



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA
Y URBANISMO**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TESIS

**PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL”**

Autor:

**Bach. Isern Paz, Carmen Astrid Carolina
(Orcid: 0000-0002-2712-5175)**

Asesor:

**Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto
(Orcid:0000-0002-7266-4290)**

**Línea de Investigación:
Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente**

**Pimentel – Perú
2021**

**PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA
FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

Aprobación del Jurado

Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto
Asesora Especialista

Dr. Vásquez Coronado Manuel Humberto
Presidente del Jurado de Tesis

Mg. Carrascal Sanchez Jenner
Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Larrea Colchado Luis Roberto
Vocal del Jurado de Tesis

DEDICATORIA:

A Dios, por sobre todas las cosas,
es quien guía mi camino siempre.

A mis padres Pilar y José por su
apoyo indesmayable e incondicional.

A mi hijo, Nicolás quien me inspira
a seguir superándome día a día.

AGRADECIMIENTO:

A mi abuelo Félix, que fue el mejor compañero de universidad.

Aquellos que de una u otra manera contribuyeron a materializar mis objetivos profesionales.

A todos ellos, muchas gracias.

PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

SOFT SKILLS PROGRAM TO STRENGTHEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A RETAIL COMPANY IN THE CITY OF CHICLAYO

Carmen Astrid Carolina Isern Paz¹

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar si las habilidades blandas de los colaboradores influyen en el nivel de desempeño del clima organizacional de la empresa retail, su objetivo principal es diseñar un programa de habilidades blandas, para fortalecer el clima organizacional en una empresa retail de la ciudad de Chiclayo, el instrumento que se aplicó para la siguiente investigación fue un test de escala CL - SPC a través de la técnica de la encuesta, la autora de la encuesta es Sonia Palma, el test a utilizar consta de 5 dimensiones y cada una de ellas tiene 10 ítems. la población en estudio está compuesta por todos los colaboradores del retail chiclayano, su muestra está conformada por los 120 colaboradores del área piso de ventas del retail chiclayano, mediante los resultados se determinó que el 69% de los colaboradores perciben un clima organizacional desfavorable, el 25% de los colaboradores perciben un clima organizacional muy desfavorable y solo el 6% de los colaboradores perciben un clima organizacional medio, como conclusión se determinó que en el retail Chiclayo los colaboradores perciben un clima organizacional desfavorable, es por eso que se elaboró un programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional, ya que existe una relación directa entre ambas variables; dicha afirmación está comprobada por estudios anteriores.

Palabras claves: *habilidades blandas, clima organizacional, programa¹*

¹ Adscrito a la Escuela Académica de Ingeniería Industrial Pregrado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú, email: ipazcaasc@crece.uss.edu.pe, código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2712-5175>

ABSTRAC

The purpose of this research is to identify if the soft skills of the collaborators influence the level of performance of the organizational climate of the retail company, its main objective is to design a program of soft skills, to strengthen the organizational climate in a retail company of the city of Chiclayo, the instrument that was applied for the following investigation was a CL - SPC scale test through the survey technique, the author of the survey is Sonia Palma, the test to be used consists of 5 dimensions and each one of them have 10 items. The population under study is made up of all the collaborators of the Chiclayano retail, its sample is made up of the 120 collaborators of the sales floor area of the Chiclayano retail, through the results it was determined that 69% of the collaborators perceive an unfavorable organizational climate, the 25% of the collaborators perceive a very unfavorable organizational climate and only 6% of the collaborators perceive a medium organizational climate, as a conclusion it was determined that in the Chiclayo retail the collaborators perceive an unfavorable organizational climate, that is why a program was developed soft skills to strengthen the organizational climate, since there is a direct relationship between both variables; This statement is proven by previous studies.

Keywords: *soft skills, organizational climate, program*

Índice

RESUMEN.....	v
ABSTRAC.....	vi
I. INTRODUCCIÓN
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. TRABAJOS PREVIOS.....	21
1.3. “TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA.”.....	27
1.3.1 HABILIDADES BLANDAS	27
1.3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	31
1.4. IMPACTO AMBIENTAL	34
1.5. GESTIÓN DE RIESGOS	35
1.6. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	36
1.7. ESTADO DE ARTE	37
1.8. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	38
1.9. ESTUDIO ECONÓMICO	40
1.10. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	41
1.11. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	41
1.12. IMPORTANCIA	43
1.13. HIPÓTESIS.....	44
1.14. OBJETIVOS.....	44
1.14.1. Objetivo General	44
1.14.2. Objetivos específicos	44
II. MATERIAL Y MÉTODOS	47
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.1.1 Tipo de investigación:	47
3.1.2 Diseño de investigación:.....	47
3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	47
3.3 VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN.....	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	49
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	49
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	49
3.4.3 Confiabilidad de los instrumentos	50
3.4.4 Validación de los instrumentos	50
3.5 Procedimiento de análisis de datos.	51
3.6 Criterios éticos.....	51
3.7 Criterios de Rigor Científico	52

III.	RESULTADOS	55
3.1.	Presentación de Resultados	55
3.2.	Discusión de Resultados	61
3.3.	Aporte práctico	63
IV.	CONCLUSIONES	85
V.	RECOMENDACIONES.....	87
VI.	REFERENCIAS	88
ANEXOS	92

Índice de tablas

Tabla N° 1.	Presupuesto del estudio.....	40
Tabla N° 2.	Tabla de operacionalización de variables.....	48
Tabla N° 3.	Dimensiones Diagnosticas Escala CL – SPC.....	50
Tabla N° 4.	Análisis de confiabilidad Escala CL – SPC.....	50
Tabla N° 5.	Adecuación para análisis factorial Escala CL – SPC.....	51
Tabla N° 6.	Distribución del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	55
Tabla N° 7.	Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	56
Tabla N° 8.	Distribución de la dimensión de involucramiento laboral del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	57
Tabla N° 9.	Distribución de la dimensión de supervisión del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	58
Tabla N° 10.	Distribución de la dimensión de comunicación del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	59
Tabla N° 11.	Distribución de la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	60

Índice de Figuras

Figura N° 1.	Etapas del aprendizaje de habilidades blandas.....	27
Figura N° 2.	Curva de aprendizaje de habilidades blandas	29
Figura N° 3.	Distribución del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	55
Figura N° 4.	Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	56
Figura N° 5.	Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	57
Figura N° 6.	Distribución de la dimensión de supervisión del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	58
Figura N° 7.	Distribución de la dimensión de comunicación del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	59
Figura N° 8.	Distribución de la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo	60

CAPITULO I: INTRODUCCION

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.

Actualmente, los organismos se hallan en un constante desarrollo y competencia por ser líderes en el mercado, para lograr este fin buscan diversas estrategias, entre las que destacan el mantener a su personal satisfecho y ser considerado el recurso más valioso de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Así mismo el nivel de satisfacción del colaborador en el desarrollo de sus funciones se encuentra ligado al Clima Organizacional es decir el ambiente laboral está relacionado directamente con el grado de Satisfacción Laboral. No se debe olvidar que en las organizaciones se encuentra diversidad de culturas y comportamientos en sus colaboradores y directivos, jefes inmediatos, afectando el cumplimiento de su labor, para lograr las metas de la organización; es esencial sostener el buen clima laboral, aceptando la satisfacción de los empleadores y ejecuten su jornal laboral de manera óptima.

Muchos países en la actualidad han comenzado a recolectar información sobre el recurso humano y su importancia, con la finalidad de mejorar las reformas en una organización y, sobre todo, del impacto que estas ejercen sobre el personal de la misma.

INTERNACIONAL

Ecuador

Actualmente los seres humanos consideramos los lugares de trabajo cada vez más nuestros, buscamos que sean lugares cómodos, sofisticados y funcionales para realizar nuestras labores, es por eso que los métodos de trabajo van evolucionando día tras día, la productividad se ha incrementado gracias a la tecnología, los medios de comunicación son herramienta primordial en las

empresas y sus colaboradores. Pero las empresas han ido evolucionando y mejorando en temas de infraestructura dejando de lado un tema muy importante ligado al logro de objetivos: el clima organizacional, un tema que inquita a todos los eslabones jerárquicos de las empresas; muchos expertos a través de estudios indican que cuando existe un buen clima organizacional en las empresas todo marcha bien, todo mejora y si sucede lo contrario las relaciones entre colaboradores se debilitan y generan poca productividad.

La Revista Líderes de la Ciudad de Ecuador (2013) entrevistó a Eddy Troya, gerente de la consultora Human Plus, quién manifiesta que muy pocas empresas ecuatorianas se encargan de conservar un clima organizacional adecuado, que logre ofrecer a los colaboradores un balance entre su vida personal y profesional, logrando que su personal trabaje para cumplir con los objetivos trazados. Desafortunadamente en Ecuador aun no cuentan con programas de mejora continua para fortalecer el clima organizacional en dicho país.

España

En los últimos años en España, un gran porcentaje de colaboradores de diferentes empresas están seguros que el clima laboral ha empeorado, teniendo como consecuencia un deficiente clima organizacional, causando incertidumbre a la hora de desempeñar sus labores, en donde los colaboradores piden de manera incesante una reestructuración laboral urgente.

Por tal situación que empaña a España, la consultoría LLORENTE & CUENCA (2014), realizó un estudio basado en encuestas online a 89 personas de las cuales el 61% eran altos directivos, los cuales aceptan que tiene un grave

problema de clima laboral y organizacional, señalando los principales efectos que ha provocado tal problema.

Como recomendaciones los encuestados piden dar prioridad a una reestructuración laboral con suma urgencia para optimizar el clima laboral en las organizaciones para obtener mejores resultados y colaboradores más satisfechos, proceso que será un poco complicado, que primero traerá consecuencias negativas, pero una vez aplicado de manera eficiente se logrará el objetivo trazado.

Colombia

La variable clima organizacional es considerado *“el motor de la organización”*, ayuda a mantener una relación de armonía entre el colaborador y la empresa, donde ambas partes están satisfechas, año a año muchas empresas vienen desarrollado la necesidad de mantenerlo estable por el bien de la productividad de la empresa.

Álvarez y Flórez (2016) en su artículo *“Clima Organizacional en Empresas colombianas”*, dan a conocer la gran relevancia del clima laboral en las organizaciones, debido a que actualmente en Colombia el ambiente laboral es complejo y cambiante, a través de la globalización que viven todas las organizaciones, las cuales no han sabido solucionar de manera efectiva sus problemas al manejar el medio más valioso de la organización que es el cuerpo laboral.

Las autoras del artículo citan a varios pioneros en el tema, los cuales confirman que el clima organizacional manifiesta diversidad cultural de los colaboradores de la empresa, los cuales son las materias primas del clima

organizacional, y al mismo tiempo forman la personalidad de la organización y así contribuyen a la captación de la imagen que puedan tener los clientes internos y externos.

Las autoras manifiestan que trabajar el clima organizacional en las empresas a través de diferentes programas o teorías, ayuda a la competitividad, productividad y al éxito de la organización el cual depende netamente de la estabilidad y satisfacción de sus trabajadores, colaboradores, sin interesar la magnitud de la organización.

Chile

Los empleadores, son el recurso más valioso de las organizaciones, son aquellos que brindan sus capacidades y destrezas para el desarrollo de los propósitos y metas que la empresa se traza, las empresas chilenas saben que un excelente clima organizacional, dará como resultado colaboradores satisfechos, ellos a su vez elevan el rendimiento y la productividad de la organización.

Montoya Cáceres (2017) en *“Satisfacción Laboral y su relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena”*, aplica una encuesta a 166 trabajadores, para medir la apreciación de los empleados sobre el clima laboral; con el objeto de proporcionar una evidencia científica que autorice el diseño y la enunciación de programas y nuevas estrategias, para incrementar la estabilidad del ambiente laboral y poder elevar la satisfacción laboral, lo que dará un resultado impactante en el clima organizacional, logrando que ambas partes cumplan con sus objetivos, la empresa tendrá colaboradores más comprometidos para realizar sus labores y

así alcanzar las metas corporativas trazadas.

Venezuela

La importancia por el estudio del clima laboral viene de varias décadas atrás, y actualmente se ha convertido en una materia prima con mucha relevancia estratégica y para el éxito de las empresas es una fortaleza, por ende, es indispensable cuidar al recurso humano para poder lograrlo.

Nieto Bello (2013), investiga la estabilidad del clima laboral, en la zona de producción de 4 empresas pasteurizadoras de leche seleccionadas, para ver si tiene relación con alcanzar los objetivos de la empresa, para lo cual decide encuestar a 152 trabajadores, luego de analizar los resultados se obtuvo que en cuatro empresas, la variable clima organizacional tienen una relación directa con los resultados operativos, por eso es de suma urgencia aplicar acciones correctivas destinadas a lograr fortalecer el clima organizacional, y cambiar los resultados actuales.

Se analizaron varios factores que podrían estar afectando, el más importante es el papel que juegan los líderes de las empresas, debido a que los colaboradores aprenden todo de ellos, si tenemos un líder que es descortés y no sabe comunicar indicaciones con respeto, el subordinado pondrá resistencia a realizar sus labores de manera eficiente y se desencadena una mala percepción en todos los trabajadores malogrando el clima organizacional.

Lo que quiere lograr el autor de esta investigación es que, a través programa de estrategias basado en liderazgo, motivación, comunicación, y más, el personal sienta los problemas de la organización como propio, lo que indica cierto sentido de pertenencia con su organización, lo que genera resultados

favorables que incidan positivamente en el clima laboral.

NACIONAL

Trujillo

Hoy en día muchas organizaciones peruanas se enfocan en ofrecer productos o servicios de alta calidad ajustados a las necesidades de sus consumidores, fidelizando a sus clientes externos, Pero, ¿qué pasa con sus clientes internos?, las empresas los saturan de más trabajo sin darse cuenta que su clima y compromiso organizacional por parte de sus colaboradores disminuye generando inconvenientes en la empresa.

Lara G. (2018), cita a varios investigadores trujillanos que consideran al factor humano, como el más importante recurso que las empresas pueden tener a futuro. La investigación de Vallejo (2014) *“La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar 2014 de la Universidad Nacional de Trujillo”*, donde se llega a la conclusión que el clima organizacional basado en la cultura y compromiso organizacional, dan como resultado el incremento del compromiso en los trabajadores de la municipalidad, mejorando su productividad en sus labores.

Lima

Peralta Vega (2019), en su trabajo de investigación, toma con referente una encuesta realiza por APTITUS en el 2018, donde el 86% de la población peruana está dispuesto a desistir por un pésimo clima laboral, el cual no deja desenvolverse de forma cómoda al trabajador, dando como resultado el no alcanzar el propósito de la organización.

Peralta ejecuto su investigación en Lima, donde aplicó como instrumento una

encuesta a 39 trabajadores, para evaluar la correlación entre el clima laboral y el desempeño laboral de los empleadores, dando como resultado que el 43.6% considera poco favorable el clima organizacional, debido a estos resultados el autor recomienda un programa de capacitaciones a los colaboradores, y a la empresa se le recomienda interactuar más con su personal no solo para exigirle mejores resultados en sus labores, sino para darle mejores condiciones en el aspecto laboral y personal, para cambiar la perspectiva de los trabajadores, debido a que con el trabajo se puede satisfacer sus necesidades, y todo está relacionado directamente con el clima laboral y sus resultados en el desempeño laboral, el cual trae ventajas favorables para la empresa, si logra mantener un buen clima organizacional.

Arequipa

Las empresas con la finalidad de cumplir sus logros a través de los colaboradores y gestión de equipos, son más importantes que el nivel de instrucción que posee un líder, por ese motivo surge la necesidad de desarrollar las habilidades blandas en los trabajadores, convirtiéndose en un dolor de cabeza para el departamento de personal a la hora de contratar.

Silva Chávez (2016), quiso investigar la relación entre el clima organizacional y las habilidades blandas, para alcanzar los objetivos de las empresas, y toma como muestra a 202 estudiantes de relaciones industriales de los últimos ciclos, que son los futuros profesionales que podría contratar la empresa Yanahuara en Arequipa, dando como resultado un elevado grado de dificultad de los estudiantes con respecto al desarrollo de sus habilidades blandas, convirtiéndose en una problemática a futuro para llegar a los objetivos

de la empresa.

El autor sugiere instalar un sistema de inclusión y evaluación de la evolución habilidades blandas, tanto en la universidad como en la empresa, para asegurar que las empresas logren sus objetivos, a través de un recurso humano que desarrolle habilidades blandas que necesitan las empresas y repercute en el futuro en la vida personal y profesional del colaborador.

Cajamarca

Según Palma (1999) la variable de clima organizacional es considerada como multidimensional, Acuña y Paredes (2015) cito que eso es debido a que abarca a distintas áreas de la empresa, pero todas ligadas al mismo objetivo tener colaboradores satisfechos y lograr los propósitos de la organización.

Acuña y Paredes (2015), investigaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, para alcanzar los objetivos de la organización, para lo cual trabajaron con una muestra de 45 colaboradores de diferentes áreas de dos distintos niveles jerárquicos de una compañía minera, dando como resultado que el clima organizacional es una herramienta útil para perfeccionar la satisfacción laboral.

Cuzco

Las empresas cada vez tienen escenarios más complejos, donde el factor humano se convierte en pilar fundamental para alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Quispe A. (2018), decide investigar el clima organizacional en la empresa Mi Banco, Agencia Cuzco, para encontrar la relación con el desarrollo de las

habilidades blandas de los trabajadores de la agencia, utilizando técnicas de encuesta, aplicadas a 24 colaboradores, se concluyó que los trabajadores de la agencia de Mi Banco consideran su clima organizacional ni adecuado ni inadecuado, por este motivo la autora de la investigación consideró recomendar al administrador de la agencia, diseñar nuevas estrategias y procedimientos, esto con la intención de optimizar el clima laboral, para la satisfacción del personal y de la propia empresa.

LOCAL

Chiclayo

En la recolección de información, se tuvo una entrevista con la jefa de recursos humanos, donde nos manifestó que la empresa retail, no es indiferente a esta realidad y preocupados por su capital humano anualmente participan del estudio realizado por la empresa Great Place to Work para analizar su clima organizacional, de manera objetiva, bajo los parámetros aprobados internacionalmente, y de esa manera poder comparar sus resultados con el benchmark de las organizaciones nacionales con el mejor clima ocupacional y con las empresas de su sector.

Los resultados de esta evaluación han podido determinar que durante los últimos años la empresa retail, es una de los mejores lugares para trabajar, sin embargo, existen algunos parámetros sujetos a evaluación que podrían trabajarse con la finalidad de optimizar el clima laboral.

Se evidenció la falta de habilidades blandas en los colaboradores del retail Chiclayano mediante la baja productividad al momento de trabajar en equipo, a través de la comunicación entre colaboradores y/o jefes de tienda; los

reclamos de los compradores por la falta de atención, la falta de motivación y adaptabilidad por lo cambios corporativos, poca fluidez al momento de tomar decisiones para la resolución de problemas, entre otras evidencias observadas, por lo tanto se ejecutó el test elaborado por Sonia Palma (2004) de clima laboral, de la cual se obtuvo como resultados que existe un mal clima ocupacional, en los trabajadores de la empresa retail.

Por consiguiente, se afirma que existen colaboradores que no sienten un óptimo clima organizacional en la empresa.

Por lo expuesto anteriormente, se diseñará de un programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de una empresa retail en la ciudad de Chiclayo.

1.2. TRABAJOS PREVIOS.

INTERNACIONALES

Granda, G. (2018) en “Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas el sector de comercialización de electrodomésticos en la ciudad de Ecuador” de la Universidad Andina Simón Bolívar, su objetivo fue medir los resultados del desarrollo del programa de habilidades blandas en el sector comercial de electrodomésticos, el autor tomo como muestra a 43 clientes, que hubiesen realizado compras en la cadenas de retail seleccionados en el año 2017 en el centro comercial el Recreo, la investigación demuestra que las habilidades blandas que desarrollan los colaboradores, permiten incrementar una percepción favorable de los cliente hacia la atención brindada al momento de realizar compras en los establecimientos. El autor concluye, las habilidades blandas, en

el contexto de las ventas en comercios retail, ayudan de manera favorable y esencial en la atención al cliente, se enfoca particularmente en el desarrollo de estas habilidades para incrementar la percepción positiva que debe de tener el cliente sobre este servicio, el cual traerá ventajas competitivas hacia la empresa.

En la universidad Tecnológica de Pereira de la ciudad de Colombia los investigadores Agudelo y Restrepo (2017) para obtener el grado de Ingenieros Industriales realizaron un estudio *“Metodologías lúdicas constructivistas como apoyo a los programas de capacitación de la empresa Redetrans”*, con el propósito de reforzar las habilidades blandas y el clima laboral, tomando como muestra a 50 colaboradores de la empresa Redetrans, donde los responsables del estudio concluyeron: *“Que la empresa no contaba con herramientas para trabajar las habilidades blandas de sus colaboradores”*. Durante el estudio se aplicaron las metodologías lúdicas reforzaron las habilidades blandas y el clima laboral de la empresa en estudio. Esta implementación del programa de desarrollo de habilidades blandas con actividades constructivistas, en cada uno de los colaboradores de la empresa, tiene beneficios para la compañía, como lo demuestra la investigación.

Cárdenas C. J. A. (2019), en *“Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad de la última década”* en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Ciudad de Bogotá, realiza esta investigación con la finalidad de conservar a su mejor personal dentro de sus compañías, teniendo en cuenta que las nuevas generaciones de colaboradores tienen estilos muy marcados de vida profesional y personal, por estos motivos la empresas ofrecen grandes cambios a las zonas de gestión de personal a través de nuevos procesos, gestiones o estrategias, con la finalidad

de dar prioridad al fortalecimiento del clima organizacional, por eso la investigación quiere establecer como fundamento conductual a las habilidades blandas para incentivar la motivación y productividad hacia los objetivos y logros empresariales, siempre teniendo en cuenta el beneficio del colaborador. Por tal motivo Cárdenas propuso realizar un plan de mejoramiento de habilidades blandas en las empresas donde realizó la investigación el objetivo de mejorar y lograr cambios a largo plazo.

Romero S. (2016), en su estudio “Inteligencia emocional y clima organizacional” de la Universidad Rafael Landívar de México. Por tal motivo se aplicó 2 cuestionarios para comprobar la relación que existe entre las variables. Se determinó lo siguiente: La inteligencia emocional influye en la optimización del clima laboral de una empresa, a través de las relaciones interpersonales, empatía, comunicaciones, entre otros, los cuales son esenciales del clima organizacional, por tal motivo se concluyó diseñar programas de habilidades blandas para los empleadores. El presente estudio logra demostrar la relación positiva que existe entre las habilidades blandas de la inteligencia emocional y el clima organizacional, por tal motivo se planteó la propuesta de realizar un programa, en el cual se incluya el manejo de las habilidades blandas en los colaboradores, pues con esto se mejorarán muchos aspectos de gran importancia y sobre todo el clima organizacional. Al mejorar el clima organizacional entre los colaboradores, la empresa podrá lograr sus objetivos corporativos.

Suarez (2018), en “*Medición del clima organizacional en el ámbito de la secretaria de economía de la municipalidad de Tandil y sus consecuencias en la motivación del empleado*” en Buenos Aires de la Universidad Nacional del Centro

de la Provincia de Buenos Aires, esta investigación es de tipo correlacional, utilizando la encuesta al personal directo y operativo que consta de 50 colaboradores, el resultado fue que existe una relación directa entre el clima organización y la motivación que puede percibir el colaborador de la municipalidad, para el desempeño de sus funciones y su estabilidad laboral. Con estos resultados se planteó una propuesta, donde se establecería un planeamiento estratégico, basado en análisis, decisiones y acciones para crear ventajas competitivas para fortalecer el clima organizacional en el tiempo.

NACIONAL

Pumacayo (2018), en *“Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara”*, en la Universidad Nacional San Agustín de la Ciudad de Arequipa la investigación tiene como objeto *identificar* la relación de las habilidades blandas de los docentes con el clima organizacional de I.E Politécnico Rafael Loayza Guevara, esta investigación es tipo correlacional, para la cual se tuvo una población de 65 docentes, donde se aplicó un cuestionario, la información fue procesada y se analizaron los resultados, con los cuales se lograron comprobar que existe una relación directa entre la habilidades blanda y el clima organización de Institución Educativa. Por tal motivo Pumacayo (2018) propuso *“implementar un programa de habilidades blandas para mejorar el clima organizacional de la I.E. Politécnico Rafael Loayza Guevara. Arequipa 2018”*.

Silvestre (2017), en su trabajo de la universidad Nacional de Trujillo el presente estudio tiene como objeto medir el grado de asociación de las variables, la observación y el cuestionario fueron sus fuentes de datos, se aplicó a los 29

colaboradores, según los resultados obtenidos se recomienda a la financiera diseñar un programa de habilidades blandas para todos los niveles jerárquicos, donde se combine la parte técnica y blanda para mejorar la relación del personal con la empresa.

Calsina (2020), realiza un trabajo de investigación titulado "*Habilidades blandas y captación de clientes en FOOTLOOSE de los Olivos 2020*", de la Universidad Cesar Vallejo, el presente trabajo tiene como finalidad verificar si existe relación entre las 2 variables, para esto se aplicó una encuesta y un cuestionario, aplicado a 50 trabajadores de la empresa FOOTLOOSE. Una vez recolectado los datos del cuestionario, estos fueron procesados, dando como respuesta final la relación directa de las habilidades blandas y la captación de clientes, en la tienda de los Olivos, por los resultados obtenidos la autora recomendó a la empresa potenciar las habilidades blandas de sus colaboradores mediante capacitaciones online, por la situación actual que vivimos, buscando de esa manera captar clientes e incrementar las ventas para beneficios de ambas partes.

Mendoza (2019), en su trabajo de la Universidad Nacional de Cajamarca, se buscó determinar la relación entre ambas variables y su influencia de una sobre la otra, para lo cual se utilizó una encuesta y un cuestionario, aplicado a una población de 39 colaboradores de la agencia, con la finalidad de medir la percepción del clima organizacional y del desempeño, luego de recopilar los datos estos fueron procesados dando como resultados evidencias de que existen una relación entre ambas variables, Mendoza propuso realizar un plan de trabajo con propuestas que permiten elevar el valor del clima organizacional y con ello optimizar el desempeño laboral en la institución.

Echevarría V. (2020), su trabajo “Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, año 2020” de la Universidad Cesar V, en la ciudad de Trujillo, su finalidad fue determinar la relación y la influencia entre ambas variables, se aplicó un cuestionario con 30 preguntas a 30 docentes de la carrera de educación de la UCV, una vez analizada los datos de la encuesta, los resultados obtenidos fueron que la mayoría de docentes no tiene un buen desarrollo de habilidades blandas, lo que tiene consecuencia a la hora de desempeñar sus labores con los estudiantes, por ese motivo la autora del estudio recomienda a la Facultad de Educación, diseñar un programa donde se incentive a mejorar las habilidades blandas de sus docentes y así mejorar su desempeño en las tareas que realiza.

LOCAL

Vallejos (2019), su trabajo “*Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC filial Chiclayo*”, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, con el objetivo de *determinar la influencia de las habilidades blandas sobre el desempeño de personal post venta*, se aplicó un cuestionario a través de la técnica de la encuesta, que fue aplicada a 39 colaboradores, sin criterios de selección, al procesar los datos de la encuesta, estos indican que los colaboradores de la empresa si trabajan sus habilidades blandas, por ese motivo la empresa cumple con sus objetivos corporativos, y una vez más se puede ver la relación directa que tiene una variable sobre la otra, tanto positiva como negativa, la autora a pesar de estos resultados recomienda talleres para seguir fortaleciendo el crecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores.

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA.

1.3.1 HABILIDADES BLANDAS

Concepto de habilidades blandas

Son aquellas que nos permiten desenvolvemos de forma exitosa en nuestras actividades diarias tanto en nuestra vida laboral y personal.

Según Mujica J. (2020) las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, o incluso a la vida diaria.

Para Lagos (2012) son llamadas también del “saber ser”, es decir como debe ser una persona, o lo que debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás.

Etapas del aprendizaje de las habilidades blandas

Mujica, J (2020) indica que: el aprendizaje de una habilidad tiende a seguir cuatro etapas generales.

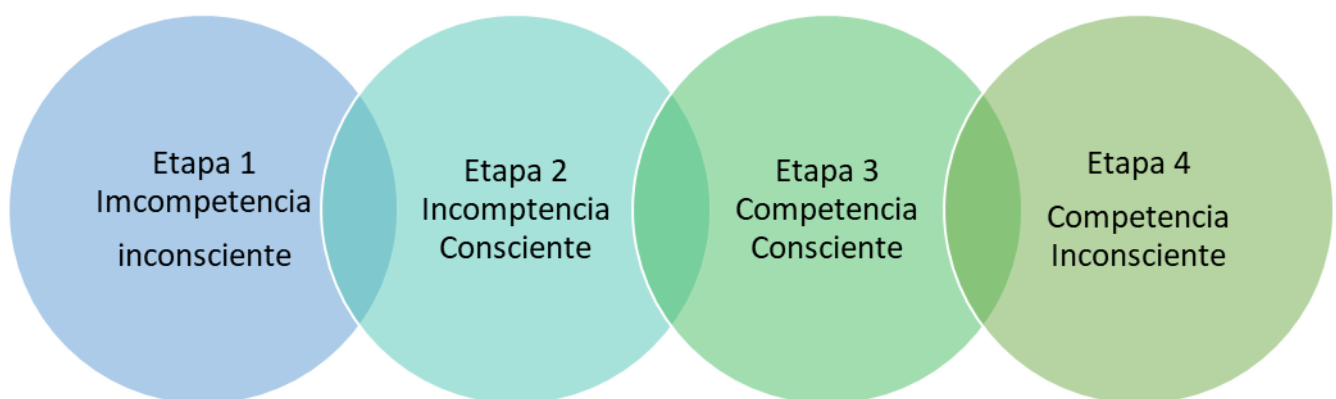


Figura N° 1. Etapas del aprendizaje de habilidades blandas

Etapa 1: Incompetencia Inconsciente

En esta etapa se carece de todo tipo de conocimiento es decir se encuentra en la ignorancia total.

No sabemos de qué somos capaces por eso a esta etapa también se le conoce como “Analfabetos emocionales”.

Etapa 2: Incompetencia consciente

La incompetencia consciente es cuando el individuo asume que hay conocimientos que no ha adquirido y este tienen que optar por aprenderlos o simplemente quedarse sin saberlos.

En su mayoría las personas renuncian al concepto de aprender de lo que percibimos. Caso contrario no demorara en brotar alguna dificultad. Esta etapa es la más desagradable pero también es en la que más conocimiento se adquiere. Es importante que esta etapa se divida en partes manejables y siempre motivar el aprendizaje con metas de acuerdo a la persona.

Etapa 3: Competencia consciente

En esta etapa el individuo está apto para la adquisición de nuevos conocimientos, pero ejerciendo esmero y dedicación. Como vaya avanzando es primordial estar consiente en cada acción para así poder afirmar dicho conocimiento. Cada avance es memorizado y enviado al cerebro, para que practicar y repetir dicho conocimiento.

Etapa 4: Competencia inconsciente

En esta etapa la habilidad se transforma en costumbre y así nuestro cerebro puede realizar otras ocupaciones al mismo tiempo. Las habilidades están ocultas hasta que reaccionemos y se den cuenta que la poseemos y solo así la realizaremos instantáneamente. Una vez aprendida la habilidad su manera de usarla es de forma intuitiva. Los demás pensarán que son habilidades innatas.

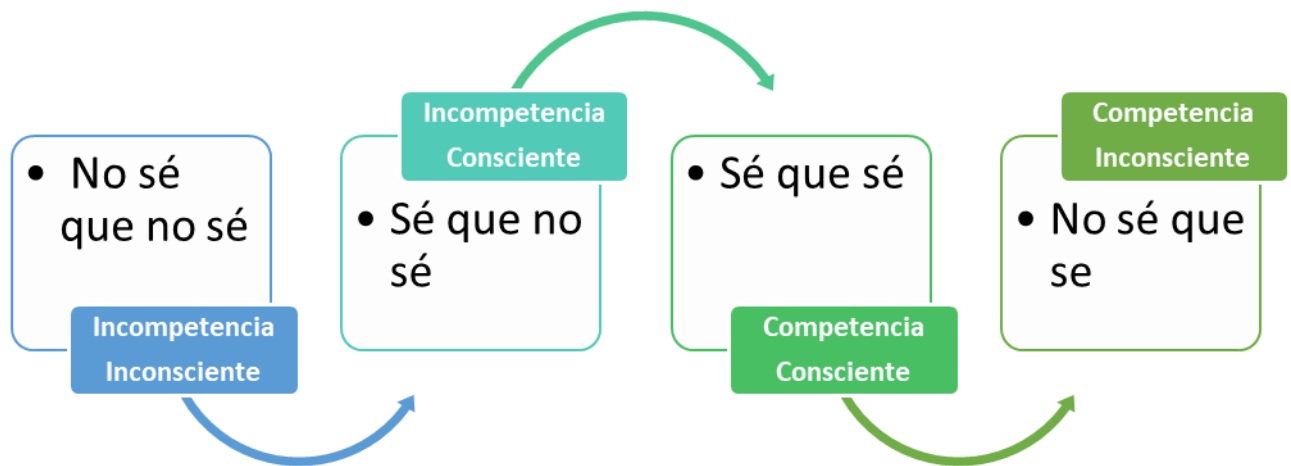


Figura N° 2. Curva de aprendizaje de habilidades blandas

Luego de concluir las cuatro etapas el individuo corre el peligro de confiarse y olvidar lo que sabe. La falta de practica los puede llevar a que olviden las habilidades que aprendimos.

Dimensiones de habilidades blandas

Habilidades Sociales: Se incluye la habilidad de comunicar, liderar y resolver problemas. La más importante de las competencias es la habilidad comunicativa porque es la capacidad de comunicarse con mayor fluidez, claridad y coherencia. Las habilidades de liderazgo hacen referencia a como ser un buen líder y no un simple jefe es decir orientar, calificar, decidir y al mismo tiempo auto orientarse, autocalificarse y mantener motivado al grupo incentivando al trabajo en equipo. La resolución de conflictos es también denominada pro actividad, y se refiere a la capacidad para resolver obstáculos y ser capaz de tomar buenas decisiones.

Habilidades Para Relacionarse - Empatía: Comprender y ponerse en el lugar de los demás es ser empático. Saber entender es fundamental y para

ellos se necesita tener algunas virtudes como ser altruista, saber y tener la capacidad de escuchar, ser positivo, comprensivo, ser dadivoso y que estén ausentes los prejuicios.

En conclusiones ser empático es ponerse en el lugar del otro, saber que tenemos el deber social con el otro, poder comprender el éxito y fracaso del otro.

Autorregulación - Trabajo En Equipo: el mundo laboral está en constante cambio y hoy en día el éxito se debe a la organización en equipo. El trabajo de equipo no solo se trata de cumplir sus funciones sino de cumplir objetivos establecidos persiguiendo un fin en común.

Importancia de las habilidades blandas

Los empresarios hoy en día requieren personal multifuncional es decir que pueda hacer un conjunto de tareas, tradicionalmente se buscaba a personas con más alta calificación, pero hoy en día es más importante destacar sus habilidades blandas y estas están por encima de los candidatos con similares puntajes.

En la actualidad las universidades han incorporado a las habilidades blandas en algunos talleres con la finalidad de potenciarlas pues obtener un título profesional ya no es la única condición a la hora de postular a un puesto de trabajo. La alta demanda laboral ha generado que la pesquisa por parte de los contratistas tenga un “plus” dentro de sus habilidades. El plus que es solicitado por los empleadores consiste en el manejo de las habilidades blandas. Las habilidades blandas fortalecen al desarrollo en el trabajo es por

eso que no se puede negar la importancia de estas en la actualidad. Cada vez los empleadores requieren más a las habilidades blandas como una adicción al método tradicional de calificación.

1.3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Likert (1968) el comportamiento de los directivos juega un rol fundamental en el clima organizacional, existen tres variables que determinan la percepción que ellos tienen, tales como: variables causales (crecimiento de la empresa), variables intermedias (emociones y percepciones de los trabajadores) y las variables finales (son las conclusiones de las dos variables anteriores, se reflejan en los logros obtenidos). La estabilidad laboral es una variable que depende del clima organizacional y eso se ve reflejado en las características estructurales de la organización,

Enfoque estructuralista de Forehand et al, (2007) sostienen que *“el clima organizacional es el conjunto de características perennes que distinguen a una organización de otra e influyen en el comportamiento de los componentes de la organización”*.

Forehand y Gilmer señala que *“el clima difiere de una organización a otra y que varía dependiendo de los trabajadores que este tenga, y es en resumen el conjunto de características inherentes, las que describen la organización”*.

Dessler, (2009)

Enfoque de Halpin y Crofts para ellos el clima organizacional *“es la visión que el trabajador se forma sobre ella en términos de autonomía, estructuras, recompensas, consideración, cordialidad etc., del mismo modo lo plantea”*

Lewin quien sostiene que *“el clima organizacional es el conjunto de atributos*

objetivos como los valores, necesidades y aspiraciones de los trabajadores de la empresa.”

Litwin y Stringer (2010) Señala que *“el clima organizacional es lo que se percibe del estilo del administrador, del sistema y de los factores ambientales sobre las actitudes, las creencias, los valores y las motivaciones de los trabajadores de una organización”*. A pesar de los diversos enfoques el clima organizacional es estable y perdura se concluye que afecta directamente al comportamiento de los trabajadores debido a la apreciación que tienen en su centro de labor. Conservar un óptimo clima organizacional es fundamental en la gestión de recursos humanos, a su vez este fomenta un ambiente positivo, motivación, productividad, compromiso y lealtad con la institución.

Chiavenato (2011) sostiene que *“las facultades o dominios del ambiente laboral que son distinguidas o experimentadas y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los colaboradores”*. Es decir tienen ciertas peculiaridades que establecen el contexto interno y el cómo lo perciben los colaboradores.

Teorías que sustentan el clima organizacional

García (2007) Destaca dos teorías:

La teoría de Clima Laboral de Likert

Esta teoría se refiere a que el comportamiento gerencial y las condiciones laborales influyen demasiado en el comportamiento de sus empleados. (García, 2007).

Esta teoría menciona tres tipos de variables que precisan las

particularidades propias de una empresa u organización y que influye en la impresión individual del clima organizacional. También se encontró las variables causales, que sirve como indicador para saber la evolución de una organización. Las variables intermedias son las encargadas de medir el estado interno de la empresa. Y por último, pero no menos importante las variables finales que son los resultados logrados por la organización.

La teoría de los factores de Herzberg

Palma (2004) basa su modelo de análisis del clima organizacional en la teoría bifactorial de Herzberg. Consiste en clasificar dos categorías de necesidades según los objetivos humanos: Los factores de higiene y factores ambientales en una situación laboral donde se debe tener una atención permanente para prevenir la insatisfacción.

Los sentimientos relacionados con la evolución personal, la autorrealización y los derechos que la organización brinda a sus trabajadores se encuentran dentro de los factores motivacionales.

Dimensiones del clima laboral

Las dimensiones del clima laboral son las peculiaridades a ser medidas en una empresa y su impacto en el comportamiento de los colaboradores (Sandoval, 2004).

Palma (2004) postula la existencia de 5 dimensiones que interpretan el clima organizacional existente en una empresa:

- **Autorrealización.** Es la posibilidad que impulsan a las empresas al crecimiento y desarrollo personal y profesional de los colaboradores relacionados a su función laboral.

- **Involucramiento laboral.** El capital humano tiene que identificarse y comprometerse laboralmente con el cumplimiento y crecimiento de la empresa.
- **Supervisión.** Los empleadores deben percibir el apoyo incondicional y constante de los supervisores para poder obtener las metas alcanzadas y así sea óptimo su desempeño laboral.
- **Comunicación.** La empresa tiene que informar con elocuencia, concordancia y precisión del reglamento interno y externo.
- **Condiciones Laborales.** Los trabajadores tienen que sentir el apoyo incondicional de la empresa para el desenvolvimiento de sus actividades.

1.4. IMPACTO AMBIENTAL

El cuidado de nuestro medio ambiente, se ha transformado en uno de los pilares más importante de las empresas en todo el mundo, especialmente en los retail entre más sostenible es la empresa, más atractiva se ve ante los ojos de sus clientes internos, externos, proveedores y toda su cadena logística en grande y pequeña escala, y para las instituciones dedicadas a cuidar el medio ambiente, las toman como ejemplos a seguir, lo que repercute directamente en sus ventas, elevando sus ganancias.

Uno de los retail chiclayanos, tiene en marcha su Estrategia de Sostenibilidad, la cual se alinea a los progresos que vive el sector retail y para enfrentar futuros y nuevos retos, enfocándose en 4 pilares: Pasión por la integridad, Experiencia Significativa, Más valor social y Acción Climática y Circularidad, está última tiene como finalidad ser líder en crecimiento sostenible, viviendo la sostenibilidad en cada una de sus decisiones y procesos. Utilizan los

recursos de forma eficiente y minimizando nuestro impacto con el medio ambiente a través de la Acción climática, la Circularidad, Productos más sustentables.”

La gestión de la Acción Climática y Circularidad son ejes claves en la Estrategia Ambiental del Retail Chiclayano. El cumplimiento de la legislación ambiental también es un pilar, el cual lo rectificamos cumpliendo con las normativas internacionales aplicables a nuestro rubro de trabajo. Aplicamos nuestro Sistema de Gestión basado en la norma ISO 14001, la cual es nuestra guía permitiéndonos definir nuestras acciones para lograr los objetivos institucionales cuidando el medio ambiente en beneficio de toda nuestra cadena logística, por estos motivos tenemos proyectos como Reducción de gases – Efecto Invernadero (GEI), Huella de Carbono, Instalaciones Sustentables, Productos Sustentables, Iniciativas Verdes, Iniciativas Sustentables, Estrategia de Circularidad, Reciclaje de Electrodomésticos y Línea blanca, Telas Reciclables, Contenedores en tiendas, Reciclaje de Peluches y Hacia Cero Residuos.”

“Con todos estos proyectos, esperamos cumplir con nuestro objetivo de ser una empresa sostenible para el confort de todos los seres vivos, dando el ejemplo a nuestros clientes y a nuestras tiendas pares.

1.5. GESTIÓN DE RIESGOS

El crecimiento de la globalización ha traído con ella sus pro y sus contra, las grandes empresas están expuestas a muchas amenazas tanto físicas e informáticas, el manejo de la incertidumbre, de las amenazas lleva al Retail chiclayano a trabajar con un Modelo de Prevención basado en la Ley N°30424, este modelo se rige a toda persona que participa en la organización como los

dueños, controladores, alta administración, ejecutivos principales, trabajadores dependientes, contratistas, subcontratistas, proveedores, clientes y terceros que tengan relación con el retail Chiclayano.

El Retail Chiclayano diseña e implementa el Modelo de Prevención estableciendo lineamientos de acuerdo a su rubro, y establecido por la Ley N°30424. Tiene como compromiso evitar cualquier delito que atente con los intereses o en provecho de la compañía.

El Modelo de Prevención tiene una estructura organizacional, con recursos, políticas, roles y sus responsabilidades, procesos y procedimientos que recae toda la responsabilidad en el Directorio de la compañía, el funcionamiento se desarrolla a través de 4 tipos de actividades que buscan materializar su funcionamiento y ejecución: Actividades de Prevención, Actividades de Detección, Actividades de Respuesta y supervisión y monitoreo de Modelo de Prevención, la aplicación de las estrategias tiene como objetivo evitar que se cometan incumplimientos en el Modelo de Prevención.

1.6. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

En el contexto de la emergencia global por la propagación del COVID-19, es necesario tomar las medidas adecuadas para enfrentar la pandemia que estamos viviendo y limitar su impacto en la salud de los empleados, empleados externos y clientes, así como el funcionamiento de nuestra organización. Este plan se aplica a las ventas físicas en la tienda, las ventas en línea y las compras telefónicas con entrega en tienda, recojo en la tienda y entrega a domicilio, lo que incluye garantizar la salud del cliente, los empleados, los empleados externos y los clientes.

El objetivo de este plan es velar por la salud y seguridad de los empleados y definir un plan de acción que la empresa adoptará para:

- Prevenir el riesgo de contraer la infección por Covid-19 en el lugar de trabajo y garantizar una entrega conveniente para nuestros clientes.
- Establecer estándares de comportamiento para los empleados para prevenir infecciones y mantener el trabajo de la organización.
- Contribuir a las medidas tomadas por el gobierno para prevenir la propagación de la enfermedad mencionada.

Este protocolo se puede aplicar a cualquier empresa distribuida y se debe implementar y aplicar en todos los niveles de la jerarquía. En el caso de personas físicas y proveedores externos, las medidas previstas en este protocolo que deberán aplicar de acuerdo con los bienes o servicios que presten a la organización serán administradas con los representantes de las empresas antes mencionadas.

1.7. ESTADO DE ARTE

En la presente investigación titulada “Programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional en una empresa retail de la Ciudad de Chiclayo”, nos permite investigar la correlación entre las habilidades blandas del colaborador y el éxito o fracaso del clima organizacional de la empresa visto de manera interna o externa, con el único objetivo de proponer una solución a este problema a través de un programa de habilidades blandas, para mantener el confort del colaborador y el empleador, dando buenos resultados para ambas partes.

Con la finalidad de lograr los objetivos de la investigación, es de suma importancia revisar bibliografía referente al tema de varios autores que resalten la importancia de las habilidades blandas con relación al clima organizacional, por lo expresado anteriormente se consideran como antecedentes del estudio varias investigaciones de autores locales, nacionales e internacionales, seleccionando un total de 22 investigaciones y es oportuno mencionar el trabajo

de Granda, G. (2018), en su investigación en la Ciudad de Ecuador, concluye: las habilidades blandas, en el contexto de las ventas en comercios retail, ayudan de manera favorable y detalla en el servicio de atención al cliente, se enfoca particularmente en el desarrollo de estas habilidades para mejorar la percepción positiva que debe de tener el cliente sobre este servicio, el cual traerá ventajas competitivas hacia la empresa.

El objetivo de este estudio fue describir la relación directa de las habilidades blandas y el clima organizacional, donde se identificaron 5 habilidades blandas específicas: compañerismo, comunicación, supervisión, atención al cliente y resolución de problemas, que están relacionadas con los 5 factores del test de Clima organizacional de Sonia Palma, la cual fue aplicada a los 120 trabajadores del retail chiclayano.

Los resultados manifiestan que existe un enlace directo de las habilidades blandas con el clima organizacional de la empresa, y la brecha que esta relación puede causar el éxito o fracaso para alcanzar los objetivos de la empresa, al mismo tiempo repercute en el colaborador de forma directa.

De la información obtenida de la bibliografía y los resultados procesados de la encuesta, se puede determinar la influencia de las habilidades blandas en el clima organizacional, por lo cual se propone el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional del retail de la Ciudad de Chiclayo.

Así mismo esta investigación pretende establecer y reafirmar puntos importantes, para próximas investigaciones.

1.8. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Retail: Retail palabra con origen inglés, se refiere al comercio de detalle, quiere decir a la venta de productos al consumidor final. Se le conoce como venta al

detalle, venta al detal, venta al por menor o comercio minorista. (Diccionario Significados)

Colaboradores: Que colabora con una persona en un mismo trabajo o para un mismo fin. (Diccionario Thefreedictionary)

Ciente: Consumidor natural o jurídico que compra un producto o servicio y tiene una relación comercial con la empresa que le vende. (Alcázar P., 2017)

Productividad: Para Carro P. R y González G. D. (2007) La productividad involucra el progreso de un proceso productivo. La definición de mejorar es una comparación favorable entre la cantidad de materia prima utilizada y la cantidad de productos y servicios finales. Por tal motivo es un índice que enlaza lo producido por un sistema (salidas o producto) y las materias primas utilizadas para obtener el producto final (entradas o insumos).

Liderazgo: "Es el proceso de influenciar a la gente para que se empeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines". (Chiavenato)

Según Alles M. (2009) es la capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Comunicación eficaz: Según Alles M. (2009) es la capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Resolución de problemas: Para la UNICEF es la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución

deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución.

Empatía: Capacidad humana de relacionarnos emocionalmente con los demás, pudiendo percibir, reconocer, compartir y comprender el sufrimiento, la felicidad o las emociones de nuestro prójimo. (Diccionario significados)

Trabajo en equipo: Según Alles M. (2009) Es la habilidad de trabajar con los demás, ser parte de un grupo y laborar con las distintas áreas de la empresa, con la finalidad de lograr una meta en equipo, la estrategia organizacional, controlar los intereses personales a los objetivos de equipo.

1.9. ESTUDIO ECONÓMICO

El trabajo de investigación se apoyó en la recolección de información, a través de varios métodos como: la observación y la encuesta, las mismas que fueron aplicadas al personal del retail, y así tener una evaluación previa, para lo cual se necesitó diferentes materiales como los de escritorio, impresión, procesamiento de datos, compra de libros, obtención de bibliografía especializada y asesorías puntuales, para lo cual se destinó un presupuesto con la finalidad de que el proyecto llegue a buen término, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 1. Presupuesto del estudio

Rubro	Importe parcial
Bienes	
Material de Escritorio	250
Material de Procesamiento Automático de Datos	300
Material de Impresión	180
Compra de libros y obtención de bibliografía Especializada	400
Servicios	
Pago Asesoría	500
Total de Gastos de Proyecto	1630

La financiación fue asumida por la estudiante autora del proyecto el cual asciende a mil seiscientos treinta

1.10. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿CÓMO EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS FORTALECE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO?

1.11. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

A. Justificación Práctica

El estudio tiene como finalidad presentar una propuesta de un programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional; para mejorar el desempeño del talento humano de manera objetiva y adecuada, rompiendo esquemas tradicionales que solo se basan en la gestión de recursos humanos de acuerdo a un perfil del puesto del trabajo; el programa de habilidades blandas que se propondrá tiene como objetivo fortalecer continuamente el clima organizacional de una empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.

B. Justificación Teórica

La finalidad del estudio es proponer la estrategia de un programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.

Después de analizar los resultados de la encuesta de Sonia Palma a los colaboradores del retail, se puede observar sus falencias en los 5 factores de la encuesta, autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, todos ellos tienen un promedio de 50% en desfavorable, por tal motivo desarrollaremos un programa de desarrollo de habilidades blandas enfocadas en el trabajo en equipo, el liderazgo, comunicación, flexibilidad, gestión del tiempo, motivación, persuasión y paciencia, para que logre sus objetivos planificados.

C. Justificación Metodológica

La investigación brindará datos de suma importancia a la gerencia de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo , porque propondrá un programa de las habilidades blandas para sus colaboradores con la finalidad de optimizar el clima organizacional de la empresa, brindando un análisis actual de las variables y de su repercusión en el ambiente laboral a trabajar y de su incidencia en el ámbito laboral, con la finalidad de poder dar la relevancia necesaria para implementar los programas de habilidades blandas para el fortalecimiento en su clima organizacional y el mejor desarrollo laboral de sus colaboradores, y de esta manera la empresa pueda lograr sus objetivos planificados.

D. Justificación Social

El retail chiclayano, siempre se preocupa por mantener un clima

organizacional óptimo para todos sus trabajadores, porque sabe que un buen clima organizacional es el garante de alcanzar los objetivos de la empresa y de sus trabajadores. Por tal motivo, la empresa se encuentra ante del desafío de complementar un programa de habilidades blandas para reforzar el clima organizacional, lo que le permitirá contar con un personal estable y altamente capacitado en las funciones que deben desempeña para el logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo manteniendo un buen nivel clima organizacional a lo largo del tiempo.

E. Justificación Económica

Actualmente las empresas buscan ser eficientes, para resaltar en el mundo económico, lograr objetivos con menos recursos es lo que se busca, para generar más utilidades, la gestión de recursos humanos actualmente en las empresas demanda un gasto significativo, pero que bien dirigido tiene buenos resultados.

Es por eso que la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo, siempre está pendiente de su personal, por tal motivo participa de la encuesta GPTW, para conocer cómo es su clima organizacional, evaluado de manera imparcial.

Por lo expuesto anteriormente, proponemos a la empresa implementar el programa de habilidades de blandas, para mejorar su clima organizacional, luego de haber evaluado los resultados de la prestigiosa encuesta.

1.12. IMPORTANCIA

Mediante la investigación la gerencia de la empresa retail de la Ciudad de

Chiclayo, tendrá una amplia visualización de todo el panorama de su clima organizacional que maneja actualmente, de tal manera podrá saber cuáles son los parámetros que deben ser sujeto a mejorar, con la finalidad de establecer un excelente clima organizacional, estos ejercen una significativa influencia en la cultura de la empresa, para esto realizaremos una propuesta de un programa de habilidades blandas, que buscará mejorar las jerarquías del clima organizacional de la empresa con la finalidad de lograr la satisfacción laboral de sus trabajadores, se le brindará a la empresa estrategias, dentro del programa de habilidades blandas, las cuales serán de vital importancia para lograr el objetivo trazado fortalecer el clima organizacional de manera continua.

1.13. HIPÓTESIS.

El diseño del programa de habilidades blandas fortalece positivamente el clima organizacional en una empresa retail de la ciudad de Chiclayo.

1.14. OBJETIVOS.

1.14.1. Objetivo General

DISEÑAR UN PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS, PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO

1.14.2. Objetivos específicos

- a. Realizar el diagnóstico de la situación actual del nivel del clima organizacional de la empresa retail de Chiclayo.
- b. Identificar las habilidades blandas, para diseñar el programa que fortalecerá el clima organizacional de la empresa retail.
- c. Diseñar el programa de habilidades blandas para fortalecer el

clima organizacional de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.



CAPITULO II: MATERIALES Y METODOS

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

2.1.1 Tipo de investigación:

El planteamiento de la investigación es cuantitativo, según su afinidad es aplicada por que se busca el progreso de la investigación, pero si se tiene interés con su aplicación futura, también podemos decir que según su alcance la investigación es explicativo – descriptivo (Rodríguez y Pierdant, 2014) porque va a dar detalle de la realidad, así como cualidades o características de la población en estudio, y según su fuente de datos es de campo porque aplica directamente la fuente de investigación del materia de estudio

2.1.2 Diseño de investigación:

El trabajo de investigación tiene un diseño no experimental porque no se realizó ningún tipo de manipulación de las variables de estudio, también se determinó que es de tipo transversal descriptivo (Achaerandio 2010) pues se describe los componentes principales de la realidad buscando una relación entre ambas variables.

2.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Según Tamayo y Tamayo (1997) planteo que la población es todo objeto de estudio donde las unidades poblacionales tienen una característica en común y el estudio de esta misma es la que da origen a la investigación. Para este estudio la población estuvo conformada por todos los colaboradores de la tienda retail de la ciudad de Chiclayo.

Según Hernández et al., (2014) la muestra es una parte de la población, la cual sirve para realizar la investigación. La muestra de esta investigación fueron todos los 120 colaboradores del retail, del piso de ventas de una tienda en Chiclayo

2.3 VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN.

Tabla N° 2. Tabla de operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTOS	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
Habilidades Blandas	Según Chomsky (1985), engloban un conjunto de atributos que permiten actuar de manera efectiva e incluyen el pensamiento crítico, la ética y la posibilidad de adaptación al cambio.	Habilidades Sociales	Liderazgo Comunicación Resolución de problemas	Programa de habilidades blandas
		Empatía	Servicio al Cliente	
		Autorregulación	Trabajo en equipo	
clima organizacional	Percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función de aspectos como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma, 2000, pág. 85).	Autorrealización	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Escala de Clima Laboral de Sonia Palma Carrillo (2004)
		Involucramiento laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47	
		Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48	
		Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 27, 34, 39, 44, 49	
		Condiciones laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50	

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

2.4.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos según Ávila A. (2010, p. 37) dependen de diferentes factores tales como la naturaleza del objeto de estudios, del tamaño de la población o muestra y de la oportunidad de obtener los datos. Entre las técnicas más conocidas encontramos la observación, la entrevista, el cuestionario y la encuesta.

En este trabajo de investigación aplicamos la técnica de la encuesta que es un método de recolección de información, pues recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población (Hernández, 2010, p. 217).

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

La investigación se basó en dos variables tales como las habilidades blandas y el clima organizacional, para obtener los datos de clima organizacional se empleó el test de La Escala CL-SPC (Palma, 2004) que tiene 5 dimensiones y cada una de ellas tiene 10 ítems haciendo un total de 50 ítems, con una duración de 15 a 30 minutos, se aplicó con una escala de Likert con 5 categorías para la calificación del instrumento de acuerdo a las normas técnicas establecidas tienen un puntaje de 1 a 5 puntos, haciendo un total de 250 puntos como máximo para la escala total y de 50 puntos por dimensiones. Las dimensiones están basadas en las puntuaciones directas, a mayor puntuación un mejor ambiente de trabajo y puntuaciones bajas es indicador de un clima adverso.

Tabla N° 3. Dimensiones Diagnosticas Escala CL – SPC

Dimensiones Diagnosticas	Factores del I al V	Puntaje Total
Muy Favorable	42 – 50	210 – 250
Favorable	34 – 41	170 – 209
Media	26 – 33	130 – 169
Desfavorable	18 – 25	90 – 129
Muy desfavorable	10 – 17	50 – 89

Para la variable habilidades blandas se realizó una propuesta basada en estudios realizados ya mencionados en los antecedentes la cual consiste en 12 sesiones de las cuales realizará una sesión por semana durante 3 meses cada sesión tendrá el tiempo de duración aproximada a 1 hora. Las sesiones se trabajarán los días lunes, miércoles y viernes con 40 colaboradores por día señalado es decir los 120 colaboradores de retail serán divididos en tres grupos de los cuales cada grupo acudirá a la capacitación en días diferentes.

2.4.3 Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de La Escala CL-SPC según los métodos Alfa de Cronbach y Split y Half de Guttman se estima la confiabilidad con una correlación de 0.97 y 0.90 respectivamente, lo que indica una alta consistencia interna de los datos y permite confirmar que el instrumento es confiable.

Tabla N° 4. Análisis de confiabilidad Escala CL – SPC

Método de análisis	Escala DO – SPC
Alfa de Cronbach	.97
Split Half de Guttman	.90

2.4.4 Validación de los instrumentos

La validez “es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. El instrumento utilizado tiene una validez de los datos del cuestionario sometidos al test de Kaiser-Mayer Olkin dieron como resultado un

nivel de 0.980.

Tabla N° 5. Adecuación para análisis factorial Escala CL – SPC

	Coefficiente
Medida de adecuación Kaiser Meyer	.98

2.5 Procedimiento de análisis de datos.

Para identificar el clima organizacional se aplicó el test de La Escala CL-SPC que consta de 50 preguntas a las que se responde mediante una escala de Likert. El test se aplicó de manera anónima durante un plazo de 15 a 30 minutos, tan solo se explicó el test antes de iniciar, haciendo hincapié en que se contestarán todos los ítems. Una vez obtenido los datos del test fueron procesados en el programa de SPSS vs26 y los resultados fueron presentados en tablas y gráficos que resuman la información.

Para identificar las habilidades blandas que se trabajará en el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional se empleó las dimensiones del test de la Escala CL- SPC que son cinco tales como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Para realizar el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional, se basó en los resultados obtenidos en las dimensiones del test del clima organizacional.

2.6 Criterios éticos.

Los criterios éticos que se tomarán en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

- **Consentimiento informado**

Los participantes son conscientes de los derechos y responsabilidades que el estudio involucra.

- **Confidencialidad**

Los participantes de la investigación estarán seguros y confiados que su identidad será secreta.

- **Observación participante**

En el proceso de recogida de datos, asumirá la responsabilidad moral de todas las consecuencias derivadas de la interacción de los colaboradores de la investigación. Se cuidará durante el proceso de recolección de datos, y la responsabilidad moral de todos los impactos y consecuencias que se generarán proviene de la interacción que se establezca con los sujetos participantes en la investigación.

- **Originalidad**

La investigación es original donde se recopiló antecedentes y otros aportes de investigadores los cuales han sido citados según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual.

2.7 Criterios de Rigor Científico

Noreña et al. (2012), son los principios vinculados con el desarrollo de una exploración ya que forman parte de un consolidado de actitudes que representan un rigor indiscutible, se pueden identificar las siguientes:

Validez: el proceso se considera válido cuando el investigador tiene los criterios necesarios para un entendimiento adecuado de la información conjunta que se recopiló en su momento. Una vez que todo haya finalizado se representará sus conclusiones.

Credibilidad: es la confianza y el grado de conocimiento en donde los investigadores y los interesados en la investigación establecen un convenio ya que eso tendrán un valor inmensurable en el transcurso de la

aplicación, a su vez el entorno es vital ya que se ejecutará en donde tengan una accesibilidad acorde a sus medios.

Confirmabilidad: garantiza la transparencia de la información recopilada por medio del desarrollo de la interpretación de datos, ya que el investigador examinará los mismos con la base teórica planteada.

Relevancia: permite valorar el beneficio de los propósitos planteados en el estudio otorgando la aceptación ya que se obtuvo un resultado óptimo y esperado, dentro de un contexto establecido. (p.268)



CAPITULO III: RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de Resultados

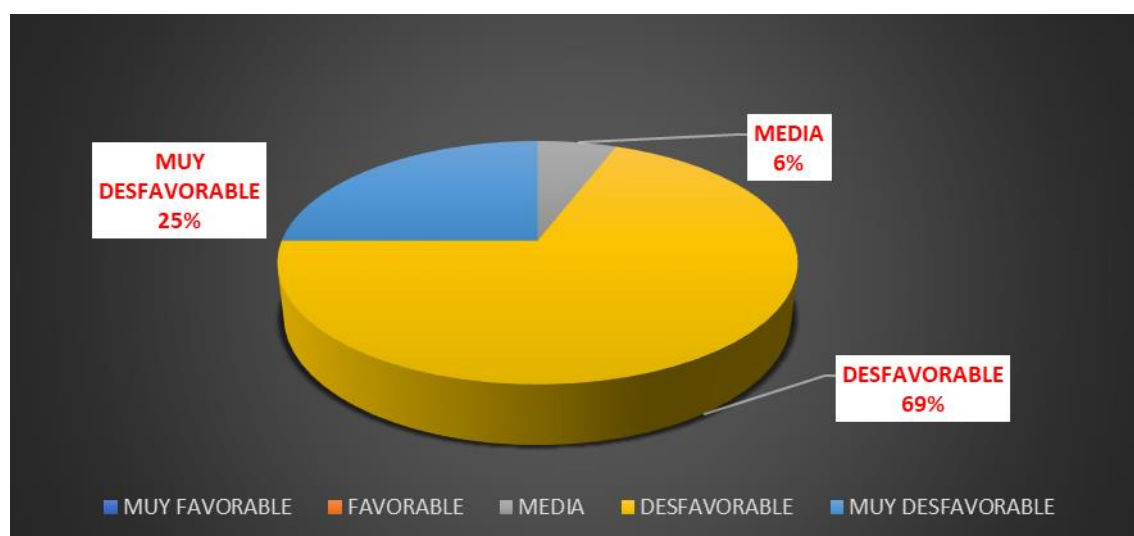
Objetivo 1: Diagnóstico de estado el nivel del clima organizacional de la empresa retail de Chiclayo se determinó mediante el test de La Escala CL-SPC que consta de 50 preguntas a las que se responde mediante una escala de Likert que tiene las categorías de muy favorable, favorable, media, desfavorable y muy desfavorable. El test se aplicó de manera anónima a los 120 colaboradores durante un plazo de 15 a 30 minutos.

Tabla N° 6. Distribución del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	0	0%
MEDIA	7	6%
DESFAVORABLE	83	69%
MUY DESFAVORABLE	30	25%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 3. Distribución del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



En la tabla N° 6 se observó que el 69% de los colaboradores retail de una tienda de Chiclayo perciben un clima organizacional desfavorable, el 25% de los

colaboradores perciben un clima muy desfavorable mientras que el 6% perciben un clima organizacional medio.

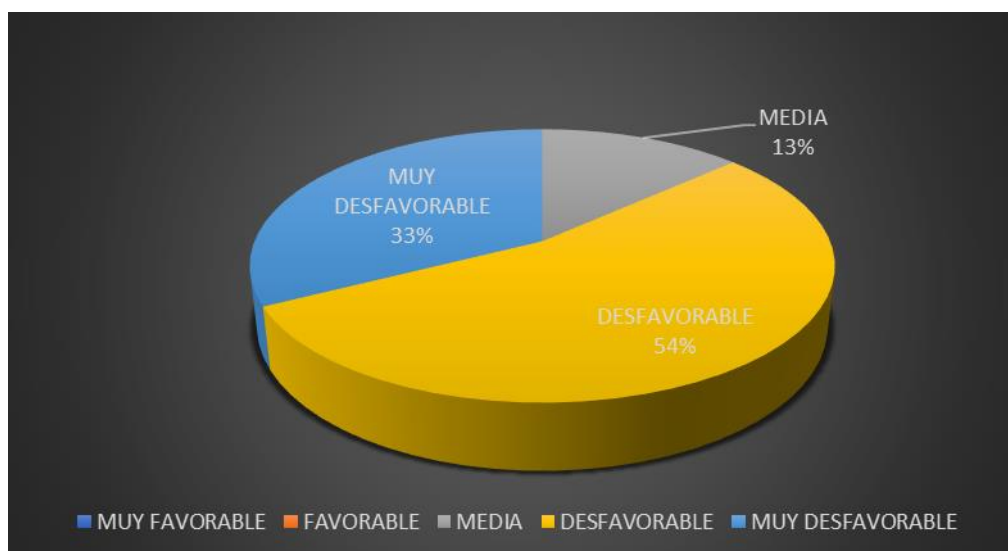
Objetivo 2: Las habilidades blandas seleccionadas para diseñar el programa que fortalecerá el clima organizacional de la empresa retail están directamente relacionadas con las dimensiones del test de Escala CL-SPL, por ese motivo las habilidades blandas seleccionadas dependen exclusivamente de los resultados de las dimensiones del test de Escala CL-SPL.

Tabla N° 7. Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	0	0%
MEDIA	16	13%
DESFAVORABLE	65	54%
MUY DESFAVORABLE	39	33%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 4. Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



Fuente: Tabla N°4

En la tabla N°7 se observa que el 54% de los colaboradores retail de una tienda

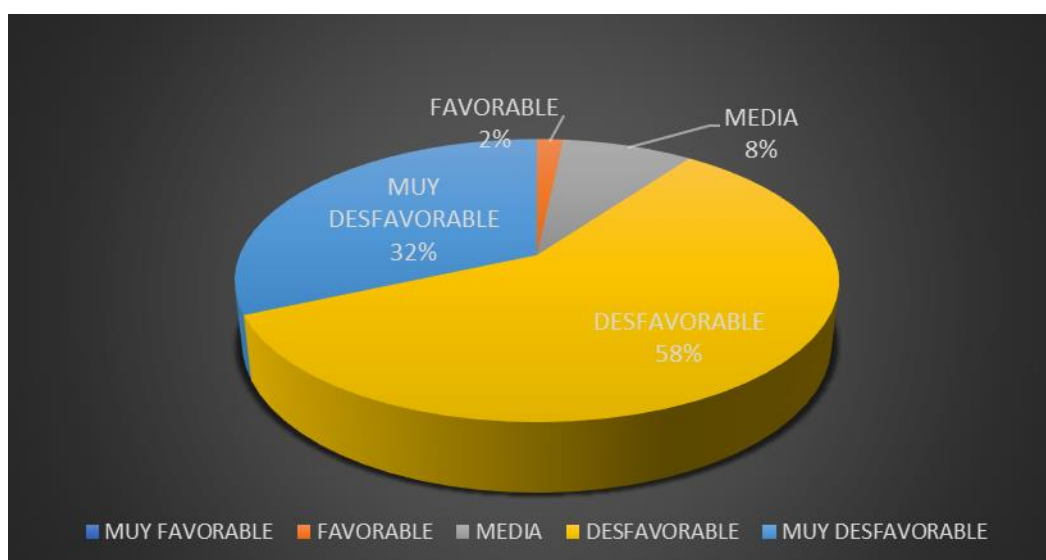
de Chiclayo calificaron desfavorable a la dimensión de la autorrealización del clima organizacional, el 33% le dieron una calificación muy desfavorable y solo el 13% la califico de media.

Tabla N° 8. Distribución de la dimensión de involucramiento laboral del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	2	2%
MEDIA	10	8%
DESFAVORABLE	70	58%
MUY DESFAVORABLE	38	32%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 5. Distribución de la dimensión de la autorrealización del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



Fuente: Tabla N°5

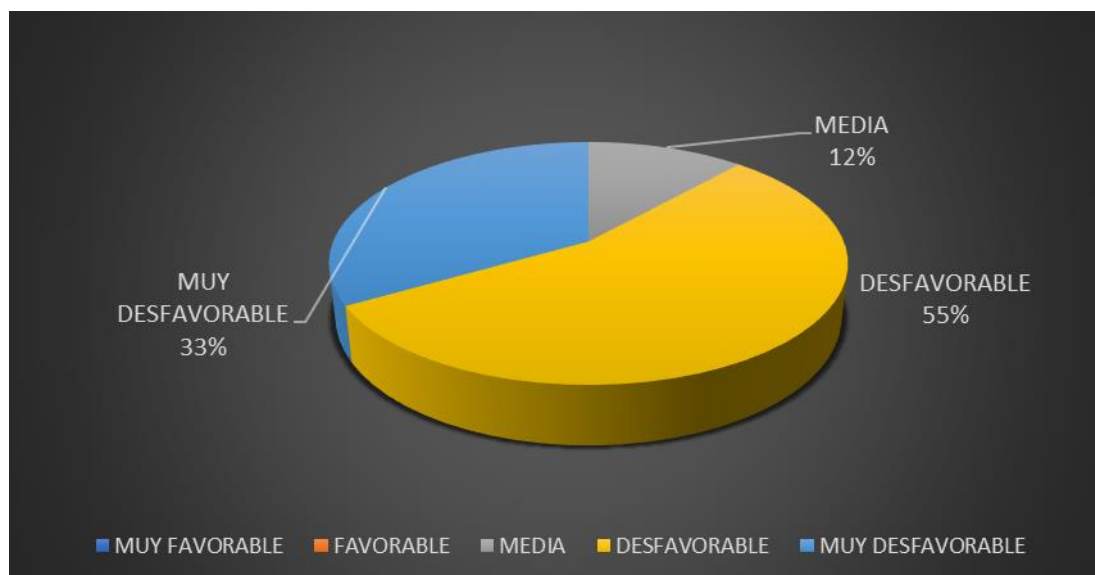
En la tabla N° 8 se observó que el 58% de los colaboradores retail de una tienda en Chiclayo calificaron desfavorable a la dimensión de involucramiento laboral del clima organizacional, el 32% la calificaron muy desfavorable, el 8% le dieron una calificación media y solo el 2% de los colaboradores la calificaron favorable.

Tabla N° 9. Distribución de la dimensión de supervisión del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	0	0%
MEDIA	14	12%
DESFAVORABLE	66	55%
MUY DESFAVORABLE	40	33%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 6. Distribución de la dimensión de supervisión del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



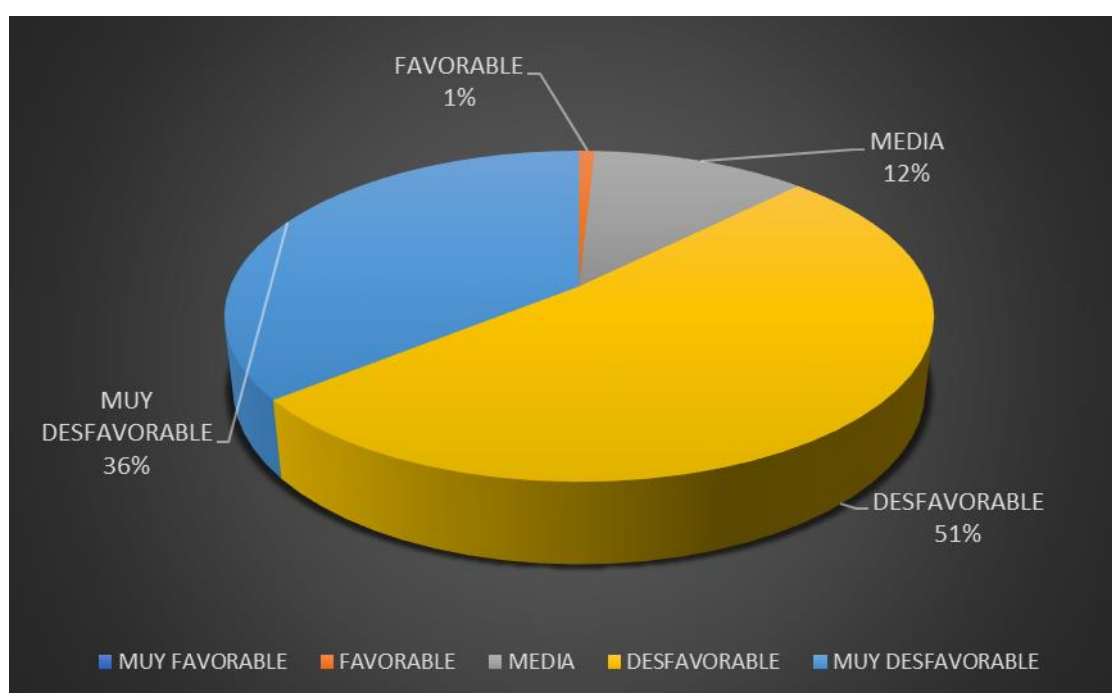
De la tabla N° 9 se pudo observar que más de la mitad (55%) de los colaboradores retail de una tienda en Chiclayo en la dimensión supervisión del clima organizacional le dieron una calificación desfavorable, el 33% de los colaboradores calificaron de muy desfavorable a dicha dimensión y el 12% la califico como media.

Tabla N° 10. Distribución de la dimensión de comunicación del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	1	1%
MEDIA	14	12%
DESFAVORABLE	62	51%
MUY DESFAVORABLE	43	36%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 7. Distribución de la dimensión de comunicación del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



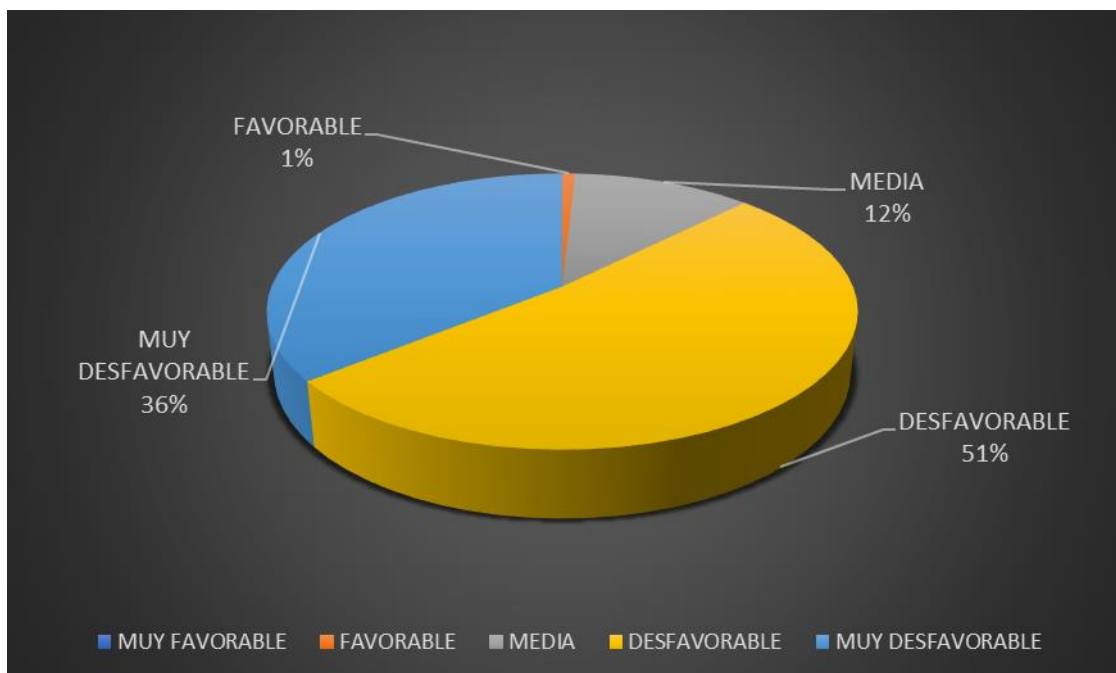
En la tabla N° 10 se observó que el 51% de los colaboradores retail de una tienda en Chiclayo calificaron desfavorable a la dimensión de comunicación del clima organizacional, el 36% la calificaron muy desfavorable, el 12% le dieron una calificación media y solo el 1% de los colaboradores la calificaron favorable

Tabla N° 11. Distribución de la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo

CATEGORIAS DIAGNOSTICAS	N° DE COLABORADORES	PORCENTAJE
MUY FAVORABLE	0	0%
FAVORABLE	1	1%
MEDIA	14	12%
DESFAVORABLE	62	51%
MUY DESFAVORABLE	43	36%
TOTAL	120	100%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores

Figura N° 8. Distribución de la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional de los colaboradores retail en una tienda en Chiclayo



En la tabla N°11 se observó que más de la mitad (51%) de los colaboradores retail de una tienda en Chiclayo calificaron desfavorable a la dimensión de condiciones laborales del clima organizacional, el 36% la calificaron muy desfavorable, el 12% le dieron una calificación media y solo el 1% de los colaboradores la calificaron favorable.

Según los resultados obtenidos en las dimensiones del clima organizacional se determinó las habilidades blandas que se deben emplear en el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional, optando por fortalecer todas las dimensiones del clima organizacional empleando las habilidades blandas tales como la comunicación, liderazgo, resolución de problemas, servicio al cliente y trabajo en equipo, dichas habilidades fueron seleccionadas según la relación que tienen con las dimensiones del clima organizacional.

Objetivo 3: Diseñar el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.

Para la elaboración del programa de habilidades blandas se trabajó con las habilidades seleccionadas tales como liderazgo, comunicación, resolución de problemas, empatía y trabajo en equipo; las cuales fueron distribuidas en 12 sesiones, cada sesión consta de 60 min aproximadamente y se realizará una sesión por semana. Los colaboradores serán divididos en tres equipos (cada equipo de 40 colaboradores). El programa será dirigido por una persona experta en el tema que logrará que los colaboradores tomen conciencia de la implementación del programa, el costo total del programa será de 2860 soles, esta inversión traerá beneficios a la persona y a la empresa elevando la moral de los colaboradores y aumentando la rentabilidad y el logro de los objetivos del retail.

3.2. Discusión de Resultados

En forma generalizada en la variable clima organizacional se pudo observar que

el 69% de los colaboradores perciben un clima organizacional desfavorable (tabla N°4) y como indica Palma S. (2004) eso nos permite precisar las debilidades que se deben tomar Cultivar una cultura de participación y retroalimentación, el 25% sienten un clima organizacional muy desfavorable y el 6% perciben un clima organizacional medio. Es por eso que cada vez es más importante el estudio de dicha variable para no generar expectativas erróneas de los problemas organizacionales, pues la evaluación del clima nos proporciona información muy valiosa e importante para el soporte personal, social e institucional.

Con lo que respecta a las dimensiones del clima organizacional los resultados tampoco fueron alentadores porque más de la mitad de los colaboradores optaron por calificarlas de manera desfavorable. Es por eso que determinando el clima organizacional y teniendo el conocimiento de que las habilidades blandas tales como Liderazgo, comunicación, resolución de problemas, servicio al cliente y trabajo en equipo (Granda, 2018) permiten el incremento del clima organizacional de las diferentes empresas. Para Castañeda y Constantino (2015) en mostraron que las organizaciones con empleados con las habilidades blandas antes mencionadas son propicias al clima organizacional.

En el tercer objetivo donde planteábamos la propuesta del programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional en una empresa retail de la ciudad de Chiclayo en el cual se valora la intervención de las habilidades blandas antes mencionadas; el cual será aplicado sobre un grupo experimental (120 colaboradores del piso de ventas de retail chiclayano) comparando su efectividad al percibir un clima organizacional favorable.

Así mismo queda demostrado, la importancia de la percepción de los

colaboradores hacia el clima organizacional y también la relación que existe con las habilidades blandas.

3.3. Aporte práctico

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO.

1. PRESENTACIÓN

La propuesta del programa que se presenta, está diseñada para ser aplicada a los colaboradores de la tienda retail de la ciudad de Chiclayo. Con este programa se busca mejorar el nivel de habilidades blandas de los trabajadores (comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo) las cuales son inherentes al puesto de trabajo actual y que les permitirá desempeñarse de manera más eficiente.

El programa está diseñado para realizarse de forma permanente, para lograr el fortalecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores y así lograr la mejora del clima organizacional.

2. FUNDAMENTACIÓN

Este programa en la empresa retail tiene como principal propósito desarrollar las habilidades blandas de comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas y trabajo en equipo y de esta manera fortalecer el clima organizacional, mediante técnicas de aprendizaje, utilizando tecnología del retail y estrategias acordes a la necesidad y realidad de la organización.

3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar las habilidades blandas de comunicación, liderazgo, servicio

al cliente, resolución de problemas y trabajo en equipo en los trabajadores de la empresa retail de la ciudad de Chiclayo.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Implementar técnicas para mantener el dinamismo grupal.
- ✓ Desarrollar confianza e integración.
- ✓ Logro de la empatía y cooperación en los colaboradores.
- ✓ Implantar la comunicación asertiva.
- ✓ Identificar el proceso de análisis lógico de problemas.
- ✓ Desarrollar estrategias de resolución de conflictos.
- ✓ Desarrollar estrategias para la toma de decisiones eficientes.
- ✓ Implantar valores de liderazgo organizacional.
- ✓ Técnicas de atención al cliente.

5. RECURSOS

Proyector multimedia

Papelotes

Hojas bond

Plumones

Separatas informativas

Murales sobre las habilidades blandas

Útiles de escritorio

6. SESIONES

SESIÓN 1: TÉCNICAS DE DINAMISMO Y ENERGÍA

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
TÉCNICAS DE DINAMISMO Y ENERGÍA	Establecer técnicas para mantener la energía, el dinamismo y entusiasmo en los colaboradores	Inicio	Pre Test	Al inicio llenarán una evaluación diagnóstica sobre las habilidades blandas.	Evaluación Hojas bond Lapiceros	5 minutos
			Presentación	Se dan a conocer el tema, las sesiones, el porqué, el para qué y los objetivos.	Diapositivas	5 minutos
			Dinámica	El nudo humano		10 minutos
			Formar grupos	Por sorteo		2 minutos
		Desarrollo	Dialogo con dinámica	Se dialoga con los colaboradores sobre los beneficios de laborar con energía, dinamismo y entusiasmo en el trabajo.	Separatas	10 minutos
			Ponencia	Establecer <u>tips</u> para mantener una excelente energía, alto dinamismo y mucho entusiasmo.	Separatas	15 minutos
		Cierre	Dinámica	Dinámica del reto		3 minutos

SESIÓN 2: CONFIANZA EN SÍ MISMO

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
CONFIANZA EN SÍ MISMO	Establecer un clima positivo con mucha confianza y comunicación en los equipos de trabajo.	Inicio	Dar a conocer y explicar el objetivo de la sesión	Se dividen en 8 equipos de 5 colaboradores. Se reparten figuras geométricas en piezas a cada equipo de trabajo.	Un papel sábana por cada equipo de trabajo. Materiales necesarios para armar la figura.	5 minutos
		Desarrollo	Pautas para adaptarse al cambio	A cada colaborador del equipo se le entrega las 8 piezas de la figura geométrica. El jefe pide un voluntario para colocarse en el centro del equipo. Cada miembro del equipo escribirá una cosa positiva del compañero, y se la leerá y repetirá el ejercicio hasta que hayan participado todos los miembros del equipo.	Diapositivas, y útiles de escritorio.	30 minutos

			Exponer el ciclo de mejora continua	<p>Se recopila todas las ideas, con la finalidad de que los colaboradores reflexionen sobre las ventajas de aplicar la confianza en cada uno y su relación con su desempeño.</p> <p>A través de una lluvia de ideas se plantean las sanciones, incidencias si no se cumple con los acuerdos de la sesión, pero también se establecen recompensas cuando se logran los objetivos.</p>	diapositivas	10 minutos
		cierre	Exposición de equipos de trabajo	Se elige a un representante por equipo para exponer sobre el tema, y deben entregar una hoja resumen con sus ideas.	hojas bond útiles de escritorio	5 minutos

SESIÓN 3: CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL	Identificar y lograr la estabilidad en los colaboradores	Inicio	Retroalimentación	Breve repaso de lo aprendido en sesiones pasadas.		10 minutos
			Dinámica rompe hielo			5 minutos
			Explicación de las principales técnicas de relajación y autocontrol emocional	Técnicas de autocontrol fisiológico. Técnicas de autocontrol cognitivo. Técnicas de autocontrol conductual	Papel sabana Útiles de escritorio	10 minutos
		Desarrollo	Técnica de relajación por autosugestión Técnica de autocontrol de por respiración Técnica de autocontrol por visualización	Exposición de la Lluvia de ideas se logran compartir las herramientas para tener estabilidad emocional.	Hoja de emociones	10 minutos
			Identificar las emociones por medio del ejercicio y como estamos hoy.	Se realiza un conversatorio con cada colaborador para preguntarle cómo se siente y tiene que reconocer sus emociones y saber explicarlas.	Hoja de emociones	10 minutos
		Cierre	Dinámica	Tres verdades y una mentira	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 4: EMPATÍA

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
AFABILIDAD Y EMPATÍA	Lograr empatía, afabilidad y cooperación en los colaboradores para la efectividad en sus relaciones interpersonales.	Inicio	Retroalimentación	Repasar el contenido de la sesión 1		5 minutos
			Dinámica de confianza y cohesión grupal	Levántese y siéntese		5 minutos
			Las historias alegres	Un colaborador narrará una anécdota alegre y todos deberán expresar la emoción que sienten en ese momento.		5 minutos
			Formación de equipos	Grupos por sorteo.		5 minutos
		Desarrollo	Explicar el valor a la virtud: Afabilidad	¿Qué hacer para cultivar la virtud de la afabilidad?		10 minutos
			Dar a conocer el valor que ayuda a tener afabilidad: la empatía	La empatía: Herramienta fundamental para conectar con los demás.		10 minutos
		Cierre	Dinámica de salida.	Dinámica del dado		5 minutos

SESIÓN 5: ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARTE 1

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVO	<p>Dar a conocer la forma como nos comunicamos con nuestros compañeros de trabajo, NO utilizando frases negativas.</p> <p>Se les presentará un listado de frases inapropiadas que entorpecen la comunicación efectiva para mantener un buen clima organizacional.</p>	Inicio	Presentación	El jefe de ventas explica cada una de las frases, que se trabajarán en parejas, simulando situaciones.	Diapositivas	5 minutos
			Ejercicio	<p>Lista de situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contigo no se puede conversar. - No haces más que repetir y repetir. - Eres un fantasma. - Siempre haces lo mismo. - De este asunto no entiendes absolutamente nada. - Mira, no me enredes. - Dilo tú, que lo sabes todo. - A veces, te preocupas más de los demás que de tu familia. - Estás loco, hazlo tú si quieres. - No te quiero ver con ese tipo de gente. - Pareces tonto, ¿Por qué no saludas? 	Plantillas	15 minutos

		Desarrollo	Acciones para adaptarse al cambio	<p>El mensaje Yo es una comunicación respetuosa con la persona que tienes enfrente.</p> <p>Comunicas sin reprochar nada a la otra persona. Sin embargo, los mensajes Tú, suelen expresar mandatos e imperativos, con estos mensajes las personas suelen sentirte evaluados, controlado, culpados e injustamente tratados.</p> <p>Para construir mensajes yo puedo seguir estos tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir brevemente la situación o comportamiento que te disgusta o molesta. Describe y no juzgues. Ej: Levantas mucho la voz y no logro escuchar lo que dicen. Me siento molesto. 2. Describir las consecuencias o efectos que dicho comportamiento o sentimiento tiene sobre ti 	Diapositivas	10 minutos
--	--	------------	-----------------------------------	---	--------------	------------

				(y no logro escuchar lo que dicen). 3. Expresar los sentimientos que ese comportamiento te causa (me siento molesta).		
			Dar a conocer el ciclo de mantenimiento y mejora.	Se hacen conclusiones sobre las ventajas y desventajas de cada uno de los mensajes con facilidad o dificultad para redactarlos, las cuales nos ayudan a comunicarnos mejor.	Diapositivas	10 minutos
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 6: ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARTE 2

TÍTULO	OBJETIVOS	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
ASETIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	En esta sesión la finalidad es que todos los colaboradores conozcan las ventajas y desventajas de los 3 estilos de conducta, teniendo en cuenta el comportamiento asertivo apropiado para mantener un buen clima organizacional.	Inicio	Presentación	El jefe de ventas explica los 3 estilos de conducta (pasivo, agresivo y asertivo) y sus respectivas ventajas y desventajas, luego se hacen grupos de 5 colaboradores.		5 minutos
			Ejercicio		Papelotes	15 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio.	Después de las presentaciones se hacen las siguientes preguntas: - ¿Cómo fue la representación de cada persona? - ¿Cómo se sintió al interpretar el papel? ¿Se identificó con algún estilo? - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en cada situación?	Diapositivas	10 minutos
			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora.	Se hace un resumen de las ventajas y desventajas de cada caso.	Diapositivas	10 minutos
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

Activar Window

SESIÓN 7: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	Identificar el proceso de resolución de problemas	Inicio	Presentación	El jefe de ventas dará una pequeña explicación a todos los colaboradores sobre la importancia del pensamiento lógico, el análisis y la resolución de problemas.		5 minutos
		Desarrollo	Estrategias para adaptarse al cambio.	El orientador reparte a cada colaborador una hoja bond con un caso práctico del área de atención al cliente, para analizarlo y dar la mejor solución. Cada participante deberá compartir las soluciones planteadas.		
			Dar a conocer ciclo de mantenimiento y mejora	El orientador guía el proceso, para que cada colaborador, mentalmente logre resolver el problema y ver la efectividad de resolver los problemas. Se guía a los colaboradores para que materialicen todo lo aprendido en su vida personal y laboral.	Diapositivas	10 minutos
			Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 8: HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS	Dar a conocer las técnicas usadas en las situaciones de conflictos y examinar los métodos aplicados para resolver los conflictos.	Inicio	Presentación	<p>El jefe de ventas, realizará un ejercicio, donde existan soluciones a conflictos individuales. Durante un tiempo de 5 minutos.</p> <p>El jefe de ventas indica a los colaboradores a tomar una postura confortable, a cerrar los ojos para poder desligarse del resto relajándose completamente.</p>		5 minutos
		Desarrollo	Estrategias para adaptarse al cambio	<p>A continuación, el jefe de ventas inicia narrando: Todos van caminando por la avenida y de pronto observan, que se aproxima un individuo que podría ser una familia. Y lo reconocen</p> <p>Es una persona con la cual tienen conflicto. Los participantes deben decidir cómo actuar en frente de esa persona, porque está más cerca de ellos, pasa por su mente varias alternativas de cómo deben actuar. Y deben decir ahora mismo lo que harán y lo que pasará.</p>		

				<p>¿cuándo la persona pasó como se sintieron? ¿Cómo se sienten ahora?</p> <p>El jefe de ventas pide a los participantes del equipo regresar a la posición de inicio y abran los ojos.</p>		
			<p>Dar a conocer ciclo de mantenimiento y mejorar.</p>	<p>El orientador guía el proceso, para que los colaboradores individualmente tomen conciencia de como intentaron resolver el problema y si los resultados fueron efectivos.</p> <p>Luego el orientador realiza el mismo ejercicio para trabajarlo de manera grupal.</p>		
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 9: HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES

TÍTULO	OBJETIVOS	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES	Dar a conocer los factores que intervienen en la toma de decisiones, que afectan directamente en el clima organizacional del retail.	Inicio	Presentación	El jefe de ventas explica los factores que interviene directamente en la toma de decisiones, en el desenvolvimiento del colaborador en la empresa. Para ello se cuenta una historia.		5 minutos
		Desarrollo	Las acciones para adaptarse al cambio.	Se tomará un caso real de atención al cliente.	Diapositivas	25 minutos
			Explicar el ciclo de mantenimiento y mejora.	Los colaboradores deberán analizar siempre la situación para poder tomar la mejor decisión.	Diapositivas	15 minutos
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 10: HABILIDADES DE LIDERAZGO

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
HABILIDADES DE LIDERAZGO	Dar a conocer los beneficios del liderazgo.	Inicio	Presentación	El jefe de ventas formará 5 equipos de trabajo formados por 1 colaborador de cada área del piso de ventas.		5 minutos
		Desarrollo	Acciones para adaptarse al cambio	Casos prácticos para analizar el tipo de liderazgo, debe exponer uno por grupo.	Papel bond Papel sábana Útiles de escritorio	25 minutos
			Dar a conocer el ciclo de mantenimiento y mejora.	El jefe de ventas guía un proceso, para que los colaboradores, pongan en práctica todo lo aprendido en el piso de ventas.	Hojas bond Útiles de escritorio Pizarra	15 minutos
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond	5 minutos

SESIÓN 11: HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO	Analizar y comprender el trabajo en equipo, a través de la técnica del feedback.	Inicio	Presentación	El jefe de ventas entrega la hoja de evaluación mensual y cada colaborador deberá evaluar a su pareja de trabajo.		5 minutos
		Desarrollo	Recomendaciones para adaptarse al cambio.	Explicar los beneficios de trabajar diariamente con el feedback.	Diapositivas Hojas bond Útiles de escritorio	25 minutos
			Dar a conocer el ciclo de mantenimiento y mejora.	El jefe de ventas explicada el procedimiento, a los colaboradores, y así pongan en práctica todo lo aprendido en el piso de ventas.	Hojas bond Útiles de escritorio	15 minutos
		Cierre	Post test	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Hojas bond Útiles de escritorio	5 minutos

SESIÓN 12: TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

TÍTULO	OBJETIVO	ETAPAS	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	DURACIÓN
TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Dar a conocer técnicas para la atención al cliente.	INICIO	Presentación	El jefe de ventas forma equipos de trabajos para realizar role play		5 minutos
		DESARROLLO	Ejercicios para adaptarse al cambio.	Se realizan roll play de casos prácticos y la teoría relacionada al tema.	Diapositivas Hojas bond Útiles de escritorio	25 minutos
			Dar a conocer el ciclo de mantenimiento y mejora.	El jefe de ventas dirige el proceso, y así los colaboradores, pongan en práctica todo lo aprendido en el piso de ventas.	Diapositivas Hojas bond Útiles de escritorio	15 minutos
		CIERRE	Post test.	Se evalúa a los colaboradores para identificar los logros obtenidos.	Diapositivas Hojas bond Útiles de escritorio	5 minutos

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MESES	Nº SESIONES	NOMBRE DE LA SESIÓN	SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			SEMANA 4		
			L	MI	V	L	MI	V	L	MI	V	L	MI	V
MES 1	SESIÓN 01	TÉCNICAS DE DINAMISMO Y ENEREGÍA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3									
	SESIÓN 02	CONFIANZA EN SÍ MISMO				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3						
	SESIÓN 03	CONTROL Y ESTABILIDAD EMOCIONAL							GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3			
	SESIÓN 04	EMPATÍA										GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
MES 2	SESIÓN 05	ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARTE I	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3									
	SESIÓN 06	ASERTIVIDAD PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARTE II				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3						
	SESIÓN 07	HABILIDADES DE LA NEGOCIACIÓN							GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3			
	SESIÓN 08	HABILIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS										GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
MES 3	SESIÓN 09	HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3									
	SESIÓN 10	HABILIDADES DE LIDERAZGO				GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3						
	SESIÓN 11	HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO							GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3			
	SESIÓN 12	TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE										GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3

GRUPO 1 
 GRUPO 2 
 GRUPO 3 

Duración: 3 meses

1 sesión por semana, duración 1 hora, 3 grupos de 40 colaboradores

Grupo 1: Día Lunes

Grupo 2: Día Miércoles

Grupo 3: Día Viernes

8. Costo

Costos del Programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de una empresa retail de la Ciudad de Chiclayo;

Producto / Servicio	Costo Unitario	Cantidad	Costo total
Consultoría	S/. 2000	1	S/. 2,000.00
Útiles de escritorio			S/. 500
Certificados	S/. 3.00	120	360
TOTAL			S/. 2860.00

9. Perfil del capacitador

REQUISITOS DEL PUESTO
Nombre del Puesto
Capacitador en Clima organizacional y habilidades blandas.
Misión del Puesto
Diseñar, implementar, desarrollar, capacitar y monitorear el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.
Funciones Esenciales
Diseñar un programa de Habilidades Blandas, basado en los resultados del Test del escala CL – SPL.
Implementar y desarrollar el programa de Habilidades Blandas en el piso de ventas de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.
Capacitar al personal del piso de ventas, para el desarrollo satisfactorio del programa.
Monitorear y hacer mejora continua de la aplicación del programa de habilidades para fortalecer el clima organizacional la empresa retail de la ciudad de Chiclayo.
Competencias Organizacionales
Comunicación efectiva.
Capacidad de análisis de datos y reportes.
Organización, trabajo en equipo, orientación al cliente.
Competencias del Puesto
Competencias emocionales: autocontrol, empatía, tolerancia a la

frustración.

Competencias de relación: orientación al usuario, cordialidad, influencia.
Competencias para gestionar tareas: planificación y organización, capacidad de análisis, flexibilidad, toma de decisiones, orientación a resultados, innovación.
REQUISITOS
Formación Académica
Ingeniero Industrial con especialidad en recursos humanos

10. Seguimiento

La capacitación laboral, es una estrategia clave para supervisar y mantener activos los objetivos y competencias de los programas implementados en las empresas, por lo motivos expuestos es que planteamos un programa de seguimiento, para corroborar que los colaboradores tomen conciencia de la implementación del programa.

Actividades del programa:

1. Exámenes a través de bancos de reactivos.
2. Evidencias documentales.
3. Observación.
4. Rol play
5. Reuniones de 5 minutos antes de iniciar la jornada laboral.
6. Evaluación mensual a los colaboradores.

N°	Actividad	Días de la semana						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	Exámenes a través de bancos de reactivos	El primer lunes de cada mes.						
2	Evidencias documentales							x
3	Observación	x	x	x	x	x	x	x
4	Rol play	x		x		x		
5	Reuniones de 5 minutos antes de iniciar la jornada laboral	x	x	x	x	x	x	x
6	Evaluación mensual a los colaboradores	Se realizarán el primer Lunes de cada mes.						

**CAPITULO IV:
CONCLUSIONES y
RECOMENDACIONES**

4.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con nuestro primer objetivo se realizó el diagnóstico de clima organizacional de los 120 colaboradores retail de una tienda de la ciudad de Chiclayo, obteniendo resultados desfavorables, que son representados con el 69% de los colaboradores, pues se concluye que los colaboradores no sienten que en la empresa que trabajan favorezca a su desarrollo personal y profesional, no se sienten identificados con los valores empresariales y mucho menos con el compromiso de cumplimiento organizacional, además no perciben el apoyo ni la orientación para el cumplimiento de las tareas asignadas y creen que la empresa no provee los materiales necesarios, tanto económicos como psicosociales, que permitan el cumplimiento de las metas encomendadas,

Con respecto al segundo objetivo, analizando los resultados del test de clima organizacional se identificó las habilidades blandas que se emplearan en la propuesta y son liderazgo, comunicación, resolución de problemas, empatía y trabajo en equipo, dichas habilidades están directamente relacionadas con las dimensiones del test de clima organizacional y según los estudios previos queda demostrado que las empresas con trabajadores que desarrollan las habilidades blandas mencionadas favorecen el clima organizacional.

En el tercer objetivo se tuvo que diseñar un programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional, este programa se realizara en 12 sesiones, y estará enfocado en las habilidades de sociales, como liderazgo, comunicación y resolución de problemas, en la empatía y la autorregulación, que tiene como finalidad que el programa mejore el clima organizacional, así como los objetivos organizacionales.

En conclusión, se debe profundizar el estudio a la empresa retail porque está demostrado que la variable de clima organizacional puede mejorar la productividad de la empresa, por eso la inversión más rentable que puede realizar una empresa es la implementación de capacitaciones y programas para fortalecer sus debilidades y aumentar sus oportunidades teniendo como logro el incremento de la productividad y la calidad de trabajo, mejorando la relación de jefes – colaboradores, lo cual facilita la comprensión de las políticas de la empresa creando así un mejor clima organizacional e imagen de la empresa y promoviendo el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

4.2 RECOMENDACIONES

Con respecto al clima organizacional se recomienda tomarle más importancia, queda demostrado que es una variable fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el bienestar de los colaboradores.

Con respecto a la identificación de las habilidades blandas se recomienda que se analice detalladamente las dimensiones del clima organizacional para así poder fortalecer las deficiencias que esté presente.

En el programa de habilidades blandas se recomienda su ejecución con el objeto de analizar la influencia que este tiene en el clima organizacional.

REFERENCIAS

- Acuña V. E. M. y Paredes L. D. A. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de trabajadores en una empresa de Cajamarca*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- Agudelo G. S. y Restrepo G. S. (2017). *Metodologías lúdicas constructivistas como apoyo a los programas de capacitación en la empresa Redetrans S.A. regional eje cafetero, para fortalecer procesos comunicativos, competencias blandas y clima laboral*. Universidad Tecnológica de Pereira – Colombia
- Alcázar P. (2017) Relación empresa – cliente. Unidad 9 “El Cliente”.
- Alles M (2009). *Nuevo enfoque diccionario de competencias*. La Trilogía. 6° edición. Argentina
- Álvarez P. J. y Flórez D.L.M. (2016). *Clima Organizacional en empresas colombianas*. Universidad de La Sabana – Colombia.
- Castañeda Neria C. y Constantino Cerna B. (2015). *Relación entre clima organizacional e inteligencia emocional de las enfermeras que laboran en los servicios de neonatología, medicina, ginecología y emergencia*. Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.
- Calsina M. A. B. (2020). Habilidades blandas y captación de clientes en Footloose, Los Olivos, 2020. Universidad Cesar Vallejo. [Calsina MAB-SD.pdf \(ucv.edu.pe\)](#)
- Carro P. R. y González G. D. (2007). *Productividad y competitividad*. Universidad Nacional de Mar Del Plata. Buenos Aires. http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf

Cárdenas C. J. A. (2019). *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década*. Universidad Nacional Abierta y a distancia – Bogotá

Consultora Llorente y Cuenca (2014). España: *Impacto y recuperación del clima laboral tras una reestructuración*. Julio. España
https://ideas.llorenteycuenca.com/publico/estudios/110721_Estudio_Impacto_Reestructuraciones.pdf

Diccionario web Significados. *Significado de Retail* (Qué es, Concepto y Definición) - Significados.

Diccionario web thefreedictionary [Colaboradores - significado de colaboradores diccionario \(thefreedictionary.com\)](https://www.thefreedictionary.com/colaboradores)

Echevarría V. G. E. (2020). *Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020*. Universidad César Vallejo
[Echevarria_VGE-SD.pdf \(ucv.edu.pe\)](https://www.ucev.edu.pe/revistas/Echevarria_VGE-SD.pdf)

Edacom. Tecnología Educativa (2020). *¿Qué son Habilidades Blandas? ¿Qué son las habilidades blandas?* ([edacom.mx](https://www.edacom.mx))

Granda A. G. A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Universidad Andina Simón Bolívar –Ecuador

Lara G. D. (2018). *Investigación sobre el compromiso organizacional en las empresas peruanas a partir del año 2010 al 2017: Una Revisión de la literatura*. Universidad Privada del Norte.

Lagos G. C. (2012). *Aprendizaje experimental en el desarrollo de habilidades blandas*. Universidad Alberto Hurtado. Santiago de Chile.

- Martinez, J.C. (2013). *El clima laboral es una inquietud de siempre*. Revista *Lideres Ec*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Mendoza A. A. M. (2019). *Influencia del clima organizacional de la financiera Credinka agencia Cajamarca en el desempeño laboral de sus colaboradores en el año 2018*. Universidad nacional de Cajamarca.
- Montoya C. P., Beiiio E. N., Bermúdez J. N., Burgos R. F., Fuentealba S. M. y Padilla P. A. (2017, Abril). *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*. Chile
- Mujica L. J. (2015). *Habilidades Blandas*. Vol°1. Selectum mejores personas. Chile [DOC-habilidades-blandas.pdf](#)
- Tobón S. (2009). *Formación basada en competencias*. Bogotá <https://www.ips.com.mx/blog/cuales-son-los-tipos-de-clima-organizacional>
- Nieto B. J. M. (2013). *El clima organizacional existente en el área de producción de las empresas pasteurizadoras de leche de la Región Andina*. Universidad de los Andes.
- Peralta V. P. F. (2019). *Clima organizacional y desempeño laboral en los empleados de una empresa de Outsourcing*. Universidad Nacional de Piura.
- Pumacayo Q. R. I. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. [EDMpuquri.pdf \(unsa.edu.pe\)](#)
- Quiroa M. (2019). *Economipedia haciendo fácil la economía*.

- Quispe A. L. Y. (2018). *Clima organizacional en el banco de la microempresa S.A. – Mi banco, agencia Cusco – 2018*. Universidad Andina del Cuzco.
- Romero S. H. N. (2016). Inteligencia emocional y clima organizacional. Universidad Rafael Landívar – Guatemala. [Romero-Hassan.pdf \(url.edu.gt\)](#)
- Silva C. J. J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Silvestre H. Y. D. (2019). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera Crediscotia del Distrito de Trujillo*. Universidad Nacional de Trujillo. [silvestrehilario_yelitza.pdf \(unitru.edu.pe\)](#)
- Suárez J. (2018). *Medición del clima organizacional en el ámbito de la secretaria de economía de la municipalidad de Tandil y sus consecuencias en la motivación del empleado*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. [31708305_SUAREZ_JOSEFINA.pdf \(unicen.edu.ar\)](#)
- Vallejos C. A. M. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte SAC filial Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. [TRABAJOS PREVIOS LOCAL .pdf](#)
- Unicef (2019). Resolución de problemas. [Misión #4 - Resolución de problemas | UNICEF](#)

ANEXOS

Problemática	Objetivo general	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas / Instrumentos	Tipo y Diseño de Investigación
¿CÓMO EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS FORTALECE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO?	DISEÑAR UN PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS, PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO	H0. El diseño del programa de habilidades blandas fortalece positivamente el clima organizacional en una empresa retail de la ciudad de Chiclayo.	Habilidades Blandas	Habilidades Sociales	Liderazgo	Encuesta / Cuestionario	Enfoque. Cuantitativo
	Comunicación				Tipo. Descriptivo		
	Resolución de problemas			Diseño.			
	Empatía			Servicio al Cliente	No experimental, transversal – descriptivo		
	Autorregulación		Trabajo en equipo	Muestra.			
	Autorrealización		1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46	Los 120 colaboradores del retail, del piso de ventas de una tienda en Chiclayo			
	Involucramiento laboral		2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47				
	Supervisión		3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48				
	Comunicación		4, 9, 14, 19, 24, 27, 34, 39, 44, 49				
	Condiciones laborales		5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50				
Objetivos específicos							
OE1. Realizar el diagnóstico de la situación actual del nivel del clima organizacional de la empresa retail de Chiclayo.							
OE2. Identificar las habilidades blandas, para diseñar el programa que fortalecerá el clima organizacional de la empresa retail.							
OE3. Diseñar el programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional de la empresa retail de la Ciudad de Chiclayo.							

ESCALA DE OPINIONES

<p>A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted recuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.</p>		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos con el trabajo.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					

19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un quipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					

44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Anexo: Carta de Aceptación de la Empresa

SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Chiclayo, 10 de mayo de 2019

Quien suscribe:

Sr. José Luis Colmenares Nevado
Jefe de Tienda - Chiclayo

AUTORIZA: Permiso para recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: "PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO"

Por el presente, José Luis Colmenares Nevado, Jefe de Tienda – Chiclayo: representante del Retail Chiclayano AUTORIZO a la alumna: Carmen Astrid Carolina Isem Paz con DNI N° 45929187, estudiante de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, y autor del trabajo de investigación denominado:

"PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO", al uso de dicha información que conforma el expediente técnico, así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis de Pregrado, enunciada líneas arriba. De quien solicita.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.

JOSE COLMENARES NEVADO
Jefe de Ventas
Saga Felobella - Chiclayo Mas

José Luis Colmenares Nevado
Jefe de tienda Retail – Chiclayo