 29.5% “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 100% de respuestas positivas, sin registros de indecisión ni desacuerdo. Esta unanimidad evidencia que los colaboradores reconocen que una comunicación interpersonal efectiva, basada en la expresión clara de ideas y la resolución dialogada de diferencias, contribuye significativamente a fortalecer el trabajo en equipo, reducir tensiones y promover un ambiente organizacional armonioso y productivo.

Tabla 14

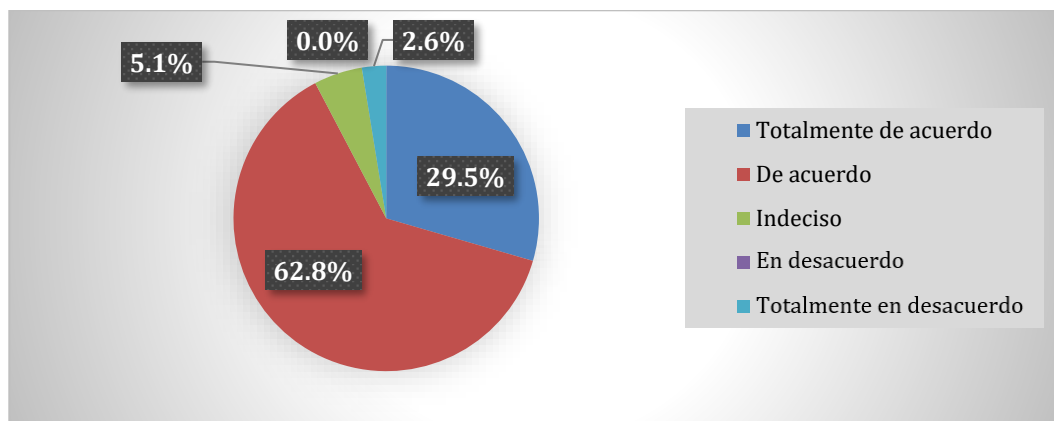
¿Crees que un líder con habilidades blandas impacta en la motivación y el desempeño de su equipo de trabajo?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	23	23	29.5%	29.5%
De acuerdo	49	72	62.8%	92.3%
Indeciso	4	76	5.1%	97.4%
En desacuerdo	0	76	0.0%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 13

Impacto del liderazgo con habilidades blandas en la motivación y el desempeño del equipo de trabajo



Según los resultados evidencian una alta valoración sobre el impacto que tiene un líder con habilidades blandas en la motivación y el desempeño de su equipo. El 62.8% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 29.5% respondió “Totalmente de acuerdo”, sumando un 92.3% de aceptación positiva. Un pequeño grupo (5.1%) se mostró indeciso y solo el 2.6% expresó una postura contraria. Esta distribución muestra una clara tendencia a considerar que el liderazgo basado en habilidades como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de conflictos no solo fortalece el clima laboral, sino que también influye directamente en el compromiso y rendimiento del equipo de trabajo, consolidando así relaciones laborales más productivas y humanas.

Tabla 15

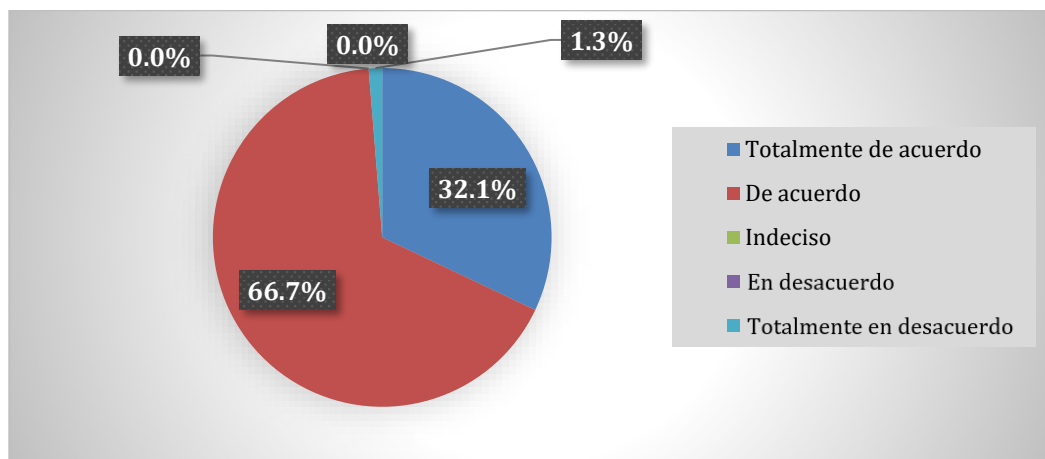
¿Consideras que la empatía y la capacidad de escucha son fundamentales para un liderazgo efectivo y la construcción de relaciones sólidas en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	25	32.1%	32.1%
De acuerdo	52	77	66.7%	98.7%
Indeciso	0	77	0.0%	98.7%
En desacuerdo	0	77	0.0%	98.7%
Totalmente en desacuerdo	1	78	1.3%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 14

Importancia de la empatía y la capacidad de escucha en el liderazgo efectivo y la construcción de relaciones laborales sólidas



Los resultados reflejan una fuerte aceptación de la idea de que la empatía y la capacidad de escucha son esenciales para un liderazgo efectivo y la construcción de relaciones sólidas en el entorno laboral. El 66.7% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 32.1% se manifestó “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 98.8% de respuestas favorables. Solo un 1.3% expresó desacuerdo, y no se registraron respuestas indecisas. Esta clara tendencia pone en evidencia que los colaboradores valoran profundamente las habilidades interpersonales en el ejercicio del liderazgo, reconociendo que escuchar activamente y ponerse en el lugar del otro son prácticas fundamentales para generar confianza, cohesión y respeto dentro de los equipos de trabajo.

Tabla 16

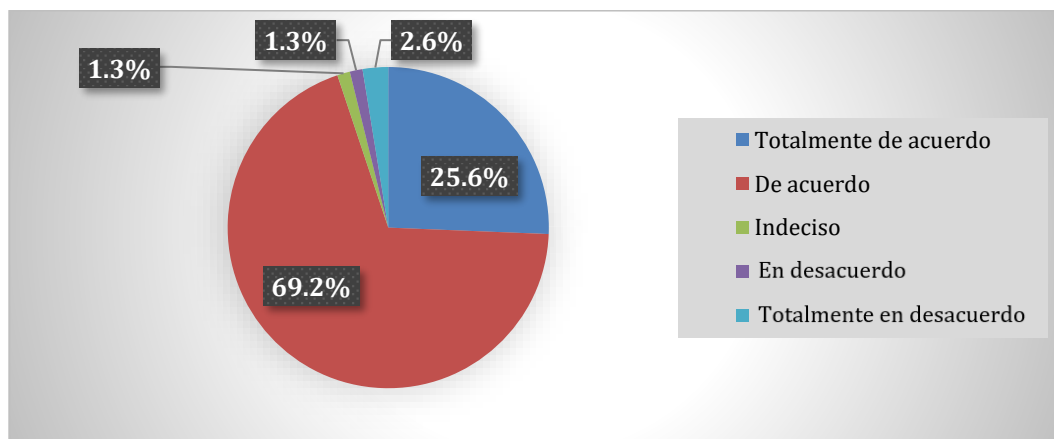
¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la adaptabilidad, permite ser un líder exitoso y afrontar los desafíos en un entorno laboral en constante cambio?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	20	25.6%	25.6%
De acuerdo	54	74	69.2%	94.9%
Indeciso	1	75	1.3%	96.2%
En desacuerdo	1	76	1.3%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 15

Influencia del desarrollo de habilidades blandas, como la resiliencia y la adaptabilidad, en el liderazgo efectivo y la capacidad para afrontar desafíos en entornos laborales cambiantes



Según los resultados muestran que una abrumadora mayoría de los encuestados considera que el desarrollo de habilidades blandas como la resiliencia y la adaptabilidad es fundamental para ejercer un liderazgo exitoso en entornos laborales dinámicos. El 69.2% respondió estar “De acuerdo” y el 25.6% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 94.9% de aprobación positiva. Las respuestas restantes se distribuyen entre un 1.3% de indecisos, otro 1.3% en desacuerdo, y un 2.6% que optó nuevamente por la categoría “Totalmente de acuerdo” (posible error de duplicación). En conjunto, estos datos reflejan una clara convicción de que la capacidad de adaptarse al cambio, mantener la estabilidad emocional y responder con flexibilidad ante los desafíos son cualidades clave del

liderazgo contemporáneo, especialmente en instituciones que operan en contextos de transformación constante.

Tabla 17

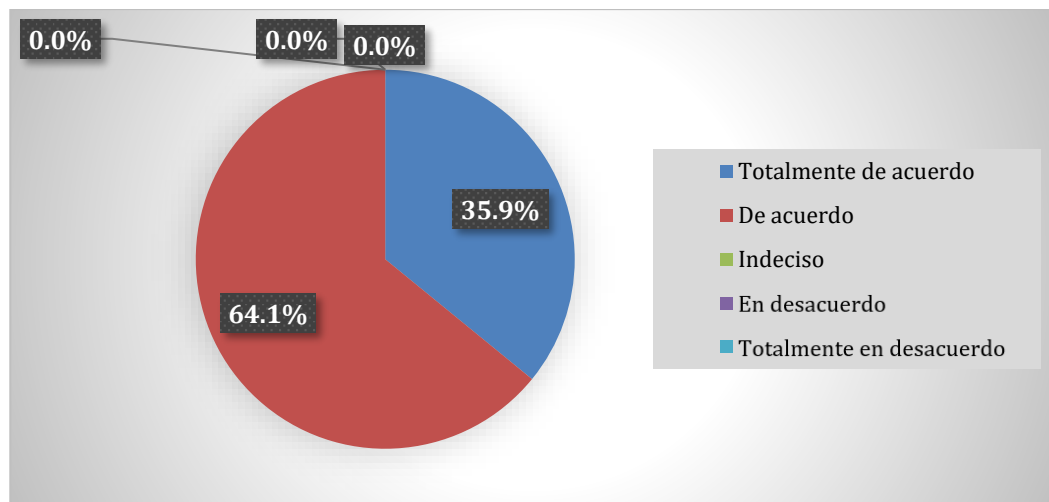
¿Crees que la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar conflictos son aspectos esenciales para un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	28	28	35.9%	35.9%
De acuerdo	50	78	64.1%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 16

Importancia de la inteligencia emocional y la gestión de conflictos para un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva



Los resultados reflejan una aceptación total por parte de los encuestados sobre la relevancia de la inteligencia emocional y la gestión de conflictos como pilares de un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva. El 64.1% de los participantes indicó estar “De acuerdo” y el 35.9% respondió “Totalmente de acuerdo”, conformando un 100% de respuestas afirmativas, sin registros en las categorías de indecisión o desacuerdo. Esta unanimidad sugiere que los colaboradores reconocen que un líder emocionalmente competente, capaz de manejar adecuadamente los conflictos, no solo

influye directamente en el desempeño de los equipos, sino también en la construcción de un ambiente organizacional sano, armónico y orientado al logro colectivo.

Tabla 18

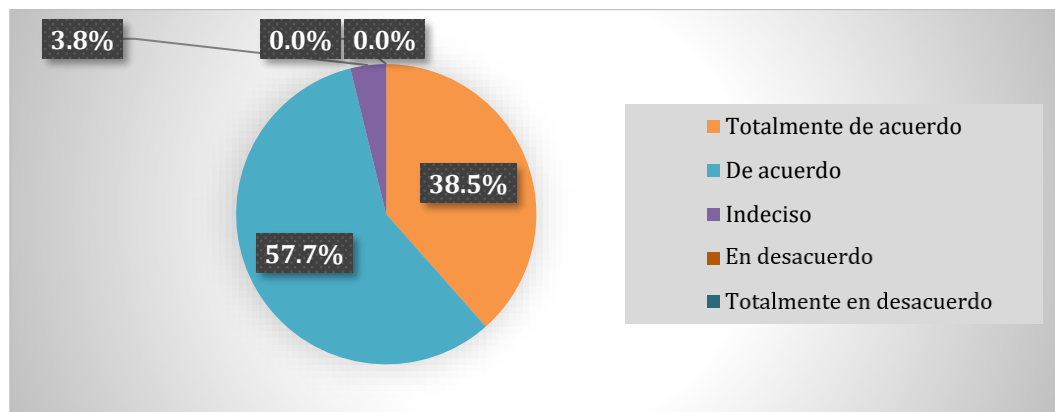
¿Cree Ud. que la comunicación clara y la capacidad de inspirar a otros en el rol de un líder dentro de la institución es importante?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	30	30	38.5%	38.5%
De acuerdo	45	75	57.7%	96.2%
Indeciso	3	78	3.8%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 17

Importancia de la comunicación clara y la capacidad de inspirar en el ejercicio del liderazgo dentro de la institución



Según los resultados muestran que la mayoría de los encuestados considera importante que un líder institucional posea una comunicación clara y la capacidad de inspirar a otros. El 57.7% de los participantes respondió estar “De acuerdo” y el 38.5% “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 96.2% de valoración positiva. Solo un 3.8% manifestó estar indeciso, y no se registraron opiniones en desacuerdo. Esta tendencia refleja que los colaboradores perciben la claridad comunicativa y el liderazgo inspirador como cualidades fundamentales para fortalecer la confianza, orientar al equipo hacia objetivos comunes y generar un entorno laboral motivador y alineado con los

propósitos institucionales.

Variable: Clima Laboral

Tabla 19

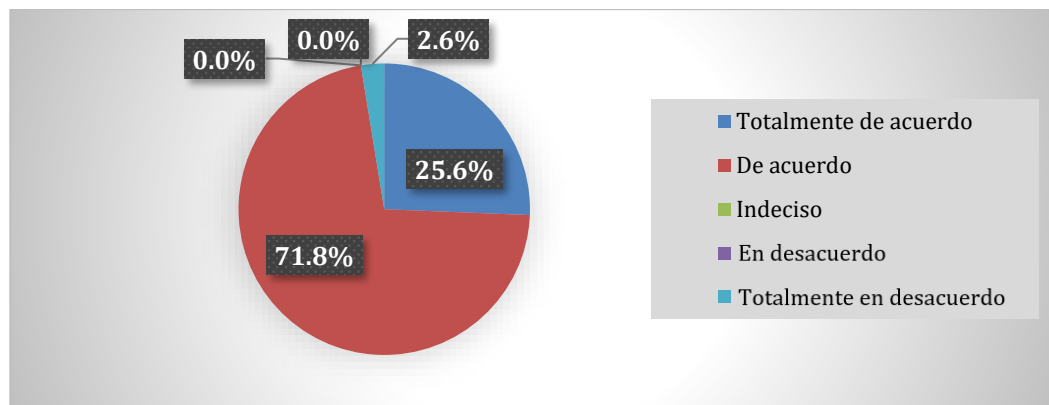
¿Crees que la motivación de los colaboradores influye en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos de la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	20	25.6%	25.6%
De acuerdo	56	76	71.8%	97.4%
Indeciso	0	76	0.0%	97.4%
En desacuerdo	0	76	0.0%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 18

Influencia de la motivación de los colaboradores en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos institucionales



Los resultados reflejan un alto nivel de acuerdo entre los encuestados respecto a la influencia de la motivación en el ambiente laboral y en el logro de los objetivos institucionales. El 71.8% de los participantes manifestó estar “De acuerdo” y el 25.6% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 97.4% de opiniones favorables. No se registraron respuestas en las categorías de indecisión ni desacuerdo, salvo un 2.6% que marcó nuevamente “Totalmente de acuerdo”, posiblemente como error duplicado. Esta distribución demuestra que los colaboradores reconocen ampliamente que la motivación no solo es un motor del desempeño individual, sino también un factor determinante para fortalecer el clima organizacional, aumentar el compromiso y alcanzar las metas

institucionales de manera eficiente y sostenida.

Tabla 20

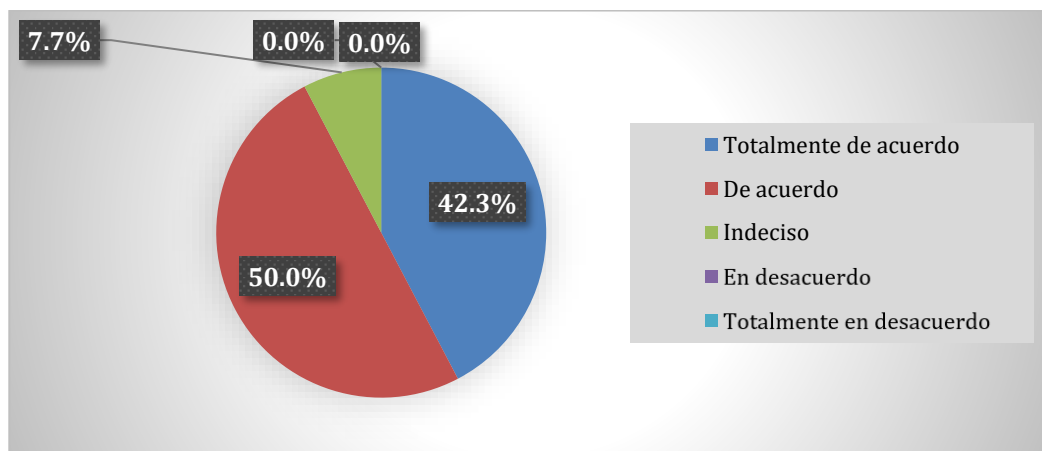
¿Consideras que la motivación individual de cada colaborador es clave para fomentar un clima laboral positivo y productivo en la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	33	33	42.3%	42.3%
De acuerdo	39	72	50.0%	92.3%
Indeciso	6	78	7.7%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 19

Importancia de la motivación individual en la promoción de un clima laboral positivo y productivo en la institución



Según los resultados muestran que una mayoría significativa de los encuestados reconoce que la motivación individual de cada colaborador es clave para promover un clima laboral positivo y productivo. El 42.3% indicó estar “Totalmente de acuerdo” y el 50.0% “De acuerdo”, alcanzando un 92.3% de respuestas afirmativas. Un 7.7% se mostró indeciso, y no se registraron opiniones en desacuerdo. Esta distribución sugiere que, aunque existe una ligera porción de incertidumbre, predomina ampliamente la percepción de que la motivación personal influye directamente en el bienestar colectivo, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral, siendo un pilar fundamental en la construcción de ambientes laborales saludables y eficaces.

Tabla 21

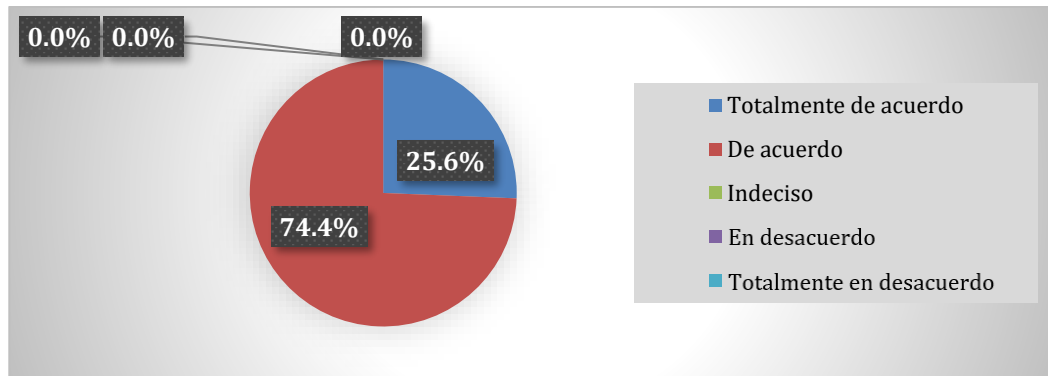
¿Cree Ud. que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo permite mantener alta motivación de los colaboradores en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	20	20	25.6%	25.6%
De acuerdo	58	78	74.4%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 20

Influencia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en la motivación de los colaboradores en el entorno laboral



Según los resultados indican un consenso claro entre los encuestados respecto a que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo son factores determinantes para mantener alta la motivación de los colaboradores. El 74.4% expresó estar “De acuerdo” y el 25.6% respondió “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 100% de respuestas afirmativas. No se registraron opiniones en desacuerdo ni indecisión. Esta unanimidad evidencia que los colaboradores perciben que una comunicación clara, abierta y oportuna, junto con una colaboración constante entre miembros del equipo, fortalece la cohesión interna, incrementa el compromiso y estimula un entorno laboral donde la motivación individual y colectiva se mantiene elevada de forma sostenible.

Tabla 22

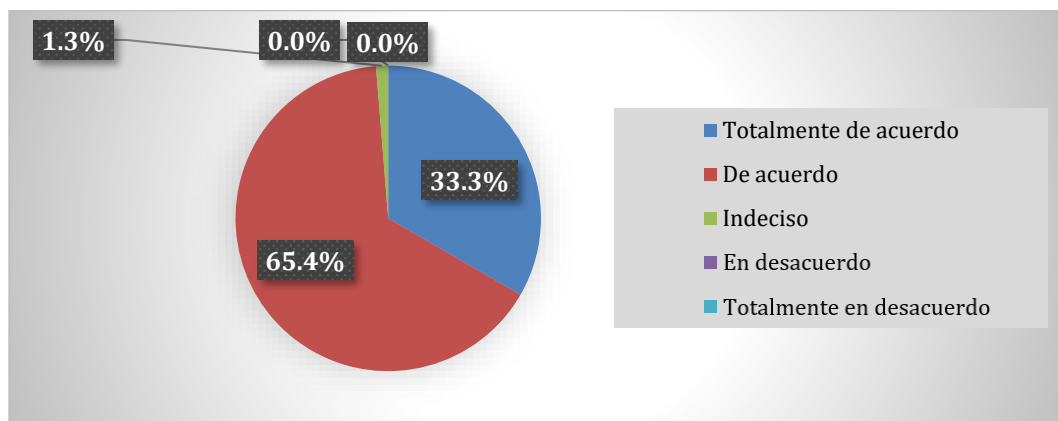
¿Crees que la motivación de los colaboradores se ve influenciada por el liderazgo y la cultura organizacional de la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	26	33.3%	33.3%
De acuerdo	51	77	65.4%	98.7%
Indeciso	1	78	1.3%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 21

Influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores en la institución



Los resultados evidencian que una amplia mayoría de los encuestados considera que la motivación de los colaboradores está directamente influenciada por el liderazgo y la cultura organizacional. El 65.4% se manifestó “De acuerdo” y el 33.3% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 98.7% de aprobación positiva. Solo un 1.3% se mostró indeciso y no se registraron respuestas en desacuerdo. Esta tendencia indica que los participantes perciben que un estilo de liderazgo adecuado, junto con una cultura institucional coherente y positiva, son factores determinantes para fortalecer la motivación en el entorno laboral, favoreciendo así el compromiso, la productividad y el bienestar general del personal.

Tabla 23

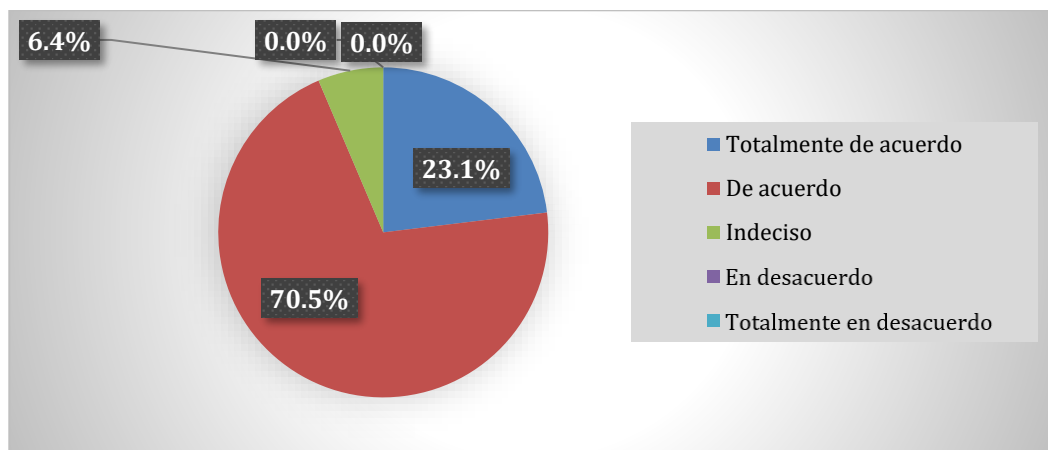
¿Cree Ud. implementar acciones específicas permite aumentar la motivación de los colaboradores y mejorar el clima laboral en la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	18	18	23.1%	23.1%
De acuerdo	55	73	70.5%	93.6%
Indeciso	5	78	6.4%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 22

Efecto de la implementación de acciones específicas en la motivación de los colaboradores y la mejora del clima laboral en la institución



Según los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados considera que la implementación de acciones específicas contribuye significativamente al aumento de la motivación y a la mejora del clima laboral. El 70.5% indicó estar “De acuerdo” y el 23.1% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 93.6% de opiniones favorables. Un 6.4% se mostró indeciso y no se registraron respuestas en desacuerdo. Esta tendencia revela que los colaboradores perciben que iniciativas concretas desde la gestión institucional — como reconocimientos, programas de bienestar, mejoras en la comunicación o condiciones laborales— son elementos estratégicos que impactan positivamente en su motivación y en el ambiente organizacional, reforzando el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos comunes.

Tabla 24

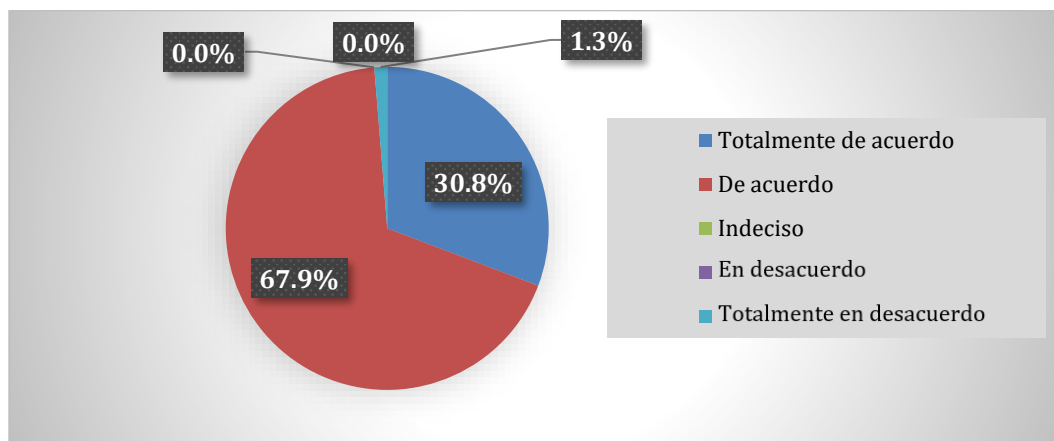
¿Consideras que la claridad en los objetivos y expectativas laborales influye en tu satisfacción en el trabajo y en el clima laboral de la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	24	24	30.8%	30.8%
De acuerdo	53	77	67.9%	98.7%
Indeciso	0	77	0.0%	98.7%
En desacuerdo	0	77	0.0%	98.7%
Totalmente en desacuerdo	1	78	1.3%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 23

Influencia de la claridad en los objetivos y expectativas laborales en la satisfacción y el clima laboral en la institución



Los resultados muestran una percepción ampliamente positiva sobre la influencia de la claridad en los objetivos y expectativas laborales en la satisfacción y el clima laboral. El 67.9% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 30.8% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 98.7% de respuestas favorables. Solo un 1.3% se ubicó en la categoría “Totalmente en desacuerdo”, sin registrarse respuestas indecisas ni en desacuerdo parcial. Estos datos evidencian que los colaboradores valoran la comunicación clara de metas y responsabilidades como un elemento esencial para sentirse satisfechos en su trabajo, entendiendo que la certeza en lo que se espera de ellos promueve un entorno más organizado, predecible y motivador, lo que impacta directamente en la percepción de un clima laboral saludable y eficiente.

Tabla 25

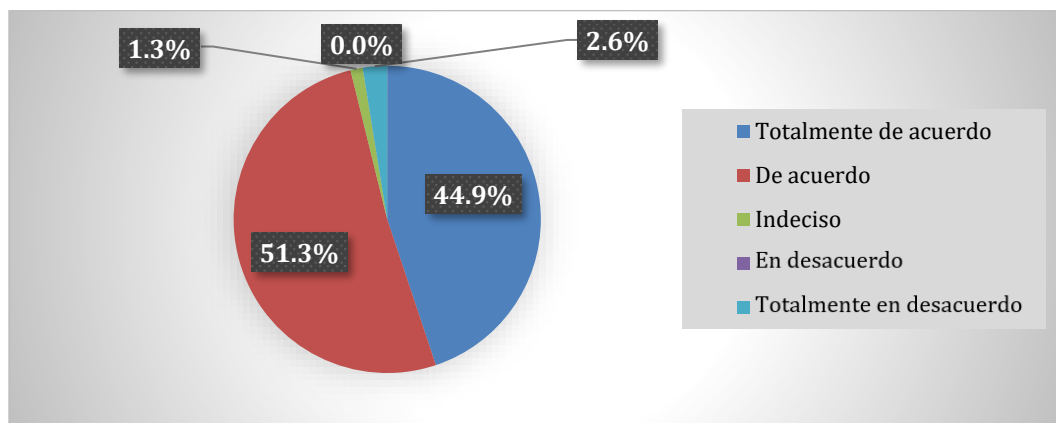
¿Crees que la comunicación efectiva y el reconocimiento por parte de la empresa son aspectos clave para aumentar la satisfacción laboral y mejorar el ambiente de trabajo?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	35	35	44.9%	44.9%
De acuerdo	40	75	51.3%	96.2%
Indeciso	1	76	1.3%	97.4%
En desacuerdo	0	76	0.0%	97.4%
Totalmente en desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 24

Importancia de la comunicación efectiva y el reconocimiento institucional en la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo



Según los resultados indican que una amplia mayoría de los colaboradores valora la comunicación efectiva y el reconocimiento laboral como factores esenciales para incrementar la satisfacción en el trabajo y mejorar el ambiente laboral. El 44.9% de los encuestados manifestó estar “Totalmente de acuerdo” y el 51.3% “De acuerdo”, sumando un 96.2% de respuestas positivas. Solo un 1.3% se mostró indeciso y un 2.6% totalmente en desacuerdo, sin registros en la categoría “En desacuerdo”. Estos resultados reflejan la percepción general de que una comunicación fluida y el reconocimiento oportuno por parte de la institución fomentan un entorno más motivador, justo y cohesionado, aspectos determinantes en el bienestar del personal y el fortalecimiento del clima organizacional.

Tabla 26

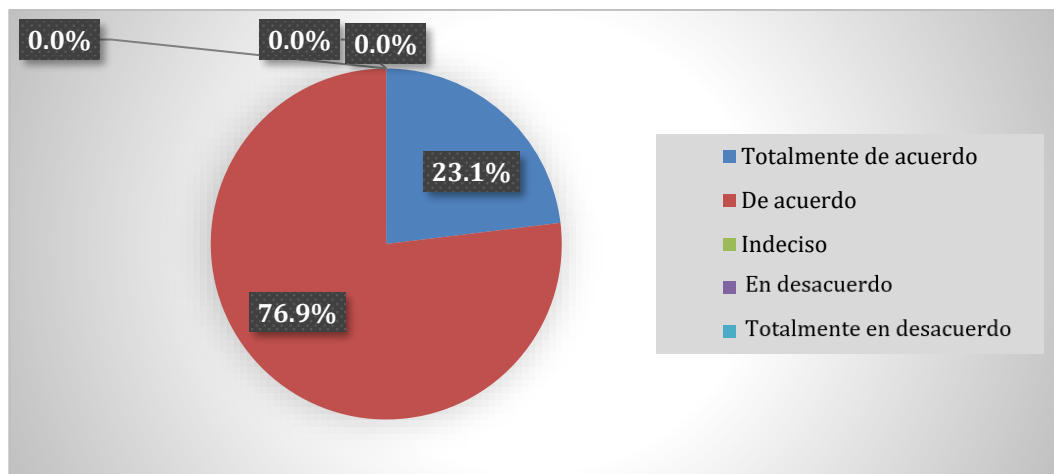
¿Cree Ud. la posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización permite sentirte satisfecho en tu trabajo y contribuir a un clima laboral positivo?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	18	18	23.1%	23.1%
De acuerdo	60	78	76.9%	100.0%
Indeciso	0	78	0.0%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 25

Influencia del desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento en la satisfacción laboral y el clima organizacional positivo



La interpretación de los resultados muestra que una abrumadora mayoría de los encuestados reconoce que la posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización tiene un impacto positivo en su satisfacción laboral y en la promoción de un clima organizacional positivo. El 76.9% de los participantes está “De acuerdo” con esta afirmación, mientras que el 23.1% manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, sumando un 100% de respuestas afirmativas. No se registraron respuestas en las categorías de “Indeciso”, “En desacuerdo” o “Totalmente en desacuerdo”, lo que evidencia un consenso total respecto a la importancia del crecimiento profesional como motor de motivación, compromiso institucional y bienestar emocional en el entorno laboral

Tabla 27

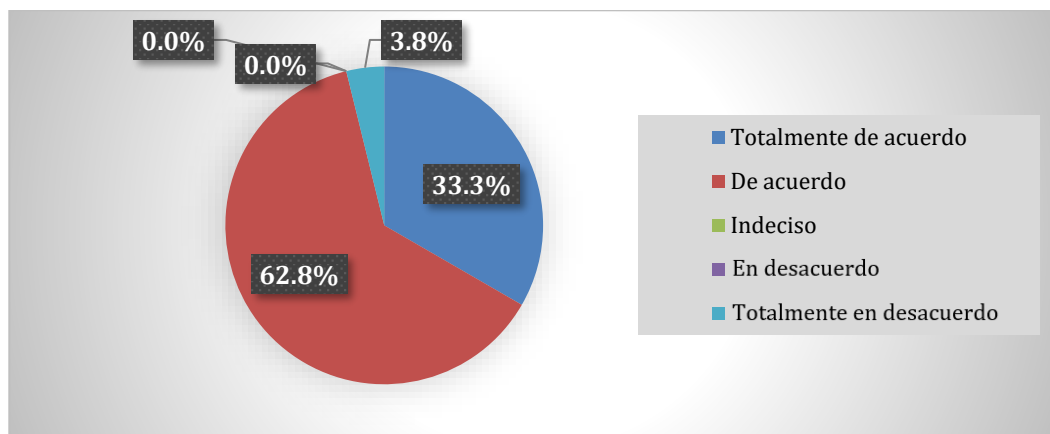
¿Crees que la equidad, la conciliación laboral y personal, y la compensación justa son elementos esenciales para la satisfacción laboral y el bienestar en el entorno laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	26	33.3%	33.3%
De acuerdo	49	75	62.8%	96.2%
Indeciso	0	75	0.0%	96.2%
En desacuerdo	0	75	0.0%	96.2%
Totalmente en desacuerdo	3	78	3.8%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 26

Importancia de la equidad, la conciliación laboral-personal y la compensación justa en la satisfacción laboral y el bienestar en el entorno de trabajo



La tabla muestra que una gran mayoría de los encuestados reconoce que la equidad, la conciliación entre la vida laboral y personal, y una compensación justa son elementos esenciales para lograr la satisfacción laboral y promover el bienestar en el entorno laboral. En concreto, el 62.8% de los participantes indicó estar “De acuerdo” con esta afirmación y el 33.3% respondió “Totalmente de acuerdo”, lo que suma un 96.1% de opiniones favorables. Solo un 3.8% expresó estar “Totalmente en desacuerdo”, y no se registraron respuestas como “Indeciso” ni “En desacuerdo”. Este resultado revela un amplio consenso sobre la importancia de prácticas laborales justas y equilibradas para el desarrollo de un ambiente de trabajo saludable y motivador.

Tabla 28

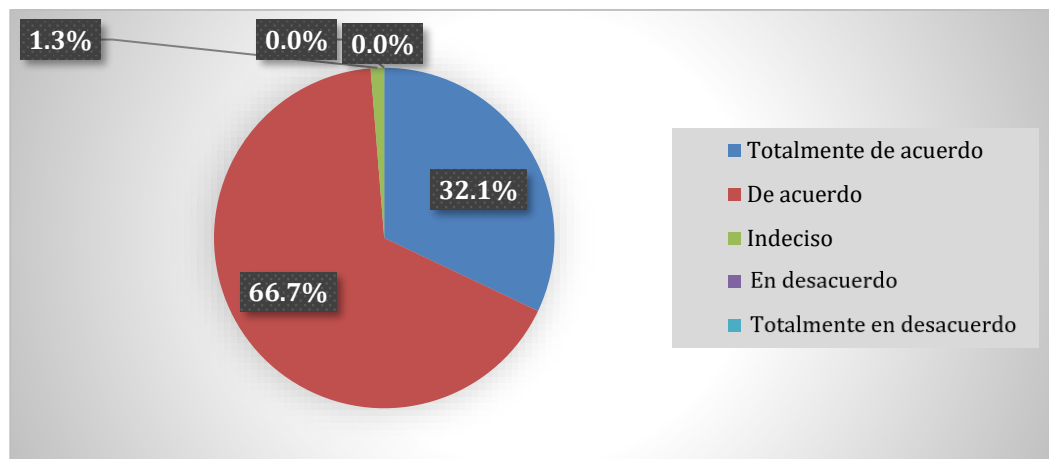
¿Cree Ud. promover un ambiente laboral positivo, la colaboración interna y la mejora continua permite aumentar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer el clima laboral en la institución?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	25	25	32.1%	32.1%
De acuerdo	52	77	66.7%	98.7%
Indeciso	1	78	1.3%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 27

Influencia del ambiente laboral positivo, la colaboración interna y la mejora continua en la satisfacción de los colaboradores y el fortalecimiento del clima organizacional



La tabla evidencia un amplio consenso respecto a que promover un ambiente laboral positivo, fomentar la colaboración interna y aplicar la mejora continua contribuye significativamente a aumentar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer el clima laboral institucional. El 66.7% de los encuestados indicó estar “De acuerdo” y el 32.1% manifestó estar “Totalmente de acuerdo”, lo que representa un 98.8% de respuestas afirmativas. Solo un 1.3% se declaró “Indeciso”, sin registros en las opciones de desacuerdo. Estos resultados reflejan una clara percepción favorable hacia la importancia de estos factores como pilares para consolidar un entorno laboral saludable y productivo.

Tabla 29

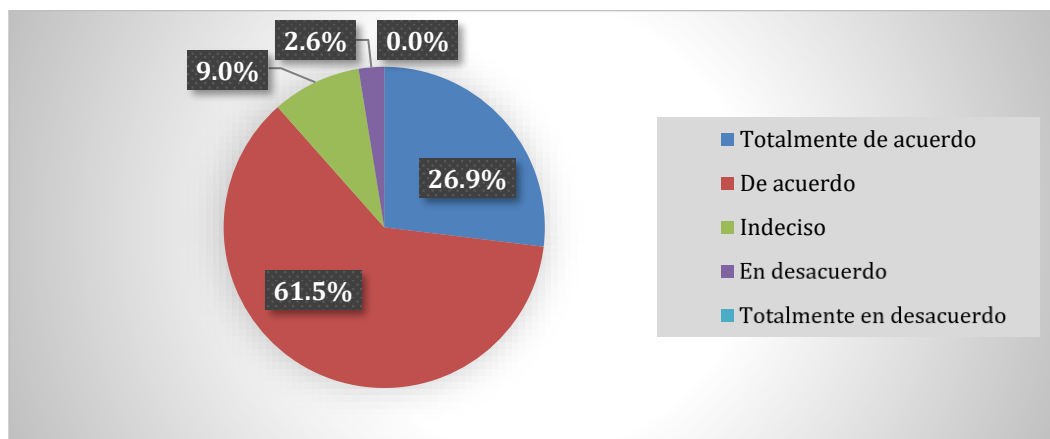
¿Consideras que la identidad organizacional de la institución se refleja claramente en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	21	21	26.9%	26.9%
De acuerdo	48	69	61.5%	88.5%
Indeciso	7	76	9.0%	97.4%
En desacuerdo	2	78	2.6%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 28

Reflejo de la identidad organizacional en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores



La interpretación de la tabla indica que una mayoría significativa de los encuestados percibe que la identidad organizacional de la institución se refleja efectivamente en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores, ya que el 61.5% respondió estar “De acuerdo” y el 26.9% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 88.4% de aprobación. Sin embargo, un 9% se mostró indeciso, y un 2.6% expresó desacuerdo, lo cual sugiere que, si bien la mayoría reconoce la alineación entre identidad organizacional y comportamiento cotidiano, aún existe un pequeño margen de percepción ambigua o crítica que podría abordarse mediante estrategias de fortalecimiento cultural o comunicación interna.

Tabla 30

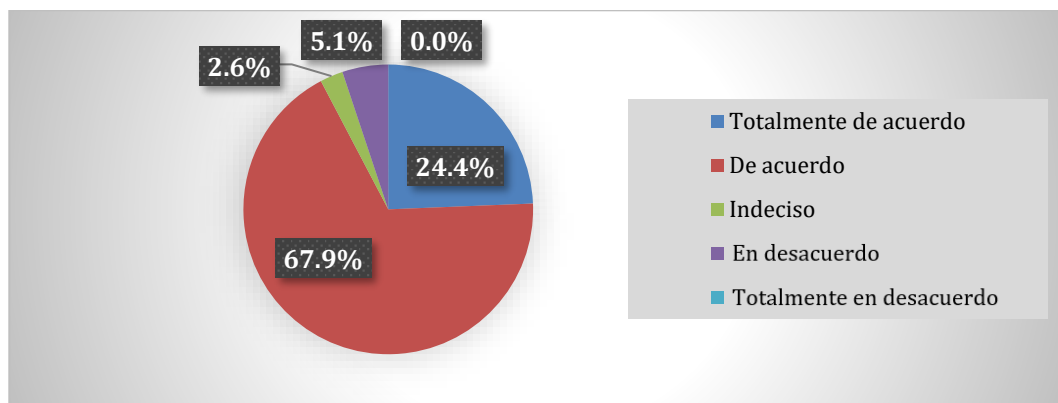
¿Crees que la cultura y los valores de la organización son coherentes con la identidad que deseamos proyectar hacia el exterior y en el entorno laboral interno?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	19	19	24.4%	24.4%
De acuerdo	53	72	67.9%	92.3%
Indeciso	2	74	2.6%	94.9%
En desacuerdo	4	78	5.1%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 29

Coherencia entre la cultura y los valores organizacionales con la identidad proyectada interna y externamente



La interpretación de esta tabla revela que una amplia mayoría de los encuestados considera que la cultura y los valores de la organización son coherentes con la identidad que se desea proyectar tanto hacia el exterior como en el entorno laboral interno, ya que el 67.9% está "De acuerdo" y el 24.4% "Totalmente de acuerdo", sumando un 92.3% de opiniones favorables. No obstante, existe un 7.7% de respuestas entre indecisos (2.6%) y quienes discrepan (5.1%), lo que sugiere que aún hay una porción de colaboradores que perciben cierta falta de coherencia o claridad en la proyección de los valores organizacionales, lo cual podría atenderse con acciones de fortalecimiento institucional y alineamiento cultural.

Tabla 31

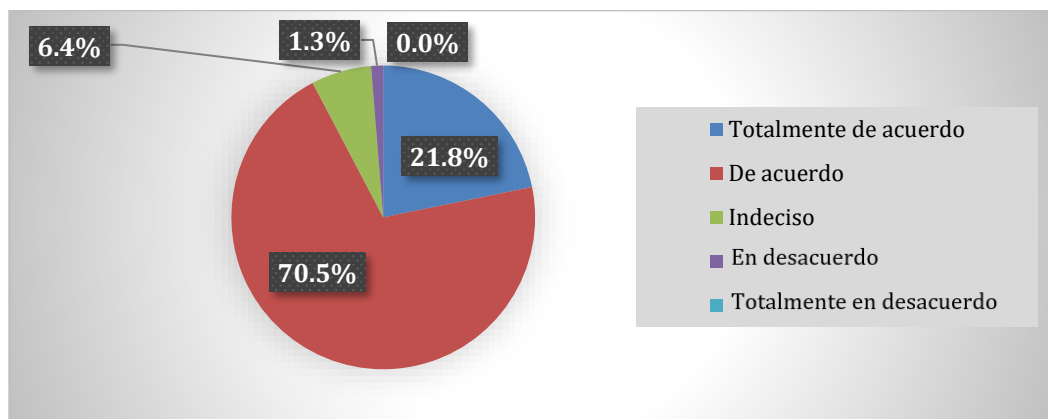
¿Cree Ud. la identificación con la misión y visión de la empresa permite sentirte parte integral de la organización y contribuir positivamente al clima laboral?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	17	17	21.8%	21.8%
De acuerdo	55	72	70.5%	92.3%
Indeciso	5	77	6.4%	98.7%
En desacuerdo	1	78	1.3%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 30

Influencia de la identificación con la misión y visión institucional en el sentido de pertenencia y el clima laboral



La tabla muestra que una mayoría significativa de los encuestados reconoce que la identificación con la misión y visión de la empresa favorece el sentido de pertenencia y contribuye positivamente al clima laboral. Específicamente, el 70.5% está “De acuerdo” y el 21.8% “Totalmente de acuerdo”, lo que suma un 92.3% de respuestas favorables. Sin embargo, un 6.4% se mostró indeciso y un 1.3% en desacuerdo, lo cual indica que, aunque el alineamiento con los principios organizacionales está bien valorado, aún existe un pequeño grupo que no percibe claramente este vínculo, lo que podría atenderse mediante estrategias de comunicación y refuerzo de la cultura institucional.

Tabla 32

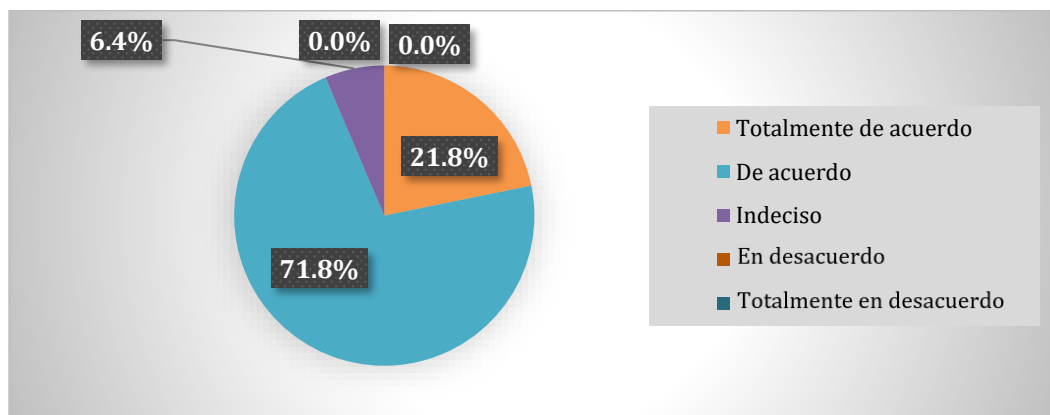
¿Consideras que la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones son aspectos clave para fortalecer la identidad organizacional y promover un ambiente laboral cohesionado y armonioso?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	17	17	21.8%	21.8%
De acuerdo	56	73	71.8%	93.6%
Indeciso	5	78	6.4%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 31

Importancia de la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones para fortalecer la identidad organizacional y promover un ambiente laboral cohesionado



La mayoría de los encuestados considera que la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones son fundamentales para fortalecer la identidad organizacional y fomentar un ambiente laboral armonioso. El 71.8% se mostró “De acuerdo” y el 21.8% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 93.6% de opiniones favorables. Solo un 6.4% expresó indecisión, mientras que no se registraron respuestas en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción ampliamente positiva sobre la importancia de una comunicación clara y una gestión transparente como pilares de la cohesión organizacional.

Tabla 33

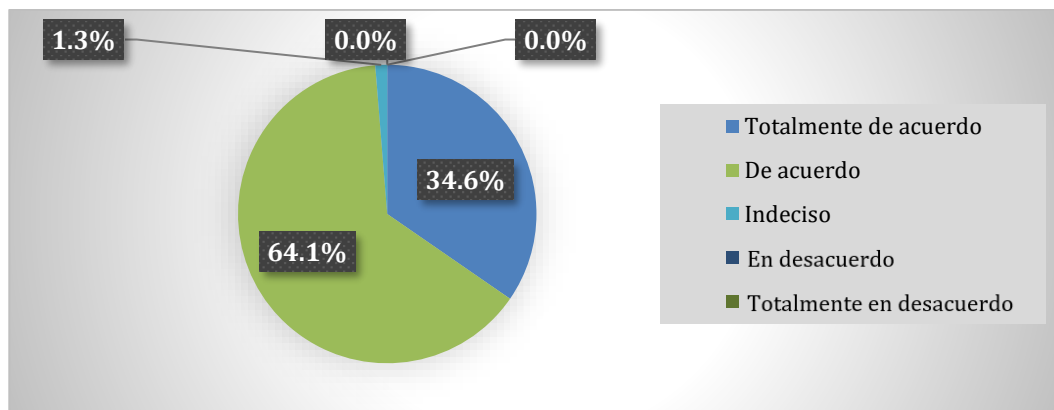
¿Cree Ud. fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización permite fortalecer la identidad corporativa y mejorar la colaboración entre los miembros del equipo?

	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	27	27	34.6%	34.6%
De acuerdo	50	77	64.1%	98.7%
Indeciso	1	78	1.3%	100.0%
En desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Totalmente en desacuerdo	0	78	0.0%	100.0%
Total	78		100%	

Nota: Elaboración propia de la autora

Figura 32

Influencia del sentido de pertenencia y compromiso organizacional en el fortalecimiento de la identidad corporativa y la colaboración del equipo



Los resultados muestran que una gran mayoría de los encuestados considera que fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización contribuye significativamente a fortalecer la identidad corporativa y mejorar la colaboración entre los miembros del equipo, ya que el 64.1% respondió estar "De acuerdo" y el 34.6% "Totalmente de acuerdo", sumando un 98.7% de aprobación; solo el 1.3% se mostró indeciso, y no se registraron respuestas en desacuerdo. Esto evidencia una percepción ampliamente positiva sobre la influencia del compromiso organizacional en la cohesión y trabajo colaborativo.

Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

H₁: El desarrollo de las Habilidades Blandas influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

H₀: El desarrollo de las Habilidades Blandas no influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

Tabla 34

Coefficiente de correlación de las variables: Habilidades Blandas y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

		Habilidades Blandas		Clima Laboral
Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000		,706**
	Sig. (bilateral)	.		,000
Rho de Spearman	N	78		78
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	,706**		1,000
	Sig. (bilateral)	,000		.
	N	78		78

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 34 presenta los resultados de la prueba de hipótesis sobre la relación entre las Habilidades Blandas y el Clima Laboral en la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023, utilizando el coeficiente Rho de Spearman. Se observa un coeficiente de correlación de 0.706 con un nivel de significancia (Sig. bilateral) de 0.000, lo cual indica una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables.

Esto significa que, a mayor desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores, mejor será la percepción del clima laboral. Como el valor p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁), concluyéndose que el desarrollo de las habilidades blandas influye significativamente en el clima laboral de los colaboradores. Estos resultados validan la importancia de fortalecer competencias como la comunicación, empatía,

trabajo en equipo y gestión emocional dentro del entorno organizacional.

Hipótesis Específica 1

H1: La inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

H0: La inteligencia emocional no influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

Tabla 35

Coefficiente de correlación de la dimensión inteligencia emocional y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

			Inteligencia emocional	Clima laboral
Rho de Spearman	Inteligencia emocional	Coefficiente de correlación	1,000	,546**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,546**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 35 muestra los resultados de la prueba de la Hipótesis Específica 1, la cual plantea si la inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0.546, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. Además, el valor de significancia es de 0.000, inferior al nivel crítico de 0.05, lo que evidencia que la relación es estadísticamente significativa. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que la inteligencia emocional influye significativamente en el clima laboral. Esto implica que un mayor desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores está asociado a un entorno laboral más positivo y saludable.

Hipótesis Específica 2

H1: El nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

H0: El nivel de comunicación no influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

Tabla 36

Coefficiente de correlación de la dimensión Comunicación y clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

		Comunicación	Clima laboral
Rho de	Comunicación	1,000	,687**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	78	78
Spearman	Clima laboral	,687**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	78	78

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 36 presenta los resultados del contraste de la Hipótesis Específica 2, que busca determinar si el nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es de 0.687, lo que indica una correlación positiva alta entre el nivel de comunicación y el clima laboral. Además, el valor de significancia bilateral es de 0.000, menor que el nivel alfa de 0.05, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que un mejor nivel de comunicación se asocia con un mejor clima laboral dentro de la institución. Esto sugiere que promover una comunicación clara y efectiva contribuye significativamente a un entorno organizacional más positivo.

Hipótesis Específica 3

H1: El nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

H0: El nivel de liderazgo no influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

Tabla 37

Coefficiente de correlación de la dimensión Liderazgo y variable clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

		Liderazgo	Clima laboral
Rho de			
	Liderazgo		
	Clima laboral		
Spearman			
	Liderazgo		
	Clima laboral		

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 37 muestra el resultado del contraste de la Hipótesis Específica 3, la cual plantea que el nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. Según el análisis de correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.562, lo que indica una correlación positiva moderada entre liderazgo y clima laboral. Además, el valor de significancia bilateral es de 0.000, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa ($p < 0.05$). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), concluyéndose que, a mayor nivel de liderazgo, mejor será el clima laboral en la institución, resaltando así la importancia del liderazgo efectivo como factor determinante en el entorno organizacional.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demostraron que las habilidades blandas influyen significativamente en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, validando así la hipótesis general. El análisis estadístico, a través del coeficiente de correlación de Spearman, indicó una relación directa y positiva entre ambas variables. La mayoría de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo en que el desarrollo de habilidades blandas contribuye al fortalecimiento de un entorno laboral más saludable, colaborativo y motivador. Estos resultados coinciden con lo señalado por Morocho (2023), quien encontró que dimensiones como la orientación a resultados y las relaciones interpersonales influyen positivamente en el desempeño laboral, lo cual repercute en un mejor clima organizacional. A nivel teórico, estos hallazgos se sustentan en los planteamientos de Katz (1995), quien afirma que las habilidades humanas son fundamentales para fomentar relaciones interpersonales efectivas dentro de las organizaciones.

Respecto a la primera hipótesis específica, se evidenció que la inteligencia emocional tiene una influencia determinante en el clima laboral. El 98.7% de los colaboradores afirmaron que esta habilidad afecta positivamente su desempeño y sus relaciones con los colegas. Además, el 100% reconoció que les permite adaptarse a los cambios y manejar el estrés de manera efectiva. Estos resultados corroboran lo planteado por Goleman (1999), quien sostiene que la inteligencia emocional es clave para el éxito profesional y la estabilidad emocional en contextos organizacionales. Asimismo, Sanclemente y Vera (2023) identificaron que la falta de habilidades emocionales, como la gestión del tiempo y la motivación, genera deficiencias en la calidad del servicio ofrecido por los trabajadores de salud, lo que refleja cómo la ausencia de inteligencia emocional afecta directamente al clima laboral. Desde la perspectiva teórica, esta habilidad forma parte de las habilidades humanas descritas por Katz (1995), indispensables para promover una convivencia armónica y productiva en los espacios laborales.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, referida a la comunicación, los resultados muestran una valoración unánime sobre su importancia. El 100% de los encuestados coincidió en que la comunicación efectiva, la escucha activa, la retroalimentación constructiva y habilidades como el asertividad y la negociación son elementos esenciales para construir relaciones sólidas y resolver conflictos. Esta

percepción está en consonancia con lo señalado por Valencia (2022), quien encontró una correlación positiva y moderada entre habilidades interpersonales y productividad en trabajadores del sector logístico. De igual forma, Gonzales et al. (2020) destacaron que las habilidades blandas, especialmente las comunicacionales, son esenciales para lograr empleados integrales y adaptables. Desde el marco teórico, Dubrin explica que las “soft skills” permiten una interacción más eficaz entre colaboradores, lo cual impacta directamente en la calidad del clima organizacional. Además, según Brunet (1987), un sistema de comunicación claro y bidireccional es un rasgo característico de los climas organizacionales positivos y participativos.

La tercera hipótesis específica, relacionada con el liderazgo, también fue confirmada estadísticamente. El 92.3% de los colaboradores coincidieron en que un líder que posee habilidades blandas influye en la motivación y desempeño del equipo, mientras que un 98.8% valoró la empatía y la capacidad de escucha como atributos fundamentales para un liderazgo efectivo. Estos datos reflejan que los colaboradores reconocen que el estilo de liderazgo influye directamente en el clima organizacional, tal como lo evidencian los estudios de Laines (2023), quien demostró que las habilidades blandas gerenciales, como la proactividad y la comunicación efectiva, influyen en el clima organizacional en contextos de administración pública. Teóricamente, Katz (1995) afirma que los líderes intermedios requieren un dominio alto de habilidades humanas para gestionar equipos y alcanzar resultados. Asimismo, Brunet (1987) señala que el liderazgo es una variable explicativa clave del clima organizacional, ya que moldea la forma en que se comunican, motivan y relacionan los miembros dentro de una institución.

Los resultados obtenidos afirman que las habilidades blandas son un factor decisivo en el clima laboral. La inteligencia emocional facilita la gestión del estrés y la convivencia positiva; la comunicación promueve el trabajo en equipo y fortalece la colaboración; y el liderazgo con enfoque humano inspira, y motiva a los equipos hacia objetivos comunes. Todos estos elementos se integran en una perspectiva coherente con las teorías de Katz, Goleman y Brunet, así como con los antecedentes empíricos analizados, lo que refuerza la validez y pertinencia de los resultados alcanzados. Por tanto, se recomienda implementar programas institucionales que desarrollen estas habilidades en todos los niveles jerárquicos de la organización, a fin de consolidar un clima organizacional más saludable, eficiente y orientado al bienestar colectivo.

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados evidencian una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el desarrollo de las habilidades blandas y el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica (Rho de Spearman = 0.706; $p = 0.000$). Esto indica que, a mayor presencia y fortalecimiento de habilidades como la empatía, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, mejor es la percepción del entorno laboral. Estas competencias favorecen la colaboración, reducen los conflictos y aumentan el compromiso institucional.
2. Asimismo, se encontró una correlación positiva moderada y significativa entre la inteligencia emocional y el clima laboral (Rho = 0.546; $p = 0.000$), lo cual demuestra que la capacidad de los colaboradores para identificar, comprender y regular sus emociones, así como para relacionarse efectivamente con los demás, tiene un impacto relevante en la construcción de un ambiente de trabajo saludable, caracterizado por la comprensión, el respeto y la estabilidad emocional.
3. Los datos también revelan una relación positiva considerable entre el nivel de comunicación y el clima laboral (Rho = 0.687; $p = 0.000$). Esto sugiere que una comunicación clara, oportuna y bidireccional dentro de la organización facilita la toma de decisiones, reduce malentendidos, fortalece la confianza entre los equipos y contribuye a un entorno laboral más armónico y eficiente. La buena comunicación se posiciona, así como un eje clave para una cultura organizacional sólida.
4. Finalmente, se identificó una correlación positiva y significativa entre el nivel de liderazgo y el clima laboral (Rho = 0.562; $p = 0.000$). Esto indica que un estilo de liderazgo efectivo, que inspire, escuche y motive al personal, promueve un mayor sentido de pertenencia, colaboración y bienestar entre los trabajadores. La calidad del liderazgo institucional influye directamente en la percepción del ambiente laboral y en el logro de una cultura organizacional positiva.

VI. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones concretas:

1. Para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores, se recomienda implementar un programa institucional de formación continua enfocado en inteligencia emocional, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo participativo y comunicación asertiva. Estos talleres deben ser prácticos, dinámicos y aplicables al contexto laboral de la Gerencia Regional de Control de Ica, con evaluación periódica del impacto en el clima organizacional.
2. A fin de fortalecer la inteligencia emocional del personal, se sugiere incorporar sesiones de coaching individual y grupal, así como estrategias de gestión emocional dentro del entorno laboral, tales como espacios de escucha activa, círculos de diálogo y pausas activas orientadas al bienestar. Esto contribuirá a una mayor autorregulación emocional, mejora en las relaciones interpersonales y una atmósfera laboral más saludable.
3. Para optimizar los procesos comunicativos, es crucial establecer canales de comunicación formales y transparentes que garanticen la retroalimentación oportuna entre los diferentes niveles jerárquicos. Además, se recomienda la implementación de reuniones periódicas de coordinación, el uso de plataformas digitales colaborativas y capacitaciones en habilidades comunicativas, fomentando así una cultura de diálogo abierto y constructivo.
4. Con el fin de consolidar un liderazgo institucional efectivo, se recomienda diseñar un plan de desarrollo directivo enfocado en liderazgo transformacional y ético, que incluya mentoría, evaluación de desempeño y reconocimiento al liderazgo positivo. Además, promover la participación activa de los líderes en actividades de integración fortalecerá su vínculo con los equipos y el compromiso hacia la mejora del clima organizacional.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avelino Rodríguez, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(12), 33-46. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-7312-4691>
- Brunet. (1999). *Clima Organizacional*.
- Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Franco Coffré, J. (2015). *Clima Laboral percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena*. (1 ed., Vol. 1). Guayaquil, Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Retrieved 02 de Noviembre de 2019, from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3365/1/T-UCSG-POS-MGSS-36.pdf>
- Goncálves. (2000).
- González, M. G., Enciso, B. V., Arciniegas, L. F., Tovar, P. A., Bonza, P. I., & Arévalo, L. P. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Politécnico Grancolombiano*, 2(2). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/download/2646/2608/6529>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Katz, R. (1995). *Psicología Social de la Organización*. Mexico: Trillas.
- Laines Alamina, C. I. (2023). *Influencia de las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional de la administración pública municipal en Nuevo León, México*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/12288>
- Morocho, A. R. (2023). *Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110940>
- Nanfuñay, G. A. (2020). *Habilidades blandas y clima laboral en los colaboradores de la Distribuidora Danko – Chimbote, 2020*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110836>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson. https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Sanclemente, A. L., & Vera, J. J. (2023). *Las habilidades blandas y su influencia en el*

desempeño laboral del personal de los subcentros de salud de Calceta. Calceta: ESPAM MFL. <https://doi.org/http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2297>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.

Valencia Franco, R. Á. (2022). Las habilidades blandas: su influencia en la productividad de una empresa de comercio exterior, 2019. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(50), 101-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24286>

VIII. ANEXOS

8.1. Cuestionario.

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

CUESTIONARIO

El presente cuestionario está elaborado con la finalidad de obtener datos respecto al Habilidades Blandas y el Clima Laboral.

Por lo expuesto, a continuación, se le presentará una serie de preguntas, por lo que se le pideresponder con la mayor sinceridad posible de acuerdo a la siguiente medición:

ESCALA DE MEDICIÓN – LIKERT				
Nomenclatura				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Valoración				
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS						
DIMENSIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL						
1	¿Cree Ud que la inteligencia emocional influye en tu desempeño laboral y en las relaciones con tus colegas?					
2	¿Considera Ud. que la capacidad de manejar tus emociones es crucial para trabajar eficazmente en equipo y resolver conflictos en el entorno laboral?					
3	¿Cree Ud. que la inteligencia emocional te ayuda a adaptarte a situaciones de cambio y a manejar el estrés en el trabajo de manera efectiva?					
4	¿Cree Ud., que la empatía y la comunicación efectiva en tu día a día laboral permite construir relaciones sólidas con tus compañeros?					

5	¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la empatía permite mejorar tu desempeño laboral y tu bienestar emocional en la institución?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN						
1	¿Cree Ud. que la comunicación efectiva influye en la productividad y el trabajo en equipo dentro de la institución?					
2	¿Considera Ud. que la capacidad de escuchar activamente es fundamental para establecer relaciones sólidas y resolver conflictos en el entorno laboral?					
3	¿Considera Ud. que una comunicación clara y oportuna entre colaboradores mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los malentendidos?					
4	¿Cree Ud. que la retroalimentación constructiva y el manejo adecuado de conflictos son aspectos clave de una comunicación efectiva en el entorno laboral?					
5	¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas relacionadas con la comunicación, como el asertividad y la negociación, permite mejorar la colaboración y el clima laboral en la institución?					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO						
1	¿Cree Ud. que un líder con habilidades blandas impacta en la motivación y el desempeño de su equipo de trabajo?					
2	¿Considera Ud. que la empatía y la capacidad de escucha son fundamentales para un liderazgo efectivo y la construcción de relaciones sólidas en el entorno laboral?					
3	¿Cree Ud. que desarrollar habilidades blandas, como la resiliencia y la adaptabilidad, permite ser un líder exitoso y afrontar los desafíos en un entorno laboral en constante cambio?					
4	¿Cree Ud. que la inteligencia emocional y la capacidad de gestionar conflictos son aspectos esenciales para un liderazgo efectivo y una cultura organizacional positiva?					
5	¿Cree Ud. que la comunicación clara y la capacidad de inspirar a otros en el rol de un líder dentro de la institución es importante?					

N°	PREGUNTA	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
VARIABLE: CLIMA LABORAL						
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN						
1	¿Cree Ud. que la motivación de los colaboradores influye en el ambiente laboral y en el cumplimiento de los objetivos de la institución?					
2	¿Considera Ud. que la motivación individual de cada colaborador es clave para fomentar un clima laboral positivo y productivo en la institución?					
3	¿Cree Ud. que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo permite mantener alta motivación de los colaboradores en el entorno laboral?					
4	¿Cree Ud. que la motivación de los colaboradores se ve influenciada por el liderazgo y la cultura organizacional de la institución?					
5	¿Cree Ud. implementar acciones específicas permite aumentar la motivación de los colaboradores y mejorar el clima laboral en la institución?					
DIMENSIÓN: SATISFACCIÓN LABORAL						
1	¿Considera Ud. que la claridad en los objetivos y expectativas laborales influye en tu satisfacción en el trabajo y en el clima laboral de la institución?					
2	¿Cree Ud. que la comunicación efectiva y el reconocimiento por parte de la empresa son aspectos clave para aumentar la satisfacción laboral y mejorar el ambiente de trabajo?					
3	¿Cree Ud. la posibilidad de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización permite sentirte satisfecho en tu trabajo y contribuir a un clima laboral positivo?					
4	¿Cree Ud. que la equidad, la conciliación laboral y personal, y la compensación justa son elementos esenciales para la satisfacción laboral y el bienestar en el entorno laboral?					
5	¿Cree Ud. promover un ambiente laboral positivo, la colaboración interna y la mejora continua permite aumentar la satisfacción de los colaboradores y fortalecer el clima laboral en la institución?					
DIMENSIÓN: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL						
1	¿Considera Ud. que la identidad organizacional de la institución se refleja claramente en las acciones y decisiones diarias de los colaboradores?					

2	¿Cree Ud. que la cultura y los valores de la organización son coherentes con la identidad que deseamos proyectar hacia el exterior y en el entorno laboral interno?					
3	¿Cree Ud. la identificación con la misión y visión de la empresa permite sentirte parte integral de la organización y contribuir positivamente al clima laboral?					
4	¿Considera Ud. que la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones son aspectos clave para fortalecer la identidad organizacional y promover un ambiente laboral cohesionado y armonioso?					
5	¿Cree Ud. fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la organización permite fortalecer la identidad corporativa y mejorar la colaboración entre los miembros del equipo?					

8.2. Matriz de consistencia

Las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e Indicadores	Estrategia metodológica
<p>Problema general:</p> <p>P.G: ¿En qué medida las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ P.E₁: ¿Cómo la inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023? ✓ P.E₂: ¿Cómo el nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023? ✓ P.E₃: ¿Cómo el nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023? 	<p>Objetivo general:</p> <p>O.G: Analizar como las Habilidades Blandas influyen en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O.E₁: Identificar como la inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. ✓ O.E₂: Verificar como el nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. ✓ O.E₃: Conocer como el nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. 	<p>Hipótesis general:</p> <p>H.G: El desarrollo de las Habilidades Blandas influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ H.E₁: La inteligencia emocional influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. ✓ H.E₂: El nivel de comunicación influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. ✓ H.E₃: El nivel de liderazgo influye en el clima laboral de los colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica, 2023. 	<p>Variable independiente (x)</p> <p>Habilidades blandas</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> X1 inteligencia emocional X2 comunicación X3 liderazgo <p>Variable dependiente (y)</p> <p>Clima laboral</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Y1 motivación Y2satisfacción laboral Y3 identidad organizacional 	<p>Tipo: Básica</p> <p>Enfoque: Cuantitativa</p> <p>Nivel: Explicativa - Relacional</p> <p>Diseño: No experimental – Correlacional, corto transversal.</p> <p>Población: 98 colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica</p> <p>Muestra: 78 colaboradores de la Gerencia Regional de Control de Ica.</p> <p>Técnica de recolección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuesta Análisis documental <p>Instrumento de recolección:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario. Registro de información