

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**
ESCUELA DE POSGRADO
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN**



TESIS:

**Habilidades blandas y clima organizacional en
docentes de instituciones educativas de nivel primaria
del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023**

Para optar el grado académico de:
**MAESTRA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCACIONAL**

PRESENTADO POR:
Bach. Yudith PAUCA APAICO

ASESOR:
Dr. Rolando Alfredo QUISPE MORALES

AYACUCHO - PERÚ

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a madre, por su guía constante y su fortaleza, que me han acompañado a lo largo de este proceso de investigación. Su inspiración y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro.

Asimismo, a mis hermanos y sobrinos, por su amor incondicional, su sacrificio y su constante apoyo durante todos estos años. Su fe en mí y sus enseñanzas me han proporcionado la base sólida para superar los desafíos y alcanzar mis metas. Sin su aliento y dedicación, este trabajo no habría sido posible.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por brindarme la oportunidad de formarme y desarrollar esta investigación, así como por el apoyo institucional que me permitió alcanzar este importante logro académico.

Al Dr. Rolando Quispe Morales, mi asesor de tesis, expreso mi más profundo agradecimiento por su valiosa orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. Sus conocimientos y consejos fueron fundamentales para la culminación exitosa de esta investigación.

Asimismo, deseo agradecer al Dr. Fredy Aroni Huamaní y a la Prof. Mary Luz La Rosa Roca, directores de las Instituciones Educativas “Abraham Valdelomar” y “Nuestra Señora del Carmen” respectivamente, por permitirme acceder a sus instalaciones, por su generosidad con su tiempo y por facilitarme los recursos necesarios para llevar a cabo este estudio.

Extiendo además mi sincero agradecimiento a todos los docentes de ambas instituciones educativas, quienes amablemente participaron en esta investigación y contribuyeron con su valiosa colaboración para que este proyecto pudiera finalizarse con éxito.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	11
I. Planteamiento del problema	13
1.1. Descripción de la situación problemática.....	13
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	15
1.3. Formulación de objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación	17
1.4.1. Justificación teórica.....	17
1.4.2. Justificación metodológica	17
1.4.3. Justificación práctica	18
1.4.4. Justificación social	18
II. Marco teórico.....	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Antecedentes internacionales	19
2.1.2. Antecedentes nacionales	19
2.1.3. Antecedentes locales	21

2.2.	Bases teóricas	22
2.2.1.	Definición de Habilidades Blandas	22
2.2.2.	Enfoques teóricos sobre Habilidades Blandas	23
2.2.3.	Dimensiones de Habilidades Blandas	24
2.2.4.	Niveles de Habilidades Blandas	26
2.2.5.	Definición de Clima Organizacional.....	28
2.2.6.	Enfoques teóricos sobre Clima Organizacional.....	29
2.2.7.	Dimensiones de Clima Organizacional.....	30
2.2.8.	Niveles de Clima Organizacional	32
2.3.	Bases Conceptuales.....	34
2.3.1.	Habilidades Blandas	34
2.3.2.	Habilidades Interpersonales.....	35
2.3.3.	Habilidades de Autogestión.....	35
2.3.4.	Habilidades de Liderazgo y Profesionalismo.....	35
2.3.5.	Clima Organizacional	35
2.3.6.	Adaptabilidad	35
2.3.7.	Misión	35
2.3.8.	Consistencia	35
2.3.9.	Involucramiento.....	36
III.	Metodología.....	37
3.1.	Formulación de hipótesis.....	37
3.1.1.	Hipótesis general	37
3.1.2.	Hipótesis específicas	37
3.2.	Variables	37
3.3.	Operacionalización de variables.....	37
3.4.	Tipo y nivel de investigación.....	40
3.5.	Métodos.....	40

3.6. Diseño de investigación.....	41
3.7. Población y muestra	42
3.7.1. Población	42
3.7.2. Muestra.....	43
3.7.3. Técnica muestral.....	43
3.8. Técnicas e instrumentos.....	44
3.8.1. Técnicas.....	44
3.8.2. Instrumentos	44
3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	45
3.9.1. Validez	45
3.9.2. Confiabilidad	46
3.10. Técnicas de procesamiento de datos	47
3.11. Aspectos éticos	48
IV. Resultados y discusión	50
4.1. Resultados a nivel descriptivo	50
4.2. Resultados a nivel inferencial	52
4.3. Discusión de resultados.....	56
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Referencias bibliográficas.....	64
Anexos	72

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables	37
Tabla 2. Distribución de la muestra	43
Tabla 3. Baremos de la variable 1 y dimensiones.....	45
Tabla 4. Baremos de la variable 2 y dimensiones.....	45
Tabla 5. Validez de contenido de los instrumentos.....	46
Tabla 6. Confiabilidad de los instrumentos por medio una aplicación piloto	47
Tabla 7. Niveles de habilidades blandas.....	50
Tabla 8. Niveles de clima organizacional.....	51
Tabla 9. Relación entre habilidades blandas y clima organizacional	52
Tabla 10. Relación entre habilidades interpersonales y clima organizacional.....	53
Tabla 11. Relación entre habilidades de autogestión y clima organizacional	54
Tabla 12. Relación entre habilidades de liderazgo y profesionalismo y clima organizacional.....	55
Tabla 13. Matriz de consistencia	79
Tabla 14. Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	86

Índice de anexos

Anexo 1. Instrumentos de medición	72
Anexo 2. Ficha técnica.....	77
Anexo 3. Matriz de consistencia	79
Anexo 4. Autorización	82
Anexo 5. Asentimiento informado	84
Anexo 6. Prueba de normalidad.....	86
Anexo 7. Validación de los instrumentos	87
Anexo 8. Matriz de datos	93
Anexo 9. Evidencias	97
Anexo 10. artículo científico.....	98

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, empleándose para su análisis los métodos hipotético-deductivo, sintético y estadístico. La población de estudio estuvo conformada por 66 docentes, de los cuales se seleccionó una muestra de 58 mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos para la medición de las variables el Cuestionario de Habilidades Blandas y el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional, ambos diseñados específicamente para este estudio por Pauca (2023). Los resultados revelaron una relación significativa y directa entre las habilidades blandas y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.531$). Además, se identificó que el 89.7% de los docentes evaluados presentó un nivel alto en habilidades blandas, mientras que el 56.9% calificó el clima organizacional de su institución con un nivel alto.

Palabras clave: Clima organizacional, docentes, habilidades blandas.

Abstract

The general objective of this study was to determine the relationship between soft skills and organizational climate in teachers of two elementary schools in the district of Carmen Alto, Ayacucho - 2023. The research was framed in a quantitative approach, of basic type, with a correlational level and a non-experimental cross-sectional design, using for its analysis the hypothetical-deductive, synthetic and statistical methods. The study population consisted of 66 teachers, from which a sample of 58 was selected by non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out through the survey technique, using the Soft Skills Questionnaire and the Organizational Climate Perception Questionnaire, both designed specifically for this study by Pauca (2023). The results revealed a significant and direct relationship between soft skills and organizational climate ($p=0.000<0.05$; $r=0.531$). In addition, it was identified that 89.7% of the teachers evaluated presented a high level of soft skills, while 56.9% rated the organizational climate of their institution as high.

Keywords: Organizational climate, teachers, soft skills.

Introducción

La presente investigación titulada “Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023” se enmarca en el ámbito educativo, específicamente en el nivel primario, y se centra en analizar la relación entre las habilidades blandas de los docentes y el clima organizacional en las instituciones educativas. Este estudio surge de la necesidad de comprender cómo las competencias interpersonales y emocionales de los profesores inciden en el ambiente laboral y, por ende, en el proceso educativo.

Las habilidades blandas, también conocidas como competencias socioemocionales, incluyen un conjunto de capacidades personales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la empatía, entre otras, que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva y armoniosa con los demás. En el contexto educativo, estas habilidades son fundamentales para los docentes, ya que no solo afectan su bienestar personal y profesional, sino también el desarrollo integral de sus estudiantes y la calidad del aprendizaje.

Por otro lado, el clima organizacional se refiere a la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como las normas, los valores, las relaciones interpersonales, las políticas y procedimientos, entre otros. Un clima organizacional positivo en las instituciones educativas es crucial para el desempeño docente, la motivación, la satisfacción laboral y, en última instancia, el éxito académico de los estudiantes.

La relevancia de esta investigación radica en su contribución al entendimiento de cómo las habilidades blandas de los docentes influyen en el clima organizacional de las instituciones educativas de nivel primario, ofreciendo perspectivas valiosas para mejorar las prácticas educativas y promover un entorno de trabajo más saludable y productivo. A través del análisis de estas variables en el distrito de Carmen Alto, Ayacucho, este estudio no solo aporta al cuerpo académico existente sobre la materia,

sino que también brinda herramientas prácticas para administradores escolares, formuladores de políticas educativas y profesionales de la educación para el diseño e implementación de estrategias dirigidas a fortalecer las habilidades blandas entre el personal docente y mejorar el clima organizacional en las escuelas.

En este sentido, la investigación se estructura en torno a un planteamiento del problema que destaca la importancia de las habilidades blandas y el clima organizacional en el contexto educativo, formulando objetivos específicos para guiar el estudio, y desarrollando un marco teórico que fundamenta las variables de interés. Posteriormente, se describe la metodología adoptada para la recolección y análisis de datos, seguido de la presentación de los resultados obtenidos y su discusión en el marco de la literatura existente. Finalmente, se concluye con las implicaciones prácticas de los hallazgos y se sugieren recomendaciones para futuras investigaciones.

I. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

La educación primaria constituye una etapa esencial en el desarrollo cognitivo, emocional y social de los estudiantes, estableciendo las bases para su futuro académico y personal. Dentro de este marco, la influencia de los docentes trasciende la simple transmisión de conocimientos; su capacidad para crear un ambiente de aprendizaje positivo y estimulante es fundamental. En este sentido, las habilidades blandas de los docentes se convierten en herramientas indispensables para facilitar no solo la enseñanza sino también para promover un desarrollo integral de los estudiantes (Zegarra, 2022).

Estas destrezas, que incluyen la adaptabilidad, gestión emocional e interacción efectiva, contrastan con las habilidades duras por su naturaleza menos cuantificable pero crítica para el desempeño en múltiples contextos. En el ámbito laboral, se valora cada vez más a profesionales con elevado desarrollo de habilidades blandas, muy relacionadas con la inteligencia emocional, por su capacidad para tomar decisiones acertadas y sostener relaciones productivas (Rodríguez et al., 2021).

De hecho, un estudio reciente ha revelado que los profesionales con habilidades blandas bien desarrolladas no solo son preferidos por empresas de sectores como la aviación, la salud y la tecnología, sino que también tienden a recibir salarios iniciales entre 3 y 16% superiores a aquellos que carecen de estas competencias. Esta tendencia subraya la creciente valoración de las *soft skills* en el mercado laboral, impulsada por la necesidad de personal capaz de innovar, comunicarse efectivamente y trabajar en equipo en un entorno de cambios constantes y retos complejos (G. Hernández, 2021).

Por otro lado, una reciente encuesta publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo puso de relieve una problemática significativa en el ámbito laboral actual: la carencia de habilidades emocionales se señala como una de las razones principales por las cuales las vacantes resultan difíciles de cubrir, afectando al 32.3% de las posiciones.

Este estudio resalta que las competencias más desafiantes de hallar en los candidatos incluyen el trabajo en equipo (38.4%), la comunicación (31.9%), la responsabilidad (31.2%), la estabilidad emocional (23.7%), la resolución de problemas (23.7%), el liderazgo (23.5%), el manejo del tiempo (20%), la extraversión (18.3%) y la amabilidad (17.8%). Estos datos sugieren que las habilidades blandas no solo son cruciales para el desempeño eficaz en un puesto de trabajo, sino que también representan un área de déficit significativo entre los postulantes a empleo (Guzmán, 2019).

En el ámbito nacional, se observa que las habilidades blandas se están convirtiendo en un componente crítico cada vez más valoradas por las instituciones y organizaciones, toda vez que ellas contribuyen al éxito profesional. Investigaciones realizadas destacaron que las habilidades blandas contribuyen a largo plazo en un 75% al éxito laboral, dejando sólo un 25% a las habilidades técnicas o cognitivas. Además, otros estudios anticiparon un cambio significativo en el mercado laboral para la presente década, donde una tercera parte de las habilidades requeridas en la mayoría de las profesiones son competencias sociales anteriormente consideradas no cruciales (Gestión, 2020).

En tal sentido, según Chinchay et al. (2023), la necesidad de integrar habilidades blandas en la formación y práctica docente es cada vez más evidente en el contexto educativo contemporáneo, dado que la formación docente no solo debe centrarse en aspectos académicos y pedagógicos, sino también en el desarrollo de relaciones humanas, formación humanista, salud e inteligencia emocional, aspectos cruciales para un desempeño laboral que exige responsabilidad personal, crecimiento y honestidad. En este sentido, manuales de desempeño docente en diversos países destacan la importancia del trabajo colegiado, la proyección social y la capacidad para transformar la realidad educativa mediante la mejora de las prácticas educativas. Esto implica la habilidad para comprender y abordar situaciones problemáticas, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, habilidades a menudo desatendidas en la formación

inicial docente. Por tanto, enfrentar los desafíos del nuevo contexto de formación exige que los docentes posean estas habilidades blandas para mejorar su competitividad y la calidad educativa, respondiendo de manera acertada a las demandas sociales y educativas actuales.

Por su parte, Reyes-Barrios et al. (2023) resaltan que las habilidades blandas en los docentes tienen un impacto significativo en su capacidad para crear y mantener relaciones positivas con los estudiantes, colegas y padres, lo que a su vez contribuye a un clima organizacional saludable. Además, docentes con altas habilidades blandas suelen tener una mejor gestión del estrés y del conflicto, aspectos que son determinantes para la percepción del clima organizacional

De hecho, estudios realizados anteriormente informaron que los docentes que reportan altos niveles de inteligencia emocional, un componente clave de las habilidades blandas, tienden a percibir su entorno de trabajo de manera más positiva, indicando una relación directa entre estas habilidades y la percepción del clima organizacional (Brackett et al., 2011). Es debido a todo esto que la presente investigación se propuso explorar estos dos tópicos en profundidad, con el objetivo de comprender cómo las habilidades blandas de profesores de primaria se vinculan con su percepción del clima organizacional de dos instituciones educativas del distrito Carmen Alto, Ayacucho.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuáles son los niveles de habilidades blandas y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?

- ¿Cuáles son los niveles de clima organizacional y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?
- ¿Cuál es la relación entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?

1.3. Formulación de objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los niveles de habilidades blandas y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.
- Identificar los niveles de clima organizacional y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.
- Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

- Establecer la relación entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.
- Establecer la relación entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente en la medida en que aporta al cuerpo de conocimiento existente sobre las habilidades blandas y el clima organizacional en el contexto educativo. Pese a la creciente valoración de las habilidades blandas en diversos sectores profesionales, incluido el educativo, existe una necesidad de profundizar en cómo estas habilidades específicas impactan en el ambiente organizacional de las instituciones educativas. Al explorar la relación entre las habilidades blandas de los docentes y el clima organizacional en instituciones de nivel primario, este estudio contribuye a llenar vacíos en la literatura existente y proporciona una base teórica para futuras investigaciones. A través del análisis de estas variables en el distrito Carmen Alto, Ayacucho, el estudio añade conocimiento contextualizado que puede ser comparado con investigaciones similares en otros contextos, enriqueciendo la comprensión global del tema.

1.4.2. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación justifica su relevancia al aplicar un enfoque cuantitativo para examinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional. Al emplear cuestionarios estructurados para recoger datos de los docentes, este estudio utiliza una metodología sistemática y replicable, lo que permite la generación de resultados objetivos y comparables. La aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos proporciona una base sólida para evaluar las

hipótesis de investigación y establecer correlaciones significativas entre las variables. Esta aproximación metodológica no solo valida el enfoque adoptado, sino que también sirve de referencia para investigaciones futuras que busquen explorar estas variables en entornos similares o distintos.

1.4.3. Justificación práctica

La justificación práctica de esta tesis se encuentra en su capacidad para informar y mejorar las prácticas educativas en las instituciones de nivel primario. Al identificar la existencia de una relación significativa entre las habilidades blandas de los docentes y el clima organizacional, los hallazgos pueden ser utilizados por administradores escolares y formuladores de políticas educativas para diseñar e implementar estrategias dirigidas a fortalecer las habilidades blandas entre el personal docente. Esto, a su vez, puede contribuir a la creación de un clima organizacional más positivo, lo cual es fundamental para el bienestar de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. Por lo tanto, este estudio ofrece implicaciones prácticas que pueden traducirse en acciones concretas para mejorar la calidad de la educación.

1.4.4. Justificación social

Finalmente, la justificación social de este estudio radica en su potencial para impactar positivamente en la comunidad educativa y la sociedad en general. Al fomentar un mejor entendimiento de cómo las habilidades blandas influyen en el clima organizacional de las instituciones educativas, este estudio subraya la importancia de desarrollar estas competencias entre los docentes no solo para su desarrollo profesional sino también para mejorar las relaciones interpersonales y la atmósfera de trabajo dentro de las escuelas. Esto tiene el potencial de crear entornos de aprendizaje más efectivos y enriquecedores, lo cual beneficia directamente a los estudiantes y, a largo plazo, contribuye al desarrollo social y económico de la región de Ayacucho y más allá, al preparar ciudadanos bien equipados para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Salazar (2022) en su estudio examinó la conexión estadística entre las habilidades blandas y las prácticas educativas en la Universidad Bernardo O'Higgins en Chile. Utilizando un enfoque cuantitativo, un nivel descriptivo-correlacional y un diseño no experimental, se evaluó a una muestra de 265 docentes por medio de la Escala de Metacompreensión de Rasgos Emocionales de Angulo y Albarracín (2018) y el Cuestionario de Prácticas Pedagógicas de Pérez et al. (2016). Los hallazgos revelaron una relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las prácticas educativas de los docentes, con un nivel de significancia de $p=0.010$ y un coeficiente de correlación de 0.509.

Freire (2020) se centró en la relación entre las habilidades blandas y la interacción profesional de los docentes en la Escuela de Educación Básica "Eloy Velásquez Cevallos" en Milagro, Ecuador. Este estudio, de naturaleza cuantitativa y tipo básico, con un nivel correlacional y diseño no experimental, analizó a 27 docentes. Se utilizaron cuestionarios diseñados específicamente para este fin y validados mediante juicio de expertos. Los resultados indicaron una relación significativa y directa entre las habilidades blandas y la interacción profesional de los docentes, con un nivel de significancia de $p=0.000$ y un coeficiente de correlación de 0.984.

2.1.2. *Antecedentes nacionales*

Prieto (2022) en su estudio realizado tuvo como finalidad establecer la relación estadística entre las habilidades blandas y el clima laboral en el personal administrativo de la Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L. en Trujillo. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y un método hipotético-deductivo en un nivel descriptivo-correlacional. Se evaluó a 130 miembros del personal administrativo, luego de procesar los datos se encontró que existe una conexión

significativa y directa entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores, con un nivel de significancia de $p=0.000$ y un coeficiente de correlación de 0.979.

Benites (2022), en su investigación realizada exploró la correlación entre las habilidades sociales y el clima laboral en docentes de educación primaria en Trujillo durante 2021. Para ello utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional, en el que se evaluó a 31 docentes en ejercicio por medio de la aplicación de la Lista de Chequeos de Habilidades Sociales de Gismero y la Escala de Clima Laboral de Palma. Los resultados indicaron una relación significativa entre las habilidades sociales y el clima laboral en los docentes evaluados, con un nivel de significancia de $p=0.000$ y un coeficiente de correlación de 0.705.

Aranda y Sebastiani (2022) desarrollaron un trabajo cuyo objetivo principal fue examinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional entre los empleados de diversas instituciones financieras en Barranca. Se empleó una metodología de investigación básica con un diseño no experimental transversal y un alcance correlacional. La muestra evaluada estuvo constituida por 220 colaboradores de dichas entidades. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa y fuerte, con un coeficiente de correlación de 0.783 y un coeficiente de determinación de 0.613.

Saldaña (2021) investigó la conexión entre las habilidades blandas y el clima institucional en tres centros educativos en el distrito de Callería, Ucayali. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicado, nivel correlacional y diseño transversal. La muestra estuvo constituida por 44 docentes, quienes fueron evaluados por medio de la aplicación de cuestionarios. Los resultados revelaron una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y el clima institucional en los docentes evaluados, con un nivel de significancia de $p=0.000$ y un coeficiente de correlación de 0.814.

Barco (2021) llevó a cabo un estudio con el objetivo de examinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en una Institución Educativa de Ventanilla en Lima. La investigación fue de naturaleza básica, diseño no experimental y correlacional transversal, y abarcó una muestra de 70 docentes. Para ello se emplearon el Cuestionario de Habilidades blandas de Ciprián y el Cuestionario de Desempeño Docente del Ministerio de Educación como instrumentos de medición. Los resultados demostraron una correlación directa entre las habilidades blandas y el desempeño docente, con un nivel de significancia de $p=0.000$ y un coeficiente de correlación de 0.741.

Pumacayo (2019) exploró la conexión entre las habilidades blandas y el clima organizacional en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, en Arequipa. La investigación empleó un enfoque cuantitativo, tipo aplicado y nivel correlacional. La muestra evaluada se compuso de 65 docentes. Los hallazgos revelaron una relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y el clima organizacional en los docentes evaluados, con un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.586.

2.1.3. Antecedentes locales

Romero (2022) desarrolló un estudio cuyo propósito fue explorar cómo el liderazgo directivo impacta en el clima organizacional entre los docentes de la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021. Para ello se situó en un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y correlacional causal, aplicando métodos hipotético-deductivos y estadísticos. El estudio se realizó con una muestra de 26 docentes. Para medir las variables se emplearon la Escala de Liderazgo Directivo de Alvarado y la Escala de Clima Organizacional de Palma. Los hallazgos revelaron una influencia significativa y directa del liderazgo directivo en el clima organizacional en los docentes, con un nivel de significancia de $p=0.001$ y un coeficiente de determinación de 0.376.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como competencias interpersonales, habilidades sociales, o habilidades emocionales, representan un conjunto diverso de atributos no técnicos esenciales para el desempeño eficiente y eficaz en el ámbito laboral y personal. Estas habilidades se empezaron a utilizar por primera vez en el campo de la psicología organizacional y el desarrollo de recursos humanos, destacando su importancia en la interacción humana y el rendimiento laboral.

De acuerdo con Robles (2012), las habilidades blandas, también conocidas como competencias interpersonales o *soft skills*, constituyen un conjunto de capacidades esenciales que facilitan la interacción eficaz y armónica entre los individuos en un contexto profesional. Estas habilidades trascienden el ámbito técnico o específico del conocimiento laboral, enfocándose en la comunicación, colaboración, resolución de conflictos y adaptabilidad personal y profesional. Su importancia radica en su capacidad para mejorar las relaciones interpersonales, fomentar un ambiente de trabajo positivo y aumentar la eficiencia y efectividad en la realización de tareas.

En ese sentido, Hynes y Veltsos (2018) subrayan que las habilidades blandas son un conjunto esencial de competencias interpersonales y profesionales que capacitan a los trabajadores para interactuar eficientemente con colegas, superiores y subordinados. Estas habilidades incluyen la capacidad para comunicarse efectivamente, colaborar y trabajar en equipo, así como para resolver conflictos y comprender diferentes perspectivas dentro del ambiente laboral. Además, las habilidades blandas abarcan una gestión eficiente del tiempo y de las tareas, permitiendo a los individuos organizar sus responsabilidades de manera productiva y eficaz. Asimismo, estas competencias engloban la responsabilidad personal y el profesionalismo, reflejando la habilidad de los trabajadores para asumir y ejecutar sus roles y obligaciones con integridad y ética.

En el contexto educativo, particularmente en la formación y desarrollo profesional de los docentes, la importancia de las habilidades blandas es inmensurable. Hargreaves y Fullan (2012) destacan que los docentes que poseen y demuestran competencias interpersonales y de autogestión sólidas son capaces de establecer ambientes de aprendizaje más dinámicos, atractivos y efectivos. Estas habilidades, que incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la capacidad para trabajar en equipo y la gestión del tiempo, no solo enriquecen la experiencia educativa para los estudiantes, sino que también contribuyen significativamente a mejorar su rendimiento académico.

2.2.2. Enfoques teóricos sobre Habilidades Blandas

A lo largo de los años, numerosos enfoques teóricos han contribuido a una comprensión más profunda de las habilidades blandas, cada uno aportando perspectivas valiosas sobre su naturaleza, desarrollo y aplicación en diversos contextos. Estas teorías han ayudado a esclarecer cómo se adquieren, se manifiestan y se pueden fortalecer estas competencias no técnicas esenciales para el éxito en el ámbito laboral y personal. La siguiente información proporciona una visión ampliada y precisa sobre algunas de estas teorías:

2.2.2.1. Teoría del aprendizaje social. Esta teoría fue desarrollada por Bandura (1986) y sostiene que las habilidades blandas se adquieren a través de la observación, la imitación y el modelado. Bandura enfatizó el papel de los modelos a seguir y el entorno en el aprendizaje de comportamientos y habilidades, incluyendo las habilidades blandas. Por ejemplo, la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva puede ser aprendida observando a otros que demuestran competencia en esta área.

2.2.2.2. Teoría de la inteligencia emocional. Esta teoría fue propuesta por Goleman (1995) y plantea que las habilidades blandas están intrínsecamente vinculadas a la capacidad de una persona para identificar, comprender y manejar sus propias emociones y las de los demás. Goleman argumentó que la inteligencia emocional es un predictor clave del éxito en la vida personal y profesional, y que está estrechamente

relacionada con habilidades blandas como la empatía, la autoconciencia y la autorregulación.

2.2.2.3. Teoría de las competencias. McClelland (1973) introdujo la teoría de las competencias, que enfoca las habilidades blandas como un conjunto de competencias clave que predicen el éxito en diversos contextos. Esta teoría sugiere que las habilidades blandas pueden ser identificadas específicamente, evaluadas y desarrolladas para mejorar el desempeño en entornos laborales y personales.

2.2.2.4. Teoría de la psicología positiva. Seligman (2002), a través de su teoría de la psicología positiva, relaciona las habilidades blandas con el bienestar y la felicidad. Esta teoría propone que las habilidades blandas, como el optimismo, la gratitud y la resiliencia, contribuyen significativamente al bienestar psicológico de una persona, llevando a una vida más satisfactoria y plena.

En conclusión, estas teorías colectivamente ofrecen una comprensión más profunda de las habilidades blandas, destacando su importancia en diversos aspectos de la vida y proporcionando marcos para su desarrollo y evaluación.

2.2.3. Dimensiones de Habilidades Blandas

Son muchos los investigadores y teóricos que han descompuesto las habilidades blandas en varias dimensiones. Un ejemplo es la investigación de Hynes y Veltsos (2018), quienes dividieron las habilidades blandas en tres categorías principales: habilidades interpersonales, habilidades de autogestión y habilidades de liderazgo y profesionalismo. A continuación, se describirán cada una de ellas:

2.2.3.1. Habilidades interpersonales. Se centran en la capacidad de un individuo para interactuar de manera efectiva y cooperativa con otros. Estas habilidades son fundamentales para establecer y mantener relaciones saludables tanto en el entorno laboral como en la vida personal. Incluyen competencias clave como la comunicación efectiva, que implica no solo hablar y escribir de manera clara, sino también escuchar activamente y entender los mensajes de los demás. Las habilidades de trabajo en

equipo son igualmente críticas, ya que permiten colaborar y contribuir de manera constructiva dentro de un grupo, respetando la diversidad de opiniones y fomentando un ambiente de trabajo inclusivo. Además, las habilidades de resolución de conflictos son esenciales para abordar y manejar desacuerdos o malentendidos de una manera que sea beneficiosa para todas las partes involucradas, promoviendo soluciones pacíficas y efectivas (Hynes y Veltsos, 2018).

2.2.3.2. Habilidades de autogestión. Se refieren a la capacidad de una persona para gestionar eficazmente su propio comportamiento y recursos. Estas habilidades son vitales para el éxito personal y profesional, ya que implican la capacidad para planificar y ejecutar tareas de manera organizada y eficiente. La organización y la gestión del tiempo son componentes clave, permitiendo a los individuos priorizar tareas, establecer y cumplir plazos y manejar múltiples responsabilidades sin sentirse abrumados. La autodisciplina es otro aspecto importante, que implica mantener la motivación y el enfoque para cumplir con las obligaciones personales y laborales. Además, la adaptabilidad es crucial en un mundo en constante cambio, ya que se refiere a la habilidad para ajustarse rápidamente a nuevas situaciones, aprendiendo y evolucionando en el proceso (Hynes y Veltsos, 2018).

2.2.3.3. Habilidades de liderazgo y profesionalismo. Abarcan la capacidad de un individuo para asumir responsabilidades y actuar de una manera que se ajuste a los estándares éticos y profesionales del entorno laboral. Las habilidades de liderazgo incluyen la capacidad para guiar, inspirar y motivar a otros, así como la habilidad para tomar la iniciativa y fomentar un sentido de dirección y propósito dentro de un equipo. La toma de decisiones es también fundamental en este ámbito, implicando la capacidad para evaluar situaciones, considerar alternativas y elegir el curso de acción más apropiado. El pensamiento crítico es necesario para analizar información de manera objetiva y hacer juicios razonados, mientras que la ética profesional se centra en mantener altos estándares de integridad y honestidad en todas las acciones y

decisiones. Estas habilidades son cruciales para establecer y mantener la confianza y el respeto en cualquier entorno profesional (Hynes y Veltsos, 2018).

Es importante destacar que estas dimensiones no son mutuamente excluyentes y que muchas habilidades blandas pueden encajar en más de una categoría.

2.2.4. Niveles de Habilidades Blandas

Los niveles de habilidades blandas son una categorización utilizada para evaluar el grado de desarrollo de competencias interpersonales, emocionales y profesionales en individuos, particularmente en contextos laborales y educativos. Estas habilidades, a menudo denominadas “*soft skills*”, son esenciales para la interacción efectiva, la resolución de problemas y el liderazgo en diversos entornos. La categorización en niveles bajo, medio y alto permite comprender mejor cómo estas habilidades se manifiestan en diferentes individuos y cómo pueden ser mejoradas para maximizar su impacto positivo en el entorno de trabajo (Luna y Silva, 2020).

En el nivel bajo, los individuos muestran dificultades significativas en áreas clave como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. Las personas en este nivel pueden tener problemas para expresar sus ideas de manera clara y coherente, lo que puede llevar a malentendidos y a una falta de coordinación en proyectos colaborativos. Además, es posible que carezcan de habilidades para gestionar el estrés o adaptarse a cambios inesperados, lo que puede resultar en una baja productividad y en un ambiente laboral tenso (Rodríguez et al., 2021). Según Goleman (1995), la falta de desarrollo en habilidades blandas, como la inteligencia emocional, puede limitar la capacidad de una persona para liderar de manera efectiva y para establecer relaciones laborales positivas. Esto subraya la importancia de la formación y el desarrollo continuo en estas áreas para evitar que las deficiencias en habilidades blandas obstaculicen el éxito personal y profesional.

El nivel medio sugiere que las habilidades blandas están presentes en un grado moderado. Los individuos en este nivel pueden comunicarse y colaborar con otros, pero

es posible que enfrenten desafíos al manejar situaciones más complejas o al trabajar bajo presión. Aunque estas competencias están en desarrollo, todavía existen áreas que requieren mejora para alcanzar un desempeño óptimo. Por ejemplo, una persona en este nivel podría ser capaz de trabajar bien en equipo, pero podría tener dificultades para manejar conflictos o tomar decisiones críticas bajo presión. Las habilidades de autogestión, como la gestión del tiempo y la organización, pueden estar presentes, pero no de manera consistente, lo que puede llevar a una falta de eficiencia en la realización de tareas (Rodríguez et al., 2021). Según Hynes y Veltsos (2018), las personas en este nivel pueden beneficiarse de programas de desarrollo profesional que se centren en fortalecer las habilidades de liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación efectiva, lo que les permitirá avanzar hacia un nivel más alto de competencia.

Finalmente, el nivel alto indica un desarrollo avanzado de las habilidades blandas. Los individuos en este nivel son capaces de comunicarse de manera clara y efectiva, resolver conflictos de manera constructiva, liderar equipos y adaptarse a diversas situaciones con facilidad. Este nivel de habilidad es esencial para aquellos que ocupan roles de liderazgo o que trabajan en entornos colaborativos, ya que les permite maximizar su efectividad y contribuir positivamente al clima organizacional (Rodríguez et al., 2021). Según estudios de Robles (2012), las personas con habilidades blandas bien desarrolladas no solo tienen una mayor probabilidad de éxito en sus carreras, sino que también son percibidas como líderes naturales que pueden inspirar y motivar a sus equipos. Estas habilidades incluyen la empatía, la capacidad de escuchar activamente, la resiliencia y la capacidad de manejar el estrés de manera efectiva. Además, estas personas tienden a ser más adaptables y a estar mejor preparadas para enfrentar los desafíos y cambios en el entorno laboral.

De esta manera la categorización de habilidades blandas en niveles bajo, medio y alto proporciona un marco útil para evaluar y entender estas competencias cruciales en diversos contextos. El desarrollo de habilidades blandas no solo mejora la interacción

interpersonal, sino que también juega un papel fundamental en el éxito profesional y organizacional. La formación continua y la autoevaluación son esenciales para que los individuos puedan mejorar constantemente estas habilidades y avanzar hacia niveles más altos de competencia, lo que a su vez contribuye al éxito general de las organizaciones en las que trabajan.

2.2.5. Definición de Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional, también identificado en la literatura como ambiente laboral, se originó en la década de 1960 y se incorporó en el campo de la psicología organizacional con el propósito de analizar el entorno interno que prevalece en una organización y cómo este afecta la interacción entre sus integrantes (Rambay et al., 2017). Este constructo es esencial en todas las instituciones y empresas, adquiriendo en la actualidad una importancia creciente para comprender tanto a nivel individual como colectivo, el comportamiento de los recursos humanos. Su impacto es notable en áreas clave como la toma de decisiones, la comunicación interna y la resolución de conflictos organizacionales (Iglesias et al., 2020).

Según Denison (1996), el clima organizacional es el conjunto de características perceptibles y regulares en una organización que son experimentadas por sus miembros y que influyen en su comportamiento. Este enfoque pone énfasis en la cultura organizacional, sugiriendo que el clima es un reflejo de las creencias, valores y prácticas que son compartidos y vividos colectivamente dentro de una organización.

En esa misma línea, Schein (2010) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del entorno laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se presume son una fuerza importante que influye en el comportamiento de los miembros de la organización. Esta definición, al igual que la de Denison, subraya la percepción de los empleados sobre su entorno laboral y cómo estas percepciones se derivan de, y están intrínsecamente relacionadas con, la cultura organizacional subyacente. Este enfoque destaca la interconexión entre el clima y la

cultura organizacional, sugiriendo que el clima es un reflejo de la práctica cotidiana de la cultura de la organización, y cómo esta es experimentada por sus miembros.

Por su parte, Qiñonez y Peralta (2017) describen el clima organizacional como un conjunto de patrones de conducta, actitudes y emociones que configuran el ambiente en una organización, emergiendo de las percepciones individuales. Además, destacan que un ambiente organizacional deficiente puede tener consecuencias negativas, no solo en el logro de los objetivos de la empresa, sino también en el bienestar de los empleados.

2.2.6. Enfoques teóricos sobre Clima Organizacional

El clima organizacional es un constructo multifacético que ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas. A continuación, se exploran cuatro enfoques teóricos principales: estructural, perceptual, interactivo y cultural, que contribuyen a una comprensión integral de este fenómeno dentro de las organizaciones.

2.2.6.1. Enfoque estructural. Este enfoque concibe el clima organizacional como una característica inherente de la organización, independiente de las percepciones individuales. Según Litwin y Stringer (1968), este enfoque se centra en cómo las características estructurales de una organización, tales como su estructura formal, tecnología empleada, estrategias adoptadas y tamaño, configuran su clima. La premisa central es que estos elementos estructurales crean un entorno que puede ser objetivamente evaluado, y que este entorno influye directamente en el comportamiento y la eficacia de los empleados.

2.2.6.2. Enfoque perceptual. Contrario al enfoque estructural, el enfoque perceptual define el clima organizacional como una percepción subjetiva y personal de los individuos dentro de la organización. González et al. (2018) argumentan que este clima se forma a partir de cómo cada empleado percibe y experimenta el entorno laboral, influido por sus experiencias previas, valores y expectativas. Este enfoque subraya que,

aunque dos individuos puedan estar en el mismo entorno organizacional, pueden percibir el clima de manera muy diferente.

2.2.6.3. Enfoque interactivo. El enfoque interactivo, propuesto por Acosta y Venegas (2010), sugiere que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características estructurales de la organización y las percepciones de los individuos. Este enfoque combina elementos de los enfoques estructural y perceptual, enfatizando que el clima es tanto una propiedad de la organización como una construcción social desarrollada a través de interacciones diarias entre los miembros de la organización. Reconoce la importancia de las percepciones individuales, pero también cómo estas son moldeadas e influenciadas por el contexto organizacional.

2.2.6.4. Enfoque cultural. El enfoque cultural, examinado por Jaime y Araujo (2007), considera el clima organizacional como una manifestación de la cultura organizacional. Este enfoque sostiene que el clima refleja los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de la organización. A diferencia de los otros enfoques, pone un énfasis particular en cómo la cultura organizacional —las tradiciones, los rituales y los símbolos comunes— influye y se refleja en el clima organizacional. Este enfoque proporciona una comprensión más profunda de cómo el clima se arraiga en y emana de la cultura organizacional subyacente.

Estos enfoques ofrecen una visión multidimensional del clima organizacional, permitiendo a los investigadores entender mejor cómo este importante constructo se manifiesta y opera dentro de las organizaciones.

2.2.7. Dimensiones de Clima Organizacional

Existen muchos teóricos que han desglosado el clima organizacional en varias dimensiones. Por ejemplo, Litwin y Stringer (1968) descomponen el clima organizacional en seis dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez y apoyo, y normas.

Por otro lado, una de las teorías más citadas con respecto al clima organizacional es el modelo de cuatro dimensiones de Denison (1996), que se divide en:

2.2.7.1. Adaptabilidad. Hace hincapié en la habilidad de una organización para identificar, reaccionar y adaptarse a los cambios en su entorno externo. Esto incluye la capacidad para innovar, implementar cambios rápidamente y ajustarse a las nuevas demandas del mercado o a las necesidades cambiantes de los clientes. Una organización adaptable es aquella que no solo responde a los desafíos y oportunidades de su entorno, sino que también busca proactivamente formas de mejorar y evolucionar. La adaptabilidad también implica la flexibilidad en los procesos y la apertura a nuevas ideas, lo que permite a la organización mantenerse competitiva y cumplir efectivamente con sus objetivos de negocio (Denison, 1996).

2.2.7.2. Misión. Se relaciona con la claridad y comprensión que tienen los empleados sobre los objetivos y propósitos fundamentales de la organización. Esta dimensión aborda cómo los objetivos y la visión de la organización son comunicados, entendidos y compartidos por sus miembros. Una misión clara y bien definida proporciona una dirección y un sentido de propósito común, lo que a su vez puede aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. El alineamiento con la misión asegura que todos los esfuerzos y actividades dentro de la organización estén dirigidos hacia el logro de metas comunes y compartidas (Denison, 1996).

2.2.7.3. Consistencia. Se centra en la solidez y coherencia de la cultura organizacional. Esta dimensión engloba los valores, normas y creencias compartidos que forman la base del comportamiento y las interacciones de los empleados dentro de la organización. Una cultura organizacional fuerte y consistente proporciona un marco para las decisiones y acciones, creando un sentido de identidad y pertenencia entre los empleados. Esto puede resultar en una mayor alineación de los objetivos personales con los de la organización, así como en un aumento de la confianza y la cooperación entre los miembros del equipo (Denison, 1996).

2.2.7.4. Involucramiento. Se refiere a la medida en que los empleados se sienten valorados y participativos en la organización. Esta dimensión aborda cómo las organizaciones empoderan a sus empleados en todos los niveles, haciéndolos sentir como una parte integral de la entidad. Un alto grado de involucramiento conduce a una mayor dedicación y a una fuerte sensación de responsabilidad hacia el éxito de la organización. Fomenta un ambiente en el que los empleados están más comprometidos, motivados y dispuestos a contribuir activamente con sus ideas y habilidades para el crecimiento y la mejora continua de la organización (Denison, 1996).

Es importante recordar que, aunque los teóricos pueden desglosar el clima organizacional en varias dimensiones, estas no están necesariamente aisladas entre sí y pueden influirse mutuamente.

2.2.8. Niveles de Clima Organizacional

Los niveles de clima organizacional son una categorización que permite evaluar cómo los empleados perciben y experimentan su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, la estructura jerárquica y las políticas laborales. Esta evaluación es crucial porque el clima organizacional tiene un impacto directo en la motivación, la productividad y el bienestar de los empleados, así como en la efectividad general de la organización. Según Denison (1996), el clima organizacional se clasifica comúnmente en tres niveles: bajo, medio y alto, cada uno de los cuales refleja diferentes grados de satisfacción y cohesión dentro de una organización.

En el nivel bajo, el clima organizacional es generalmente percibido como negativo o desfavorable. Los empleados en este nivel pueden experimentar altos niveles de insatisfacción, estrés y falta de motivación. Las características de este clima incluyen una comunicación ineficaz, conflictos interpersonales frecuentes y una cultura organizacional débil o inexistente. La estructura organizacional puede ser rígida y jerárquica, lo que limita la participación y el sentido de pertenencia de los empleados

(García, 2009). Según estudios de Schein (2010), un clima organizacional bajo suele estar asociado con altas tasas de rotación de personal, ausentismo y una disminución en la calidad del trabajo. Los empleados en este entorno pueden sentir que sus esfuerzos no son reconocidos ni valorados, lo que lleva a un ciclo de desmotivación y bajo rendimiento. Además, la falta de coherencia en las políticas y prácticas organizacionales puede crear un ambiente de incertidumbre, donde los empleados no tienen claro qué se espera de ellos ni cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito de la organización.

El nivel medio de clima organizacional sugiere un entorno de trabajo moderadamente positivo, donde las percepciones de los empleados son mixtas. Aunque hay aspectos positivos en el ambiente laboral, también existen áreas que requieren mejoras. En este nivel, la comunicación puede ser funcional, pero puede no ser totalmente abierta o efectiva. Las relaciones interpersonales entre los empleados suelen ser cordiales, pero pueden carecer de profundidad y confianza (García, 2009). Según Litwin y Stringer (1968), en un clima organizacional medio, la cultura organizacional puede estar presente, pero no completamente internalizada por todos los miembros de la organización. Esto significa que, aunque los valores y las normas de la organización son conocidos, no siempre se reflejan en las acciones y decisiones diarias de los empleados. En este nivel, los empleados pueden sentirse satisfechos en general, pero también pueden identificar áreas de mejora, como una mayor claridad en la misión de la organización, más oportunidades para la participación en la toma de decisiones, y un apoyo más consistente por parte de la gerencia.

En el nivel alto, el clima organizacional es percibido como muy positivo y saludable. Los empleados en este nivel experimentan altos niveles de satisfacción laboral, un fuerte sentido de pertenencia y están altamente motivados para contribuir al éxito de la organización. En este entorno, la comunicación es abierta, transparente y efectiva, lo que facilita la colaboración y la innovación. Las relaciones interpersonales

son fuertes y se basan en la confianza y el respeto mutuo. Además, existe un claro alineamiento entre los valores organizacionales y las prácticas cotidianas, lo que fortalece la cultura organizacional y la cohesión interna (García, 2009). Según Denison (1996), un clima organizacional alto no solo mejora el bienestar y la productividad de los empleados, sino que también contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización. Los empleados en este nivel se sienten valorados y apoyados, lo que se traduce en un mayor compromiso y lealtad hacia la organización. Además, un clima organizacional positivo fomenta la creatividad y la innovación, ya que los empleados se sienten seguros para compartir ideas y tomar riesgos calculados en beneficio de la organización.

En resumen, los niveles de clima organizacional proporcionan una herramienta valiosa para comprender las percepciones y experiencias de los empleados dentro de una organización. Un clima organizacional positivo es crucial para el éxito organizacional, ya que influye directamente en la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados. Por otro lado, un clima organizacional negativo puede llevar a una serie de problemas, incluyendo alta rotación de personal, conflictos internos y una disminución en la calidad del trabajo. Las organizaciones que buscan mejorar su clima organizacional deben centrarse en fomentar una comunicación abierta, fortalecer las relaciones interpersonales, y alinear sus prácticas y políticas con sus valores fundamentales. Esto no solo mejorará el ambiente de trabajo, sino que también contribuirá al éxito general de la organización.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. *Habilidades Blandas*

Hacen referencia a las competencias interpersonales y profesionales clave para interactuar efectivamente en el trabajo. Incluyen comunicación efectiva, colaboración, manejo de conflictos y una eficiente gestión del tiempo y tareas.

2.3.2. Habilidades Interpersonales

Son competencias cruciales que implican la capacidad de relacionarse y comunicarse efectivamente con otras personas. Estas habilidades abarcan la empatía, la escucha activa y la colaboración, siendo fundamentales para construir relaciones laborales positivas y fomentar un ambiente de trabajo armónico.

2.3.3. Habilidades de Autogestión

Se centran en la organización personal y la eficiencia temporal. Implican planificar y ejecutar tareas de manera efectiva, lo cual es crucial para cumplir objetivos y mantener un equilibrio vida-trabajo saludable.

2.3.4. Habilidades de Liderazgo y Profesionalismo

Comprenden la responsabilidad y el comportamiento ético en el trabajo. Incluyen liderar con integridad, tomar decisiones acertadas y fomentar un ambiente de respeto y equidad, esenciales para un liderazgo efectivo.

2.3.5. Clima Organizacional

Es un conjunto de percepciones regulares en una organización que influye en el comportamiento de sus miembros, reflejando la cultura, valores y prácticas compartidas.

2.3.6. Adaptabilidad

Es la capacidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos del negocio.

2.3.7. Misión

Hace referencia a la claridad de la misión y los objetivos de la organización, y cómo los empleados comprenden y se alinean con estos.

2.3.8. Consistencia

Se refiere a la fuerza de la cultura de la organización, incluyendo los valores compartidos y los sistemas de creencias que guían el comportamiento de los empleados.

2.3.9. Involucramiento

Consiste en la capacidad de una organización para hacer que sus empleados se sientan valorados, comprometidos y esenciales para su éxito y crecimiento.

III. Metodología

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

- Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

- Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.
- Existe relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.
- Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

3.2. Variables

Variable 1: Habilidades Blandas.

Variable 2: Clima Organizacional.

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Habilidades blandas.	Son un conjunto de competencias interpersonales y profesionales que capacitan a las personas para interactuar eficientemente con los demás en el entorno laboral. Estas habilidades incluyen la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la gestión del tiempo, la autogestión y el profesionalismo (Hynes y Veltsos, 2018).	Fue medida utilizando el Cuestionario de Habilidades Blandas (CHB), diseñado por la autora de este estudio. Este cuestionario consta de 15 ítems, distribuidos en tres dimensiones que abarcan un total de 15 indicadores. Cada ítem se evalúa a través de una escala Likert de cinco opciones de respuesta, que incluyen "nunca", "casi nunca", "a veces", "casi siempre" y "siempre".	Habilidades interpersonales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación clara y efectiva. ▪ Trabajo en equipo. ▪ Resolución de conflictos. ▪ Empatía y comprensión. ▪ Escucha activa. 	1-5.	Ordinal.
			Habilidades de autogestión.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidad. ▪ Equilibrio entre vida personal y laboral. ▪ Gestión eficaz del tiempo. ▪ Manejo del estrés. ▪ Autodisciplina. 	6-10.	
			Habilidades de liderazgo y profesionalismo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Ética y profesionalismo. ▪ Desarrollo profesional continuo. ▪ Toma de decisiones eficaz. ▪ Fomento del respeto y la equidad. 	11-15.	
Clima organizacional.	Es el conjunto de características perceptibles y regulares en una organización que influyen en el comportamiento de sus miembros. Este	Fue medida utilizando el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional (CPCO), diseñado por la autora de este estudio. Este cuestionario consta de	Adaptabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta a sugerencias de padres. ▪ Implementación de nuevas tecnologías y métodos. ▪ Actualización con tendencias educativas. ▪ Respuesta a problemas y desafíos. 	1-4.	Ordinal.

<p>clima refleja las creencias, valores y prácticas que son compartidos y vividos colectivamente dentro de la organización (Denison, 1996).</p>	<p>16 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones que abarcan un total de 16 indicadores. Cada ítem se evalúa a través de una escala Likert de cinco opciones de respuesta, que incluyen "nunca", "casi nunca", "a veces", "casi siempre" y "siempre".</p>	<p>Misión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión de la misión y objetivos. ▪ Trabajo conjunto hacia objetivos comunes. ▪ Comunicación clara de objetivos. ▪ Reflejo de la misión en actividades diarias. 	<p>5-8.</p>
		<p>Consistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores institucionales claros y consistentes. ▪ Valores compartidos por el personal. ▪ Reflejo de valores en la práctica diaria. ▪ Estándares de comportamiento consistentes. 	<p>9-12.</p>
		<p>Involucramiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en la toma de decisiones. ▪ Compromiso con el éxito institucional. ▪ Sentimiento de pertenencia. ▪ Valoración de opiniones y sugerencias. 	<p>13-16.</p>

3.4. Tipo y nivel de investigación

Respecto a su enfoque, la investigación fue de tipo cuantitativo, caracterizado por la recolección y análisis de datos numéricos para examinar patrones y relaciones entre variables específicas (Creswell, 2014). Este enfoque permitió una evaluación objetiva y sistemática de las hipótesis planteadas. Se utilizó una metodología cuantitativa debido a su capacidad para generar resultados medibles y replicables, esenciales para establecer relaciones estadísticas lineales y para realizar generalizaciones a partir de una muestra representativa (Bryman, 2016).

En cuanto a su grado de abstracción, la investigación fue de tipo básico, orientado a incrementar el conocimiento y entendimiento sobre las habilidades blandas y el clima organizacional en el contexto educativo, sin enfocarse inmediatamente en aplicaciones prácticas (Kumar, 2019). Se buscó contribuir a la teoría existente, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones aplicadas. El empleo de un diseño de investigación básico resultó ser fundamental para profundizar en la comprensión de los conceptos estudiados y para establecer un marco teórico más robusto en el campo de la educación.

Por otro lado, el nivel del estudio fue correlacional, lo cual implicó la exploración y análisis de la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en instituciones educativas. Este nivel fue seleccionado con el fin de identificar patrones de asociación entre las variables sin manipularlas, permitiendo comprender la dinámica existente entre ellas (Creswell y Creswell, 2018). La correlación entre las habilidades blandas y el clima organizacional fue analizada para determinar si existían relaciones significativas, ya sea positivas o negativas, entre estas variables clave en el contexto educativo.

3.5. Métodos

Inicialmente, se aplicó el método hipotético-deductivo, que implicó la formulación de hipótesis basadas en la teoría existente sobre habilidades blandas y clima

organizacional. Este enfoque, siguiendo los principios establecidos por Popper (2002), permitió el desarrollo de suposiciones teóricas que luego fueron sometidas a prueba a través de la recopilación y análisis de datos. Las hipótesis se centraron en la relación entre las habilidades blandas de los docentes y el clima organizacional en sus instituciones educativas, buscando establecer correlaciones lineales.

Asimismo, se empleó el método sintético para combinar los diversos elementos y hallazgos de la investigación, con el fin de obtener una comprensión más holística del fenómeno estudiado. Este método, que sigue la lógica descrita por Novak (2010), facilitó la integración de los datos recopilados, permitiendo una interpretación más amplia y comprensiva de las interacciones entre las habilidades blandas y el clima organizacional.

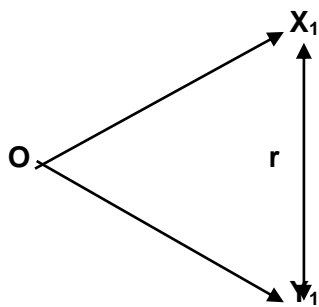
Finalmente, se utilizó el método estadístico para el procesamiento y análisis de los datos recogidos. Conforme a los procedimientos descritos por Creswell (2014), este método permitió la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Se realizaron análisis descriptivos para caracterizar las variables, así como análisis inferenciales, incluyendo pruebas de normalidad y correlaciones de Pearson, para evaluar las hipótesis planteadas y determinar la naturaleza de las relaciones entre las variables y las dimensiones.

3.6. Diseño de investigación

En cuanto al diseño, el estudio estuvo bajo un enfoque no experimental transversal correlacional. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta es una metodología de investigación que se caracteriza por la observación de variables tal y como se dan en su contexto natural, sin que el investigador intervenga en ellas. Este enfoque se clasifica dentro de los diseños no experimentales porque no se manipulan activamente las variables de interés; es decir, el investigador no altera intencionalmente el entorno o las condiciones para observar los efectos de dichas manipulaciones.

Asimismo, en este diseño los datos sobre las variables de interés se recogen en un único momento en el tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales que observan las variables a lo largo de varios puntos en el tiempo. Esto implica que el diseño transversal captura una “fotografía” de las variables y sus interrelaciones en un momento específico, lo que facilita la comparación entre diferentes grupos o situaciones sin la necesidad de seguirlos a lo largo del tiempo (Hernández et al., 2014).

Se eligió este diseño debido a su eficiencia en términos de tiempo y recursos, y su capacidad para proporcionar una instantánea del estado actual de las variables estudiadas (Salkind, 2010). En tal sentido, puede graficarse de la siguiente manera:



En donde:

O : Observación de la muestra.

X₁ : Habilidades blandas.

Y₁ : Clima organizacional.

r : Relación entre habilidades blandas y clima organizacional.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

La investigación se centró en una población específica compuesta por 66 docentes pertenecientes a dos instituciones educativas del distrito de Carmen Alto. Esta población fue seleccionada debido a su relevancia y accesibilidad para el estudio de las habilidades blandas y el clima organizacional en el contexto educativo (Cohen et al., 2018).

3.7.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por 58 docentes de educación primaria. Se optó por este segmento específico considerando su rol directo en la formación temprana y fundamental de los estudiantes, lo cual podría ofrecer *insights* valiosos sobre la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional (Johnson y Christensen, 2020).

Las características sociodemográficas de la muestra de estudio se presentan en la tabla subsiguiente:

Tabla 2

Distribución de la muestra.

Categoría	Descripción	f	%
Género.	Femenino	42	72.4
	Masculino	16	27.6
	Total	58	100.0
Grupo etario.	Adulthood tardía (65a más años).	1	1.7
	Adulthood media (40 a 64 años).	37	63.8
	Adulthood temprana (20 a 39 años).	20	34.5
	Total	58	100.0
Situación laboral.	Nombrado	32	55.2
	Contratado	26	44.8
	Total	58	100.0

Nota. Las medidas de tendencia central de la edad de los docentes evaluados revelaron lo siguiente: la edad promedio fue de 45.2 años, con una mediana de 44 años. La moda, o edad más frecuentemente observada, fue de 59 años. El rango de edad varió desde un mínimo de 26 años hasta un máximo de 69 años.

3.7.3. Técnica muestral

El muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, dada la accesibilidad de los docentes en las instituciones seleccionadas. Este método permitió recoger datos de manera más eficiente y práctica, aunque con la limitación de que los resultados podrían no ser generalizables a todas las instituciones educativas (Etikan et al., 2016).

Los criterios de inclusión pertinentes fueron: (1) ser docente de educación primaria en alguna de las dos instituciones seleccionadas en Carmen Alto; (2) haber aceptado participar en este estudio por medio de la firma del asentimiento informado. Los criterios de exclusión incluyeron: (1) docentes que no completaron todos los ítems de los instrumentos de evaluación; (2) docentes que seleccionaron respuestas dobles en varios ítems de los instrumentos de evaluación.

3.8. Técnicas e instrumentos

3.8.1. Técnicas

Para la recolección de datos, la presente investigación consideró la técnica de la encuesta, la cual es un método de investigación ampliamente utilizado para recolectar información de una muestra de individuos y muy eficaz para obtener datos cuantitativos sobre las actitudes, opiniones, comportamientos o características de un grupo de personas. Según Babbie (2016), la encuesta permite a los investigadores recoger datos de un número relativamente grande de sujetos en un período de tiempo relativamente corto, lo que las hace especialmente útiles para estudios cuantitativos.

3.8.2. Instrumentos

En cuanto a los instrumentos, se diseñaron dos cuestionarios coherentes con la técnica, a fin de medir las variables de interés: habilidades blandas y percepción del clima organizacional. El primero de ellos, denominado Cuestionario de Habilidades Blandas, se compone por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: Habilidades Interpersonales (1-5), Habilidades de Autogestión (6-10), y Habilidades de Liderazgo y Profesionalismo (11-15). Cada ítem está diseñado para evaluar aspectos específicos de las habilidades blandas, con cinco opciones de respuesta en la escala de Likert que varía desde "Nunca" hasta "Siempre".

El segundo instrumento es el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional, constituido de 16 ítems redactados de manera positiva, y distribuido en cuatro dimensiones: Adaptabilidad (1-4), Misión (5-8), Consistencia (9-12) e

Involucramiento (13-16). Cada ítem se enfoca en evaluar cómo los docentes perciben diversos aspectos del clima organizacional en sus instituciones educativas, con cinco opciones de respuesta en la escala de Likert que oscila entre “Nunca” hasta “Siempre”.

Respecto a los puntos de corte utilizados para categorizar cada variable y sus respectivas dimensiones, las siguientes tablas describen los criterios empleados para cada caso:

Tabla 3

Baremos de la variable 1 y dimensiones.

Variables/Dimensiones	N° de ítems	Rango de puntajes	Niveles		
			Bajo	Medio	Alto
Cuestionario de habilidades blandas	15	[15-75]	[15-34]	[35-55]	[56-75]
Habilidades interpersonales	5	[5-25]	[5-11]	[12-18]	[19-25]
Habilidades de autogestión	5	[5-25]	[5-11]	[12-18]	[19-25]
Habilidades de liderazgo y profesionalismo	5	[5-25]	[5-11]	[12-18]	[19-25]

Tabla 4

Baremos de la variable 2 y dimensiones.

Variables/Dimensiones	N° de ítems	Rango de puntajes	Niveles		
			Bajo	Medio	Alto
Clima organizacional	16	[16-80]	[16-36]	[37-59]	[60-80]
Adaptabilidad	4	[4-20]	[4-8]	[9-15]	[16-20]
Misión	4	[4-20]	[4-8]	[9-15]	[16-20]
Consistencia	4	[4-20]	[4-8]	[9-15]	[16-20]
Involucramiento	4	[4-20]	[4-8]	[9-15]	[16-20]

3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos

3.9.1. Validez

La validez de un instrumento es un concepto crucial en la investigación, que se refiere a la medida en que un instrumento mide realmente lo que está diseñado para

medir. Es una evaluación de la idoneidad y la eficacia con la que un instrumento refleja el propósito específico para el cual fue creado (Sireci, 1998). Dentro de las formas de establecer la validez, la validez de contenido por juicio de expertos es particularmente significativa. Esta se refiere al proceso de evaluación de un instrumento por parte de expertos en el tema, quienes examinan los ítems para asegurarse de que son representativos y adecuados para el constructo que se pretende medir (Polit y Beck, 2013). Los expertos valoran la relevancia, claridad y representatividad de cada ítem, asegurando que el instrumento abarque todas las facetas necesarias del constructo en cuestión. Este proceso es vital para asegurar que el instrumento tenga un alto grado de validez de contenido, lo que es fundamental para la validez global del instrumento.

Es así que la validez del contenido de los instrumentos se realizó mediante la verificación y valoración de tres expertos, dos profesores y un psicólogo. Para la determinación del índice de validez se empleará el coeficiente de Holsti, que, según Torres y Perera (2009), recoge el acuerdo porcentual en función del número total de codificaciones realizadas. Así, se obtuvieron valores porcentuales superiores al 85% para cada instrumento.

Tabla 5

Validez de contenido de los instrumentos.

N°	Validadores	Grado académico	CHB	CCO
1.	Víctor Gedeón Palomino Rojas.	Doctor en Educación.	78.7%	80.0%
2.	Marcelino Pomasoncco Illanes.	Doctor en Administración de la Educación. Maestro en Docencia,	78.7%	80.0%
3.	Frank Erick Orozco Córdova.	Currículo e Investigación.	100.0%	100.0%
Promedio total			85.8%	86.7%

3.9.2. Confiabilidad

Por otro lado, la confiabilidad es una medida de la consistencia y estabilidad con la que un instrumento evalúa un concepto o constructo a lo largo del tiempo. Implica que

un instrumento es capaz de producir resultados consistentes en diferentes aplicaciones bajo circunstancias similares (Gliem y Gliem, 2003). Una forma específica de medir la confiabilidad es a través del coeficiente alfa de Cronbach, que evalúa la consistencia interna de un instrumento, es decir, en qué medida los ítems del instrumento están correlacionados entre sí, proporcionando resultados coherentes (Tavakol y Dennick, 2011). Un valor alto en el coeficiente alfa de Cronbach (generalmente superior a 0.7) indica una alta correlación entre los ítems y, por tanto, una mayor confiabilidad interna del instrumento, asegurando que todas las partes del instrumento contribuyen de manera efectiva a medir el mismo constructo.

En tal sentido, la confiabilidad se obtuvo por medio del coeficiente alfa de Cronbach, por ser, según Oviedo y Campo-Arias (2005), la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación del constructo de una escala. Por ello se realizó la aplicación de los instrumentos en una muestra piloto compuesta por 24 docentes de primaria de distintas instituciones educativas de la provincia de Huamanga, obteniéndose valores adecuados a una alta consistencia interna.

Tabla 6

Confiabilidad de los instrumentos por medio una aplicación piloto.

N°	Instrumentos	Muestra	N° de ítems	Coeficiente α
1.	Cuestionario de Habilidades Blandas (CHB).	24	15	0.913
2.	Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional (CPCO).	24	16	0.940

3.10. Técnicas de procesamiento de datos

Esta sección abarcó varios pasos cruciales para el análisis cuantitativo de la información recogida. Inicialmente, se elaboró una base de datos utilizando Microsoft Excel, asignando valores numéricos a cada respuesta del cuestionario, conforme a la escala Likert utilizada (Field, 2018). Esta asignación de valores numéricos facilitó la

cuantificación de las respuestas, permitiendo un análisis estadístico detallado posteriormente.

Posteriormente, se procedió a realizar las sumatorias de estos valores, obteniendo los puntajes directos para cada variable y sus respectivas dimensiones. Este proceso fue esencial para convertir los datos recogidos en medidas cuantitativas que reflejaran las habilidades blandas y la percepción del clima organizacional de los participantes (Pallant, 2020).

Una vez completada la base de datos en Excel, los datos fueron exportados al software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para su procesamiento y análisis más avanzado (George y Mallery, 2020). Este software es ampliamente utilizado en la investigación social por su capacidad para manejar grandes conjuntos de datos y realizar análisis estadísticos complejos.

El análisis de datos se llevó a cabo en dos fases principales: descriptiva e inferencial. En la fase descriptiva, se determinaron los niveles de cada variable y sus dimensiones, utilizando tablas de frecuencia y porcentajes para presentar los resultados de manera clara y comprensible (Creswell y Creswell, 2018). Este análisis proporcionó una visión general de las tendencias y patrones en los datos.

En la fase inferencial, se realizó primero la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov para evaluar la distribución de los datos. Este paso fue fundamental para decidir el tipo de pruebas estadísticas más adecuadas para el análisis (Field, 2018). Al confirmar que los datos se distribuyeron normalmente, se optó por utilizar la prueba paramétrica R de Pearson para los análisis de correlación y las respectivas pruebas de hipótesis (Pallant, 2020). Esta prueba permitió examinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables estudiadas.

3.11. Aspectos éticos

Durante el desarrollo de la investigación se prestaron considerables atenciones a los aspectos éticos, siguiendo las directrices establecidas por la American Educational

Research Association (2011). Estos principios éticos se centraron en garantizar el respeto, la confidencialidad y la integridad durante todo el proceso de investigación.

Así, en primer lugar, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes. Se les proporcionó información detallada sobre los objetivos, métodos, beneficios potenciales y riesgos de la investigación, asegurando que su participación fuera completamente voluntaria y bien informada. Se hizo hincapié en que los participantes tenían la libertad de retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna consecuencia negativa.

Asimismo, la confidencialidad de los datos recogidos fue de suma importancia. Se tomaron todas las medidas necesarias para asegurar que la información personal de los participantes se mantuviera anónima y protegida. Los datos se almacenaron de forma segura y solo fueron accesibles para el equipo de investigación, en línea con las prácticas recomendadas para la protección de datos personales.

Además, se evitó cualquier forma de sesgo o manipulación en la recopilación y análisis de datos. Se mantuvo una postura objetiva y neutral durante toda la investigación, evitando cualquier influencia que pudiera alterar los resultados. La interpretación de los datos se realizó de manera justa y precisa, reflejando fielmente las respuestas y opiniones de los participantes.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados a nivel descriptivo

Tabla 7

Niveles de habilidades blandas.

Variables/Dimensiones	Niveles							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades blandas	1	1.7	5	8.6	52	89.7	58	100.0
Habilidades interpersonales	1	1.7	8	13.8	49	84.5	58	100.0
Habilidades de autogestión	1	1.7	14	24.1	43	74.1	58	100.0
Habilidades de liderazgo y profesionalismo	1	1.7	3	5.2	54	93.1	58	100.0

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 7, la mayoría manifestó poseer un nivel alto de habilidades blandas (89.7%), un nivel alto de habilidades interpersonales (84.5%), un nivel alto de habilidades de autogestión (74.1%) y un nivel alto de habilidades de liderazgo y profesionalismo (93.1%).

Tabla 8*Niveles de clima organizacional.*

Variables/Dimensiones	Niveles							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Clima organizacional	0	0.0	25	43.1	33	56.9	58	100.0
Adaptabilidad	0	0.0	36	62.1	22	37.9	58	100.0
Misión	1	1.7	33	56.9	24	41.4	58	100.0
Consistencia	2	3.4	32	55.2	24	41.4	58	100.0
Involucramiento	1	1.7	23	39.7	34	58.6	58	100.0

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 8, la mayoría manifestó poseer un nivel alto de clima organizacional (56.9%), un nivel medio de adaptabilidad (62.1%), un nivel medio de misión (56.9%), un nivel medio de consistencia (55.2%) y un nivel alto de involucramiento (58.6%).

4.2. Resultados a nivel inferencial

Tabla 9

Relación entre habilidades blandas y clima organizacional.

	Pearson	Clima organizacional
Habilidades blandas	r	0.531
	p	0.000
	n	58

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 9, la significancia calculada es inferior a la significancia esperada ($p=0.000 < 0.05$), lo cual hace evidente que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional. Además, el valor del coeficiente de correlación sugiere que la relación entre las variables es directa y moderada ($r=0.531$), aceptándose la hipótesis alterna de investigación.

Tabla 10

Relación entre habilidades interpersonales y clima organizacional.

	Pearson	Clima organizacional
Habilidades interpersonales	r	0.400
	p	0.002
	n	58

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 10, la significancia calculada es inferior a la significancia esperada ($p=0.002<0.05$), lo cual hace evidente que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional. Además, el valor del coeficiente de correlación sugiere que la relación entre las variables es directa y moderada ($r=0.400$), aceptándose la hipótesis alterna de investigación.

Tabla 11

Relación entre habilidades de autogestión y clima organizacional.

	Pearson	Clima organizacional
Habilidades de autogestión	r	0.542
	p	0.000
	n	58

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 11, la significancia calculada es inferior a la significancia esperada ($p=0.000<0.05$), lo cual hace evidente que existe una relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional. Además, el valor del coeficiente de correlación sugiere que la relación entre las variables es directa y moderada ($r=0.542$), aceptándose la hipótesis alterna de investigación.

Tabla 12

Relación entre habilidades de liderazgo y profesionalismo y clima organizacional.

	Pearson	Clima organizacional
Habilidades de liderazgo y profesionalismo	r	0.450
	p	0.000
	n	58

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Hi: Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 12, la significancia calculada es inferior a la significancia esperada ($p=0.000<0.05$), lo cual hace evidente que existe una relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional. Además, el valor del coeficiente de correlación sugiere que la relación entre las variables es directa y moderada ($r=0.450$), aceptándose la hipótesis alterna de investigación.

4.3. Discusión de resultados

El presente estudio se centró en investigar la dinámica entre las habilidades blandas y el clima organizacional de docentes en instituciones educativas primarias del distrito Carmen Alto, Ayacucho. La composición demográfica de la muestra de estudio reveló una predominancia del género femenino, representando el 72.4% de los participantes. Además, la mayoría de los docentes, el 63.8%, se encontraban en la etapa de adultez media, con edades que variaban entre los 40 y 64 años, proporcionando una visión significativa de la experiencia y madurez profesional en el contexto educativo. Respecto a su situación laboral, el 55.2% de los encuestados eran docentes nombrados, lo que sugiere una estabilidad en su empleo y potencialmente una mayor inversión en el entorno institucional.

Los resultados obtenidos del estudio arrojaron luz sobre las interacciones complejas entre las habilidades blandas y el clima organizacional en el entorno educativo. Estos hallazgos no solo ofrecieron perspectivas valiosas sobre cómo las habilidades interpersonales, de autogestión y liderazgo y profesionalismo de los docentes se vinculan con su percepción del clima organizacional, sino que también confirmaron varias de las hipótesis planteadas al inicio de la investigación. Estas conclusiones proporcionan un entendimiento más profundo de cómo estos factores interrelacionados contribuyen a un ambiente educativo efectivo y enriquecedor, tanto para los docentes como para sus estudiantes.

Es así como, de acuerdo con el objetivo general, se determinó que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.531$) según los docentes evaluados. Este hallazgo respalda la hipótesis de que las habilidades blandas de los docentes están vinculadas de manera importante con su percepción del clima organizacional en sus lugares de trabajo.

Dicha correlación sugiere que, a medida que las habilidades blandas de los docentes se fortalecen, también mejora su percepción del clima organizacional. Esto

está en línea con los estudios realizados por autores como Goleman (1995), quien destacó la importancia de la inteligencia emocional, un componente clave de las habilidades blandas, en la mejora del ambiente laboral. Asimismo, investigaciones como la de Hynes y Veltsos (2018) han señalado que habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, todas ellas parte de las habilidades blandas, son fundamentales para crear y mantener un clima organizacional positivo.

Esto también se encuentra respaldado por estudios empíricos previos realizados en diferentes contextos educativos. En tal sentido, el resultado está en consonancia con las investigaciones de Prieto (2022) en Trujillo, que identificó una conexión directa y significativa entre estas variables con un coeficiente de correlación notablemente alto de 0.979. De manera similar, Aranda y Sebastiani (2022) en Barranca observaron una correlación fuerte y significativa ($r=0.783$), al igual que Pumacayo (2019) en Arequipa, quien también reportó una relación significativa ($r=0.586$). Además, los hallazgos concuerdan con Saldaña (2021) en Callería, Ucayali, donde se encontró una correlación significativa entre las habilidades blandas y el clima institucional ($r=0.814$). Estos estudios colectivamente subrayan la consistencia en la importancia de las habilidades blandas en la configuración del clima organizacional en diferentes regiones y contextos, reforzando la noción de que el desarrollo de habilidades interpersonales, de autogestión y de liderazgo puede tener un impacto positivo significativo en el ambiente laboral de los docentes. De hecho, Schaufeli y Bakker (2004) argumentan que un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción laboral y reduce el estrés, sino que también puede influir positivamente en el rendimiento de los docentes y, por extensión, en el rendimiento académico de los estudiantes.

Respecto al objetivo específico 1, se identificó que el 89.7% de los docentes evaluados posee un nivel alto respecto a sus habilidades blandas. Este hallazgo es significativo, ya que refleja que la mayoría de los docentes en este ámbito poseen

competencias interpersonales y de autogestión desarrolladas, así como habilidades de liderazgo y profesionalismo, que son fundamentales en la educación. De hecho, varias investigaciones evidenciaron que ello influye directamente en la calidad de su enseñanza, la relación con los estudiantes y, en última instancia, en el aprendizaje de los alumnos (Jensen, 2009; Hargreaves y Fullan, 2012).

El porcentaje elevado de docentes con habilidades blandas bien desarrolladas puede atribuirse a múltiples factores, como programas de formación docente, experiencias profesionales previas y el propio interés y esfuerzo individual en el desarrollo profesional. Asimismo, la naturaleza del trabajo docente, que requiere interacción constante y manejo de relaciones, puede fomentar naturalmente el desarrollo de estas habilidades (Cochran-Smith, 2005).

En relación con el objetivo específico 2, se identificó que el 56.9% de los docentes evaluados califica el clima organizacional que experimenta con un nivel alto. Esto quiere decir que la percepción de un clima organizacional alto en los docentes es indicativa de un entorno laboral que es mayormente favorable, con características que posiblemente incluyen una buena comunicación, relaciones interpersonales positivas, una estructura organizativa efectiva y un sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Al respecto Hoy y Miskel (2012) señalan que un clima organizacional positivo está asociado con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y motivación, lo cual puede tener un impacto directo en la eficacia de la enseñanza y, por ende, en el rendimiento estudiantil.

El resultado podría muy bien explicarse a través de la influencia de algunos factores tales como el liderazgo, la cultura organizacional y las políticas de gestión pueden influir significativamente en la percepción del clima organizacional (Schein, 2010; Kotter, 2012). Por lo tanto, es esencial que las instituciones educativas se enfoquen en estrategias que promuevan un clima organizacional inclusivo y de apoyo, lo que puede incluir la formación en liderazgo para directivos, el desarrollo de una cultura

organizacional centrada en el bienestar y el reconocimiento del personal docente, y la implementación de políticas que fomenten la participación y el compromiso.

En cuanto al objetivo específico 3, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional ($p=0.002<0.05$; $r=0.400$) según los docentes evaluados. Esto indica que un aumento en las habilidades interpersonales de los docentes se asocia con una percepción más positiva del clima organizacional.

Dicha correlación puede ser interpretada a través de la literatura existente que sugiere que las habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad para trabajar bien en equipo, son esenciales para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Goleman, 1995; DeVito, 2016). Además, la capacidad para resolver conflictos de manera efectiva, una habilidad interpersonal clave, puede contribuir significativamente a un clima organizacional saludable, reduciendo tensiones y promoviendo un ambiente más armonioso (Mayer y Salovey, 1997).

Según el objetivo específico 4, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.542$) según los docentes evaluados. Esto indica que mayores niveles de habilidades de autogestión de los docentes se asocia con una mejor percepción del clima organizacional de la institución educativa.

Al respecto, investigaciones en el campo indican que la habilidad de los docentes para gestionar eficazmente su tiempo y responsabilidades tiene un impacto directo no solo en su rendimiento y satisfacción personal, sino también en el ambiente general de trabajo. Un docente que gestiona eficazmente su carga de trabajo y mantiene un equilibrio saludable entre su vida personal y profesional puede contribuir a un clima organizacional positivo, promoviendo un ambiente de trabajo menos estresante y más productivo (Covey, 2004; Schaufeli & Bakker, 2004).

Y para finalizar, de acuerdo con el objetivo específico 5, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.450$) según los docentes evaluados. Este hallazgo indica que un aumento en las habilidades de liderazgo y profesionalismo de los docentes se asocia con una percepción más positiva del clima organizacional.

Según Bass (1985) y Avolio (1999), el liderazgo efectivo en el contexto educativo va más allá de la simple gestión; implica inspirar, motivar y guiar a otros. Estas habilidades permiten a los docentes no solo influir positivamente en sus estudiantes, sino también contribuir al desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, lo que es esencial para un clima organizacional saludable. Además, como señala Leithwood (1994), los líderes educativos que demuestran un alto grado de profesionalismo, incluida la ética profesional y el compromiso con el aprendizaje continuo, establecen un modelo a seguir para sus colegas y estudiantes. Esta conducta puede cultivar un clima organizacional en el que el aprendizaje, el desarrollo y la mejora continua sean valorados y promovidos.

Conclusiones

Del desarrollo de la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- Se determinó que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.531$) según los docentes evaluados.
- Asimismo, se identificó que el 89.7% de los docentes evaluados posee un nivel alto respecto a sus habilidades blandas.
- Del mismo modo, el 56.9% de los docentes evaluados califica el clima organizacional que experimenta con un nivel alto.
- Igualmente, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional ($p=0.002<0.05$; $r=0.400$) según los docentes evaluados.
- También, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.542$) según los docentes evaluados.
- Además, se estableció que existe una relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.450$) según los docentes evaluados.

Recomendaciones

En base a los hallazgos de la presente investigación, se formularon las siguientes recomendaciones:

- A los administradores y directores de instituciones educativas, implementar programas de desarrollo profesional continuo que se enfoquen en el fortalecimiento las habilidades interpersonales, de autogestión y de liderazgo de los docentes. La formación podría incluir talleres sobre comunicación efectiva, resolución de conflictos y técnicas de gestión del tiempo, así como seminarios sobre liderazgo ético y desarrollo profesional. Estas iniciativas no solo mejorarán las habilidades individuales de los docentes, sino que también contribuirán a crear un clima organizacional más positivo y colaborativo.
- A los responsables de la formulación de políticas educativas, sensibilizar sobre la importancia de las habilidades blandas en la educación y la asignación de recursos adecuados para su desarrollo. Esto podría incluir la integración de módulos de habilidades blandas en los programas de formación inicial de docentes y la provisión de recursos para el desarrollo profesional continuo en estas áreas. Además, las políticas deberán promover una cultura de liderazgo y profesionalismo entre los docentes, reconociendo y recompensando el liderazgo efectivo y las prácticas profesionales éticas.
- A los docentes, comprometerles con la búsqueda activa de oportunidades de desarrollo profesional en áreas de habilidades blandas, liderazgo y autogestión. Esto puede incluir participar en talleres y cursos de formación, así como buscar mentoría y coaching. Además, los docentes deben esforzarse por aplicar estas habilidades en su práctica diaria, lo que no solo mejoraría su eficacia educativa, sino también contribuiría a mejorar el clima organizacional de su entorno de trabajo.

- A los investigadores educativos, realizar estudios longitudinales que examinen cómo la implementación de programas de desarrollo en habilidades blandas afecta con el tiempo su percepción del clima organizacional de la institución educativa. Esto proporcionaría una comprensión más profunda de estas dinámicas y ayudaría a guiar futuras intervenciones y políticas educativas.

Referencias bibliográficas

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- American Educational Research Association. (2011). Code of Ethics. *Educational Researcher*, 40(3), 145-156. <https://doi.org/10.3102/0013189X11410403>
- Aranda, L., & Sebastiani, K. (2022). *Habilidades blandas y clima organizacional en colaboradores de entidades financieras de Barranca, 2022* [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/89516>
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Editorial SAGE Publications, Inc.
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research* (14.^a ed.). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Editorial Prentice Hall.
- Barco, V. (2021). *Habilidades blandas y desempeño docente en una Institución Educativa, Ventanilla, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69740>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Benites, H. (2022). *Habilidades sociales y clima laboral en el personal docente de educación primaria, Trujillo – 2021* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86132>
- Brackett, M., Rivers, S., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5.^a ed.). Oxford University Press.

- Chinchay, J., Bartolomé, A., & Ozoriaga, E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 3(2), e25377-e25377. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Cochran-Smith, M. (2005). The New Teacher Education: For Better or For Worse? 2005 Presidential Address. *Educational Researcher*, 34(7), 3-17. <https://doi.org/10.3102/0013189X034007003>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8.^a ed.). Routledge.
- Covey, S. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5.^a ed.). Sage Publications.
- Denison, D. (1996). What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- DeVito, J. (2016). *The Interpersonal Communication Book* (14.^a ed.). Editorial Pearson.
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5.^a ed.). Editorial SAGE Publications Ltd.
- Freire, L. (2020). *Habilidades blandas e interacción profesional de los docentes en la Escuela de Educación Básica "Eloy Velásquez Cevallos" Milagro, Ecuador, 2020*

[Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51779>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 42, 43-65.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

[46452009000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16.ª ed.). Editorial Routledge.

Gestión. (2020). *7 habilidades blandas necesarias en el mundo laboral de hoy*. Business

Style. [https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-](https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937)

[blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937](https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937)

Gliem, J., & Gliem, R. (2003). *Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*.

[https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/976cec6a-914f-4e49-](https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/976cec6a-914f-4e49-84b2-f658d5b26ff9/content)

[84b2-f658d5b26ff9/content](https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/976cec6a-914f-4e49-84b2-f658d5b26ff9/content)

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran

empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia. *Revista*

Espacios, 39(37). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html>

Guzmán, C. (2019). *Habilidades blandas: ¿Cuáles son las más difíciles de encontrar en*

el mundo laboral? PQS. [https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-](https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/)

[cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/](https://pqs.pe/aprende-mas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/)

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.

Hernández, G. (2021). *Habilidades blandas incrementan hasta en 16% los ingresos de*

los trabajadores. *El Economista*.

- <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Habilidades-blandas-incrementan-hasta-en-16-los-ingresos-de-los-trabajadores-20211208-0120.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9.^a ed.). Editorial McGraw Hill.
- Hynes, G., & Veltsos, J. (2018). *Managerial Communication: Strategies and Applications* (7.^a ed.). Editorial SAGE Publications, Inc.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571015>
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso anual de AEDEM*, 1, 296-324.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jensen, E. (2009). *Teaching with Poverty in Mind: What Being Poor Does to Kids' Brains and what Schools Can Do about it*. Editorial ASCD.
- Johnson, R., & Christensen, L. (2020). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (7.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. Sage Publications.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.
- Luna, F., & Silva, S. (2020). *Las habilidades blandas y su relación con la productividad humana en el personal del área de caja de plaza vea – real plaza, Trujillo – 2020* [Tesis de Pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6863>
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). Basic Books.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *The American psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Novak, J. (2010). *Learning, Creating, and Using Knowledge: Concept Maps as Facilitative Tools in Schools and Corporations* (2.^a ed.). Editorial Routledge.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7.^a ed.). Editorial Open University Press.
- Polit, D., & Beck, C. (2013). *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice* (8.^a ed.). Lippincott Williams & Wilkins.
- Popper, K. (2002). *The Logic of Scientific Discovery* (2.^a ed.). Editorial Routledge.
- Prieto, M. (2022). *Habilidades blandas y clima laboral en el personal administrativo de la Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79273>
- Pumacayo, R. (2019). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara,*

- Arequipa, 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>
- Qiñonez, C., & Peralta, M. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, 2016. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1). <https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1042>
- Rambay, M., San Miguel, E., & Edison Duque. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *PODIUM*, 79-100. <https://revistas.uées.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>
- Reyes-Barrios, S., De la Cruz-Arteaga, G., Pantigoso-Leython, N., & Colina-Ysea, F. (2023). Habilidades blandas y estrés laboral en especialistas de educación. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 119-133. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2537>
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038-e1038. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Romero, Y. (2022). *Liderazgo directivo para la mejora del clima organizacional en la Institución Educativa Abraham Valdelomar de Carmen Alto, Ayacucho, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79794>
- Salazar, R. (2022). *Relación entre las habilidades blandas y las prácticas educativas de los docentes de la Universidad Bernardo O'Higgins, Región Metropolitana, Chile*,

- 2020 [Tesis de Doctorado, Universidad Privada de Tacna].
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2324>
- Saldaña, L. (2021). *Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ucayali].
<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>
- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of Research Design*. SAGE Publications, Inc.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.^a ed.). Editorial Jossey-Bass.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Simon and Schuster.
- Sireci, S. (1998). The Construct of Content Validity. *Social Indicators Research*, 45(1), 83-117. <https://doi.org/10.1023/A:1006985528729>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Torres, J., & Perera, V. (2009). Cálculo de fiabilidad y concordancia entre codificadores de un sistema de categorías para el estudio del foro online en e-learning. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 89-103.
<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283322804006.pdf>
- Zegarra, M. (2022). *Programa educativo para fortalecer las habilidades blandas en los docentes de un instituto de enseñanza del idioma inglés de Lima* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f281ac0f-2032-45cb-ab83-2b3c7f32fe3b>

Anexos

Anexo 1. Instrumentos de medición

FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de opciones sobre su situación sociodemográfica. Lea atentamente cada una de ellas y marque con una "X" o responda de acuerdo a su realidad:

Género: Masculino.

Femenino.

Otro.

Edad: _____ años.

Especialidad: Inicial.

Primaria.

Secundaria.

Función actual: Docente de aula.

Docente administrativo.

Situación laboral: Contratado.

Nombrado.

CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS (CHB)

Pauca (2023).

Instrucciones: Querido profesor, este cuestionario busca obtener datos valiosos sobre sus habilidades blandas. Por favor, elija la respuesta que mejor represente su posición para cada ítem que se menciona a continuación. Se le pide que responda con la mayor sinceridad posible según las siguientes claves de respuesta:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

N°	Ítems	N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Habilidades Interpersonales						
01.	Soy capaz de comunicarme claramente y de manera efectiva con los demás.					
02.	Trabajo bien en equipo con mis colegas y estudiantes.					
03.	Soy capaz de resolver conflictos de manera justa y pacífica.					
04.	Me esfuerzo por entender y considerar los puntos de vista de los demás.					
05.	Escucho activamente a mis colegas y estudiantes.					
Dimensión 2: Habilidades de Autogestión						
06.	Me adapto bien a los cambios y situaciones imprevistas.					
07.	Soy capaz de mantener el equilibrio entre mi vida personal y profesional.					
08.	Administro mi tiempo de manera eficiente durante las horas de trabajo.					
09.	Manejo el estrés y la presión de manera efectiva.					
10.	Soy autodisciplinado en la realización de mis tareas y responsabilidades.					
Dimensión 3: Habilidades de Liderazgo y Profesionalismo						
11.	Demuestro liderazgo en mi aula y en la escuela.					
12.	Actúo de manera ética y profesional en todas las situaciones.					
13.	Estoy comprometido con mi desarrollo profesional y continuo aprendizaje.					
14.	Tomo decisiones de manera eficaz en el aula.					
15.	Fomento el respeto y la equidad en mi aula.					

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (CPCO)

Pauca (2023).

Instrucciones: Querido profesor, este cuestionario busca obtener datos valiosos sobre su percepción del clima organizacional del lugar donde labora. Por favor, elija la respuesta que mejor represente su posición para cada ítem que se menciona a continuación. Se le pide que responda con la mayor sinceridad posible según las siguientes claves de respuesta:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
N	CN	AV	CS	S

N°	Ítems	N	CN	AV	CS	S
Dimensión: Adaptabilidad						
01.	La institución responde eficazmente a las sugerencias y preocupaciones de los padres.					
02.	Se implementa nuevas tecnologías o métodos de enseñanza cuando es beneficioso.					
03.	La institución se mantiene al tanto de las últimas tendencias y cambios en educación.					
04.	La institución responde rápidamente a los problemas o desafíos que surgen.					
Dimensión 2: Misión						
05.	El personal administrativo y docente entiende claramente la misión y los objetivos de la institución.					
06.	Se alienta a todos los docentes a trabajar juntos para lograr los objetivos de la institución.					
07.	Se comunica al personal de manera clara los objetivos de la institución.					
08.	La misión de la institución se refleja en las actividades diarias del personal.					
Dimensión 3: Consistencia						
09.	Los valores de la institución son consistentes y claros.					
10.	Todos los miembros del personal comparten un conjunto común de valores.					
11.	Los valores de la institución se reflejan en el comportamiento y prácticas diarias del personal docente y administrativo.					
12.	Los estándares de comportamiento son					

	claros y se aplican de manera consistente.					
Dimensión 4: Involucramiento						
13.	Los docentes tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones de la institución.					
14.	El personal se siente comprometido con el éxito de la institución.					
15.	El personal se siente parte integral de la institución.					
16.	En la institución se valora las opiniones y sugerencias del personal.					

Anexo 2. Ficha técnica

HABILIDADES BLANDAS

Nombre	Cuestionario de Habilidades Blandas (CHB).
Autor(es)	Elaborado por Pauca (2023) en Ayacucho – Perú.
Objetivo	Medir la presencia de habilidades blandas en los trabajadores de una organización o institución donde se labora.
Aplicación	Individual o colectiva.
N° de ítems	15 ítems.
Escala de Medición	Ordinal.
Opciones de Respuesta	Nunca (1). Casi nunca (2). A veces (3). Casi siempre (4). Siempre (5).
Dimensiones	Habilidades Interpersonales (ítems 1-5). Habilidades de Autogestión (ítems 6-10). Habilidades de Liderazgo y Profesionalismo (ítems 11-15).
Baremos	Bajo [15-34]. Medio [35-55]. Alto [56-75].
Validez y Confiabilidad	Validez de contenido por medio del coeficiente de Holsti: 85.8%. Confiabilidad por medio del coeficiente alfa de Cronbach: 0.913.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Nombre	Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional (CPCO).
Autor(es)	Elaborado por Pauca (2023) en Ayacucho – Perú.
Objetivo	Medir la percepción que se tiene del clima de la organización o institución donde se labora.
Aplicación	Individual o colectiva.
N° de ítems	16 ítems.
Escala de Medición	Ordinal.
Opciones de Respuesta	Nunca (1). Casi nunca (2). A veces (3). Casi siempre (4). Siempre (5).
Dimensiones	Adaptabilidad (ítems 1-4). Misión (ítems 5-8). Consistencia (ítems 9-12). Involucramiento (ítems 13-16).
Baremos	Bajo [16-36]. Medio [37-59]. Alto [60-80].
Validez y Confiabilidad	Validez de contenido por medio del coeficiente de Holsti: 86.7%. Confiabilidad por medio del coeficiente alfa de Cronbach: 0.940.

Anexo 3. Matriz de consistencia

Tabla 13

Matriz de consistencia.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema general ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023?	Objetivo general Determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.	Hipótesis general Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023.	Habilidades blandas.	Habilidades interpersonales. Habilidades de autogestión. Habilidades de liderazgo y profesionalismo.	Tipo: Cuantitativo y básico. Nivel: Correlacional. Métodos: Hipotético-deductivo, sintético y estadístico. Diseño: No experimental transversal. Población: 66 docentes. Muestra: 58 docentes.
Problemas específicos ¿Cuáles son los niveles de habilidades blandas y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del	Objetivos específicos Identificar los niveles de habilidades blandas y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del	Hipótesis específicas Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones	Clima organizacional.	Misión. Consistencia. Involucramiento.	Muestreo: No probabilístico por conveniencia. Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario de Habilidades Blandas y Cuestionario de Percepción del Clima

<p>nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023? ¿Cuáles son los niveles de clima organizacional y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023? ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023? ¿Cuál es la relación entre las habilidades de</p>	<p>distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Identificar los niveles de clima organizacional y dimensiones en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Establecer la relación entre las habilidades de autogestión y el</p>	<p>educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Existe relación significativa entre las habilidades de autogestión y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Existe relación significativa entre las habilidades de liderazgo y profesionalismo y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho –</p>	<p>Organizacional, ambos elaborados por Pauca (2023).</p>
---	---	---	---

autogestión y el clima 2023.
 clima organizacional en
 organizacional en docentes de dos
 docentes de dos instituciones
 instituciones educativas de
 educativas de nivel primaria del
 nivel primaria del distrito de Carmen
 distrito de Carmen Alto, Ayacucho –
 Alto, Ayacucho - 2023.
 2023? Establecer la
 ¿Cuál es la relación entre las
 relación entre las habilidades de
 habilidades de liderazgo y
 liderazgo y profesionalismo y
 profesionalismo y el clima
 el clima organizacional en
 organizacional en docentes de dos
 docentes de dos instituciones
 instituciones educativas de
 educativas de nivel primaria del
 nivel primaria del distrito de Carmen
 distrito de Carmen Alto, Ayacucho –
 Alto, Ayacucho - 2023.
 2023?

Anexo 4. Autorización

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

El Director de la Institución Educativa Pública “Abraham Valdelomar”, que suscribe, otorga la presente;

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Que la Br. Yudith Pauca Apaico, identificada con DNI: 44133242, egresada del Programa de Maestría en Gestión Educativa de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, ha realizado la ejecución y aplicación de los instrumentos de su Tesis titulada: **“Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023”**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Educativa.

Se expide la presente a petición de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

Ayacucho, 29 de agosto de 2023.




Dr. Fredy Aroni Huamani
DIRECTOR

Dr. Fredy Aroni Huamani

Director de la I.E.P. “Abraham Valdelomar”

“Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo”

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

La Directora de la Institución Educativa Pública 38023 “Nuestra Señora del Carmen”, que suscribe, otorga la presente;

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Que la Br. Yudith Pauca Apaico, identificada con DNI: 44133242, egresada del Programa de Maestría en Gestión Educacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, ha realizado la ejecución y aplicación de los instrumentos de su Tesis titulada: **“Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023”**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Gestión Educacional.

Se expide la presente a petición de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

Ayacucho, 23 de octubre de 2023.



Prof. Mary Luz La Rosa Roca

Directora de la I.E.P. 38023

Anexo 5. Asentimiento informado

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título de la Investigación: “Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023”

Investigadora principal: Br. Yudith Pauca Apaico.

Institución afiliada: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Estimado/a Docente,

Se le invita cordialmente a participar en una investigación educativa que tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho – 2023. Su participación es completamente voluntaria y esencial para enriquecer el estudio con sus valiosas experiencias y opiniones.

Descripción del estudio: Este estudio implica responder a un cuestionario que evalúa su percepción sobre las habilidades blandas y el clima organizacional en su entorno laboral. Se estima que completar el cuestionario tomará aproximadamente 15-20 minutos.

Confidencialidad: Toda la información que proporcione será tratada con la máxima confidencialidad. Los datos recopilados serán utilizados únicamente con fines académicos y cualquier publicación resultante no incluirá información que permita identificarlo/a personalmente.

Derecho a retirarse: Usted tiene el derecho de retirarse del estudio en cualquier momento, sin necesidad de justificar su decisión y sin ninguna consecuencia negativa.

Riesgos y beneficios: No se anticipan riesgos significativos por su participación en este estudio. Aunque puede que no obtenga beneficios directos, su participación contribuirá al entendimiento general de las dinámicas educativas en el contexto de Carmen Alto, lo cual podría tener implicaciones positivas a largo plazo para el ámbito educativo.

Consentimiento: Al firmar este documento, usted declara que ha entendido la información sobre el estudio y que acepta participar voluntariamente.

Por favor, no dude en contactar al investigador principal si tiene alguna pregunta o inquietud relacionada con el estudio.

Firma del Participante

Anexo 6. Prueba de normalidad

Tabla 14

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.

Variables y Dimensiones	E	gl	p
Habilidades blandas	0.083	58	0.200
Habilidades interpersonales	0.113	58	0.062
Habilidades de autogestión	0.115	58	0.054
Habilidades de liderazgo y profesionalismo	0.114	58	0.058
Clima organizacional	0.100	58	0.200
Adaptabilidad	0.102	58	0.200
Misión	0.111	58	0.071
Consistencia	0.132	58	0.014
Involucramiento	0.122	58	0.032

Anexo 7. Validación de los instrumentos

VALIDADOR 1

EXPERTO 1

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?		X				
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?		X				
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?		X				
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?		X				
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?		X				
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?		X				
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?		X				
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?		X				
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?		X				
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?		X				
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?		X				
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?			X			
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?		X				
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?		X				
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?		X				
Total		56	3			

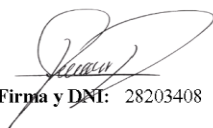
Coefficiente de valoración porcentual $C = 78.7 \%$ **PUNTAJE:** 59X100 5900/75=78.7

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Dr. Víctor Gedeón Palomino Rojas
2.	Especialidad	Área Principal: Lengua y Literatura; Área Secundaria: Quechua
3.	Grado académico	Doctor
4.	Cargo actual	Docente
5.	Institución donde labora	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 16 de julio de 2022


Firma y DNI: 28203408

EXPERTO 1
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023.

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?		X				
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?		X				
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?		X				
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?		X				
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?		X				
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?		X				
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?		X				
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?		X				
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?		X				
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?		X				
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?		X				
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?		X				
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?		X				
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?		X				
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?		X				
Total		60				


Coefficiente de valoración porcentual $C = 80.0 \%$ **PUNTAJE:** 60X100 = 6000/75=80.0

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Dr. Víctor Gedeón Palomino Rojas
2.	Especialidad	Área Principal: Lengua y Literatura; Área Secundaria: Quechua
3.	Grado académico	Doctor
4.	Cargo actual	Docente
5.	Institución donde labora	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 16 de julio de 2022


Firma y DNI: 28203408

VALIDADOR 2

EXPERTO 2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023.

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?		X				
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?		X				
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?		X				
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?		X				
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?		X				
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?		X				
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?		X				
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?		X				
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?		X				
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?		X				
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?		X				
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?			X			
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?		X				
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?		X				
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?		X				
Total		56	3			


Coefficiente de valoración porcentual $C = 78.7\%$ **PUNTAJE:** 59X100 5900/75=78.7

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Dr. Marcelino Pomasoncco Illanes
2.	Especialidad	Educación Primaria
3.	Grado académico	Doctor
4.	Cargo actual	Director de Gestión Académica
5.	Institución donde labora	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 18 de julio de 2022


Firma y DNI: 28266584

EXPERTO 2
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023.

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?		X				
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?		X				
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?		X				
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?		X				
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?		X				
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?		X				
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?		X				
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?		X				
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?		X				
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?		X				
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?		X				
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?		X				
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?		X				
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?		X				
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?		X				
Total		60				


Coefficiente de valoración porcentual $C = 80.0\%$ **PUNTAJE:** $60 \times 100 = 6000 / 75 = 80.0$

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Dr. Marcelino Pomasoncco Illanes
2.	Especialidad	Educación Primaria
3.	Grado académico	Doctor
4.	Cargo actual	Director de Gestión Académica
5.	Institución donde labora	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 18 de julio de 2022


Firma y DNI: 28266584

VALIDADOR 3

EXPERTO 3 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 1

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023.

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?	X					
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?	X					
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?	X					
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?	X					
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?	X					
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X					
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?	X					
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?	X					
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X					
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?	X					
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?	X					
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?	X					
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?	X					
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?	X					
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?	X					
Total	75					


Coefficiente de valoración porcentual $C = 100.0 \%$ **PUNTAJE:** $75 \times 100 / 75 = 100.0$

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Mg. Frank Erick Orozco Córdova
2.	Especialidad	Docencia, Currículo e Investigación
3.	Grado académico	Magister
4.	Cargo actual	Jefe del Servicio de Psicología y Salud Mental
5.	Institución donde labora	Hospital de Apoyo Jesús Nazareno
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 08 de agosto de 2022


Firma y DNI: 40337056
PSICOLOGO
CIPAF 17378

EXPERTO 3
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO 2

Título: Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023.

Tesista: Yudith Pauca Apaico.

Instrumento: Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional.

Instrucciones

La presente ficha pretende medir la calidad y viabilidad del instrumento de recolección de datos a través del juicio de expertos. Marque con un aspa (X) en el recuadro que considere adecuado.

ASPECTOS A CONSIDERARSE	5	4	3	2	1	0
1. ¿El instrumento seleccionado es adecuado?	X					
2. ¿El instrumento mide lo que pretende medir?	X					
3. ¿Existe pertinencia de las preguntas con la(s) variable(s)?	X					
4. ¿Existe pertinencia de las preguntas con las dimensiones?	X					
5. ¿Se evidencia la pertinencia de las preguntas con los indicadores?	X					
6. ¿Las preguntas responden a los objetivos de la investigación?	X					
7. ¿Las preguntas realmente miden las variables?	X					
8. ¿El instrumento responde al objetivo general?	X					
9. ¿El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos?	X					
10. ¿La construcción de los ítems es claro y preciso?	X					
11. ¿Los ítems responden a un orden lógico?	X					
12. ¿El número de ítems por dimensiones es adecuado?	X					
13. ¿El número de ítems por indicador es adecuado?	X					
14. ¿Existe relación lógica entre los ítems, los indicadores y las dimensiones?	X					
15. ¿El instrumento es adecuado para la muestra en estudio?	X					
Total	75					

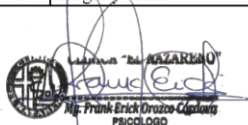
Coefficiente de valoración porcentual $C = 100.0 \%$ **PUNTAJE:** $75 \times 100 = 7500 / 75 = 100.0$

Sugerencias

Los instrumentos están elaborados con pertinencia y es aplicable en la recolección de datos, sin embargo, tener cuidado en la redacción de los ítems.

REFERENCIA DEL PROFESIONAL QUE VALIDA

1.	Experto (a)	Mg. Frank Erick Orozco Córdova
2.	Especialidad	Docencia, Currículo e Investigación
3.	Grado académico	Magister
4.	Cargo actual	Jefe del Servicio de Psicología y Salud Mental
5.	Institución donde labora	Hospital de Apoyo Jesús Nazareno
6.	Lugar y fecha	Ayacucho, 08 de agosto de 2022


Mg. Frank Erick Orozco Córdova
 PSICOLOGO
 CPA# 17378

Firma y DNI: 40337056

Anexo 8. Matriz de datos

N°	DATOS		HABILIDADES BLANDAS															CLIMA ORGANIZACIONAL																
	GÉ	E	S L	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6
1	1	40	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	
2	2	48	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3
3	2	29	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	5	4
4	2	35	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	2	30	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
6	2	60	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
7	2	38	1	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	5
8	2	31	1	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5
9	2	26	1	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3
10	2	61	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	2
11	2	41	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	2	45	1	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
13	2	41	1	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
14	2	48	1	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
15	2	63	2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	2	35	2	5	3	3	4	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	4	3	3	5	5	5	2	5	2	3	5	4
17	2	50	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5

18	2	27	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	3	
19	1	27	1	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	
20	1	57	2	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	
21	1	38	2	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5	4	4	5	
22	2	40	2	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	
23	2	49	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
24	2	33	1	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
25	1	55	1	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
26	1	49	2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	1	50	1	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	5	4	3	5	2	4	5	5	5	4	3	5	4	4	3	4	5	
28	1	64	2	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	5	4
29	2	59	2	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	
30	1	38	1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
31	1	69	2	5	3	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	1	32	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	2	60	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	
34	2	39	2	4	4	4	4	5	3	4	2	3	4	4	4	3	4	5	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
35	1	59	2	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	3	
36	2	58	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
37	2	59	2	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	5

38	1	59	2	3	4	3	4	4	3	4	2	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	2	3	2	2	1	3	1	2	4	2	3		
39	2	40	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	5	5	4	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
40	2	41	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
41	2	35	1	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
42	2	50	2	4	3	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
43	2	42	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	
44	1	63	2	2	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	
45	2	38	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	
46	2	40	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	2	32	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	2	51	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
49	1	54	2	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
50	1	63	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
51	2	35	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
52	2	30	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3
53	2	52	2	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
54	2	45	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
55	2	48	2	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	3	5	5	3	5	3	4	5		
56	2	49	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
57	2	29	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	

Anexo 9. Evidencias



Anexo 10. Artículo científico

Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito Carmen Alto, Ayacucho, 2023

Soft skills and organizational climate among teachers in educational institutions
in the Carmen Alto district, Ayacucho, 2023

Yudith Pauca Apaico

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de
Huamanga

yudith.pauca.38@unsch.edu.pe

Resumen

El estudio tuvo como propósito central analizar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho, durante el año 2023. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, empleando los métodos hipotético-deductivo, sintético y estadístico para el tratamiento de los datos. La población estuvo constituida por 66 docentes y se seleccionó una muestra de 58 participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La información se recolectó a través de la técnica de la encuesta, utilizando el Cuestionario de Habilidades Blandas y el Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional, instrumentos elaborados por Pauca (2023). Los resultados evidenciaron una relación significativa y directa entre las habilidades blandas y

el clima organizacional ($p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.531$). Asimismo, se encontró que el 89.7% de los docentes presentó un nivel alto de habilidades blandas y que el 56.9% calificó el clima organizacional de su institución también en un nivel alto.

Palabras clave: clima organizacional, docentes, habilidades blandas.

Abstract

The main purpose of this study was to examine the relationship between soft skills and organizational climate among teachers from two primary schools in the district of Carmen Alto, Ayacucho, in 2023. A quantitative, basic research approach was adopted, with a correlational level and a non-experimental cross-sectional design. Hypothetico-deductive, synthetic, and statistical methods were used to analyse the data. The study population consisted of 66 teachers, from whom a non-probabilistic convenience sample of 58 participants was selected. Data were collected through a survey, using the Soft Skills Questionnaire and the Organizational Climate Perception Questionnaire, both designed by Pauca (2023) for this study. The findings revealed a significant and direct relationship between soft skills and organizational climate ($p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.531$). Likewise, 89.7% of the teachers showed a high level of soft skills, and 56.9% rated the organizational climate of their institution as high.

Keywords: organizational climate, teachers, soft skills.

I. Introducción

La educación primaria constituye una etapa decisiva no solo para el aprendizaje académico, sino también para el desarrollo socioemocional de niñas y niños, por lo que el rol del docente exige, además del dominio disciplinar, un repertorio sólido de habilidades blandas que le permita crear aulas seguras, retadoras y afectivas (Zegarra, 2022). No obstante, la evidencia muestra que estas competencias no se encuentran igualmente desarrolladas: en el mercado laboral se premia a quienes destacan por su adaptabilidad, gestión emocional e interacción efectiva, estrechamente vinculadas con la inteligencia emocional (Rodríguez et al., 2021), al punto que profesionales con mejores habilidades blandas llegan a obtener salarios iniciales entre 3% y 16% superiores (Hernández, 2021). A la vez, informes como los difundidos por el Banco Interamericano de Desarrollo advierten que la falta de habilidades emocionales y sociales explica la dificultad para cubrir el 32.3% de las vacantes, siendo especialmente escasas competencias como trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad, estabilidad emocional, resolución de problemas y liderazgo (Guzmán, 2019). En el contexto peruano, se ha estimado que las habilidades blandas explican alrededor del 75% del éxito laboral frente a un 25% atribuible a las habilidades técnicas, y que cerca de un tercio de las competencias hoy demandadas son de naturaleza social (Gestión, 2020), lo que evidencia una exigencia creciente y, a la vez, una brecha formativa persistente.

En el ámbito educativo, esta brecha se expresa con particular preocupación, ya que la formación docente suele priorizar contenidos académicos y metodológicos, relegando la construcción de relaciones humanas de calidad, la formación humanista y el desarrollo de la salud e inteligencia

emocional, indispensables para un desempeño ético y responsable (Chinchay et al., 2023). Aunque los manuales de desempeño resaltan el trabajo colegiado, la proyección social y la capacidad de transformar la realidad educativa, ello exige docentes que sepan colaborar, escuchar, negociar y resolver conflictos, habilidades que no siempre se abordan de manera sistemática en la formación inicial ni en el acompañamiento en servicio (Chinchay et al., 2023). Esta situación tiene efectos directos en el clima organizacional escolar: la evidencia indica que las habilidades blandas de los docentes se relacionan estrechamente con su capacidad para establecer vínculos positivos con estudiantes, colegas y familias, favoreciendo climas más saludables y colaborativos (Reyes-Barrios et al., 2023). Docentes con mayores niveles de inteligencia emocional gestionan mejor el estrés y el conflicto y reportan percepciones más favorables de su entorno laboral (Brackett et al., 2011). Sin embargo, en contextos específicos como las instituciones de educación primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho, aún se dispone de escasa evidencia empírica sobre cómo se articulan, en la práctica, las habilidades blandas docentes con el clima organizacional que experimentan, configurando la realidad problemática que motiva el presente estudio.

Es por ello que se ha formulado como problema general de investigación: ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional en docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2023? De ello se planteó como objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional. También se consignaron como objetivos específicos: Identificar los niveles tanto de habilidades blandas como de clima organizacional.

La presente investigación se justifica porque aporta evidencia empírica y reflexión teórica sobre un binomio poco explorado en el contexto escolar primario: las habilidades blandas docentes y el clima organizacional. Aunque en distintos sectores se reconoce la importancia de las competencias socioemocionales, aún es limitado el conocimiento sobre cómo estas se expresan en la vida cotidiana de las escuelas y cómo se vinculan con el ambiente laboral que perciben los propios maestros. El estudio, al centrarse en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, Ayacucho, ofrece información contextualizada que dialoga con la literatura internacional y nacional, pero anclada en una realidad específica. Metodológicamente, el uso de un enfoque cuantitativo y de cuestionarios estructurados permite generar resultados objetivos, comparables y replicables, que pueden servir como referente para futuras investigaciones en contextos similares. Al mismo tiempo, los hallazgos tienen una clara proyección práctica y social: proporcionan insumos para diseñar programas de formación y acompañamiento docente orientados al fortalecimiento de habilidades blandas, con miras a mejorar el clima organizacional, el bienestar del profesorado y, en última instancia, las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de la comunidad educativa de Ayacucho.

A nivel nacional, la relevancia del tema se respalda en diversos estudios que han evidenciado la relación entre habilidades blandas y diferentes formas de clima laboral. Prieto (2022), por ejemplo, encontró en personal administrativo de una distribuidora farmacéutica en Trujillo una relación directa y muy elevada entre habilidades blandas y clima laboral ($r = 0.979$; $p = 0.000$), lo que sugiere que estas competencias son un recurso clave para construir entornos de trabajo

favorables. De manera similar, Aranda y Sebastiani (2022) reportaron en trabajadores de instituciones financieras de Barranca una correlación positiva y fuerte entre habilidades blandas y clima organizacional ($r = 0.783$; $R^2 = 0.613$), reforzando la idea de que dichas habilidades influyen en la calidad del ambiente laboral. En el sector educativo, Saldaña (2021) halló en docentes de tres centros de Callería, Ucayali, una relación significativa entre habilidades blandas y clima institucional ($r = 0.814$; $p = 0.000$), mientras que Pumacayo (2019) encontró en docentes de Arequipa una asociación positiva y significativa entre estas variables ($r = 0.586$; $p = 0.000$). Estos antecedentes muestran una tendencia consistente, pero también evidencian la necesidad de profundizar en contextos específicos como el nivel primario en Carmen Alto, donde aún se carece de estudios sistemáticos que integren ambos constructos en un mismo análisis.

El constructo de habilidades blandas se entiende como un conjunto de competencias interpersonales, emocionales y profesionales de carácter no técnico, necesarias para interactuar de manera efectiva y ética en contextos laborales y personales. Robles (2012) señala que estas competencias, como la comunicación, la cooperación, la resolución de conflictos y la adaptabilidad, trascienden el dominio de los saberes técnicos, pues contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales y a crear ambientes de trabajo más eficientes y armoniosos. En la misma línea, Hynes y Veltsos (2018) destacan que las habilidades blandas incluyen no solo la interacción con colegas y superiores, sino también la gestión del tiempo, la responsabilidad personal y el profesionalismo. Su relevancia en el ámbito educativo es evidente: docentes con sólidas competencias interpersonales y de autogestión generan aulas más dinámicas y ambientes de aprendizaje más efectivos (Hargreaves & Fullan,

2012). Desde el plano explicativo, estas habilidades pueden comprenderse a partir de la teoría del aprendizaje social de Bandura (1986), la inteligencia emocional de Goleman (1995), el enfoque de competencias de McClelland (1973) y la psicología positiva de Seligman (2002), marcos que ayudan a entender cómo se adquieren, evalúan y potencian. Operativamente, se organizan en dimensiones de habilidades interpersonales, de autogestión y de liderazgo y profesionalismo (Hynes & Veltsos, 2018), y se describen en niveles bajo, medio y alto, que dan cuenta del grado de desarrollo de estas competencias y sus consecuencias para el desempeño docente (Luna & Silva, 2020; Rodríguez et al., 2021; Robles, 2012).

Por su parte, el clima organizacional se concibe como el conjunto de percepciones, emociones y patrones de interacción que caracterizan el ambiente interno de una organización y condicionan el comportamiento de sus miembros. Desde sus raíces en la psicología organizacional de los años sesenta (Rambay et al., 2017), se reconoce que incide de manera directa en procesos como la toma de decisiones, la comunicación y la resolución de conflictos (Iglesias et al., 2020). Denison (1996) lo define como un conjunto de características regulares y perceptibles que reflejan creencias, valores y prácticas compartidas, mientras que Schein (2010) lo entiende como propiedades del entorno laboral percibidas por los empleados y estrechamente ligadas a la cultura organizacional. Otros autores, como Quiñonez y Peralta (2017), lo describen como un entramado de conductas, actitudes y emociones que impacta tanto en el logro de objetivos institucionales como en el bienestar de las personas. Teóricamente, se ha abordado desde enfoques estructural, perceptual, interactivo y cultural (Litwin & Stringer, 1968; González et al., 2018; Acosta & Venegas, 2010; Jaime & Araujo,

2007), y se ha operacionalizado en dimensiones como adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento (Denison, 1996). De manera similar a las habilidades blandas, el clima se clasifica en niveles bajo, medio y alto, que permiten evaluar si el entorno laboral favorece o limita la satisfacción, la motivación y el compromiso de los docentes (García, 2009; Schein, 2010; Litwin & Stringer, 1968).

II. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, lo que implicó recoger y analizar datos numéricos con el propósito de identificar patrones y relaciones entre las variables habilidades blandas y clima organizacional (Creswell, 2014). Se trató de un estudio de tipo básico, orientado a ampliar el conocimiento teórico sobre estos constructos en el contexto educativo, sin pretender de manera inmediata implementar una intervención específica (Kumar, 2019). En coherencia con ello, el nivel del estudio fue correlacional, pues se buscó analizar la asociación entre ambas variables sin manipularlas, describiendo cómo se relacionan en condiciones naturales de trabajo docente (Creswell & Creswell, 2018). Y finalmente, el diseño adoptado fue no experimental, de tipo transeccional correlacional, es decir, se observaron las variables tal como ocurren en su contexto natural, sin introducir cambios o tratamientos por parte de la investigadora (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Los datos se recolectaron en un solo momento, lo que ofreció una “fotografía” del estado de las habilidades blandas y del clima organizacional en el periodo de estudio, facilitando la comparación interna entre grupos y dimensiones sin necesidad de seguimiento longitudinal (Hernández et al., 2014).

La población estuvo conformada por 66 docentes de dos instituciones educativas de nivel primaria del distrito de Carmen Alto, seleccionadas por su relevancia y accesibilidad para estudiar la relación entre habilidades blandas y clima organizacional en un contexto público urbano (Cohen et al., 2018). La muestra final quedó constituida por 58 docentes, quienes cumplían los criterios de inclusión establecidos: ser docentes de primaria en alguna de las instituciones seleccionadas y haber brindado su asentimiento informado para participar. Se excluyeron los casos con cuestionarios incompletos o con respuestas dobles en varios ítems. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, lo que permitió acceder de manera práctica a los participantes, aunque con la limitación de reducir la posibilidad de generalizar los resultados a otras realidades educativas (Etikan et al., 2016).

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, reconocida por su utilidad para obtener información cuantitativa de grupos relativamente amplios en periodos de tiempo acotados (Babbie, 2016). Se diseñaron dos cuestionarios acordes con las variables de estudio. El Cuestionario de Habilidades Blandas (CHB) estuvo compuesto por 15 ítems distribuidos en tres dimensiones: habilidades interpersonales, habilidades de autogestión y habilidades de liderazgo y profesionalismo. El Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional (CPCO) incluyó 16 ítems redactados positivamente, agrupados en cuatro dimensiones: adaptabilidad, misión, consistencia e involucramiento.

III. Resultados y discusión

Resultados

Tabla 1

Niveles de habilidades blandas.

Variables	Niveles							
	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades blandas	1	1.7	5	8.6	52	89.7	58	100.0
Clima organizacional	0	0.0	25	43.1	33	56.9	58	100.0

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 1, la mayoría manifestó poseer un nivel alto de habilidades blandas (89.7%), así como también la mayoría manifestó poseer un nivel alto de clima organizacional (56.9%).

Tabla 2

Relación entre habilidades blandas y clima organizacional.

	Pearson	Clima organizacional
	r	0.531
Habilidades blandas	p	0.000
	n	58

Según los datos proporcionados por los docentes evaluados y representados en la Tabla 2, la significancia calculada es inferior a la significancia esperada ($p=0.000 < 0.05$), lo cual hace evidente que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional. Además, el valor del coeficiente de correlación sugiere que la relación entre las variables es directa y moderada ($r=0.531$), aceptándose la hipótesis alterna de investigación.

Discusión

Los resultados del estudio muestran con claridad que las habilidades blandas de los docentes no son un elemento accesorio, sino un factor estrechamente vinculado con la forma en que perciben su entorno laboral. Se halló una relación significativa y positiva entre habilidades blandas y clima organizacional ($r = .531$; $p < .001$), lo que indica que, a mayor desarrollo de estas competencias, más favorable tiende a ser la percepción del ambiente institucional. Este hallazgo dialoga con el planteamiento de Goleman (1995), quien sitúa a la inteligencia emocional como un componente clave para mejorar el ambiente de trabajo, y con la propuesta de Hynes y Veltsos (2018), que subrayan la relevancia de la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos en la construcción de climas organizacionales saludables. La evidencia también es consistente con estudios nacionales que reportan correlaciones elevadas entre habilidades blandas y clima laboral u organizacional en trabajadores administrativos y docentes (Prieto, 2022; Aranda & Sebastiani, 2022; Pumacayo, 2019; Saldaña, 2021). En conjunto, estos resultados refuerzan la idea de que fortalecer las habilidades interpersonales, de autogestión y de liderazgo repercute positivamente en el ambiente laboral, con posibles efectos en la satisfacción, el bienestar y el desempeño docente (Schaufeli & Bakker, 2004).

En el plano descriptivo, se observó que el 89.7 % de los docentes presenta un nivel alto de habilidades blandas, lo que configura un panorama alentador en términos de recursos humanos disponibles en las instituciones estudiadas. No se trata solo de que los docentes “tengan buenas maneras”, sino de que muestran competencias interpersonales, de autogestión y de

liderazgo/profesionalismo que la literatura vincula directamente con la calidad de la enseñanza y con la profundidad de las relaciones pedagógicas que se construyen en el aula (Jensen, 2009; Hargreaves & Fullan, 2012). Este alto nivel puede asociarse tanto a procesos de formación continua como a la propia naturaleza del quehacer docente, que exige interacción constante, toma de decisiones en tiempo real y manejo cotidiano de emociones y conflictos (Cochran-Smith, 2005).

En cuanto al clima organizacional, el 56.9 % de los docentes reportó niveles altos y un porcentaje importante se ubicó en el nivel medio, lo que describe un entorno laboral mayormente favorable, aunque con márgenes de mejora. Una percepción elevada del clima suele estar asociada a una comunicación fluida, relaciones respetuosas, estructuras organizativas claras y un sentido compartido de pertenencia e identidad institucional (Hoy & Miskel, 2012). Desde la perspectiva teórica, ello puede deberse a la influencia conjunta del liderazgo directivo, la cultura organizacional y las políticas de gestión de personas, factores que inciden directamente en cómo se vive el trabajo en el día a día (Schein, 2010; Kotter, 2012).

Conclusiones

Se determinó que existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el clima organizacional ($p=0.000<0.05$; $r=0.531$) según los docentes evaluados.

Asimismo, se identificó que el 89.7% de los docentes evaluados posee un nivel alto respecto a sus habilidades blandas.

Del mismo modo, el 56.9% de los docentes evaluados califica el clima organizacional que experimenta con un nivel alto.

Referencias bibliográficas

- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: Un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 13(1), 163–172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Aranda, L., & Sebastiani, K. (2022). *Habilidades blandas y clima organizacional en colaboradores de entidades financieras de Barranca, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/89516>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14.a ed.). Cengage Learning.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Brackett, M., Rivers, S., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88–103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5.a ed.). Oxford University Press.
- Chinchay, J., Bartolomé, A., & Ozoriaga, E. (2023). Las habilidades blandas y su práctica en docentes. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 3(2), e25377. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Cochran-Smith, M. (2005). The new teacher education: For better or for worse? 2005 Presidential Address. *Educational Researcher*, 34(7), 3–17. <https://doi.org/10.3102/0013189X034007003>

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8.a ed.). Routledge.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4.a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.a ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–65. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-46452009000200004&lng=es&nrm=iso
- Gestión. (2020). 7 habilidades blandas necesarias en el mundo laboral de hoy. *Business Style*. <https://gestion.pe/especial/businessstyle/estilo-de-vida/7-habilidades-blandas-necesarias-mundo-laboral-hoy-noticia-1994937>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2018). El clima organizacional de la gran empresa Boyacense, estudio en el Valle de Sugamuxi, Colombia.

*Revista**Espacios,*

39(37).

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393703.html>

Guzmán, C. (2019). Habilidades blandas: ¿Cuáles son las más difíciles de encontrar en el mundo laboral? *PQS*. <https://pqs.pe/aprendemas/habilidades-blandas-cuales-son-las-mas-dificiles-de-encontrar-en-el-mundo-laboral/>

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hernández, G. (2021). Habilidades blandas incrementan hasta en 16% los ingresos de los trabajadores. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Habilidades-blandas-incrementan-hasta-en-16-los-ingresos-de-los-trabajadores-20211208-0120.html>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9.a ed.). McGraw-Hill.

Hynes, G., & Veltsos, J. (2018). *Managerial communication: Strategies and applications* (7.a ed.). SAGE Publications, Inc.

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189–1197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180065571015>

- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso anual de AEDEM*, 1, 296–324. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Jensen, E. (2009). *Teaching with poverty in mind: What being poor does to kids' brains and what schools can do about it*. ASCD.
- Johnson, R., & Christensen, L. (2020). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (7.a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Kotter, J. (2012). *Leading change, with a new preface by the author*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Luna, F., & Silva, S. (2020). *Las habilidades blandas y su relación con la productividad humana en el personal del área de caja de Plaza Vea – Real Plaza, Trujillo – 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6863>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Novak, J. (2010). *Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations* (2.a ed.). Routledge.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-74502005000400009&lng=es&nrm=iso

- Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery* (2.a ed.). Routledge.
- Prieto, M. (2022). *Habilidades blandas y clima laboral en el personal administrativo de la Distribuidora Droguería Ahorrofarma S.R.L.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79273>
- Pumacayo, R. (2019). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8512>
- Qiñonez, C., & Peralta, M. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en los docentes de los colegios y escuelas adventistas de la Misión Ecuatoriana del Norte y Misión Ecuatoriana del Sur, 2016. *Revista de Investigación Universitaria*, 6(1). <https://doi.org/10.17162/riu.v6i1.1042>
- Rambay, M., San Miguel, E., & Duque, E. (2017). Análisis comparativo del clima organizacional en dos instituciones particulares de educación superior en Ecuador. *PODIUM*, 79–100. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>
- Reyes-Barrios, S., De la Cruz-Arteaga, G., Pantigoso-Leython, N., & Colina-Ysea, F. (2023). Habilidades blandas y estrés laboral en especialistas de educación. *Episteme Koinonía*, 6(12), 119–133. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2537>
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

- Rodríguez, J., Rodríguez, R., & Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038.
<https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Saldaña, L. (2021). *Habilidades blandas y su relación con el clima institucional de los docentes de tres instituciones educativas de Callería, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Ucayali].
<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5112>
- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of research design*. SAGE Publications, Inc.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.a ed.). Jossey-Bass.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon & Schuster.
- Torres, J., & Perera, V. (2009). Cálculo de fiabilidad y concordancia entre codificadores de un sistema de categorías para el estudio del foro online en e-learning. *Revista de Investigación Educativa*, 27(1), 89–103.
<https://www.redalyc.org/pdf/2833/283322804006.pdf>
- Zegarra, M. (2022). *Programa educativo para fortalecer las habilidades blandas en los docentes de un instituto de enseñanza del idioma inglés de Lima* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f281ac0f-2032-45cb-ab83-2b3c7f32fe3b>



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°067-2025-UNSCH-EPG/OGH

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Yudith PAUCA APAICO
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
TÍTULO DE TESIS	Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	16% de similitud
N° DE TRABAJO	2733728486
FECHA	22 de agosto de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

22 de agosto de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Escuela de Posgrado

Dr. Oscar Gutiérrez Huamani

Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023

por Yudith PAUCA APAICO

Fecha de entrega: 22-ago-2025 08:45p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2733728486

Nombre del archivo: PAUCA_APAICO_YUDITH.docx (2.11M)

Total de palabras: 19497

Total de caracteres: 106776

Habilidades blandas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas de nivel primaria del distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

13%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

4%

2

Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

4%

3

repositorio.unsch.edu.pe

Fuente de Internet

2%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

5

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

digilib.esaunggul.ac.id

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Católica de Santa María

Trabajo del estudiante

<1%

8

www.rilco.org

Fuente de Internet

<1%

9

Galarza López, Jacqueline. "Inteligencia emocional y liderazgo en directores de las escuelas en la región de Ponce, Puerto Rico", Keiser University

Publicación

<1%

10

Choque Huacasi, Daisy Estela. "Dependencia emocional y violencia de genero en las usuarias del Centro de Emergencia Mujer Comisaria Azángaro 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

<1%

11	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
12	pqs.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Mendoza Nina, Héctor Luis. "Clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Agropecuario "Yajchata" Azángaro.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
14	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Huanca Ponce, Vena Sairan. "La inteligencia colectiva y clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Cojata - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
16	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
17	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to ueb Trabajo del estudiante	<1 %
19	Maraza Vilcanqui, Nain. "Percepción del clima organizacional del docente y administrativos de la Institución Educativa Primaria N° 70081 de Salcedo Puno 2017.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
20	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00287-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 10:00 a.m. del 09 de mayo de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dra. OLGA HURTADO AMBROCIO** y la **Dra. BRUNIHLDA AILLY ACOSTA MELCHOR**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO CARMEN ALTO, AYACUCHO - 2023**, presentado por la **Bach. YUDITH PAUCA APAICO**. Teniendo como asesor al **Dr. ROLANDO ALFREDO QUISPE MORALES**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIECISEIS (16).

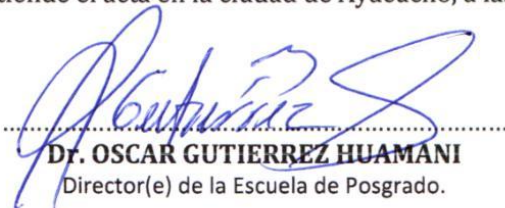
CALIFICACION (x)

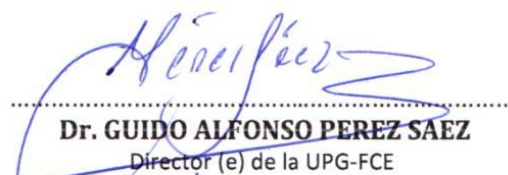
Aprobado(a) por Unanimidad.	X
Aprobado(a) por Mayoría.	—
Desaprobado(a) por Unanimidad.	—
Desaprobado(a) por Mayoría.	—

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la **Bach. YUDITH PAUCA APAICO**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las.....12:00.....hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las.....12:00.....hrs. del 09 de mayo de 2025.


.....
Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI
Director(e) de la Escuela de Posgrado.


.....
Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ
Director (e) de la UPG-FCE


.....
Dra. OLGA HURTADO AMBROCIO
Miembro.


.....
Dra. BRUNIHLDA AILLY ACOSTA MELCHOR
Miembro.


.....
Dr. JOSE ALARCON GUERRERO
Secretario Docente.

Observaciones:

Faltó la Dra. Olga Hurtado Ambrocio
.....
.....