

# El rol de las habilidades blandas en la construcción del clima organizacional

## The role of soft skills in building organizational climate

**Recibido:** 28 de septiembre del 2025

**Aprobado:** 10 de diciembre del 2025

**publicación:** 1 de Mayo del 2025

**Forma de citar:** J. E. Perez Perez, S. T. Claro Saavedra, . Z. Medina Cardenas, and A. J. . Peñaranda Díaz, "El rol de las habilidades blandas en la construcción del clima organizacional", *Mundo Fesc*, vol. 15, no. 32, pp. 474-489 May 2025, doi: 10.61799/2216-0388.1872.

### Juan Ernesto Perez-Perez.



Magíster en Administración- MBA, Magister en Innovación

juan.perez.p@uniminuto.edu

<https://orcid.org/0000-0002-3681-9152>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
Cúcuta, Colombia

### Angie Jessel Peñaranda Díaz.



Especialista en Gerencia del Talento Humano

angie.penaranda@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3859-8100>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
Cúcuta, Colombia

### Shirley Tatiana Claro Saavedra.



Especialista en Gerencia del Talento Humano

shirley.claro@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0009-0008-9074-7787>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
Cúcuta, Colombia

### Zuleima Medina Cardenas.



Especialista en Gerencia del Talento Humano

zuleima.medina@uniminuto.edu.co

<https://orcid.org/0009-0001-9201-9328>

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO  
Cúcuta, Colombia

**\*Autor para correspondencia:**

Email: juan.perez.p@uniminuto.edu



## El rol de las habilidades blandas en la construcción del clima organizacional

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar la correlación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Servicio Pre-Exequiales Santo Ángel, ubicada en San José de Cúcuta. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y de alcance correlacional. La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa del sector funerario en los municipios de Cúcuta, Sardinata, Cucutilla, Salazar, Villa Caro, Durania y Gramalote, pertenecientes al departamento de Norte de Santander. La muestra, de tipo censo, incluyó a los 25 colaboradores que integran la totalidad de la población objeto de estudio. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos: la Escala HABA, destinada a medir las habilidades blandas y que presentó un alfa de Cronbach de 0,94, evidenciando alta fiabilidad interna; y la Escala EDCO, utilizada para evaluar el clima organizacional, con un alfa de Cronbach de 0,88, lo que demuestra una consistencia interna adecuada. Los resultados evidenciaron un alto nivel de desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores y un nivel promedio en las dimensiones del clima organizacional. El análisis de correlación de Pearson, realizado mediante el software SPSS, mostró una relación débil y no significativa entre ambas variables. No obstante, se identificó que habilidades específicas como la flexibilidad, la adaptabilidad y la empatía presentan un mayor potencial de influencia en la configuración de un clima organizacional positivo.

**Palabras clave:** Clima organizacional; Gestión organizacional, Habilidades blandas, Talento humano.C

Key  
Org

## The role of soft skills in building organizational climate

### Abstract

The objective of this research was to determine the correlation between soft skills and the work environment among employees of the company Servicio Pre-Exequiales Santo Ángel, located in San José de Cúcuta. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The population consisted of employees of the funeral sector company in the municipalities of Cúcuta, Sardinata, Cucutilla, Salazar, Villa Caro, Durania, and Gramalote, belonging to the department of Norte de Santander. The sample, of a census type, included the 25 employees who make up the entire population under study. Two instruments were used for data collection: the HABA Scale, designed to measure soft skills and which had a Cronbach's alpha of 0.94, demonstrating high internal reliability; and the EDCO Scale, used to assess the organizational climate, with a Cronbach's alpha of 0.88, demonstrating adequate internal consistency. The results showed a high level of soft skills development among employees and an average level in terms of organisational climate. Pearson's correlation analysis, performed using SPSS software, showed a weak and insignificant relationship between the two variables. However, it was found that specific skills such as flexibility, adaptability and empathy have a greater potential to influence the creation of a positive organisational climate.

**Keywords:** Human talent; Organizational climate; Organizational management, Soft skills.

## Introducción

En el contexto organizacional, los colaboradores desarrollan y fortalecen diversas destrezas y habilidades necesarias para el cumplimiento de las funciones organizacionales. En este panorama, elementos como el clima organizacional, la rotación de personal, la productividad y el bienestar laboral tienen un impacto importante en la dinámica interna de las compañías facilitando el cumplimiento de los objetivos de la organización y la formación de relaciones interpersonales asertivas [1]. No obstante, existen problemas en las organizaciones con respecto a la comunicación, a los estilos de liderazgo y a la gestión de las relaciones laborales que afectan la dedicación de los empleados como la productividad del equipo.

En este sentido, las habilidades blandas se han convertido en elementos esenciales en las organizaciones modernas. Estas habilidades individuales posibilitan que las personas interactúen eficientemente con su entorno laboral y social, lo que favorece la comunicación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Varios estudios indican que las carencias en habilidades interpersonales pueden tener un impacto negativo en la gestión de la organización y en el alcance de resultados, incluso en entornos estructurados como la administración de proyectos. En este último caso, cerca del 9,9% del presupuesto invertido no produce resultados satisfactorios a causa, entre otros motivos, de las restricciones en las competencias blandas requeridas para una gestión eficaz [2]. Por ende, el desarrollo de habilidades como la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo ayuda a que los empleados trabajen mejor y se relacionen eficazmente entre ellos [3].

Por otra parte, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que poseen los empleados acerca del entorno humano y físico en el que llevan a cabo sus tareas laborales. Este contexto impacta de manera directa en factores como la motivación, el contenido laboral y la productividad, lo cual puede ofrecer beneficios competitivos a las organizaciones. Sin embargo, la percepción del clima laboral puede variar según el contexto organizacional y la experiencia individual de cada trabajador. En Colombia, por ejemplo, una encuesta realizada por Adecco evidenció que el 51 % de los trabajadores considera que el clima laboral en su organización es bueno, mientras que el 27 % lo percibe como regular y el 23 % lo califica como negativo [4], [5]. Estas percepciones reflejan la importancia de comprender los factores que influyen en el clima organizacional y su impacto en el comportamiento de los colaboradores dentro de las empresas [6].

A pesar de la relevancia de estos factores en el ámbito organizacional, en el contexto colombiano aún se evidencia una limitada producción académica orientada al análisis correlacional entre las habilidades blandas y el clima organizacional. Por consiguiente, es fundamental fortalecer las competencias intralaborales de los colaboradores y promover entornos de trabajo más equilibrados y eficientes. En este contexto, el presente artículo de investigación tiene como objetivo establecer la correlación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Servicios Pre-Exequiales Santo Ángel, ubicada en San José de Cúcuta. Para ello, se identificaron las habilidades blandas mediante la escala HABA y se evaluó el clima organizacional a través de la prueba de Clima Organizacional, con el propósito de generar evidencia empírica que permita diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral, la gestión del talento humano y la mejora continua del desempeño organizacional.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Habilidades blandas

A lo largo del tiempo se ha venido hablando de los diferentes tipos de habilidades que conforman a un ser humano y que le facilitan la ejecución de ciertas funciones o tareas, estas suelen ser llamadas comúnmente como habilidades para la vida y según [7] están divididas en tres categorías que son: habilidades blandas, habilidades cognitivas y habilidades para el control emocional. Las tres categorías mencionadas anteriormente suelen abordarse de manera conjunta y desarrollarse de forma continua a lo largo de la vida, dado que, tanto en el ámbito personal como en el laboral, una misma situación puede requerir la aplicación simultánea de diversas habilidades pertenecientes a distintas categorías. En este sentido, se comprende que dichas categorías no actúan de manera aislada, sino que se complementan entre sí, fortaleciendo el desempeño integral del individuo [8].

Según [9] la formación de estas habilidades y el fortalecimiento de las interacciones entre los colaboradores en las empresas cumplen una función fundamental relacionada con promover la mejora del rendimiento laboral y la productividad. En esta línea, estas competencias trascienden las capacidades técnicas o cognitivas, lo que facilita entender su importancia para el progreso y la mejora de la organización con miras a alcanzar el éxito. Además, es fundamental fomentar procesos continuos de aprendizaje y desarrollo de estas habilidades en los trabajadores, dado que son elementos cruciales para que las compañías sean sostenibles y competitivas. También, [10] expresó que las competencias globales están compuestas por habilidades blandas, y que estas son: la empatía, el liderazgo, el trabajo en equipo y la solución de conflictos y problemas, que pertenecen a las habilidades de interacción social; y la capacidad de adaptarse y ser flexible, que se considera como habilidad orientada a objetivos.

En este orden de ideas, para hablar de la empatía en el entorno laboral, [11] manifestó que la empatía hace parte de un grupo de habilidades socioemocionales y de autogestión; por lo tanto, quiere decir que hace parte de una habilidad para el relacionamiento, ya sea en entornos sociales o laborales, para poder fortalecer vínculos interpersonales. Asimismo, [12] afirmó que la importancia de esta habilidad se relaciona con la contribución de las relaciones que se establezcan de forma asertiva y funcional entre las personas del entorno en el que se desenvuelva, permitiendo que se alcancen objetivos planteados.

De acuerdo con lo anterior, se ha mencionado sobre las habilidades blandas que todo colaborador debe tener o al menos ir desarrollando en su ámbito laboral [13], por lo tanto, también es importante hacer hincapié en las capacidades de interacción social. En primer lugar, el liderazgo, el cual es un término muy amplio ya que según [14], se le da mucho peso a dicha palabra en ámbitos como educación, la economía, la política y las organizaciones, teniendo en cuenta tres aspectos claves que son los roles del líder, la posición de su figura frente a los seguidores y la aceptación positiva de la condición de superioridad que este enmarca; en este fragmento se abordará el término a nivel organizacional. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que el liderazgo; es la capacidad que posee una persona para poder influir de alguna manera sobre un grupo selecto, esto puede ser con el fin de alcanzar metas propuestas [15].

Desde lo teórico, el liderazgo se puede ver desde diferentes perspectivas o estilos. Por ejemplo, [16] mencionó que los líderes poseen ciertos atributos como lo es la predicción del éxito a futuro, la adaptabilidad, el dinamismo, la resistencia, la lucidez, la capacidad de aprendizaje, la curiosidad, las habilidades digitales y la experiencia; con esto el líder tiende a fomentar la innovación, la toma de decisiones asumiendo los riesgos. Por ende, este se apropia de un rol activo en el cambio organizacional.

Otra de las habilidades de interacción social que se encuentra con el liderazgo y van de la mano, es el trabajo en equipo, el cual [17] lo define como la colaboración de forma organizada de cada uno de los miembros de un grupo que tienen objetivos en común y la finalidad de alcanzar esa meta. Basándose en el concepto anterior hay que tener presente que es una habilidad que se presenta en la toda organización, debido a que según [18], el éxito de la empresa depende de la habilidad que tenga sus colaboradores para unirse mediante la comunicación y el compromiso de cada uno para el cumplimiento de funciones y metas en común.

Una tercera habilidad de interacción social es la resolución de problemas y conflictos. Según [19], es una habilidad que puede poseer una persona que se asocia a un proceso en donde se unen diferentes habilidades para poder identificar una situación difícil y a su vez crear estrategias de afrontamiento y solución a dichas situaciones problemáticas que se presentan en sus diferentes ámbito, para ello es necesario utilizar como estrategia la mediación, ya que puede ser vista como el compromiso y la colaboración de una persona con mejorar las problemáticas entre los colaboradores en las organizaciones [20]. En consonancia con lo anterior, en la siguiente tabla se consolidan los tipos de habilidades blandas:

Tabla 1. Tipos de habilidades blandas

Tipo de habilidad	Definición
Empatía	Según [21] "La empatía es la capacidad que tiene una persona de crear un nexo con otras permitiendo la comprensión de sus sentimientos, motivaciones y problemáticas"
Liderazgo	El liderazgo es la capacidad que posee una persona para poder influir de alguna forma sobre un grupo de personas con el fin de alcanzar metas propuestas [15].
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo consiste principalmente en la colaboración de forma organizada de cada uno de los miembros de un grupo que tienen objetivos en común con el fin de alcanzarlos [17]
Resolución de problemas y conflictos	Esta habilidad que puede poseer una persona es un proceso en el cual se unen diferentes habilidades para poder identificar o crear estrategias de afrontamiento y de solución a los diferentes problemas que se puedan presentar en su vida personal u organizacional [19]
Flexibilidad y adaptabilidad	Esta capacidad que tiene una persona para adaptarse a las diferentes situaciones o personas en su ámbito laboral o personal, logrando adaptarse a diferentes entornos laborales y a su continuo desarrollo, valorando y entendiendo los diferentes pensamientos[22]

Fuente: Elaboración propia.

## Clima Organizacional

Para contextualizar, puede afirmarse que el área o entorno en el cual una persona desarrolla sus labores diarias, junto con las relaciones que establece con superiores, compañeros, proveedores y clientes, conforma lo que se denomina clima organizacional. Este conjunto de interacciones constituye un factor determinante en el desempeño tanto de la organización en su conjunto como de los individuos que la integran. En función de sus características, dicho clima puede actuar como un elemento facilitador que promueva la eficiencia organizacional o, por el contrario, como un factor limitante que obstaculice el adecuado funcionamiento institucional.

Con base en lo expuesto anteriormente, puede afirmarse que el clima organizacional se refiere

a la percepción que tienen los miembros de una organización sobre el entorno en el que desarrollan sus actividades, percepción que se encuentra directamente relacionada con el desempeño de la entidad. Desde que este concepto ha despertado el interés de los estudiosos del comportamiento organizacional y la administración, ha sido denominado de diversas maneras; no obstante, solo en las últimas décadas se han realizado esfuerzos sistemáticos por explicar su naturaleza y desarrollar métodos para su medición. [23].

Cuando se habla de clima organizacional, es necesario comprender que este tiene una gran relevancia e influencia sobre las actitudes y conductas de las personas que conforman una organización. Dicho clima repercute directamente en la manera en que las instituciones buscan mantener su competitividad y velar por el bienestar del personal que presta sus servicios [24]. De igual forma, el clima organizacional incide en el desempeño y desarrollo de la organización en su conjunto, al contribuir al incremento de la productividad mediante la valoración del talento humano. En este sentido, promover un entorno laboral donde prime el bienestar y la motivación de los colaboradores constituye uno de los pilares fundamentales para el éxito organizacional [25].

Por otro lado, hay quienes asocian el clima organizacional con la motivación que existe entre todas las personas que conforman la organización; por esta razón, es primordial que el trabajador tenga motivos para contribuir en su desempeño, y así lograr el éxito. Todo es un complemento, el líder de la organización selecciona, contrata y mantiene en su puesto de trabajo a quienes cumplan con las expectativas de la empresa, asimismo los colaboradores buscan a las empresas que les brinden mayor estabilidad y puedan suplir sus necesidades y cumplir con sus objetivos [26].

En este orden de ideas, el instrumento para la medición de clima organizacional lo componen ocho dimensiones. Por lo tanto, se tomaron como referentes la propuesta de autores como Lawler y Weick y que fueron citados en el trabajo de [27]

Tabla 2. Dimensiones Clima Organizacional

Dimensión	Definición
Relaciones interpersonales	Según [28] las relaciones interpersonales son aquellos vínculos que se pueden generar en los diferentes entornos laborales y sociales donde comparten los colaboradores, llevando a cabo un proceso de comunicación.
Estilo de dirección	Según [29] explica que los estilos de dirección son aquellas formas y estrategias que asume los dirigentes con base en su personalidad y en las capacidades técnicas y administrativas.
Retribución	Según [30] "La retribución se puede definir como aquella compensación económica que se le brinda a un colaborador cuando la organización percibe el esfuerzo físico o intelectual que este efectúa sobre sus funciones y su labor" (p. 19).
Sentido de pertenencia	"Se define como la implicación o vinculación personal en un sistema social o laboral donde la persona siente que es parte esencial e integral de ese sistema, generando así un compromiso con su cargo y su organización" [31]
Disponibilidad de recursos	"Se puede definir como aquellos medios utilizados en las organizaciones de los cuales se puede disponer para el cumplimiento de objetivos, conseguir un fin o una utilidad" [32]
Estabilidad	"La estabilidad es aquello generado en los colaboradores que garantiza la permanencia en el cargo en el que se desempeña"[33]
Claridad y coherencia en la dirección	"Se interpreta como la capacidad de un líder de consolidar y afianzar los equipos de trabajo, actuando en torno a lo que se plantea [34]"
Valores colectivos	"Se pueden definir como un conjunto de valores de los que se apropia una sociedad u organización, con el fin de alcanzar unos objetivos en común y generar un equilibrio en las conductas de los individuos de manera objetiva" [35]

Fuente: Elaboración propia.

## Materiales y métodos

El presente estudio se estructuró bajo un enfoque de investigación cuantitativo con paradigma positivista, siendo este secuencial y probatorio, ya que, según [36], este permite en primer lugar; medir las variables deseadas en un contexto determinado, posterior a ello; analizar a través de métodos estadísticos las mediciones obtenidas. Por otro lado, el diseño de esta investigación fue no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas de manera intencional ni se estableció relación con alguna variable independiente.

El estudio se basó únicamente en la observación y el análisis de los fenómenos en su entorno natural, a partir de los resultados obtenidos en las pruebas psicométricas aplicadas a cada una de las variables de interés. El propósito fue identificar las habilidades blandas presentes en cada participante y evaluar el nivel de clima organizacional, sin intervenir ni modificar las condiciones internas o externas del contexto. Asimismo, se trató de un estudio transeccional con alcance correlacional, ya que la recolección de datos se efectuó en un solo momento temporal, y el análisis posterior se limitó a establecer la relación existente entre las dos variables, sin pretender determinar causalidad entre ellas.

Como población se trabajó con los colaboradores de la empresa del sector funerario “Servicio Pre-Exequiales Santo Ángel” del Departamento de Norte de Santander, en los municipios de: Cúcuta, Sardinata, Cucutilla, Salazar, Villa Caro, Durania y Gramalote. El contexto, lugar y tiempo de los colaboradores fueron en sus jornadas laborales, pues este espacio y la jornada facilitaron la aplicación de los instrumentos y no se saldrá del ambiente natural.

Dicho lo anterior, se derivó la muestra tipo censo, conformada por 25 colaboradores, siendo este valor el total de la población. Posteriormente, se aplicó la escala de Habilidades Blandas – HABA con un alfa de Cronbach de 0,94 y la escala del Clima Organizacional – EDCO con un alfa de Cronbach de 0,88. Finalmente, los datos fueron analizados con el software estadístico SPSS.

## Resultados y discusión

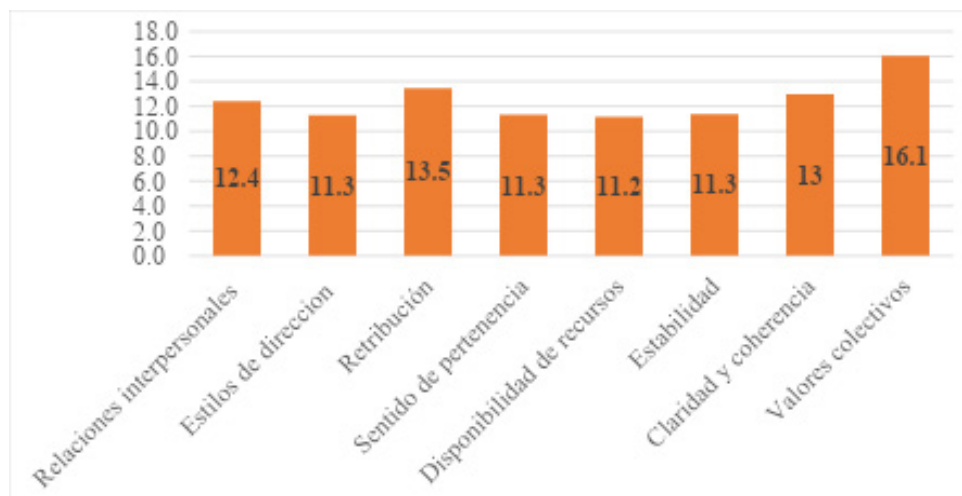
Los resultados obtenidos mediante la aplicación de la prueba HABA a los 25 colaboradores evidencian un desarrollo favorable de las habilidades blandas dentro de la organización. En términos relativos, la flexibilidad y adaptabilidad se posicionan como la dimensión predominante, seguida por la empatía, el liderazgo, el trabajo en equipo y la resolución de problemas y conflictos. Estos resultados sugieren que los colaboradores poseen competencias interpersonales relevantes para desenvolverse en entornos laborales dinámicos, lo cual constituye un elemento positivo para el desempeño organizacional.



Gráfica 1. Resultados Habilidades Blandas

Además, el análisis dimensional demostró que la capacidad de adaptación y flexibilidad son las ventajas más relevantes del capital humano, porque todos los empleados lograron niveles muy altos en esta competencia. Este descubrimiento señala una alta habilidad para adaptarse a las transformaciones dentro de la organización y reaccionar positivamente ante diversas situaciones laborales. Igualmente, los resultados de las dimensiones de liderazgo y empatía fueron en su mayoría altos, lo que demuestra actitudes relacionadas con la comprensión de la habilidad de influir, la capacidad de percibir las necesidades ajenas y la orientación hacia el cumplimiento de metas grupales. Por otro lado, las dimensiones de la resolución de problemas y el trabajo en equipo mostraron una variabilidad más alta en los niveles alcanzados.

Respecto al clima organizacional, los resultados del examen EDCO mostraron que la percepción de los empleados se sitúa en un nivel medio, lo que señala que hay condiciones laborales adecuadas; sin embargo, todavía hay margen para mejorar y lograr niveles más altos de bienestar organizacional. El análisis por dimensiones mostró que los valores colectivos presentan la mayor representación dentro de la percepción del clima organizacional, seguidos por la retribución y la claridad organizacional. Por su parte, dimensiones como las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia presentaron valores relativamente equilibrados, mientras que la disponibilidad de recursos registra la menor representación.



Grafica 2. Resultados Clima Organizacional

Por otra parte, en la presente tabla se determinaron los coeficientes de correlación de las dimensiones de las variables de habilidades blandas y el clima organizacional. Este análisis permitió identificar el grado y la dirección de la relación existente entre ambas variables, con el propósito de comprender cómo determinadas competencias interpersonales pueden asociarse con la percepción del entorno laboral.

Tabla 3. Resultados correlación Habilidades Blandas y Clima Organizacional

Correlaciones		R.I.	E.D.	R.	S.P.	D.R.	ES.	C.C.	V.C.	
EM.	Correlación de Pearson	0,272	-0,022	0,276	0,086	-,396*	0,094	0,067	0,288	
	Sig. (bilateral)	0,189	0,916	0,182	0,683	0,05	0,654	0,75	0,163	
L.	Correlación de Pearson	0,299	-0,158	-0,03	0,039	-0,27	-0,012	0,172	0,359	
	Sig. (bilateral)	0,147	0,45	0,888	0,852	0,191	0,955	0,412	0,078	
T.E.	Correlación de Pearson	0,337	0,095	0,078	0,059	-0,234	-0,148	0,074	0,242	
	Sig. (bilateral)	0,099	0,653	0,709	0,778	0,259	0,48	0,724	0,243	
R.P.C.	Correlación de Pearson	0,17	0,195	0,204	-0,03	-0,23	0,163	0,218	0,279	
	Sig. (bilateral)	0,416	0,349	0,329	0,888	0,27	0,436	0,295	0,177	
F.A.	Correlación de Pearson	,420*	-0,056	0,02	0,268	-0,262	-0,08	0,026	,437*	
	Sig. (bilateral)	0,036	0,792	0,925	0,196	0,206	0,705	0,901	0,029	

*Nota:* Para la tabla de correlación se definieron las siguientes convenciones: EM corresponde a Empatía; L, a Liderazgo; T.E., a Trabajo en Equipo; R.C.P., a Resolución de Problemas y Conflictos; F.A., a Flexibilidad y Adaptabilidad; R.I., a Relaciones Interpersonales; y E.D., a Estilo de Dirección. Asimismo, R. hace referencia a Retribución; S.P., a Sentido de Pertenencia; D.R., a Disponibilidad de Recursos; ES., a Estabilidad; C.C., a Claridad y Coherencia; y V.C., a Valores Colectivos.

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Fuente: Elaboración propia a través del programa SPSS.

De acuerdo con lo anterior, la dimensión de Empatía (EM) presentó resultados de correlación de Pearson positivos pero débiles con las siguientes dimensiones del clima organizacional: Relaciones Interpersonales, Retribución, Sentido de Pertenencia, Estabilidad, Claridad y Coherencia y Valores Colectivos. A su vez, se observaron dos correlaciones negativas con Estilo de Dirección y Disponibilidad de Recursos, siendo esta última estadísticamente significativa, según lo determina el programa SPSS.

En cuanto a la segunda dimensión, Liderazgo (L), se observaron correlaciones débiles con todas las dimensiones del clima organizacional. En particular, se identificaron cuatro correlaciones negativas: con Estilo de Dirección, Retribución, Disponibilidad de Recursos y Estabilidad. Cabe destacar que ninguna de estas relaciones fue estadísticamente significativa.

En la dimensión de Trabajo en Equipo (T.E.), al igual que en las habilidades anteriores, las correlaciones obtenidas fueron también débiles. Se identificaron correlaciones positivas con Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Sentido de Pertenencia, Claridad y Coherencia y Valores Colectivos; mientras que las correlaciones con Disponibilidad de Recursos y Estabilidad fueron negativas y débiles.

La cuarta dimensión, Resolución de Problemas y Conflictos (R.P.C.), mostró correlaciones positivas pero débiles con Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Estabilidad, Claridad y Coherencia y Valores Colectivos. Asimismo, se identificó una correlación negativa muy débil con Sentido de Pertenencia y Disponibilidad de Recursos.

Finalmente, en la dimensión de Flexibilidad y Adaptabilidad (F.A.), se observaron correlaciones positivas pero débiles con Retribución, Sentido de Pertenencia y Claridad y Coherencia. Asimismo, se identificaron correlaciones positivas y significativas con Relaciones Interpersonales y Valores Colectivos. Por otro lado, se reportaron correlaciones negativas débiles con Disponibilidad de Recursos, Estilo de Dirección y Estabilidad.

## Discusión

Los resultados del estudio mostraron que, aunque los colaboradores presentan niveles muy altos de habilidades blandas, el clima organizacional se mantuvo en un nivel promedio y las correlaciones entre ambas variables fueron, en su mayoría, débiles. Este hallazgo es consistente con la literatura reciente, que sostiene que las habilidades blandas influyen en el clima organizacional de manera indirecta, a través de mecanismos relacionales, emocionales y contextuales, más que como determinantes estructurales directos [37]–[39].

La inteligencia emocional y la empatía son competencias esenciales para construir los principios comunes, la confianza y las interacciones entre personas. Estas observaciones son compatibles con investigaciones que han resaltado su rol en la satisfacción laboral y la unión del equipo [40]–[42]. Sin embargo, la existencia de correlaciones negativas con aspectos como la disponibilidad de los recursos indica que las habilidades socioemocionales no son suficientes para compensar por sí mismas las limitaciones estructurales u organizacionales, reforzando la noción de que el clima organizacional es un fenómeno de múltiples dimensiones.

Los hallazgos respecto al trabajo en equipo y el liderazgo con correlaciones débiles se alinean con estudios que afirman que estas competencias solo producen impactos positivos en el clima si se incorporan a las prácticas de la organización y a una cultura institucional que promueva la comunicación efectiva y la participación [43], [44]. En este escenario, las habilidades blandas actúan como elementos que promueven la colaboración y el intercambio de saberes, en vez de ser factores ajenos al cambio organizacional.

Por otra parte, la capacidad de adaptarse y ser flexible se reconoce como las competencias que tienen el mayor impacto relativo, ya que muestran correlaciones significativas y positivas con los valores colectivos y las relaciones interpersonales. Este hallazgo se relaciona con investigaciones que resaltan su relevancia en entornos organizativos marcados por la incertidumbre y la exigencia de ajuste constante, donde estas competencias ayudan a equilibrar las normas, expectativas y dinámicas sociales [45].

## Conclusiones

Los hallazgos del estudio mostraron que los colaboradores tienen un desarrollo elevado de habilidades blandas, con la capacidad de adaptarse y ser flexibles como las más sobresalientes. Por el contrario, la resolución de conflictos y problemas tuvo la puntuación relativa más baja, lo que indica que es necesario reforzar esta capacidad a través de estrategias de desarrollo enfocadas en optimizar la gestión de circunstancias complicadas dentro de los equipos laborales.

Respecto al clima organizacional, se detectó una percepción media en general, destacándose la dimensión de valores colectivos. Este resultado muestra existentes bases culturales adecua-

das para la convivencia y cooperación; no obstante, también indica que existen oportunidades de mejora en lo que concierne a la gestión organizacional y la disponibilidad de recursos.

El análisis de correlación mostró correlaciones de intensidad baja a moderada entre el clima organizacional y las habilidades blandas. En particular, la adaptabilidad y flexibilidad demostraron tener vínculos positivos y significativos con los valores colectivos y las relaciones interpersonales. Esto sugiere que una mayor habilidad para adaptarse puede facilitar el reconocimiento de un ambiente de trabajo más colaborativo. Sin embargo, la escasa intensidad de la mayor parte de las correlaciones indica que el clima organizacional está influenciado también por aspectos estructurales y gerenciales.

Finalmente, los hallazgos ofrecen evidencia empírica acerca de la conexión entre las competencias blandas y el clima dentro de una organización desde un punto de vista teórico. Se pone de manifiesto que habilidades como la adaptabilidad y flexibilidad tienen el potencial de contribuir a la creación de ambientes laborales cooperativos. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las correlaciones sean débiles indica que el clima organizacional también depende de elementos relacionados con la gestión y la estructura. Estos hallazgos, en términos prácticos, proporcionan directrices para la administración del talento humano. Resaltan la necesidad de reforzar las competencias vinculadas a la comunicación, a la resolución de conflictos y al trabajo en equipo, además de solidificar tácticas organizacionales que fortalezcan los valores conjuntos y optimicen la percepción del ambiente laboral.

## Referencias

- [1] I. M. Goyes Torres, "Talleres de habilidades blandas para el fortalecimiento del clima laboral de una institución educativa de Guayaquil, 2022," <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/93748>.
- [2] PMI, "El éxito en tiempos de disrupción," *Pulse of the Profession de PMI*, vol. 12, p. 32, 2018, Accessed: Mar. 09, 2026. [Online]. Available: <https://www.pmi.org/learning/library/es-2018-pulse-el-exito-en-tiempos-de-disruption-13578>
- [3] E. M. N. Pinilla and D. D. C. Ocampo, "Caracterización de las habilidades blandas en los sectores priorizados del área metropolitana de Cúcuta," *Revista de Ingenierías Interfaces*, vol. 2, no. 2, pp. 59–74, 2019, Accessed: Mar. 09, 2026. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8661410>
- [4] Portafolio, "Así los colombianos califican el ambiente laboral," <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombianos-califican-ambiente-laboral-33284>, Jun. 02, 2015.
- [5] J. E. Perez Perez, "Moresa: confronting risks in a highly uncertain environment," *Emerald Emerging Markets Case Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 1–26, Jan. 2022, doi: 10.1108/EEMCS-08-2022-0275.
- [6] L. A. Franco Saldaña, "Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo 2018," 2018, Accessed: Mar. 09, 2026. [Online]. Available: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_e663a7ac32791c9ede-5d0b06671a4532](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_e663a7ac32791c9ede-5d0b06671a4532)

- [7] S. Guerra-Báez, “Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar y Educacional*, 23 (1), 1-11,” 2019. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://www.semanticscholar.org/reader/30d164e00f6d4dd-f5e5e0ca2b2ed0894c9c725f1>
- [8] L. Mangrulkar, C. Vince-Whitman, and M. Posner, “Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes,” 2001. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [https://inpsiquiatria.inteliglobe-mex.com/portal/saludxmi/biblioteca/estres/010\\_Enfoque\\_Habilidades\\_paralaVida.PDF](https://inpsiquiatria.inteliglobe-mex.com/portal/saludxmi/biblioteca/estres/010_Enfoque_Habilidades_paralaVida.PDF)
- [9] S. Almengor, “Desarrollo de habilidades blandas para el aumento de la productividad en el Talento Humano,” *Revista Saberes APUDEP*, vol. 5, no. 2, pp. 61–75, 2022, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/article/view/2992](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2992)
- [10] Y. B. Drobotenko, N. A. Nazarova, I. L. Smagina, and E. V. Panasenka, “Soft skills and universal competencies: relationship of concepts, structure and assessment,” in *SHS Web of Conferences*, EDP Sciences, 2021, pp. 1–6. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112102003>.
- [11] Y. A. Quispe Mina, “Empatía y resiliencia en trabajadores del Centro de Salud Vilcas-Huamán de Ayacucho,” 2022, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://hdl.handle.net/20.500.14441/1865>
- [12] “Las 5 características de la empatía, explicadas.” Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://psicologiymente.com/social/caracteristicas-de-empatia>
- [13] J. E. Perez Perez, “The application of Gen-AI and creativity in the context of public education in frontier environments,” *J. Enabling Technol.*, vol. 18, no. 4, pp. 223–231, Aug. 2024, doi: 10.1108/JET-05-2024-0030.
- [14] J. H. Zalles, *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Quito: Konrad Adenauer Stiftung (KAS), 2011. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf>
- [15] C. A. Gómez-Rada, “Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes,” *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, vol. 2, no. 2, pp. 61–77, 2002, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- [16] Right Management Manpower Group, “De líderes tradicionales a líderes digitales Cómo liderar a través de la transformación digital,” 2018. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [https://www.manpowergroup.com.co/wps/wcm/connect/manpowergroup/636a5c9a-39b1-48cc-b444-135e30689595/de\\_lideres\\_tradicionales\\_a\\_lideres\\_digitales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-636a5c9a-39b1-48cc-b444-135e30689595-n3ZYZwm](https://www.manpowergroup.com.co/wps/wcm/connect/manpowergroup/636a5c9a-39b1-48cc-b444-135e30689595/de_lideres_tradicionales_a_lideres_digitales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-636a5c9a-39b1-48cc-b444-135e30689595-n3ZYZwm)

- [17] P. Cardona and H. Wilkinson, "Trabajo en equipo," 2006. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://arodi.yolasite.com/resources/Trabajo%20en%20equipo-IESE.pdf>
- [18] H. A. Enríquez, "Trabajo en equipo y clima organizacional," *Guatemala: Universidad Rafael Landívar*, 2016, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- [19] P. C. Alberto Lovera, "Inteligencia emocional y la solución de problemas sociales en los estudiantes de una universidad privada," 2018, Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12650>
- [20] M. de Armas Hernández, "La mediación en la resolución de conflictos," *Educación*, pp. 125–136, 2003, doi: <https://doi.org/10.5565/rev/educar.294>.
- [21] A. M. Cordero-Clavijo, N. J. Córdova-Tobar, M. C. Moreira-Sarmiento, and J. M. Quevedo-Jumbo, "Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público," *Polo del conocimiento*, vol. 5, no. 5, pp. 41–63, 2020, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>
- [22] "La flexibilidad: una competencia clave en el trabajo." Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://elcandidatoidoneo.com/la-flexibilidad-competencia-clave/>
- [23] B. Brancato and F. Juri, "¿ Puede influir el clima laboral en la productividad," *Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas, Mendoza. Recuperado el*, vol. 17, 2011, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- [24] J. E. P. Muñoz and J. E. P. Pérez, "Programa de permanencia con calidad desde el concepto de alineación total y las teorías administrativas: caso Universidad Libre Seccional Cúcuta," *Gestión y Desarrollo Libre*, vol. 4, no. 8, 2020, doi: <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.8.2019.8126>.
- [25] N. Cruz-Zuñiga, M. M. Alonso Castillo, N. A. Armendáriz-García, and J. S. Lima Rodríguez, "Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática," *Rev. Esp. Salud Pública*, vol. 95, p. e202104057, 2022, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57272021000100187](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272021000100187)
- [26] I. Chiavenato, *Gestión del talento humano*. Mc graw hill, 2009. Accessed: Mar. 09, 2026. [Online]. Available: <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- [27] F. G. Rodríguez and C. M. A. de la Hera, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*, vol. 84. St. Martin's Press, 2008. Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=341>
- [28] S. I. Moreno Perea and E. O. Perez Sanchez, "Relaciones interpersonales en el clima

laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba,” *Revista CES Derecho*, vol. 9, no. 1, pp. 13–33, 2018, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-77192018000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192018000100013)

[29] I. D. Sánchez Manchola, “Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis,” *Pensamiento & gestión*, no. 25, pp. 1–39, 2008, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002)

[30] A. C. Romeo, *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. ESIC editorial, 2002. Accessed: Mar. 09, 2026. [Online]. Available: <https://www.esic.edu/editorial/remuneracion-retribucion-y-motivacion-de-vendedores>

[31] C. Dávila de León and G. Jiménez García, “Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar,” *Revista de psicología (PUCP)*, vol. 32, no. 2, pp. 271–302, 2014.

[32] “Recursos disponibles | Economipedia.” Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-disponibles.html>

[33] F. J. M. Boscan, “La estabilidad laboral: aspectos y procedimientos en la LOTTT,” *Cuestiones jurídicas*, vol. 9, no. 2, pp. 11–27, 2015, Accessed: Dec. 15, 2025. [Online]. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/1275/127546588002.pdf>

[34] Leading Solutions, “Coherencia y liderazgo.” Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://www.emprendices.co/coherencia-y-liderazgo/>

[35] Adriana Morales, “Valores Sociales: qué son, cuáles y ejemplos - Enciclopedia Significados.” Accessed: Oct. 13, 2025. [Online]. Available: <https://www.significados.com/valores-sociales/>

[36] R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México, 2018.

[37] Y. Moraes and H. de Almeida, “A influência da inteligência emocional no ambiente de trabalho: impactos no desempenho e relações profissionais,” *Revista FT*, 2025. doi: 10.69849/revistaft/ni10202508161501.

[38] A. Woime and G. Shato, “The role of emotional intelligence and conflict management in job satisfaction and teamwork: A systematic review,” *Public Health Challenges*, 2025. doi: 10.1002/puh2.70054.

[39] S. Gupta, “Emotional intelligence and its effect on team dynamics: A systematic review,” *European Economic Letters*, vol. 15, no. 1, 2025. doi: 10.52783/eel.v15i1.2700.

[40] H. Kargeti, “The role of emotional intelligence in building effective workplace: A quantitative study,” *Journal of Cardiovascular Disease Research*, vol. 12, no. 4, pp. 347–354, 2021. doi: 10.48047/jcdr.2021.12.04.347.

[41] K. Kour and S. Ansari, "The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and organisational behavior," *Revista de Gestão Social e Ambiental*, vol. 18, no. 2, 2024. doi: 10.24857/rgsa.v18n2-121.

[42] N. Priya and A. Pandey, "Integration of emotional intelligence in effective workplace performance: Reflecting on future research agenda through bibliometric analysis," *European Economic Letters*, vol. 15, no. 3, 2025. doi: 10.52783/eel.v15i3.3582.

[43] M. Paredes-Saavedra, M. Vallejos, S. Huancahuire-Vega, W. Morales-García, and L. Geraldo-Campos, "Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees," *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 11, 2024. doi: 10.3390/admsci14110280.

[44] I. Avença, L. Domingues, and H. Carvalho, "Do the project manager's soft skills foster knowledge sharing?" *Project Leadership and Society*, vol. 5, 2024. doi: 10.1016/j.plas.2024.100139.

[45] M. Poláková, J. Suleimanová, P. Madzík, L. Copuš, I. Molnárová, and J. Polednová, "Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0," *Heliyon*, vol. 9, 2023. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e18670.