

# Habilidades sociales y clima organizacional: un análisis descriptivo

Miguel Angel Valdiviezo Torres  
<https://orcid.org/0000-0002-2308-4695>  
mvaldiviezot@ucvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Chiclayo, Perú

Luis Roger Ruben Zapatel Arriaga  
<https://orcid.org/0000-0001-5657-0799>  
zarriagarr@ucv.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Chiclayo, Perú

Jackeline Margot Saldaña Millan  
<https://orcid.org/0000-0001-5787-572X>  
jsaldanam@ucv.edu.pe  
Universidad César Vallejo  
Chiclayo, Perú

Kelly Rodas Torres  
<https://orcid.org/0000-0002-2080-0393>  
Kellyrodas.torres@gmail.com  
Universidad del Pacífico  
Lima, Perú

Recibido (17/03/2022), Aceptado (17/04/2022)

**Resumen.**-En el presente artículo se analizó la relación entre habilidades sociales y clima organizacional de los colaboradores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao, en Perú, basado en las concepciones de Goleman y Palma como máximos representantes de cada constructo utilizado. La investigación desarrollada en 73 colaboradores en el área de desarrollo social de la mencionada institución, fue de tipo básica, diseño no experimental y alcance correlacional. Validándose por expertos y aplicándose posteriormente dos cuestionarios. En el caso de habilidades sociales de Goleman se procedió a realizar una adaptación al modelo general, en tanto que en el caso del clima organizacional se siguió el esquema original, obteniendo una confiabilidad de 0,973 y 0,949. Finalmente se concluyó, que ambas variables presentaban mayormente un nivel inadecuado (59% y 64%), y la existencia de una relación lineal directa y muy intensa de 0,979 entre las variables en cuestión.

**Palabras clave:** Habilidades sociales, clima organizacional, Gobierno

## Social skills and organizational climate in the Regional Management of Social Development of the Regional Government of Callao

**Abstract.-** In this article, the relationship between social skills and organizational climate of the collaborators of the Regional Management of Social Development of the Regional Government of Callao, in Peru, was analyzed, based on the conceptions of Goleman and Palma as the highest representatives of each construct used. The research developed in 73 collaborators in the area of the social development of the aforementioned institution, was of a basic type, non-experimental design and correlational scope. Validating by experts and subsequently applying two questionnaires. In the case of Goleman's social skills, an adaptation to the general model was made, while in the case of the organizational climate, the original scheme was followed, obtaining a reliability of 0,973 and 0,949. Finally, it was concluded that both variables presented mostly an inadequate level (59% and 64%), and the existence of a direct and very intense linear relationship of 0,979 between the variables in question.

**Keywords:** Social skills, organizational climate, government.

## I. Introducción.

Las habilidades sociales son comportamientos fundamentales en el ser humano, lo que le permite crear y establecer relaciones exitosas con los demás [1]. Por su parte, otros autores [2] mencionan que son un conjunto de conductas sociales aprobadas por la sociedad que generan armonía en el entorno social en el que viven.

Por otro lado, algunos autores [3] precisan que el clima organizacional ganó terreno cuando las organizaciones pusieron como foco de atención el ambiente de trabajo, la satisfacción de sus colaboradores y la productividad de calidad. Por su parte, otras investigaciones [4] manifiestan que es una percepción por parte de los trabajadores y que tiene como factores influyentes una relación adecuada entre autoridad- trabajador, progresiva línea de carrera que le permita un desarrollo personal, lineamientos institucionales que regulen la relación laboral, infraestructura adecuada y beneficios remunerativos y laborales.

Dentro de las teorías más resaltantes se precisa los aportes de Rojas [5] quien precisa que la habilidad social es la capacidad con que cuenta la persona para convivir en armonía en relación consigo mismo y los demás. En este orden de ideas, Goleman y Chernis [6] clasifican las habilidades sociales en competencias personales la misma que está orientada en la forma como nos relacionamos con nosotros mismos, por ello se tiene en cuenta la conciencia intrapersonal; el autocontrol y la motivación.

Con respecto a las teorías del clima organizacional[7] se constituye gracias a las relaciones que tienen los trabajadores en el interior de la empresa pernotándose en su conducta teniendo sus bases en Rensis Likert; del mismo modo las variables que definen esta connotación son el ambiente físico, estructurales, ambiente social, personal y comportamiento organizacional.

El artículo está conformado por cinco aspectos, en el primero se ha trabajado la introducción estableciendo el objetivo del estudio y justificación; en el segundo aspecto se precisan las bases teóricas y el estudio del arte de las habilidades sociales y el clima organizacional. En el tercer apartado se muestra la metodología. Finalmente se concluye con un débil desarrollo de habilidades sociales y clima organizacional, y una fuerte relación entre ambas.

El objetivo de este trabajo es determinar la relación entre las habilidades sociales y el clima organizacional en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao

Por otro lado, se justifica esta investigación desde el aspecto de relevancia social ya que los resultados obtenidos permiten a las autoridades encargadas implementar estrategias de habilidades sociales a fin de llevar un clima organizacional adecuado que coadyuven en los objetivos de la institución.

La metodología se basa en un enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica cuyo resultado representan un aporte teórico; también resaltamos el tipo de diseño no experimental- transaccional aplicándose el instrumento en un solo momento. En cuanto al alcance de la investigación es correlacional.

## II. Desarrollo

### A.Habilidades sociales

Las habilidades sociales pueden generar un clima organizacional positivo a través de diversas formas, una de ellas la inclusión, donde se debe hacer partícipe a personas con discapacidad, generando un impacto positivo en el trabajo [8].Complementando la idea de la diversidad de habilidades blandas y duras dentro de una organización, la creación de

tareas por parte de los colaboradores, tiene más relevancia cuando el enfoque de promoción del empleado es alto en lugar de bajo, y que un ambiente donde se promueve la equidad y la justicia reduce la influencia negativa de un bajo nivel de promoción [9].

Así, la inteligencia emocional y habilidades sociales influye positivamente en una actitud innovadora, generando compromiso, y la mejora e innovación en las tareas y procesos a desarrollar. Este hecho respalda la necesidad de capacitar y promover a los colaboradores en temas de inteligencia emocional y habilidades blandas, acompañada de una escala remunerativa acorde a su experiencia y funciones del puesto, además promover relaciones entre compañeros de trabajo que se caractericen por la apertura, la transparencia y la integridad [10].

Asimismo, en la referencia [11] se precisa que las habilidades profesionales y sociales influyen en el desempeño organizacional de las empresas; incluyen la comunicación, el liderazgo, la resolución de problemas y la habilidad para trabajar en equipo. Esta conclusión tiene sus bases en las teorías de innovación de servicios y basadas en recursos y se puede utilizar para mejorar el desempeño operativo de las organizaciones.

No obstante, frente a situaciones cambiantes se pueden generar diversas reacciones poco favorables que atenten contra el ambiente laboral, estos desafíos se observan, cuando los colaboradores no saben cómo manejar estos cambios, ausencia de habilidades emocionales y sociales, como señalan Pradoto, Haryono y Wahyuningsih [12] en su investigación, donde revelaron que el entorno organizacional puede tener un efecto negativo sobre el estrés laboral (generado por las tareas y funciones propias del puesto). Según este estudio, un clima laboral desfavorable tiene un impacto negativo sobre el rendimiento del colaborador, en cambio, un clima laboral favorable promueve el mejor rendimiento de los colaboradores.

En consecuencia, la ausencia de habilidades sociales se traduce en múltiples desventajas para la organización, generando entre ellas, la rotación laboral, insatisfacción laboral. Por su parte, A. Bhartia y Vijayalakshmi [13] nos señalan que debido a los altos niveles de competitividad que existen en algunas organizaciones, es muy difícil generar un equipo unido y de alto rendimiento si sus miembros no cuentan con las habilidades blandas necesarias para relacionarse. Diversos factores, entre ellos las habilidades interpersonales, la inteligencia emocional y la competencia cultural de los colaboradores tienen un gran impacto en el clima organizacional. Por ello, se sugiere a las organizaciones el desarrollo de un clima de equipo positivo, respeto de los derechos laborales y generación de políticas centradas en el desarrollo personal y profesional.

#### *B. Clima organizacional*

Por su parte Méndes [14], precisa que el clima organizacional es el discernimiento que tienen los colaboradores de una organización respecto a su ambiente de trabajo.

De la misma forma, Titisari y Swastika [15] nos indican en su investigación que el rendimiento de los colaboradores presentará notables mejorías si la organización tiene un buen clima organizacional, si los empleados perciben apoyo organizacional y la empresa puede mantener bien la autoeficacia de los empleados. Este hecho debería ser una de las prioridades para que la organización pueda mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Asimismo, C. Wang, T. Yuan y J. Feng [16] en su investigación se pudo comprobar que la gestión de un líder, involucrada con la misión de mejorar las habilidades y motivación de los colaboradores, beneficia directamente a la empresa.

Puede generar sentido de pertenencia colaborador – organización, incrementando significativamente la productividad y potenciando las ventajas competitivas de la empresa. Los empleados presentarían actitudes positivas hacia el trabajo y los supervisores cuando perciben un trato justo por parte de la empresa.

En tanto que, L. Huang , M. Gao y P. Hsu[17] nos indican según su investigación que se ha descubierto que la iniciativa personal predice el desempeño laboral e impacta en el clima laboral. Un colaborador que cuenta con las habilidades blandas desarrolladas, al igual que su formación en conocimientos, tiende a tomar la iniciativa en cuanto a delegación de tareas, resolución de conflictos, detectar oportunidades de desarrollo para su equipo, etc. Se involucra activamente en el trabajo diario y de sus compañeros, generando así un ambiente de compañerismo y cooperación, lo que se traduce en una mejora significativa del clima organizacional. Complementando este punto, A. Wihler, G. Blickle, P. Ellen, W. Hochwarter y G. Ferris [18] realizaron una investigación cuyos resultados identificaron la relación entre relaciones interpersonales, compromiso, satisfacción laboral y motivación; estos componentes impactan positivamente en el clima laboral y en la permanencia de los colaboradores en la organización. Las empresas de éxito deben reconocer la importancia de los componentes del clima organizacional, que mejoran el desempeño y el compromiso laboral. Por esta razón, deben analizar todos los procesos relacionados y que impactan con los colaboradores.

### III. Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, empleando un diseño no experimental, caracterizado por la no alteración de la realidad de las variables por parte de los investigadores, del mismo modo correspondió a un diseño correlacional propio de los estudios cuya meta es analizar el correlato o asociaciones entre variables y sus componentes, sin llegar a interesarse en situaciones explicativas de causa - efecto.

El estudio se llevó a cabo bajo la aplicación de dos cuestionarios virtuales generados en la plataforma Google, uno para cada variable estudiada, habilidades sociales y clima organizacional, el primero constituido en base a la teoría de Goleman, contuvo 8 dimensiones, seis de las cuales siguieron la estructura teórica original y 2 (Desarrollar a los demás, y Establecimiento de vínculos) resultantes de una adaptación bifurcada de la subvariable habilidades de equipo. Por su parte la herramienta empleada para evaluar el clima organizacional se cimentó en lo afirmado por Palma conteniendo 5 dimensiones tal cual refiere la autora al explicar el interrogatorio.

Ambos cuestionarios fueron validados por expertos y probada su confiabilidad vía una prueba piloto tomada de 20 colaboradores de una entidad pública obteniendo valores del Alpha de Cronbach de 0,973 y 0,949 para cada variable antes mencionada, demostrándose de esta forma que la información que se obtuvo de la aplicación del instrumento fue confiable.

Respecto de la población analizada se consideró al total (73) de los colaboradores de la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao, entendiendo a tal conjunto como la unión de todos los elementos con atributos similares y no considerando en el estudio a aquellos trabajadores con temas judiciales en desarrollo.

Respecto de los análisis realizados se elaboraron tablas y figuras para describir la realidad de las variables auscultadas, para luego previa prueba de los supuestos pertinentes pasar a realizar el contraste del coeficiente de Spearman como evidencia del correlato de las variables estudiadas.

**IV. Resultados**

El análisis descriptivo de las respuestas obtenidas indicó que tanto en la variable habilidades sociales, como en clima organizacional, como en sus respectivas dimensiones la mayoría de los consultados manifestó tener una percepción de un nivel de desarrollo limitado en cada una.

Así, como se observa en la Fig. 1 el 59% de los 73 trabajadores aseveraron que el nivel de las habilidades sociales alcanzado en la Gerencia era Inadecuado, similar calificativo obtuvo las dimensiones Trabajo en Equipo y Colaboración (55%), Establecimiento de Vínculos (67%), Catalizador de Cambios (53%), Liderazgo (70%), Resolución de Conflictos (55%), Comunicación (58%), Influencia (55%), y Desarrollar a los demás (53%).

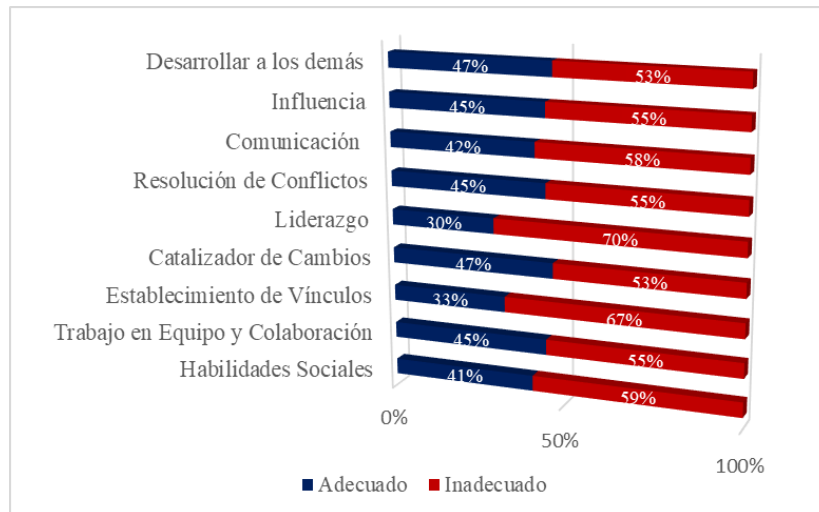


Fig. 1 Habilidades Sociales y sus dimensiones en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao

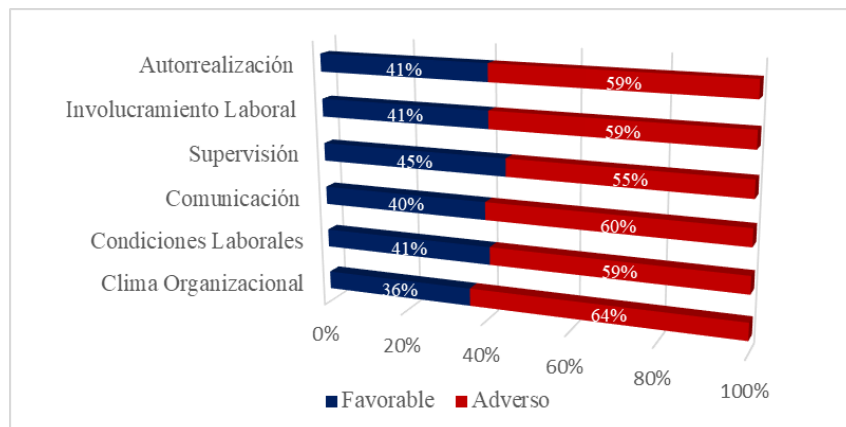


Fig. 2 Clima Organizacional y sus dimensiones en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao

A su vez al revisar la Fig. 2 la variable Clima Organizacional fue clasificada como en un nivel Adverso por el 64% de los empleados, en tanto que el mismo dictamen se evidenció en las subvariables Condiciones Laborales (59%), Comunicación (60%), Supervisión (55%), Involucramiento Laboral (59%) y Autorrealización (59%).

Por su parte según la Tabla 1., la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las habilidades sociales y el clima organizacional, mostró valores inferiores al 5% en cada caso (0,035 y 0,001) para la confirmación de la hipótesis de ajuste a una distribución normal entre sus frecuencias, por lo que fueron rechazadas y determinaron junto a su naturaleza de escala de intervállica, la elección del coeficiente de Spearman como medida de correlación.

**Tabla 1.** Prueba de Normalidad y de Correlación de las variables Habilidades Sociales y Clima Organizacional

	Prueba de Normalidad <u>Kolmogorov-Smirnov (a)</u>			Coeficiente de Correlación	
	Estadístico	gl	Sig.	Rho Spearman	Sig bilateral
Habilidades sociales	0,107	73	0,038	0,979	0,000
Clima Organizacional	0,137	73	0,002		
<u>(a). Corrección de significación de Lilliefors</u>					

En tal sentido la comprobación para la puesta a prueba de la existencia de relación entre las habilidades sociales y el clima organizacional pudo llegar a confirmar tal conclusión al hallar una probabilidad de ocurrencia de no existencia de relación igual a cero, valor por demás menor al 5% de significación previsto. De esta forma y dado el valor del Rho de Spearman hallado de 0,979 se estableció la existencia de una relación lineal positiva muy fuerte entre las Habilidades Sociales y el Clima Organizacional en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao en opinión de sus colaboradores.

## Conclusiones

Las organizaciones para poder desarrollarse y alcanzar las metas asignadas requieren de un personal capaz de poder interactuar de manera coordinada, con interacciones y respeto mutuo, que produzcan sinergia como resultado de la generación de ambientes de desarrollo apropiados y plenos de oportunidades para la consecución de éxitos no sólo de la organización sino de cada miembro de su talento humano.

Las habilidades no estructuradas que permiten socializar durante las actividades laborales incluso más allá de lo estrictamente profesional permiten influir y ser influenciados positiva o negativamente son la mayoría de las veces las responsables de los resultados obtenidos por una organización, incluso más que las habilidades técnicas adquiridas por el personal.

La investigación ha demostrado en la Gerencia Regional de Desarrollo Social que la medida en que se halla el desarrollo de las habilidades sociales de quienes hacen posibles la materialización de las metas es inadecuado según gran parte de la población analizada, tal diagnóstico explica varios de los problemas observados en el devenir de cada día de la institución tales como ausencia de liderazgo, empatía y trabajo en equipo; del mismo modo, la actualidad descubierta para con lo que se percibe como clima organizacional señala la presencia de un ambiente Adverso para la mayoría de los consultados generando condiciones indeseadas para poder desplegar de manera óptima las capacidades profesionales del personal que labora en la mencionada oficina.

Finalmente, la confirmación de la relación entre los constructos estudiados reafirma lo expresado por, sobre el correlato entre la naturaleza del nivel de desarrollo de las habilidades sociales y el clima organizacional imperante en una institución.

## Referencias

- [1] M. Beheshtifar y T. Norozy, «Social Skills: A Factor to Employees' Success,» *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.*, 2013.
- [2] R. Angrehs, P. Crespi y C. Muñoz, *Habilidades Sociales*, España: Paraninfo, 2011.
- [3] M. Martín, «Clima de trabajo y eficiencia de centros docentes: Relaciones causales,» España, 1999.
- [4] S. Palma Carrillo, «Escala de clima laboral,» 2004.
- [5] H. Rojas, *Habilidades Sociales*, Perú: Lunajras, 2010.
- [6] D. Goleman y C. Chernis, *Inteligencia emocional. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.*, Barcelona: Kairos, 2005.
- [7] I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*, México: Mc Graw Hill, 2009.
- [8] C. Kwan, «Helping People with Disabilities in the Workplace: Mezzo-Level Interventions Targeting Corporate Culture,» *Social work*, 2021.
- [9] J. Li, T. Sekiguchi y J. Qui, «When and why skill variety influences employee job crafting: Regulatory focus and social exchange perspectives,» 2020.
- [10] X. Hou, Q. Yuan, K. Hu, R. Huang y Y. Liu, «Employees' Emotional Intelligence and Innovative Behavior in China: Organizational Political Climate as Moderator,» *Comportamiento Social y Personalidad*, 2020.
- [11] A. Saramolee, Y. Hareebin, S. Boonkaew, S. Aujirapongpan y J. Jutidharabongse, «Professional Skills Development Affecting Organizational Learning and Corporate Performance: An Empirical Study in Thailand,» *TEM Journal*, 2022.
- [12] H. Pradoto, S. Haryono y S. Wahyuningsih, «The role of job stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home,» *Work*, 2022.
- [13] A. Bhartia y V. Vijayalakshmi, «Does Emotional Social Competence Foster Team Climate?,» *Psychological Studies*, 2019.
- [14] C. Méndez, «Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC un método de análisis para su intervención,» Universidad del Rosario, Colombia, 2006.
- [15] P. Titisari, A. Susanto y I. Swastika, «Organisational and individual linkages on employee performance: A case study on state-owned enterprises in Indonesia,» *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 2020.
- [16] C. Wang, T. Yuan y J. Feng, «Instrumental ties or expressive ties? Impact mechanism of supervisor-subordinate ties based on enterprise social media on employee performance,» *Journal of Enterprise Information Management*, 2021.
- [17] L. Huang, M. Gao y P. Hsu, «Effects of organizational justice on organizational climate and organizational performance in ecology industry,» *Ekoloji*, 2019.
- [18] A. Wihler, G. Blickle, P. Ellen, W. Hochwarter y G. Ferris, «Personal Initiative and Job Performance Evaluations: Role of Political Skill in Opportunity Recognition and Capitalization,» *Journal of Management*, 2017.

---

**Los autores**

**Miguel Angel Valdiviezo Torres**, Licenciado en filosofía en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Maestro en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. Cuenta con nueve años de experiencia en la docencia y en el área de Coordinación Académica.



**Luis Roger Ruben Zapatel Arriaga**, Estadístico en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Maestro en Docencia Universitaria por la Universidad Privada César Vallejo, Maestro en Administración Estratégica de Empresas (MBA) por la Pontificia Universidad Católica del Perú, doctorante en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Privada César Vallejo, docente con 18 años de experiencia en pre y posgrado de la Universidad Señor de Sipán, Universidad San Martín de Porres Filial Norte, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad César Vallejo, Gerente General de ZAAR Investigación de Mercado E.I.R.L.



**Jackeline Margot Saldaña Millan**, Licenciada en Educación Secundaria especialidad Ciencias Naturales, Maestra en Docencia y Gestión Educativa, Doctora en Administración de la Educación, docente de la escuela de posgrado de la Universidad César Vallejo- Filial Chiclayo, en temáticas de Marketing educativo, tutoría y orientación del educando, Planeación y organización educativa, Coaching profesional, Diseño y desarrollo del trabajo de investigación, Coordinadora de Investigación de Posgrado UCV Chiclayo



**Kelly Rodas Torres**, Abogada de la Universidad Nacional Federico Villareal, Egresada de la Maestría en Derecho Civil con mención en Familia por la Universidad Femenina Sagrado Corazón, estudiante de Maestría en Gestión Pública en la Universidad del Pacífico. Cuenta con 14 años de experiencia en Gestión Pública, Laboró en el Gobierno Regional del Callao, como Gerente Regional de Desarrollo Social. Así mismo, en la Municipalidad Provincial del Callao, desempeñándose como Gerente de Formalización y Regularización de la Propiedad.