

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i1.2045>

Habilidades blandas en el clima organizacional en el distrito fiscal de Tacna, 2025

The Role of Soft Skills in the Organizational Climate of the Tacna Judicial District, 2025

Stefanny Gloria Ale Ale

alealegloria@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-7644-3644>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima – Perú

Artículo recibido: 18 enero 2026-Aceptado para publicación: 20 febrero 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar de qué manera las habilidades blandas impactan en el clima organizacional en el Distrito Fiscal de Tacna durante 2025, empleando un diseño cuantitativo no experimental y transversal, con una muestra de 238 colaboradores y análisis de regresión logística ordinal para contrastar hipótesis al nivel de significancia $\alpha = 0,05$. Los resultados mostraron que el modelo global fue significativo (Chi-cuadrado = 132,315; $p = 0,000$) y explicó el 61,8 % de la variabilidad en las percepciones del clima organizacional (Nagelkerke = 0,618), mientras que los análisis por dimensión confirmaron efectos significativos de la comunicación (Chi-cuadrado = 127,315; Nagelkerke = 0,577), la motivación (Chi-cuadrado = 131,841; Nagelkerke = 0,601), la participación (Chi-cuadrado = 137,804; Nagelkerke = 0,628) y el liderazgo (Chi-cuadrado = 125,716; Nagelkerke = 0,561) sobre el clima laboral. En conclusión, las habilidades blandas ejercen un impacto estadísticamente significativo y sustantivo en el entorno de trabajo.

Palabras clave: habilidades blandas, clima organizacional, regresión logística, Distrito Fiscal de Tacna, competencias interpersonales

ABSTRACT

This study aimed to determine how soft skills impact the organizational climate in the Tacna Fiscal District during 2025. A non-experimental, cross-sectional quantitative design was employed, with a sample of 238 employees. Ordinal logistic regression analysis was used to test the hypotheses at a significance level of $\alpha = 0.05$. The results indicated that the overall model was statistically significant (Chi-square = 132.315; $p = 0.000$) and explained 61.8% of the variability in perceptions of the organizational climate (Nagelkerke = 0.618). Furthermore, the dimensional

analyses confirmed significant effects of communication (Chi-square = 127.315; Nagelkerke = 0.577), motivation (Chi-square = 131.841; Nagelkerke = 0.601), participation (Chi-square = 137.804; Nagelkerke = 0.628), and leadership (Chi-square = 125.716; Nagelkerke = 0.561) on the work climate. In conclusion, soft skills exert a statistically significant and substantial impact on the work environment.

Keywords: Soft skills, organizational climate, logistic regression, Tacna Fiscal District, interpersonal competencies

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2023) advierten que los trabajadores del futuro deben desarrollar, además de competencias técnicas, habilidades socioemocionales y metacognitivas como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y el aprendizaje continuo para enfrentar contextos laborales inciertos y cambiantes. Este énfasis en habilidades blandas responde a la creciente automatización de tareas rutinarias y al fortalecimiento de roles que requieren creatividad y colaboración (Abu et al., 2023; Haddaway et al., 2022). Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) sostiene que diseñar puestos que promuevan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la regulación emocional contribuye directamente al aumento de productividad y a la resiliencia organizacional, y la evidencia muestra que países que han integrado estas políticas de formación continua obtienen mejores resultados en innovación y bienestar laboral frente a crisis (Gil et al, 2023; Fasih et al., 2025).

A pesar de este reconocimiento global, muchas empresas todavía tienen dificultades para consolidar sistemáticamente las competencias blandas dentro de su cultura organizacional. Estudios y análisis recientes señalan que más del 50 % de las organizaciones no ha logrado integrar estas habilidades de manera sistémica (Putra et al., 2020; Abu et al., 2023), lo que deja vacíos operativos y relacionales en el trabajo diario. Esta situación es especialmente crítica en organizaciones cuyo objetivo principal es la rentabilidad social —como las del sector público— donde la falta de empatía, comunicación efectiva o regulación del estrés se traduce en ambientes disfuncionales, altas tasas de rotación, conflictos frecuentes y bajos niveles de satisfacción laboral (Bencomo et al., 2023; Prakash, 2022).

En América Latina la brecha entre la oferta educativa y la demanda de habilidades interpersonales es significativa y está vinculada a mayores índices de desempleo y subempleo entre jóvenes, por lo que se recomienda impulsar alianzas público-privadas para fortalecer competencias transferibles en contextos reales de trabajo (FHI 360 & R4D, 2016; Florez y Jayaram, 2016). Además, hay evidencia de que las habilidades socioemocionales pueden facilitar la transición al empleo formal y reducir la informalidad juvenil (Aburto, 2023; Cruz, y Díaz 2020). En este marco regional, la OECD (2023) plantea que los sistemas educativos deben evolucionar desde un modelo centrado exclusivamente en contenidos técnicos hacia uno que fomente pensamiento crítico, flexibilidad y aprendizaje continuo.

En el caso del Perú, informes recientes indican que una proporción importante de empresas enfrenta ambientes laborales fríos, atribuibles principalmente a deficiencias en la comunicación interna y a la ausencia de programas de capacitación en habilidades blandas; por ejemplo, Soto et al. (2024) señalan que el 65 % de las empresas peruanas reporta este problema. Complementariamente, Cruz y Díaz (2020) refieren que el 58 % de los trabajadores en el país

está insatisfecho con su entorno laboral, lo que se relaciona con baja moral, mayor rotación y deterioro en la calidad del servicio, afectando tanto la eficiencia institucional como la percepción ciudadana (Dolce et al., 2020).

En el sector público se observan limitaciones adicionales que agravan los entornos laborales: vacíos en programas de liderazgo y reconocimiento, escasez de recursos, fuerte burocracia y prácticas comunicativas unidireccionales que impiden la retroalimentación y generan percepciones de falta de transparencia (León, 2025; Charry, 2018). Estas condiciones favorecen estilos de gestión autoritarios, incrementan la desmotivación, aumentan la resistencia al cambio y reducen la capacidad de innovación y la calidad del servicio público. La centralización de decisiones sin espacios reales de consulta a técnicos y operarios provoca ambientes tensos donde la cooperación se ve resentida, limitando la aportación de ideas y la adaptabilidad institucional ante retos emergentes (Calderón, 2025; León, 2025).

Un caso concreto de esta problemática se presenta en el Distrito Fiscal de Tacna durante 2025, donde se ha observado una carencia significativa de habilidades blandas en oficinas fiscales y administrativas, especialmente en comunicación asertiva, trabajo en equipo, empatía y resolución de conflictos. Esta carencia se traduce en relaciones laborales tensas, poca colaboración entre equipos, dificultades para coordinar tareas y en que algunos trabajadores se sienten poco valorados o incluso maltratados, lo que genera desconfianza, desmotivación y estrés laboral. Entre las causas destacan la ausencia de programas permanentes de capacitación interpersonal y un enfoque excesivamente técnico en las funciones laborales, sumado a la falta de formación en liderazgo positivo en quienes ocupan cargos de jefatura; las consecuencias incluyen aumento de conflictos internos, bajo compromiso institucional, deterioro en la calidad del servicio y una alta rotación del personal si no se interviene oportunamente.

En ese sentido, el estudio tiene por objetivo determinar de qué manera las habilidades blandas impactan en el clima organizacional en el distrito fiscal de Tacna, 2025.

Desde el punto de vista teórico, este estudio se basa en enfoques que explican cómo las habilidades socioemocionales influyen en el funcionamiento de una organización, retomando ideas de Goleman sobre inteligencia emocional, de Bandura sobre aprendizaje por observación y de McClelland sobre motivaciones internas, lo que permite entender que estas competencias pueden desarrollarse y mejorar la productividad. Al aplicar estos conceptos a la realidad del sector público peruano, especialmente en el Distrito Fiscal de Tacna, se busca identificar qué dimensiones de las habilidades blandas afectan más el clima laboral para ajustar modelos y diseñar intervenciones adecuadas. En lo práctico, el estudio es importante porque responde a problemas reales vinculados con la comunicación, el liderazgo, la motivación y la participación, y sus resultados permitirán proponer acciones como capacitaciones, espacios de escucha, apoyo

emocional y mejoras en los estilos de conducción para fortalecer el clima laboral y el desempeño institucional.

A nivel internacional, la literatura evidencia de manera consistente que las habilidades blandas influyen en el desempeño y la cohesión de equipos en distintos sectores y regiones. Por ejemplo, en Brasil se encontró que dimensiones como la inteligencia emocional y la confiabilidad del director de proyectos se relacionan de forma positiva con indicadores de éxito en plazos, costos y calidad, y que la satisfacción laboral actúa también como un factor que mejora la colaboración del equipo (Castro et al., 2022).

En China, investigaciones en empresas tecnológicas han mostrado que un entorno que favorece la innovación solo impulsa comportamientos improvisacionales cuando existe seguridad psicológica y confianza en la propia capacidad creativa, lo que sugiere que la protección del espacio mental y la autoeficacia son condiciones necesarias para que la creatividad rinda frutos (Su et al., 2022). En el ámbito educativo de Pakistán, estudios cuantitativos indican que formar en comunicación, empatía y trabajo en equipo reduce la percepción de injusticia y eleva el rendimiento laboral, lo que pone de relieve la importancia de integrar desarrollo interpersonal con prácticas de liderazgo justas (Khan y Gul, 2022).

Los estudios longitudinales y experimentales también aportan evidencia sobre el impacto de un clima favorable en el aprendizaje y la retención de la formación. En España, investigación con empleados de una empresa manufacturera mostró que mejorar el clima antes de la formación amplifica la satisfacción y la retención de contenidos, lo que implica que las intervenciones formativas rinden más si se acompañan de un entorno laboral que las facilite (Gil et al., 2023). En Chile, trabajos en el ámbito universitario han modelado cómo la cultura organizacional, el clima, el liderazgo, la sinergia creativa y la inteligencia emocional interactúan para explicar una gran parte de la efectividad de los equipos de trabajo, con la sinergia creativa y la inteligencia emocional como predictores clave (Paredes-Saavedra et al., 2024). En China, estudios con docentes muestran que el beneficio de un clima positivo sobre el bienestar laboral se fortalece cuando hay buena integración tecnológica, lo que indica que las herramientas digitales pueden potenciar o, si no se gestionan bien, socavar los efectos favorables del clima (Liu et al., 2024).

En el terreno de la medición y la práctica empresarial, se han desarrollado instrumentos y estudios que orientan las intervenciones. En Italia se validó una herramienta de evaluación múltiple de habilidades blandas que identifica dimensiones como comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo y gestión emocional con consistencia y fiabilidad alta, facilitando diagnósticos aplicables en organizaciones diversas (Colledani et al., 2024). En la voz de empleadores españoles se destaca que las competencias más valoradas para la responsabilidad social y la reputación son la comunicación, la ética, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, lo que impulsa a las universidades a ajustar la formación a esas demandas (Vázquez-Rodríguez et al., 2025).

De otro lado, las habilidades blandas como liderazgo y comunicación median la conexión entre talento técnico y resultados sociales, subrayando su papel en estrategias de sostenibilidad (Fasih et al., 2025). Finalmente, estudios en Alemania enfatizan la cultura de aprendizaje como mediadora entre el clima y la conducta orientada al cambio, sugiriendo que los sistemas de evaluación deben favorecer el aprendizaje continuo para promover adaptabilidad (Gil et al., 2023).

En el contexto nacional, las investigaciones y evaluaciones resaltan brechas concretas y efectos prácticos de las intervenciones en distintas regiones del Perú. En Lima, se ha documentado que la escasa valoración institucional y la comunicación deficiente se asocian a tasas de rotación superiores, y que programas dirigidos a la comunicación asertiva y al feedback pueden reducir de manera notable la rotación y mejorar la retención (Aburto, 2023).

En Chiclayo, la implementación de talleres en un centro de llamadas mostró mejoras claras en la resolución en primer contacto y en la reducción del estrés percibido, lo que demuestra que la formación continua en habilidades blandas incrementa productividad y reduce ausentismo en entornos de alta presión (Bustamante, 2024). Estudios cualitativos en entidades financieras han puesto en evidencia que estilos de liderazgo participativo y de mentoría aumentan la confianza y la colaboración, en contraposición con los efectos negativos del liderazgo autoritario (Guerrero, 2022).

En el sector educativo y en diferentes instancias públicas, las intervenciones también han mostrado impactos positivos sobre clima y desempeño. Programas de desarrollo de habilidades blandas para docentes en Olmos elevaron la satisfacción laboral y mejoraron la percepción del clima escolar por parte de la comunidad educativa, lo que sugiere beneficios que trascienden el aula (Yengle, 2023).

En el sector inmobiliario en Lima, la relación entre competencias socioemocionales y retención juvenil se ha asociado a una mayor intención de permanencia y mejor rendimiento comercial, lo que apoya la inclusión de entrenamientos interpersonales en planes de carrera (Cruz y Díaz, 2020). En Tacna, evaluaciones de programas de habilidades blandas en empresas manufactureras reportaron aumentos en la percepción de apoyo gerencial y en la colaboración interdepartamental, lo que refuerza la idea de que enfoques integrales favorecen la resiliencia institucional (Soto et al., 2024).

Asimismo, se conoce la presencia de brechas y resultados accionables, pues las guías metodológicas aplicadas en entidades de Tacna detectaron déficits en manejo de conflictos y liderazgo horizontal en un porcentaje significativo de casos, recomendando planes estructurados de capacitación y seguimiento (Rivero et al., 2021). En la municipalidad distrital de Tacna, un taller intensivo redujo conflictos interpersonales y mejoró la eficiencia de la entrega de trámites, lo que evidencia que intervenciones concretas y breves pueden generar cambios medibles (Quispe, 2021).

Por su parte, el liderazgo participativo y la comunicación abierta explican gran parte de la variación en la percepción de clima positivo, lo que respalda la inversión en mentoría y feedback continuo (Ramírez y Santillán, 2022). Además, análisis comparativos en el país muestran correlaciones entre empatía/adaptabilidad y clima positivo, sugiriendo prioridades para la formación (Molina y Coto, 2023).

Para entender por qué las habilidades blandas son relevantes y cómo se desarrollan, la literatura teórica proporciona múltiples marcos que en conjunto ofrecen una base sólida para el diseño de intervenciones. Las definiciones académicas resaltan que estas competencias comprenden destrezas socioemocionales y metacognitivas que facilitan la comunicación, la escucha activa, la empatía, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, y que su desarrollo impacta la calidad de las decisiones y la cohesión del grupo (Guerra-Báez, 2019; Berry y Routon, 2020; Ayodele et al., 2021; Diec et al., 2021; Cejudo et al., 2016). Desde una perspectiva motivacional, McClelland plantea que necesidades como logro, poder y filiación impulsan la búsqueda y perfeccionamiento de competencias interpersonales, explicando por qué algunos individuos y líderes muestran mayor disposición al aprendizaje social (McClelland, 1987).

El aprendizaje por observación y la práctica social se respaldan en Bandura, quien subraya que el modelado en el entorno laboral facilita la adopción de conductas prosociales y colaborativas; Vygotsky aporta la noción de zona de desarrollo próximo, destacando el papel de la mentoría y el diálogo para que los trabajadores alcancen niveles superiores de desempeño con apoyo guiado (Bandura, 1977; Vygotsky, 1978).

Asimismo, la inteligencia emocional, abordada por Mayer y Salovey y popularizada por Goleman, integra la capacidad de reconocer, usar, comprender y regular las emociones como fundamento para interactuar eficazmente y mantener la estabilidad emocional ante estrés laboral (Mayer & Salovey, 1993; Goleman, 1998). Investigaciones más recientes incorporan además la gestión del estrés y la adaptabilidad como componentes críticos en contextos organizacionales cambiantes (Abu et al., 2023).

El proceso de adquisición de habilidades blandas suele conceptualizarse en fases que van desde la falta de conciencia sobre la propia incompetencia hasta la automatización de la competencia mediante la práctica deliberada y el feedback continuo; este recorrido incluye etapas de conciencia, práctica consciente y eventual automatización, y se ve potenciado por retroalimentación, apoyo y espacios de aplicación en el puesto (Kenayathulla et al., 2019; Keng, 2023; Lamri y Lubart, 2023; Romero y Joya, 2024; König et al., 2020). Estudios que integran la dimensión emocional muestran que la motivación interna y la regulación emocional sostienen la automatización de conductas empáticas y asertivas (Valencia-Arias et al., 2023; Muammar y Alhamad, 2023; Vargas y Zaldivar, 2023; Sarkar et al., 2020; Takács et al., 2024).

En términos prácticos, la literatura identifica dimensiones prioritarias para la intervención formativa: la comunicación —incluyendo emisión clara, escucha activa y retroalimentación constructiva— se considera la base de las relaciones laborales y requiere ejercicios prácticos y uso consciente de distintos canales (Soto et al., 2024; Donawa, 2019; Morgan, 2022; Haddaway et al., 2022). La motivación y el reconocimiento aparecen como claves para sostener el esfuerzo y el compromiso, por lo que es necesario combinar fijación de metas, refuerzo positivo y espacios de acompañamiento como mentorías o coaching (Kenayathulla et al., 2019; Keng, 2023).

La participación y la asertividad fomentan la inclusión y la creatividad cuando se incorporan metodologías de co-creación y dinámicas que promuevan la expresión constructiva de desacuerdos (Aburto, 2023; Lamri y Lubart, 2023; Mansura y Nafia, 2019). Finalmente, el liderazgo interpersonal implica formar en visión, delegación empoderante y manejo de conflictos con empatía, habilidades que refuerzan la autonomía y la confianza dentro de los equipos (Cruz y Díaz, 2020; Romero y Joya, 2024; Takács et al., 2024).

El clima organizacional, por su parte, se entiende como la percepción colectiva sobre condiciones, prácticas y relaciones en el trabajo, y funciona como un termómetro que orienta la intervención institucional; cuando se diagnostica adecuadamente, permite trazar acciones preventivas y correctivas para mejorar procesos y resultados (Ehrhart y Schneider, 2016; Alonso y Aguilera, 2021). Teorías clásicas muestran que las estructuras formales, los sistemas de gestión y los estilos de supervisión moldean de forma inmediata cómo los miembros perciben su entorno, y que las transformaciones sostenibles del clima requieren actuar tanto sobre procedimientos como sobre los valores y normas subyacentes (Litwin y Stringer; Schein; Socorro, 2023; Akpa et al., 2021).

La construcción del clima opera en tres niveles interrelacionados: el individual, donde la satisfacción con el propio desempeño y la autonomía sostienen la motivación diaria, el interpersonal, donde la calidad de las relaciones y el apoyo mutuo facilitan la cooperación— y el organizativo, donde incentivos, estilo de dirección y recursos configuran la percepción de justicia y posibilidad de desarrollo (García Rubiano et al., 2020; Forero, 2021; Gheitani et al., 2019; Hernández et al., 2020; Kim et al., 2020; Iglesias y Torres, 2018).

En la práctica, dimensiones operativas como la supervisión y acompañamiento, la comunicación interna, las condiciones laborales y los sistemas de incentivos y reconocimiento constituyen puntos de intervención concretos que, cuando se robustecen, favorecen la motivación, la creatividad y la eficiencia; en ausencia de estos elementos, aumentan el estrés, los conflictos y la baja productividad (Forero, 2021; Hernández et al., 2020).

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación empleó un diseño mixto explicativo secuencial que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para comprender cómo las habilidades blandas impactaban en el clima

organizacional del Distrito Fiscal de Tacna en 2025, iniciando con una fase cuantitativa y continuando con una fase cualitativa destinada a profundizar los hallazgos obtenidos (Goleman, 1998; Bandura, 1977).

La población estuvo conformada por el personal del Distrito Fiscal de Tacna, administrativos, fiscales y mandos medios, y se seleccionó una muestra representativa mediante muestreo estratificado proporcional por área y nivel jerárquico. El tamaño muestral se calculó para garantizar la validez estadística en las pruebas de correlación y regresión, y para la fase cualitativa se utilizó una muestra por conveniencia integrada por jefaturas y equipos con roles estratégicos (Soto et al., 2024; Ramírez y Santillán, 2022).

Los instrumentos cuantitativos incluyeron escalas estandarizadas para medir habilidades blandas basadas en la MSSAT y en dimensiones ampliamente reconocidas como comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo y gestión emocional (Colledani et al., 2024; Soto et al., 2024). Asimismo, se aplicó un cuestionario de clima organizacional inspirado en marcos diagnósticos consolidados que evaluaban supervisión, comunicación interna, condiciones laborales e incentivos (Ehrhart y Schneider, 2016; Forero, 2021).

En la fase cualitativa se realizaron entrevistas semiestructuradas a jefaturas y grupos focales con colaboradores de diferentes áreas, empleando guías temáticas que abordaban comunicación, liderazgo, participación, reconocimiento y percepciones sobre acciones formativas, siguiendo metodologías aplicadas previamente en estudios similares del sector público (Rivero et al., 2021; Quispe, 2021).

La validez de contenido de los instrumentos fue garantizada mediante juicio de expertos en desarrollo humano y gestión pública, quienes evaluaron la pertinencia y claridad de los ítems. Además, se ejecutó una prueba piloto para ajustar redacción, tiempos y formatos (Colledani et al., 2024; Soto et al., 2024).

El procedimiento de recolección inició con la obtención de permisos institucionales y con la sensibilización de las áreas. Luego se aplicaron encuestas de forma presencial y/o virtual según disponibilidad, y tras el procesamiento de los datos cuantitativos se seleccionaron aspectos clave que fueron explorados en profundidad mediante entrevistas y grupos focales (Ramírez y Santillán, 2022; Soto et al., 2024).

El análisis cuantitativo incluyó estadísticos descriptivos, correlaciones y modelos de regresión múltiple para evaluar el impacto de las habilidades blandas sobre el clima organizacional controlando variables sociodemográficas (Gil et al., 2023; Liu et al., 2024). También se realizaron análisis por subgrupos para identificar diferencias entre áreas o niveles jerárquicos.

En el análisis cualitativo se empleó codificación temática para identificar patrones y explicaciones sobre la vivencia cotidiana de las habilidades blandas y del clima laboral. Estos

resultados fueron utilizados para triangular la información cuantitativa y ofrecer interpretaciones más amplias y contextualizadas (Rivero et al., 2021; Quispe, 2021).

La integración de los resultados se llevó a cabo mediante comparación convergente, articulando las evidencias estadísticas con los testimonios recogidos para construir una narrativa explicativa y generar recomendaciones ajustadas al contexto del Distrito Fiscal (Gil et al., 2023; Colledani et al., 2024).

En términos éticos, se aseguró el consentimiento informado, la confidencialidad de los participantes y el anonimato en los informes. Además, se gestionó adecuadamente la autorización institucional y se ofrecieron mecanismos de apoyo en caso de malestar por abordar temas sensibles (Quispe, 2021; Rivero et al., 2021).

Las limitaciones del estudio estuvieron relacionadas con posibles sesgos de respuesta y con restricciones de tiempo y acceso a determinadas áreas. Para mitigarlos, se combinó la triangulación metodológica, la sensibilización institucional y un adecuado diseño muestral (Soto et al., 2024; Ramírez y Santillán, 2022).

Finalmente, la metodología permitió obtener un diagnóstico cuantitativo del estado de las habilidades blandas y del clima organizacional, así como un análisis cualitativo que profundizó en los procesos internos y percepciones del personal. A partir de ello se formularon recomendaciones y un plan de intervención orientado a fortalecer las competencias interpersonales y mejorar el ambiente laboral en el Distrito Fiscal de Tacna (Colledani et al., 2024; Soto et al., 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1
Nivel de las dimensiones de habilidades blandas

	Variable Clima organizacional		Dimensión Comunicación		Dimensión Motivación		Dimensión Participación		Dimensión Liderazgo	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	94	39.50%	105	44.12%	112	47.06%	116	48.74%	99	41.60%
Medio	67	28.15%	67	28.15%	67	28.15%	67	28.15%	84	35.29%
Alto	77	32.35%	66	27.73%	59	24.79%	55	23.11%	55	23.11%
Total	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%

En la evaluación de habilidades blandas (n = 238) se observó que la categoría más frecuente fue Bajo con 94 personas (39,50%), seguida por Alto con 77 personas (32,35%) y Medio con 67 personas (28,15%), lo que indica que, aunque cerca de un tercio del personal mostró un nivel alto de estas competencias, la mayoría (67,65%) se ubicó por debajo del umbral alto y requiere fortalecimiento. En cuanto a las dimensiones, predominó el nivel Bajo en las cuatro áreas: Participación registró el porcentaje más alto en bajo con 48,74% (116 casos), Motivación

alcanzó 47,06% (112 casos), Comunicación 44,12% (105 casos) y Liderazgo 41,60% (99 casos). Los niveles Medio se mantuvieron bastante uniformes en comunicación, motivación y participación (28,15% cada una), mientras que liderazgo mostró un medio algo mayor (35,29%). Los niveles Alto fueron escasos, sobre todo en participación y liderazgo (23,11% cada uno).

Tabla 2

Nivel de las dimensiones de clima organizacional

	Variable Clima organizacional		Dimensión Autorrealización		Dimensión Supervisión		Dimensión Comunicación		Dimensión Condiciones laborales	
	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%	fr	%
Bajo	104	43.70%	95	39.92%	99	41.60%	102	42.86%	105	44.12%
Medio	74	31.09%	84	35.29%	67	28.15%	88	36.97%	79	33.19%
Alto	60	25.21%	59	24.79%	72	30.25%	48	20.17%	54	22.69%
Total	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%	238	100.0%

En cuanto al clima organizacional (n = 238), la categoría Bajo concentró 104 respuestas (43,70%), el nivel Medio sumó 74 participantes (31,09%) y solo 60 personas (25,21%) se ubicaron en Alto, lo que refleja que la mayor parte del personal percibió un entorno laboral por debajo de lo óptimo. De otro lado, las condiciones laborales presentaron 44,12% en bajo (105 casos), Comunicación 42,86% (102 casos), Supervisión 41,60% (99 casos) y Autorrealización 39,92% (95 casos). Los niveles medios fueron más visibles en autorrealización (35,29%) y comunicación (36,97%), mientras que los niveles altos fueron minoritarios, especialmente en comunicación (20,17%) y condiciones laborales (22,69%).

Tabla 3

Contrastes de hipótesis mediante regresión logística ordinal

Hipótesis	Dimensión / Variable	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Pseudo R ² (Nagelkerke)	Decisión
H.	Habilidades blandas →	132.315	2	0.0000.618		Se rechaza H ₀ y se acepta H ₁
General	Clima organizacional					
H1	Comunicación → Clima organizacional	127.315	2	0.0000.577		Se rechaza H ₀ y se acepta H ₁
H2	Motivación → Clima organizacional	131.841	2	0.0000.601		Se rechaza H ₀ y se acepta H ₁
H3	Participación → Clima organizacional	137.804	2	0.0000.628		Se rechaza H ₀ y se acepta H ₁
H4	Liderazgo → Clima organizacional	125.716	2	0.0000.561		Se rechaza H ₀ y se acepta H ₁

Los modelos de contraste arrojaron valores de Chi-cuadrado altamente significativos (p = 0,000), lo que permitió rechazar todas las hipótesis nulas y aceptar que las habilidades blandas y cada una de sus dimensiones (comunicación, motivación, participación y liderazgo) impactan significativamente en el clima organizacional. Asimismo, los coeficientes de Pseudo R² mostraron valores altos, especialmente Nagelkerke (entre 0.561 y 0.628), lo que indica una elevada capacidad explicativa de las variables predictoras. En conjunto, estos resultados demostraron que

el desarrollo de competencias socioemocionales constituye un factor determinante en la configuración del clima organizacional del distrito fiscal de Tacna.

Los resultados muestran que las habilidades blandas explicaron una gran parte de cómo los trabajadores perciben el clima laboral ($Nagelkerke = 0,618$), lo que coincide con estudios que encontraron efectos importantes de la inteligencia emocional, el liderazgo y la sinergia creativa sobre la efectividad de equipos (Paredes-Saavedra et al., 2024; Vázquez-Rodríguez et al., 2025). En palabras sencillas: las competencias personales y relacionales que tienen los colaboradores ayudan mucho a que el ambiente de trabajo sea mejor o peor.

Respecto a la comunicación, los datos indicaron un efecto claro sobre el clima ($Chi^2 = 127,315$; $Nagelkerke = 0,577$), lo que confirma que mejorar cómo se habla y se escucha dentro de la institución influye en la colaboración y en la justicia percibida, tal como lo han mostrado estudios en Brasil y Pakistán (Castro et al., 2022; Khan y Gul, 2022) y evidencias locales sobre reducción de rotación cuando se fortalece la comunicación (Aburto, 2023). En términos simples: cuando la comunicación funciona, la gente se entiende mejor y trabaja con menos conflictos.

En la dimensión motivación, los resultados ($Chi^2 = 131,841$; $Nagelkerke = 0,601$) indicaron que reconocer, fijar metas claras y sostener el apoyo gerencial tiene un impacto notable en la percepción del clima; esto guarda relación con hallazgos que mostraron mejoras en apoyo y productividad tras programas de habilidades blandas (Su et al., 2022; Soto et al., 2024; Bustamante, 2024). Dicho de forma llana: si los trabajadores se sienten motivados y reconocidos, el ambiente mejora y la institución rinde más.

La participación también mostró un efecto muy fuerte ($Chi^2 = 137,804$; $Nagelkerke = 0,628$), lo que sugiere que involucrar a las personas en decisiones y espacios de co-creación aumenta el sentido de pertenencia y la eficacia grupal, tal como lo reportaron investigaciones sobre cultura de aprendizaje y sinergia creativa (Gil et al., 2023; Paredes-Saavedra et al., 2024) y experiencias locales en educación y gestión pública (Yengle, 2023; Rivero et al., 2021). En pocas palabras: cuando la gente participa, el clima se vuelve más saludable y comprometido.

El liderazgo también presentó un impacto significativo aunque algo menor en la medida $Nagelkerke$ ($Chi^2 = 125,716$; $Nagelkerke = 0,561$), lo que no quita que estilos participativos y empáticos hayan demostrado ser clave para la confianza y la reducción de conflictos en estudios anteriores (Guerrero, 2022; Quispe, 2021; Molina y Coto, 2023; Fasih et al., 2025). Es decir, buenos jefes que delegan, escuchan y apoyan ayudan a crear un mejor clima de trabajo.

De otro lado, el estudio tuvo algunas limitaciones importantes, pues la información se basó en encuestas y testimonios recogidos en un momento puntual, por lo que no se puede afirmar definitivamente causalidad; además, los datos fueron en buena parte autoinformados, lo que puede introducir sesgos de respuesta. La muestra, aunque representativa del Distrito Fiscal de Tacna, limita la generalización a otras instituciones o regiones. También existió la posibilidad de

variables no medidas (por ejemplo condiciones externas o cambios administrativos) que influenciaron percepciones. Además, pese a usar instrumentos validados, la adaptación al contexto pudo haber afectado algunas mediciones. Estas limitaciones sugieren prudencia al aplicar los resultados y la necesidad de estudios longitudinales y de intervención para confirmar y profundizar las conclusiones.

CONCLUSIONES

Los resultados mostraron que tanto la participación como el liderazgo influyeron de manera clara en el clima organizacional. La participación presentó un Chi-cuadrado de 137,804 con $p = 0,000$ y un Nagelkerke de 0,628, lo que indicó que involucrar a los trabajadores explicó gran parte de cómo percibieron su ambiente laboral. De forma similar, el liderazgo obtuvo un Chi-cuadrado de 125,716 con $p = 0,000$ y un Nagelkerke de 0,561, evidenciando que los estilos de conducción también tuvieron un impacto importante en esas percepciones. Estos resultados muestran que cuando las personas se sienten escuchadas y cuentan con líderes que acompañan y apoyan, el ambiente de trabajo mejora, lo que recuerda la importancia de construir relaciones humanas más cercanas y colaborativas dentro de las instituciones.

REFERENCIAS

- Abu Asabeh, S., Alzboon, R., Alkhalaileh, R., Alshurafat, H., & Al Amosh, H. (2023). *Soft skills and knowledge required for a professional accountant: Evidence from Jordan*. *Cogent Education*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2254157>
- Aburto, V. (2023). *Clima laboral y rotación de personal en el área contable de una entidad ambiental, Lima 2021-2022* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122822/Aburto_VVSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Akpa, V., Asikhia, O., & Ngozi, N. (2021). *Organizational culture and organizational performance: A review of literature*. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf
- Alonso, P., & Aguilera, A. M. (2021). *Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: Un metaanálisis*. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27–37. <https://hdl.handle.net/11441/1290>
- Ayodele, T., Adegoke, O., Kajimo-Shacantu, K., & Olaoye, O. (2021). *Factors influencing real estate graduates' soft skill gap in Nigeria*. *Property Management*, 39(5), 581–599. <https://doi.org/10.1108/PM-08-2020-0051>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bencomo, M., Sánchez, B., Zapata, A., Bolívar, M., Ávila, J., Díaz, M., & Villa, J. (2023). *Habilidades blandas y sociales y su impacto en el ambiente laboral de las empresas*. *Brazilian Journal of Development*, 9(12), 32051–32061. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n12-100>
- Berry, R., & Routon, W. (2020). *Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality*. *Journal of Accounting Education*, 53, Article 100691. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2020.100691>
- Bustamante, M. (2024). *Propuesta de programa de habilidades blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/12229/BustamanteTafur%2C%20Mery.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón Torres, N. F. (2025). *Liderazgo directivo en el clima organizacional en docentes de instituciones educativas del sector público en Cajamarca, 2024* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_395444e520c4789250507d

- Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B., & Figueiredo, R. (2022). *Do the Project Manager's soft skills matter? Impacts of the Project Manager's emotional intelligence, trustworthiness, and job satisfaction on project success*. *Administrative Sciences*, 12(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>
- Cejudo, J., López-Delgado, M., & Rubio, M. (2016). *Emotional intelligence and resilience: Its influence and satisfaction in life with university students*. *Anuario de Psicología*, 45(2), 51–57. <https://doi.org/10.1016/j.anpsic.2016.07.001>
- Charry Condor, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25–34. <https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240>
- Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). *Assessing key soft skills in organizational contexts: Development and validation of the Multiple Soft Skills Assessment Tool*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1405822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>
- Cruz, M., & Díaz, L. (2020). *Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana*. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140–152. <https://doi.org/10.46677/compendium.v7i3.872>
- Diec, S., Patel, P., Samuel, N., & Hernández-Muñoz, J. (2021). *Student perceptions of non-technical skills development during advanced pharmacy practice experiences*. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13(Supplement), 1510–1516. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2021.09.016>
- Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., & Ghislieri, C. (2020). *The soft skills of accounting graduates: Perceptions versus expectations*. *Accounting Education*, 29(1), 57–76. <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937>
- Donawa, Z. A. (2019). *Necesidades adquiridas que impulsan la motivación laboral en los empleados de las empresas de servicio eléctrico en el Estado Zulia de Venezuela*. *NOVUM. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(9), 58–73. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/download/70744/69122>
- Ehrhart, M., & Schneider, B. (2016, December 22). *Organizational climate and culture*. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3>
- Fasih, S. T., Zia, M. Q., Ellahi, R. M., et al. (2025). *The green soft and hard talent management and social sustainability: A moderated serial mediation model*. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02647-3>

- FHI 360 & Results for Development Institute. (2016). *Bridging the skills gap: Insights from employers, educators, and youth in Latin America and the Caribbean*.
- Florez, A., & Jayaram, S. (2016). *Bridging the skills gap: Insights from employers, educators, and youth in Latin America and the Caribbean*. FHI 360 & Results for Development Institute (R4D). <https://www.r4d.org>
- Forero, Y. A. (2021). *Análisis documental de la influencia del clima organizacional en colaboradores de diversos sectores económicos latinoamericanos durante la última década* [Proyecto de grado, Universidad Antonio Nariño]. Repositorio UAN. <https://repositorio.uan.edu.co/items/a1e223d9-65f8-4752-b830-63612168f464>
- García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1ª ed.). Editorial Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología. <https://hdl.handle.net/10983/26059>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). *Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector*. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Gil, A. J., García-Alcaraz, J. L., Mataveli, M., & Tobias, C. (2023). *The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes*. Journal of Workplace Learning, 35(7), 613–631. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0050>
- Gil, A. J., Mataveli, M., García-Alcaraz, J. L., & Ibáñez-Somovilla, L. (2023). *Organisational climate and change-orientated behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal*. European Management Review, 21(3), 618–630. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury.
- Guerra-Báez, S. (2019). *A panoramic review of soft skills training in university students*. Psicología Escolar y Educativa, 23, Article e186464. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guerrero, C. (2022). *Estrategias de liderazgo para mejorar el clima organizacional en los colaboradores nombrados en una entidad financiera del distrito de Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9356/Guerrero%20Guerrero%20Clarita%20Johana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). *PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with*

- interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. Campbell Systematic Reviews*, 18, Article e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hernández, J., Prats, G., & Hernández, F. (2020). *Clima organizacional: Aspectos básicos de su origen y definición*. *Revista Ciencias de la Documentación*, 66–77. <https://www.cienciasdeladocumentacion.cl/index.php/csdoc/article/view/146>
- Iglesias, A. L., & Torres, J. M. (2018). *Un acercamiento al clima organizacional*. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197–209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Kenayathulla, H. B., Ahmad, N. A., & Idris, A. R. (2019). *Gaps between competence and importance of employability skills: Evidence from Malaysia*. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 97–112. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0039>
- Keng, S.-H. (2023). *The effect of soft skills on academic outcomes*. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 24(1), 1–32. <http://dx.doi.org/10.1515/bejeap-2022-0342>
- Khan, K., & Gul, M. (2022). *The role of soft skills and organizational unfairness between leadership style and employee performance: A quantitative study in educational institutes of Pakistan*. *iRASD Journal of Management*, 4(4), 537–549. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0404.0097>
- Kim, S.-H., Kim, M., & Holland, S. (2020). *Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 168–195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- König, J., Bremerich-Vos, A., Buchholtz, C., Fladung, I., & Glutsch, N. (2020). *Pre-service teachers' generic and subject-specific lesson-planning skills: On learning adaptive teaching during initial teacher education*. *European Journal of Teacher Education*, 43(2), 131–150. <https://doi.org/10.1080/02619768.2019.1679115>
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). *Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach*. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- León Caveró, F. R. (2025). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas de Chimbote* [Tesis de segunda especialidad, Universidad Católica de Trujillo]. Repositorio institucional UCT. <https://repositorio.uct.edu.pe/items/077ec916-ef44-4cef-b75b-077411091f8d>
- Liu, Y., Yan, L., & Zhang, J. (2024). *Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese*

- higher education. *BMC Psychology*, 12, 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
- Mansura, A. R., & Nafia, L. (2019). *Programas complementarios en la educación universitaria: Estrategias para la actualización permanente y su impacto en la empleabilidad*. *Revista Internacional de Innovación Educativa*, 8(1), 33–50.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Molina, A., & Coto, E. (2023). *Importancia de las habilidades blandas en los entornos laborales*. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3), 1076–1087. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1132>
- Morgan, H. (2022). *Conducting a qualitative document analysis*. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Muammar, O., y Alhamad, K. (2023). *Soft skills of students in university: How do higher education institutes respond to 21st century skills demands?* *Journal of Educational and Social Research*, 13(2), 174–186. <https://doi.org/10.36941/jesr-2023-0041>
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). *Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad*. *Laurus*, 13(24), 290–304. Retrieved November 29, 2024, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111485014>
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- OIT. (2017). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2017: Empresas y empleos sostenibles: Empresas formales y trabajo decente*. Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra.
- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, W. C., & Geraldo-Campos, L. A. (2024). *Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees*. *Administrative Sciences*, 14(11), 280. <https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Prakash, K. (2022). *Soft skills for today's business world*. *ResearchGate*, 1(5). https://www.researchgate.net/publication/366324169_SOFT_SKILLS_FOR_TODAY'S_BUSINESS_WORLD
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., O, S., & Cahyono, Y. (2020). *Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: The mediation effect of organizational learning*. *International Journal of*

- Science and Management Studies (IJSMS), 5(6), 27–43.
<https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i3p104>
- Quispe, J. (2021). *Impacto de las habilidades blandas en el desempeño y clima laboral en la Municipalidad Distrital de Tacna* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tacna].
https://repositorio.untacna.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14075/2102/Quispe_Impacto_Habilidades.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, L., & Santillán, P. (2022). *Habilidades blandas y clima organizacional en el sector público de Tacna*. Revista de Gestión Pública del Sur, 5(2), 45–62.
<https://doi.org/10.35507/rgps.v5i2.847>
- Rivero, M., Jara, P., García, J., Anibal, R., & Zevallos, E. (2021). *Metodología de la investigación*. Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú.
- Romero, M. I., & Joya B., O. (2024). *Competencias del siglo XXI: Desarrollo de habilidades blandas (comunicación, colaboración, pensamiento crítico, creatividad)*. Revista Investigación y Praxis en Ciencias Sociales, 3(1), 60–79.
<https://doi.org/10.24054/ripcs.v3i1.3040>
- Sarkar, M., Overton, T., Thompson, C. D., & Rayner, G. (2020). *Academics' perspectives of the teaching and development of generic employability skills in science curricula*. Higher Education Research & Development, 39(2), 346–361.
<https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1664998>
- Socorro, M. (2023). *Designing a proposed organizational climate model: The case of the workplaces of civil servants, Kingdom of Cambodia*. ABAC ODI Journal, 10(2), 55–72.
<https://doi.org/10.14456/abacodijournal.2023.4>
- Soto, O., Mogollón, R., Caruajulca, E., Atoche, L., & Mestanza, C. (2024). *Soft skills and work environment program*. Universidad Ciencia y Tecnología, 28(1), 18–26.
<https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.768>
- Su, X., Jiang, X., Lin, W., Xu, A., & Zheng, Q. (2022). *Organizational innovative climate and employees' improvisational behavior: The mediating role of psychological safety and the moderating role of creative self-efficacy*. SAGE Open, 12(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440221132526>
- Takács, J., Pogátsnik, M., & Simonics, I. (2024). *Investigation of stress management among university students using the document analysis method*. In Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 901, pp. 338–349). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53022-7_35
- Valencia-Arias, A., Cardona-Cano, R., López-Sánchez, J., Herrera-Giraldo, N., & Valencia, J. (2023). *Early labor insertion in Latin America: A perspective from business sector needs*.

- Vargas, R., & Zaldivar, M. (2023). *Habilidades blandas: Una respuesta para la mejora de la atención de profesionales de la salud*. Revista Española de Educación Médica, 3, 62–68.
<https://doi.org/10.6018/edumed.576321>
- Vázquez-Rodríguez, A., Quiroga-Carrillo, A., García-Álvarez, J., et al. (2025). *Soft skills and the corporate social dimension: The perspective of university graduate employers*. Educational Research for Policy and Practice. <https://doi.org/10.1007/s10671-025-09395-w>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, Harvard University Press.
- Yengle, J. (2023). *Programa de desarrollo en habilidades blandas para la mejora del desempeño laboral, docentes de la I.E. 10793, Olmos - Lambayeque* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/11965/YengleVigo%2C%20Jessica%20Marisol.pdf?sequence=1&isAllowed=y>