



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA
LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GADM CHONE**

AUTORAS:

**KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO
ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA**

TUTORA:

ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, MG.

CALCETA, JULIO 2024

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO, con cédula de ciudadanía 131373827-8 y ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA, con cédula de ciudadanía 131382134-8, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GADM CHONE, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Karla Chavarría

Anahí Mendoza

KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO

CI:1313738278

ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA

CI: 1313821348

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO, con cédula de ciudadanía 131373827-8 y ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA, con cédula de ciudadanía 131382134-8, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GADM CHONE, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Karla Chavarría

Anahí Mendoza

KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO

CI:1313738278

ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA

CI: 1313821348

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, Mg. certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GADM CHONE, que ha sido desarrollado por Chavarría Cornejo Karla Fernanda y Mendoza Molina Antonella Anahí, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. MARTHA ELIZABETH ÁLVAREZ VIDAL, Mg
CI: 131100491-3
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL GADM CHONE, que ha sido desarrollado por Chavarría Cornejo Karla Fernanda y Mendoza Molina Antonella Anahí, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo **al REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López

ING. PATRICIA GARCÍA VERA, MG
CI: 1306227610
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

ING. ANDREA MENDOZA ZAMBRANO, MG
CI: 1309484135
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

EC. JOSÉ MEJÍA LOOR, MG
CI: 1307786465
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día.

A Dios por brindarme la fuerza inagotable de seguir adelante y no desmayar en el transcurso del camino para lograr el alcance de las metas propuestas.

A cada uno de mis docentes a lo largo de mi carrera universitaria por sus enseñanzas y en especial a mi tutora Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal por su apoyo y dedicación incondicional en el desarrollo del trabajo de titulación.

KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por guiarme y darme la fuerza para continuar pese a las barreras que se presentan y sobre todo por permitirme conseguirlo con el apoyo de mi familia y sus palabras de aliento.

A mis docentes por sus sabias enseñanzas en las diferentes temáticas de las clases y por demostrarnos que día a día es un aprendizaje fuera y dentro de las aulas de la universidad,

A todas las personas que creyeron en mí y que me brindaron soporte y me motivaron a seguir adelante para alcanzar mis metas.

ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y permitirme cumplir esta meta, a mis padres Antonio y Yesica por ser mi fuente de inspiración, por su amor y sacrificio, por brindarme su apoyo y acompañarme día a día, eternamente gracias. A mi hijo Samuel por ser mi mayor motivo de superación y mi mejor regalo. A mis abuelos por ser un pilar fundamental, por la enseñanza y siempre tender una mano para acompañarme a lo largo de la vida.

KARLA FERNANDA CHAVARRÍA CORNEJO

DEDICATORIA

A mi madre y hermanos por ser el apoyo y mi inspiración para seguir día a día, compartiendo alegrías y tristezas en cada paso que di en estos años de estudio. Este título se los dedico a ellos y a mí como ejemplo de superación, lucha y aprendizaje demostrando que si uno se lo propone lo puedo cumplir con éxito. A mis amigos por estar ahí para mí, por ser un apoyo en todo este proceso de prepararme profesionalmente.

ANTONELLA ANAHÍ MENDOZA MOLINA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE TABLAS	xiii
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. HABILIDADES BLANDAS	7
2.1.1. DEFINICIÓN DE HABILIDADES BLANDAS	7

2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS	8
2.1.3. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	9
2.1.4. LAS HABILIDADES BLANDAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	11
2.1.5. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	12
2.1.6. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	13
2.1.7. HABILIDADES DURAS	13
2.1.8. DIFERENCIA ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS	13
2.2. CLIMA LABORAL	14
2.2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL	14
2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL	15
2.2.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	17
2.3. SERVIDORES PÚBLICOS.....	18
2.3.1. DEFINICIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS	18
2.3.2. SERVICIOS PÚBLICOS.....	18
2.3.3. DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	19
2.3.4. IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	20
2.4. PLAN DE MEJORA.....	21
2.4.1. DEFINICIÓN DE PLAN DE MEJORA.....	21
2.4.2. BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORA.....	22
2.4.3. OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA.....	22
2.4.4. MATRIZ 5W+1H	22
2.5. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE	23
2.5.1. MISIÓN	23
2.5.2. VISIÓN	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	25
3.1. UBICACIÓN	25

3.2. DURACIÓN	26
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	26
3.4. POBLACIÓN	26
3.5. MÉTODOS	26
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO	27
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO	27
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO	27
3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	28
3.6.1. ENTREVISTA	28
3.6.2. ENCUESTA	28
3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	29
3.7.1. ESCALA DE LIKERT	29
3.7.2. HOJA DE CÁLCULO DE EXCEL	30
3.7.3. MATRIZ 5W+1H	30
3.8. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	30
3.8.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	31
3.8.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	31
3.8.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	31
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.9.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.	32
3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.	33

3.9.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.....	35
4.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.....	41
4.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.....	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
5.1. CONCLUSIONES	80
5.2. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS.....	95

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.2.2. Dimensiones del clima laboral	32
Tabla 2.3.3. Deberes y derechos de las o los servidores públicos	36
Tabla 4.1. Cuadro comparativo de la base legal	53

Tabla 4.2.1. Ficha comparativa de las entrevistas	61
Tabla 4.2.2. Dimensión 1: Conciliación	63
Tabla 4.2.3. Dimensión 2: Adaptabilidad.	65
Tabla 4.2.4. Dimensión 3: Resolución de Conflictos.	67
Tabla 4.2.5. Dimensión 4: Responsabilidad.	70
Tabla 4.2.6. Dimensión 5: Toma de Decisiones.	72
Tabla 4.2.7. Dimensión 6: Autorrealización.	75
Tabla 4.2.8. Dimensión 7: Supervisión	77
Tabla 4.2.9. Dimensión 8: Involucramiento Laboral.	80
Tabla 4.2.10. Dimensión 9: Condiciones Laborales.	82
Tabla 4.2.11. Dimensión 10: Comunicación Activa.	85
Tabla 4.3.1. Falencias encontradas en la variable habilidades blandas a través de los resultados	90
Tabla 4.3.2. Falencias encontradas en la variable clima laboral a través de los resultados	90
Tabla 4.3.3. Matriz 5W+1H	93

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 3.1. Ubicación GAD Municipal del cantón Chone	41
Figura 4.2.1. Dimensión 1: Conciliación.	63
Figura 4.2.2. Dimensión 2: Adaptabilidad.	65
Figura 4.2.3. Dimensión 3: Resolución de conflictos.	68
Figura 4.2.4. Dimensión 4: Responsabilidad.	70
Figura 4.2.5. Dimensión 5: Toma de decisiones.	73
Figura 4.2.6. Dimensión 6: Autorrealización.	75
Figura 4.2.7. Dimensión 7: Supervisión.	78

Figura 4.2.8. Dimensión 8: Involucramiento Laboral.	80
Figura 4.2.9. Dimensión 9: Condiciones Laborales.	83
Figura 4.2.10. Dimensión 10: Comunicación Activa.	85

RESUMEN

La investigación se efectuó con la finalidad de analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone para la determinación de su influencia en el clima laboral, por lo que se desarrollaron tres fases que corresponden a cada uno de los objetivos específicos de la indagación: en primera instancia se estableció el estado del arte sobre las dos variables de estudio, para lo cual se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre las normativas internas y externas sobre las habilidades blandas y el clima laboral, luego se elaboró una encuesta estructurada a través de la escala de Likert, seguidamente se la aplicó a los servidores y se analizaron los resultados; la segunda fase permitió el establecimiento de la influencia existente de las habilidades blandas en el clima laboral; por último, en la tercera fase se desarrolló un plan de mejoras utilizando la matriz 5W+1H, para dar solución a las debilidades presentadas. Los resultados demostraron una relación importante en cuanto a las variables de estudio, lo que logra reafirmar lo fundamental de poseer habilidades blandas para mejorar el clima laboral. En conclusión, esta investigación constata la importancia de fortalecer las habilidades por lo que es esencial aplicar las acciones pertinentes, de modo que se propuso un plan, direccionado a las autoridades de la institución.

PALABRAS CLAVE

Habilidades blandas, Clima laboral, servidores públicos, normativas.

ABSTRACT

The research was conducted with the purpose of analyzing the soft skills of public servants of the Municipal Decentralized Autonomous Government in Chone canton to determine their influence on the work environment. Three phases were developed corresponding to each of the specific objectives of the inquiry: first, the state of the art on the two study variables was established through an exhaustive bibliographic review of internal and external regulations on soft skills and the work environment. Then, a structured survey using the Likert scale was developed and applied to the public servants, and the results were analyzed. The second phase allowed for establishing the influence of soft skills on the work environment. Finally, in the third phase, an improvement plan was developed using the 5W+1H matrix to address identified weaknesses. The results demonstrated a significant relationship between the study variables, reaffirming the importance of possessing soft skills to improve the work environment. In conclusion, this research confirms the importance of strengthening these skills, making it essential to implement pertinent actions. Thus, a plan directed at the institution's authorities was proposed.

Key Words

Soft skills, work climate, public servants, regulations.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El clima laboral (CL) es fundamental e indispensable para la obtención del continuo progreso y éxito de una entidad, por lo tanto, en la actualidad las organizaciones requieren de personal que cuenten con habilidades blandas que le permitan brindar a los ciudadanos una óptima y cálida atención obteniendo de esta manera la satisfacción de sus clientes. Es esencial que el personal de la institución esté comprometido en mejorar la productividad y el rendimiento organizacional a través del reconocimiento de sus debilidades y fortalezas permitiendo brindar un servicio óptimo y agradable para que así el usuario sea satisfecho.

Las habilidades blandas son aquellas actitudes que definen o que permiten en una persona el desarrollo individual en múltiples ámbitos. Para Rodríguez et al., (2021) las habilidades blandas son descritas como aquel conjunto de destrezas adquiridas que facilitan el desarrollo de sus actividades desde lo profesional hasta lo personal, acompañado de diversas habilidades que permiten influenciar el correcto desempeño de los servidores públicos y por tanto un buen clima laboral.

En el ámbito global los cambios que surgen alrededor del mundo profesional hacen que los individuos tengan la capacidad para adaptar las habilidades blandas a los acontecimientos que se presentan en el entorno laboral y personal que permiten un mejor desenvolvimiento. Chaca y Contreras (2022) manifiestan que la adaptabilidad en el medio social y cultural en el que la sociedad participa, es considerada como una dimensión que aparece desde el nacimiento y que permite aceptar las convenciones sociales que se dan en un entorno ya sea personal o profesional. En lo que respecta a las instituciones públicas del Estado ecuatoriano sus servidores son regidos por la Constitución de la República, el Código Orgánico de

Ordenamiento Territorial de Autonomía Descentralizada (COOTAD), la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y otras normativas pertinentes. Por lo cual, la aplicación de estas leyes permite un mayor control en las actividades desde el uso correcto de las habilidades blandas con el fin de garantizar el bienestar colectivo y por ende un clima laboral óptimo.

Según Chaca y Contreras (2022) el COVID – 19 trajo consigo diversas oportunidades para adaptarse y prepararse a un nuevo entorno lleno de transformaciones el cual requiere de habilidades blandas para su correcto funcionamiento. Según las organizaciones que se adaptaron al distanciamiento social era más importante que los servidores posean habilidades sólidas que la capacidad de comunicarse de manera efectiva a través de herramientas digitales demostrando la necesidad de ser capaces de trabajar de manera autónoma en los momentos que no exista supervisión. La pandemia aumentó la necesidad de contar con habilidades blandas dado que esta crisis sanitaria ha puesto a relucir la importancia de ellas en el clima laboral.

Las habilidades blandas son aplicadas en distintos ámbitos como causa para mejorar su campo de aplicación, ejemplos notables y que logran formar la vida profesional de un servidor es a partir de la educación hasta el desarrollo de sus funciones como servidores públicos. Jay (2019) concluye que uno de los efectos positivos que tiene el clima laboral de los servidores públicos en el Ecuador con respecto a las habilidades blandas en competencias personales da como resultado un 45% y habilidades interpersonales un 52%, las cuales les permite gestionar sus actividades adecuadamente.

Mediante una entrevista no estructurada realizada a servidores del GADM del cantón Chone se logró detectar que la comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo son mayormente las habilidades blandas en las que

varios servidores encuentran dificultad para ser aplicadas en ciertas actividades, por los cambios constantes de personal a cargo lo cual no permite que logren adaptarse de manera efectiva a la forma de trabajar de los demás servidores. Esto tiene como efecto que el ambiente laboral se vuelve denso e imposible de trabajar, la comunicación no se desarrolla de manera fluida generando brechas entre los miembros de equipo, donde se refleja la baja motivación entre directores y servidores.

Por otro lado, mediante esta misma entrevista se logró constatar que la principal causa de la problemática del GADM de Chone se origina mayormente en los cambios de gobierno, puesto que los representantes entrantes no trabajan de la misma forma que los representantes salientes ya que el cambio no permite adaptarse con rapidez. Por ende, como consecuencia no se concibe la correcta adaptación y aplicación de las habilidades blandas como una destreza al ejecutar actividades dando como efecto negativo confusión laboral, dificultad al trabajar en equipos, resistencia a la adaptabilidad y no acorde comunicación, por lo cual si se mantiene a futuro generara como resultado malestar e inconformidad entre los servidores e incorrecta gestión de la entidad.

Para la correcta aplicación de habilidades blandas en el clima laboral del GADM es necesario contar con un modelo de desarrollo de las habilidades blandas cuyo alcance involucre a todos los servidores de la institución, este modelo debe consistir en que los participantes adquieran los conocimientos concretos y específicos de cada una de las habilidades y como pueden ser desarrolladas individualmente y grupalmente. Tomando en cuenta la problemática establecida, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cómo influyen las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica con el fin de mejorar las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores públicos del área administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, beneficiando a la institución y los ciudadanos, propiciando una gestión eficiente de las mismas en todos los procesos y servicios que se realizan.

Desde el ámbito legal, la Constitución de la República de Ecuador (2008) en el artículo 229 establece que:

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en el artículo 23 establece que:

Los servidores y servidoras públicas tienen derecho a gozar de estabilidad en su puesto, desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, no ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos y ejercer el derecho de la potencialización integral.

Los servidores públicos se acogen a las leyes y normativas establecidas de la institución para el correcto funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, debido a que contribuyen a una gestión transparente y eficiente de los recursos públicos. Al aplicar la normativa el personal se beneficia de un clima

laboral óptimo, seguro y cordial entre las distintas áreas que conforman la institución sin vulnerar sus derechos.

Desde el ámbito social, se justifica la utilización de las habilidades blandas como la mejora del clima laboral, debido a que tienen como base la comunicación, trabajo en equipo, respeto, integridad y valores éticos. El desenvolvimiento de los servidores en la institución depende de las habilidades que ellos posean y que serán reflejados en el trabajo de calidad que ejerzan (Cordero et al., 2020).

Esta investigación beneficia directamente a los servidores públicos y a la ciudadanía del cantón Chone ya que si los servidores mejoran las habilidades blandas tales como comunicación, respeto y trabajo en equipo se verá reflejado en la calidad del servicio que se le brinde a la ciudadanía y que éste a su vez quede satisfecho con el mismo.

Desde la perspectiva económica, las habilidades blandas se consideran prioritarias desde el momento del reclutamiento, selección y contratación del servidor ya que permite que se mejore el servicio ofrecido a la ciudadanía, se cuente con un personal capaz de realizar de manera óptima sus funciones, correcto manejo de recursos y mayor productividad, lo que da como resultado mayor rentabilidad económica del sector público (Cordero et al., 2020).

La utilización de las habilidades blandas en los servidores públicos permite obtener valor organizacional y todo esto se traduce en mayor beneficio económico hacia la institución dado que evita generar gastos innecesarios en reclutamiento de personal externo que cumpla con los estándares que comprenden estas destrezas. Mediante el análisis de las habilidades blandas en la influencia del clima laboral de los servidores del GAD Municipal del cantón Chone, permite formular y aplicar acciones

que eviten el uso inadecuado de los recursos organizacionales, partiendo desde la mejora del desempeño laboral de quienes conforman a la institución logrando la eficacia, eficiencia, y productividad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone para la determinación de su influencia en el clima laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer el estado del arte sobre las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.
2. Determinar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.
3. Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

1.4. IDEA A DEFENDER

Las habilidades blandas influyen de manera significativa en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. HABILIDADES BLANDAS

2.1.1. DEFINICIÓN DE HABILIDADES BLANDAS

Las habilidades blandas (HB) son habilidades esenciales para la vida, las cuales permiten que las personas se desenvuelvan de manera correcta en su entorno, el no contar con ellas provoca que las capacidades de interactuar efectivamente con la sociedad sean inexistentes (De La Ossa, 2022). Así mismo, estas permiten que el servidor cuente con un óptimo desarrollo en su labor profesional mejorando al mismo tiempo el clima laboral.

Rodríguez et al., (2021) mencionan que estas habilidades también son catalogadas como inteligencia emocional dado a que son adaptables en cualquier situación que se presente en diversos contextos tales como personal, profesional, entre otros. Las habilidades blandas permiten que las personas tengan éxito en su vida diaria y sobre todo en la profesional debido a que gozan de capacidades sumamente valoradas por una institución contratante.

Anteriormente, las personas encargadas de contratar se enfocaban solo en las habilidades duras que tenía el servidor, con el paso del tiempo las organizaciones visualizaron que el entorno era cada vez más competitivo por lo cual empezaron a requerir de personal que ante todo cuenten con habilidades blandas, ya que el contar con ellas le permite reaccionar a situaciones adversas tomando decisiones acertadas (Espinoza y Gallegos, 2020).

2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS

Las HB son consideradas como aquellas destrezas que permiten que una persona pueda desenvolverse en distintas situaciones desde lo laboral hasta lo personal. Para Pérez et al., (2020) ciertas habilidades blandas recomendadas para el desarrollo profesional y propio enfocadas en el aprendizaje, innovación, tecnología, medios y aquellas vinculadas a la comunicación son las que se presentan a continuación:

- **Pensamiento crítico:** Permite analizar la información de manera segura y reflexiva evaluando su validez.
- **Comunicación:** Es transmitir y recibir información entre distintas personas.
- **Resolución de problemas:** Es la capacidad de una persona para enfrentarse a situaciones conflictivas de manera efectiva y respetuosa.
- **Colaboración:** Es la capacidad que tiene un individuo para mantener la asistencia o ayuda.
- **Adaptabilidad:** Es la habilidad de las personas para adaptarse a distintos entornos que puedan presentarse.
- **Innovación:** Es la capacidad de mejorar continuamente sus procesos y actitudes desde lo nuevo y renovado.

Por otro lado, Naranjo (2019) considera que algunas de las habilidades blandas más importantes que logran beneficiar o mejorar el clima laboral y personal de un individuo o de un conjunto de personas en el desarrollo de diversas actividades y funciones a lo largo de la vida profesional y personal son las que se presentan a continuación:

- Emocionales: Son aquellas habilidades en la que los sentimientos, expresiones y manifestaciones están implicadas.
- Instrumentales: Es el aspecto útil en la que un individuo decide hacer o demostrar sus habilidades.

2.1.3. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Según Rodríguez et al., (2021) las habilidades blandas se desagregan en dos dimensiones, las cuales son: dimensión personal que son aquellas que se relacionan con la persona misma y la conforman la conciencia, confianza en sí mismo y el compromiso. La dimensión social es aquella que se relaciona con varias personas, está compuesta por la empatía, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Por otro lado, Chaca y Contreras (2022) mencionan que las dimensiones de estas habilidades son:

- Conciliación: es un mecanismo que permite establecer un diálogo seguro como parte para resolver un problema.
- Adaptabilidad: la cual permite la adaptación en diversos campos tales como el social y el cultural, es sumamente importante gozar de ella debido a todos los constantes cambios a los que se exponen todas las organizaciones debido a la globalización.
- Resolución de conflictos: permiten superar los diversos problemas que se puedan presentar, un servidor que cuente con esta habilidad es capaz de enfrentar cualquier dificultad de su vida tanto profesional como personal, permitiendo un correcto ambiente laboral.
- Responsabilidad: es aquella capacidad de actuar de forma comprometida y de gestionar las actividades de manera eficiente.

- Toma de decisiones: es aquella capacidad del servidor público en la que evalúa situaciones, analiza los pros y contras para así elegir la mejor opción que cuente con beneficios para la institución.

Por otro lado, Machado y Rivera (2023) manifiestan que las habilidades blandas están relacionadas a destrezas emocionales acopladas con la actividad social, practicando y fortaleciendo desde pequeños, pero también a las actitudes que toma el ser humano a la hora de tomar decisiones, es por ello que a continuación se presentan lo siguiente:

- **Conciliación:** Para Acosta et al., (2019) La conciliación permite la resolución de conflictos que surgen entre dos partes, solucionando las diferencias que se presentan lo que obtiene como resultados beneficios mutuos. Es fundamental la conciliación en una institución debido a que permite la transformación de la cultura de cada uno de los servidores para obtener la resolución de problemas sin llegar a perjudicar el clima de un área específica o a la institución en general.
- **Adaptabilidad:** Gómez et al., (2022) manifiesta que la adaptabilidad es aquella en la que las personas reconocen y se ajustan a diversos cambios a través del tiempo y etapas determinadas, esta surge de cambios los cuales se deben tener presentes y estudiarlos para así lograr gestionarlos y que se obtengan resultados favorables. Los servidores deben adaptarse continuamente a las demandas existentes para mantener su rol efectivo.
- **Resolución de conflictos:** Molina (2022) expresa que el surgimiento de los conflictos está relacionado con el estrés, el cubrir las necesidades existentes, los deseos y valores de cada persona, por lo cual, la resolución de conflictos se considera como la capacidad de negociar asuntos para llegar a una conciliación a través del manejo de las emociones y diversas estrategias obteniendo equilibrio entre las partes dando como resultado mejora para las personas o institución.

- **Responsabilidad:** Mayorga (2022) manifiesta que la responsabilidad del servidor público es base fundamental para el correcto desempeño y éxito de la institución, en el cual los actos u omisiones repercuten de forma jurídica, esta responsabilidad surge a través de la obtención de obligaciones de su campo de trabajo, también permite crear relaciones fuertes con el ámbito interno y externo de la institución obteniendo óptimos resultados.
- **Toma de decisiones:** Para Huerta (2020) la toma de decisiones es indispensable en cualquier actividad realizada por el ser humano, para realizarla de manera correcta en primer lugar se debe reconocer la situación y realizar un exhaustivo análisis para así seleccionar la alternativa acorde a la necesidad presentada. Es considerada una habilidad primordial con la que debe contar un funcionario ya que permite el alcance y la maximización de los objetivos.

2.1.4. LAS HABILIDADES BLANDAS EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Es importante destacar que las habilidades blandas tienen gran relevancia en las instituciones públicas y el ámbito educativo es un método eficaz para desarrollar estas habilidades. Por lo cual, Bonilla (2020) manifiesta que la educación es la capacidad fundamental del ser, donde la capacidad intelectual, moral, ética, entre otros; es la transferencia de experiencias entre diferentes campos, con la finalidad de utilizarse como base en su vida personal y profesional.

Por otro lado, el mismo autor menciona que es esencial que las instituciones logren fomentar el desarrollo social y académico de una persona reconociendo sus potenciales y oportunidades en cualquier tipo de circunstancias desde la colaboración y la adaptación al cambio en cualquier ámbito. Esto permite el incremento de las capacidades de lo que las HB representan al ser aplicadas en el desempeño de sus funciones y cómo mejora el clima laboral.

2.1.5. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Según Goleman (1998) la inteligencia emocional permite reconocer los sentimientos que tiene cada persona y percibir lo de los demás mejorando así las relaciones con uno mismo y con los otros. Esta inteligencia es fundamental ya que determina la excelencia en cualquier entorno, tal como desempeñarse en labores personales, trabajar en una pequeña empresa, una gran organización o si forma parte de la gerencia.

La inteligencia emocional permite comprender los sentimientos propios y de las demás personas, manejando las emociones de manera oportuna, esta permite conseguir la mejora en el clima y satisfacción laboral (De La Cruz, 2020). Actualmente, es aplicada a las organizaciones ya que se relacionan estrechamente con las habilidades blandas, las cuales son el factor esencial en las personas que laboran en una organización.

Soriano y Díaz (2019) mencionan que esta inteligencia es comparada con el coeficiente intelectual de las personas, el cual actualmente no cuenta con la misma importancia que se le daba antes debido a que el éxito de una organización depende de contar con personas que tengan la habilidad de relacionarse de manera correcta con su entorno lo cual permite que se logre un buen clima laboral y no contar con una persona que solo se desempeñe de buena manera en su rol profesional. La inteligencia emocional se puede mejorar a través de una correcta formación la cual no solo beneficia al ámbito profesional si no también al personal, ya que logran manejar de mejor manera el estrés y llegan a tener relaciones estables con los demás.

2.1.6. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Gómez (2019) establece que las habilidades blandas son importantes ya que en el mercado laboral son estimadas al momento de postular a un puesto de trabajo, por ende, en las instituciones educativas es necesario que permitan el desarrollo de estas destrezas que generen un conjunto de atributos que logren desempeñar sus funciones de manera creciente y efectiva en sus puestos de trabajo.

Mientras que Espinoza y Gallegos (2020) consideran que las habilidades blandas son un marcador que permite la diferenciación entre distintas personas, desde la apreciación de las emociones propias y de los demás, que orientan el pensamiento hacia metas propuestas, considerando que las destrezas más importantes son la adaptabilidad al cambio y el aprendizaje autónomo. Estas habilidades permiten mejorar el rendimiento y las capacidades de un individuo en cualquier ámbito a desempeñar.

2.1.7. HABILIDADES DURAS

Espinoza y Gallegos (2020) establece que son aquellas que tienen que ver con el conocimiento académico que se ha adquirido a través de la formación como estudiante. Las habilidades duras corresponden a la formación técnica y por lo tanto son consideradas fáciles de evaluar al momento de contratar personal ya que se basan netamente en la capacidad que la persona tenga para desempeñarse en su lugar de trabajo.

2.1.8. DIFERENCIA ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Las HB son aquellas capacidades individuales que permiten mejorar el desempeño de las funciones, con la facilitación de movilidad interna y externa. Por su parte, Romero et al., (2021) mencionan que en las organizaciones no es suficiente que los funcionarios públicos cuenten solo con conocimientos técnicos de acuerdo al

puesto que desempeña, también se debe contar con habilidades blandas para lograr desempeñar sus actividades con confianza y eficiencia.

Por otro lado, Riaño (2019) menciona que las habilidades blandas son consideradas como aquellas que pueden ser adquiridas a lo largo de la vida y del desarrollo individual, mientras que las habilidades duras son desarrolladas académicamente, reconocimientos o títulos que demuestren lo aprendido en un periodo determinado. Aunque se consideren temas muy diferentes estas habilidades o destrezas van de la mano, ambas permiten el progreso de la persona en ámbitos fundamentales, desde lo personal hasta la profesional.

2.2. CLIMA LABORAL

2.2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Toda organización debe contar con un clima laboral óptimo, en el que exista estabilidad y las personas sientan que pertenecen a la institución, es esencial que cada servidor esté cómodo en su puesto de trabajo ya que ellos son los encargados de que la organización tenga éxito. Cruz et al., (2021) señalan que con el paso del tiempo el interés de las organizaciones por contar con un clima laboral favorable se vuelve mayor ya que favorecen las relaciones interpersonales entre jefes y trabajadores, y personal de distintas áreas.

El clima laboral se adecua a los objetivos y valores de cada organización, mantenerlo no es nada sencillo, pero es de vital importancia (Hernández, 2019). Si el clima laboral no es el óptimo las consecuencias son reflejadas en el personal, estas son expresadas en conflictos, inexistente motivación para realizar sus funciones y sobre todo la baja productividad.

Vergara et al., (2021) mencionan que regularmente el desarrollo de una organización se mide bajo criterios de productividad y crecimiento en la economía, cuando lo más favorable es hacerlo en criterios de crecimiento y desarrollo de los servidores, ya que esto permite contar con un clima laboral óptimo que favorece tanto a las personas como a la organización, debido a que son los servidores quienes permiten el desarrollo y éxito de ella.

2.2.2. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Villafuerte et al., (2021) manifiestan que el clima laboral está compuesto por condiciones laborales que logran reflejar el rendimiento administrativo, financiero, la satisfacción del trabajo y el manejo en equipo sin dejar de lado la comunicación y el desenvolvimiento de los funcionarios públicos, por lo cual se presenta la siguiente tabla de dimensiones:

Tabla 2.2.2. Dimensiones del clima laboral

Dimensiones	Autores	Enfoque
Autorrealización	Maslow (1954)	Es la relación con la madurez que tiene cada individuo, también la forma en que este ve más allá de las necesidades básicas y su contacto en la realización personal y el bienestar del entorno en el que se rodea; además de concluir que comparten ciertos rasgos.
Supervisión	Fayol y Taylor (1984)	Determinan que la búsqueda se basa en la evolución del proceso y los objetivos que persigue la empresa, dado que demuestran fortalezas y debilidades para el desarrollo de un plan de acción, generando nuevas actividades de mejora.
Involucramiento Laboral	Jaime y otros (2016)	Está relacionado con la existencia de bases institucionales construidas sobre los recursos humanos como actores en la toma de decisiones laborales, con respuestas efectivas y focalizadas en la identidad institucional.
Condiciones Laborales	Canales y otros (2016)	Aquellas características que puedan tener la influencia significativa en la generación de riesgos por la seguridad y salud de los servidores, constituyéndose como un rol fundamental ya que se encuentran relacionados.

Comunicación Activa	Apolo (2017) y Herrera (2017)	<p>La comunicación es fundamental en la construcción de relaciones entre las distintas instituciones u organizaciones que conforman el Estado y su relación con los usuarios.</p> <p>Por otro lado, es el proceso por el cual se genera una reciprocidad, procesamiento y acaparamiento de mensajes dentro de las instituciones reconociéndose como colaboración colectiva.</p>
---------------------	-------------------------------	---

Fuente. Datos tomados de Villafuerte et al., (2021)

Desde otras perspectivas se presentan diferentes criterios desde puntos de vista distintos de los autores que se presentan a continuación:

- **Autorrealización:** Chávez (2021) indica que la autorrealización es la consecución a través de la motivación, es al desarrollo tanto personal como profesional en el cual satisfacen sus necesidades de realización, esta es indispensable fomentarla en una institución a través de capacitaciones proporcionando un ambiente donde prime la participación e innovación lo cual crea un ambiente de trabajo productivo beneficiando a los servidores como a la institución en general.
- **Supervisión:** Calderón et al., (2021) establecen que la supervisión en una institución garantiza el alcance de los objetivos y el adecuado funcionamiento de la misma, esta tiene como finalidad hacer que los funcionarios cumplan con las normas de la organización para alcanzar la calidad, también permite conocer tanto fortalezas como debilidades logrando tomar medidas correctivas a tiempo cuando sea necesario.
- **Involucramiento Laboral:** Zegarra (2023) establece que el involucramiento laboral permite un ambiente de trabajo productivo el cual se da a través del compromiso y la motivación por parte de los servidores hacia la institución, cuando los funcionarios se encuentran plenamente involucrados en su rol contribuyen de manera positiva a la consecución de las metas organizacionales.

- **Condiciones Laborales:** Como indica Guale (2022) las condiciones laborales impactan en el desempeño de los servidores, un entorno laboral estable motiva a los trabajadores a desempeñar de mejor manera sus funciones, por el contrario, si existen condiciones no adecuadas repercutirán negativamente en su desenvolvimiento por lo que es fundamental que la institución ofrezca condiciones físicas en buen estado.
- **Comunicación Activa:** Vidal (2022) establece que la comunicación activa permite una correcta coordinación y participación de los funcionarios, estos pueden intercambiar ideas con lo cual logran tomar decisiones acertadas en función de las necesidades y requerimientos estimados permitiendo la mejora continua y consigue que los trabajadores se sientan tomados en cuenta lo que logra que incrementen su compromiso en el trabajo.

2.2.3. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

Pilligua y Arteaga (2019) establecen que el clima laboral es importante para las organizaciones que desean posicionarse por delante de su competencia y que están pendientes de las personas que laboran en ella, estas le dan mucho valor a su recurso humano y el bienestar de su personal siempre está por delante de todo, obteniendo como resultado el éxito de la organización y satisfacción del desempeño.

Es fundamental que toda institución cuente con ambientes que ofrezcan condiciones de un clima laboral apto para todas las personas que laboren en ella y que incentiven la participación en diferentes roles para así obtener una mejor convivencia entre todo el equipo de trabajo (Paredes y Quiroz, 2021). Este óptimo clima tiene una estrecha relación con las habilidades blandas que tenga cada uno de sus colaboradores, por lo que es fundamental contar con personas que posean las mismas para un correcto desenvolvimiento.

2.3. SERVIDORES PÚBLICOS

2.3.1. DEFINICIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador (2008) “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”. Todo servidor cumple un papel fundamental para el correcto desarrollo de la institución, su objetivo primordial es brindar a los ciudadanos servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.

Los servidores públicos deben estar prestos al servicio de la ciudadanía, por lo cual deben acogerse a las normas establecidas para realizar sus funciones de la mejor manera, su labor habitual debe estar motivada al bien común acompañada de ética y moral (Barbosa, 2019). Estos ayudan al desarrollo de la institución siempre y cuando no abusen del poder ni apoyen la corrupción.

El recurso humano es fundamental en la institución pública por lo cual su formación debe de contar con actitudes que permitan ser competentes en su labor. Velaña (2019) establece que el papel de los servidores públicos es fundamental ya que son ellos los encargados de ofrecer servicios de calidad a la ciudadanía y por esta labor ejercen derecho y contraen deberes. Estos también pueden llegar a enfrentar un sin número de desafíos a lo largo de su labor por lo cual su calidad de servicio no llegaría a ser la mejor.

2.3.2. SERVICIOS PÚBLICOS

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en el capítulo único principios, ámbito y disposiciones fundamentales en su artículo 2 “objetivo” establece que el servicio

público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión de talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

2.3.3. DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La Ley Orgánica de Servicio Público (2010) en su artículo 22 establece los deberes de las o los servidores públicos los cuales deben cumplirse con total rectitud y honradez, con el objetivo de cumplir con los intereses generales. Por su parte en el artículo 23 se establecen sus derechos los cuales protegen la dignidad e integridad de los servidores, son presentados a continuación:

Tabla 2.3.3. Deberes y derechos de las o los servidores públicos

Deberes	Derechos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones. 2. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto. 3. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida. 4. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. 5. Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización. 6. Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente. 7. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración. 8. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gozar de estabilidad en su puesto. 2. Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. 3. Gozar de prestaciones legales y de jubilación. 4. Ser restituidos a] sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar. 5. Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación. 6. Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria. 7. Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos. 8. Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido. 9. Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos.

<p>9. Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementadas por el ordenamiento jurídico vigente.</p> <p>10. Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.</p>	<p>10. Recibir un trato preferente para ingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada.</p> <p>11. Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada.</p> <p>12. Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.</p> <p>13. Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica.</p> <p>14. No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos.</p> <p>15. Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.</p> <p>16. Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento.</p> <p>17. Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública.</p> <p>18. Recibir información y capacitación continua por parte del Estado.</p>
--	---

Fuente. Datos tomados de Ley Orgánica de Servicio Público (2010)

2.3.4. IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Rodríguez et al., (2021) establecen que actualmente las instituciones públicas tienen un gran desafío en el cual deben ser eficaz y eficientes con los recursos que cuentan y esto tiene gran relación con el desempeño de sus servidores. Estas instituciones son de gran importancia para el correcto funcionamiento de la sociedad, ya que son las encargadas de garantizar los derechos y responsabilidades de la ciudadanía.

Deben utilizar herramientas que permitan manipular sus recursos de manera óptima a pesar de los desafíos que se presenten, están propensas a cometer errores por

incompetencia y corrupción (Maldonado et al., 2021). Las instituciones públicas tienen la responsabilidad de brindar servicios de calidad a la ciudadanía, promoviendo la igualdad, la participación y realizando controles para que las normativas sean correctamente aplicadas.

2.4. PLAN DE MEJORA

2.4.1. DEFINICIÓN DE PLAN DE MEJORA

En primera instancia Culquimboz (2019) considera que un plan de mejora es la percepción de mejorar desde el inicio en el que se presenta un problema, es el conjunto de actividades que deben realizarse de manera estratégica con el propósito de satisfacer las necesidades y resolver dificultades, con el adecuado límite en el uso de los recursos y el tiempo establecido con la finalidad de darle a la organización la posibilidad de hacer los procesos más óptimos hasta lograr la calidad total.

Cuenca y Moreira (2022) establecen que un plan de mejora es el instrumento que apoya y tiene medidas que optan para el desarrollo y un cambio positivo y eficiente en las áreas de trabajo de cualquier organización, con la finalidad de reconocer y mejorar las falencias que se presenten en la institución. Este es un proceso efectivo para determinar la capacidad y la estabilidad de una compañía en la ejecución de los procesos y actividades de los funcionarios o servidores públicos.

Mientras que, Rivas y Zamora (2019) consideran que un plan de mejora es la perspectiva hacia un futuro que apoya a los procesos y actividades analizando los problemas de manera general priorizando cambios positivos en las distintas áreas departamentales de una organización con la finalidad de mejorar las fallas encontradas y trabajar en conjunto con la cultura organizacional y el clima laboral.

2.4.2. BENEFICIOS DEL PLAN DE MEJORA

Cueva (2021) establece que un correcto plan de mejora logra el incremento en la productividad de una organización obteniendo beneficios en los recursos y ahorro en gastos, permite tomar decisiones que beneficien la eficiencia de la misma y realizar acciones que solucionen las dificultades proponiendo mejoras y detectando oportunidades. Este plan conduce a una mejor satisfacción del usuario y mejora la imagen de la institución.

2.4.3. OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORA

Para Antonio et al., (2019) un plan de mejora contiene una sistemática técnica basada en el ciclo de la mejora continua, percibido por cuatro fases; planificar, hacer, verificar y actuar, con el objetivo de desarrollar planes que generen utilidades y reconocer aquellos elementos en sus procesos u operaciones que no aporten el valor necesario en sus funciones permitiendo mejorar las situaciones laborales.

Aunque en otro sentido Rivas y Zamora (2019) señalan que un plan de mejora tiene como principal objetivo la flexibilidad para facilitar variaciones y adaptaciones de acuerdo al entorno con la finalidad de gestionar día a día de manera útil y eficaz para el logro de metas fijadas guardando coherencia con los diagnósticos y las evaluaciones a realizarse.

2.4.4. MATRIZ 5W+1H

Oña y Arcos (2014) mencionan que la matriz 5W+1H es una herramienta utilizada para reconocer y determinar dónde se origina una problemática, permite hacer una estratificación del fenómeno a través de 6 preguntas fundamentales (¿Qué?,

¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Dónde? y ¿Cuándo?), después de aplicar estas interrogantes se debe describir el problema de acuerdo a la secuencia.

2.5. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE

El GADM (2019) en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019 – 2032 establece que la estructura del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone se encuentra relacionada directamente con la Alcaldía excepto la Dirección de Planificación y Desarrollo Territorial, la participación ciudadana en el GADM permite una comunicación efectiva entre el representante de la institución y la ciudadanía. El total de personal con el que cuenta es de 685 personas, de los cuales el 70% corresponden a hombres y 30% de mujeres, distribuidos en 422 con nombramiento, 217 obreros y 46 en modalidad de contrato.

2.5.1. MISIÓN

El GADM (2019) en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019 – 2032 establece la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone: “Somos una institución que presta servicios públicos de calidad, con eficiencia, transparencia y honestidad con capacidad planificadora del desarrollo territorial, enmarcadas en la normativa vigente y orientada a la consecución del Buen Vivir de la ciudadana chonense”.

2.5.2. VISIÓN

El GADM (2019) en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019 – 2032 establece la visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone: “Al 2023 seremos una municipalidad líder, que promueva el desarrollo de

la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa en la provincia de Manabí”.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El desarrollo metodológico hace énfasis en diferentes etapas a través de la planificación, ejecución y el análisis utilizando los tipos, métodos y los procedimientos de la investigación que contribuyeron de manera positiva a la indagación para el cumplimiento y la obtención de datos en la presentación de los resultados ofreciendo respuestas y soluciones adecuadas a los problemas bosquejados.

3.1. UBICACIÓN

La presente investigación con el tema Habilidades Blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone provincia de Manabí, mismo que se encuentra ubicado en las calles Bolívar y Colón esquina frente a la Plaza Sucre a 85 metros de la Cruz Roja.

Figura 3.1. Ubicación GAD Municipal del cantón Chone



Fuente. Datos tomados de Google Maps (2023)

3.2. DURACIÓN

La presente investigación se realizó en un periodo de siete meses a partir de su aprobación. Este tiempo permitió realizar todas las actividades señaladas, con el objetivo de analizar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Habilidades blandas

Clima laboral

3.4. POBLACIÓN

Para Pastor (2019) la población es el objeto de estudio en una investigación, considerado como el conjunto total de elementos de interés ya sean personas, objetos, transacciones y eventos en los que se esté interesado en estudiar. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone cuenta con un total de 685 funcionarios con diferentes modalidades de contratación, el área administrativa y financiera comprende un total de 72 personas que es la población finita encuestada en la investigación con la cual se logró determinar el conocimiento teórico y práctico de lo que las habilidades blandas representan en su desempeño y cómo influye en el clima laboral.

3.5. MÉTODOS

El método de investigación es un proceso sistemático y riguroso que permite la recopilación de datos y recolección de evidencia que permitan apoyar una hipótesis

o dar respuesta a una pregunta de indagación. Los métodos aplicados en el desarrollo de la investigación son el inductivo, deductivo y el analítico sintético los cuales permitieron la recolección de datos y evidencia de análisis con la finalidad de alcanzar los objetivos específicos.

3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO

Palmett (2020) establece que el método inductivo es aquel que inicia con el estudio de cuestiones específicas, va desde las percepciones hacia las definiciones y su fin es obtener como resultado generalizaciones. Este método permitió analizar el objeto de estudio a través de la interpretación con el objetivo de obtener conclusiones generalizadas mediante la observación y el razonamiento que va de lo particular a lo general, detallando las situaciones relevantes de la investigación y explicando los resultados observados.

3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Palmett (2020) manifiesta que el método deductivo es la explicación del componente teórico desde lo universal a lo particular, este tipo de método permite acercarse a los hechos o fenómenos de estudio aprobando despertar el interés para la construcción de conocimientos en el marco de la investigación orientados a la reflexión y premisas particulares. Aplicar este método permitió deducir y establecer una idea lógica a partir de la recopilación de información de fuentes bibliográficas desde el marco organizacional abordándolo con hechos generales a los particulares.

3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO

López y Ramos (2021) establecen que el método analítico sintético se basa en comprender el análisis de la descomposición del todo, observando las causas y efectos descubriendo la relación existente entre ellas. Este método fue esencial en

la revisión y análisis de diversos parámetros en el cual se descompuso toda la información obtenida, realizándose una síntesis de datos los cuales fueron analizados por separados para luego ser sintetizados y comprendidos de forma óptima los resultados, con lo cual se estudiaron las causas y efectos de la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores del GADM del cantón Chone.

3.6. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de investigación permitieron recolectar, procesar y analizar información a través de la observación, permitiendo obtener datos orientados a los objetivos específicos del estudio, visualizando el entorno y el fenómeno de la problemática. Para el desarrollo de la investigación las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista y la encuesta para la extracción de información de la institución acorde con las variables de estudio.

3.6.1. ENTREVISTA

Feria et al., (2020) consideran que la entrevista es la vía indagatoria a nivel empírico, de carácter administrado, a través de la comunicación interpersonal con una o varias personas, mediante un reactivo de preguntas en el que se conocerán las posibles soluciones al objeto de estudio. Esta técnica permitió conocer las condiciones o problemáticas existentes de la institución con la ayuda de un cuestionario que facilitó la obtención de resultados para las soluciones acorde con los objetivos, como una condición de mejora continua.

3.6.2. ENCUESTA

Feria et al., (2020) mencionan que la encuesta es una técnica de investigación en la cual se utilizan cuestionarios para recolectar información necesaria de la misma,

se considera uno de los métodos mayormente utilizados para la recolección de datos. Esta se aplicó a 72 servidores públicos del área administrativa y financiera del GADM del cantón Chone a través de un cuestionario de preguntas cerradas debidamente estructuradas con la finalidad de conocer cuál es la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral, obteniendo información real y de primera mano aportando significativamente a la investigación, el diseño del cuestionario se realizó a través de la escala de Likert y la tabulación de los datos fue realizada por medio de la hoja de cálculo de Excel.

3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Las herramientas de investigación permiten determinar la estructura de los cuestionarios de recolección de información y métodos utilizados para la respectiva tabulación de los datos obtenidos con la finalidad de recopilar y analizar los resultados de la indagación obteniendo información precisa alineados con los objetivos y las variables de esta investigación.

3.7.1. ESCALA DE LIKERT

Canto et al., (2020) establecen que la escala de Likert es empleada para determinar percepciones de variables cualitativas a través de indicadores que muestren confianza de los datos obtenidos. Este instrumento de recolección de información les permitió a los servidores públicos encuestados indicar su acuerdo o desacuerdo sobre las preguntas permitiendo conocer su grado de conformidad ya que su escala va desde un totalmente de acuerdo a un totalmente en desacuerdo, se realizó a través de cinco niveles en donde lograron expresar su percepción.

3.7.2. HOJA DE CÁLCULO DE EXCEL

Romero et al., (2021) establecen que la hoja de cálculo fortalece el conocimiento matemático, este es un programa diseñado para manejar datos numéricos y resolver diversos cálculos. Excel es una herramienta ágil y precisa que facilita cálculos de datos mediante un entorno simple, este permitió obtener conocimientos numéricos y estadísticos del objeto de estudio a través de la organización, tabulación y análisis de diversos datos logrando tomar decisiones que beneficien a la investigación.

3.7.3. MATRIZ 5W+1H

Falcón y Leiva (2019) indican que aplicar esta herramienta permite establecer el planteamiento y desarrollar actividades con la capacidad de optimizar sus procesos y poder ser utilizado en diferentes actividades. Mientras que para Pérez y Lobelles (2020) el 5W+1H es establecer un plan de acción el cual consiste en seis interrogantes fundamentales: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Dónde? y ¿Cuándo? Aplicar esta herramienta permitió brindar una guía sencilla que cubrió aquellas interrogantes presentadas a lo largo de la investigación, se logró entender y descubrir adecuadamente la situación, también, aseguró que la información fue proporcionada de manera completa y coherente evitando generar malinterpretaciones.

3.8. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación están diseñados para abordar problemas específicos utilizando un enfoque y una metodología para la recopilación y el análisis de los datos. Los tipos de investigación utilizados como mecanismo para el desarrollo de la investigación son el de campo, bibliográfico y descriptivo para determinar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de la institución.

3.8.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Tramullas (2020) considera que las revisiones bibliográficas son la clave para la identificación de tendencias, sintetización y disposición de fundamentos para consolidarse como una disciplina, es el campo de información y experiencia de búsqueda analizando los resultados en distintas bases de datos. La investigación bibliográfica permitió recabar datos teóricos y estadísticos acoplados con los objetivos y las variables de estudio desde la búsqueda en múltiples plataformas de información que adopten la simplificación de los detalles de diferentes conceptualizaciones o definiciones.

3.8.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Piza et al., (2019) establecen que la investigación de campo empieza por el acceso al entorno en el que se va a realizar y seguidamente de la recolección eficaz de información en el que el investigador obtiene datos fundamentales para el estudio en interés. Esta investigación se realizó con la finalidad de recolectar información necesaria de forma directa en el lugar de los hechos en contacto directo con el objeto de estudio levantando datos esenciales a través de las técnicas de recolección de información aportando credibilidad a la misma y permitiendo plantear acciones de mejoras.

3.8.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Para Guevara et al., (2020) la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática, lo fundamental en este tipo de investigaciones es caracterizarse por ser observables y verificables evitando que existan las inferencias en torno al fenómeno investigado con la finalidad de describir algunas características fundamentales. Esta investigación permitió definir de manera empírica los acontecimientos y escenarios que se presentaron en la organización permitiendo concretar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los

servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló a través de tres fases fundamentales en la cual en cada una de ellas se desplegaban diversas actividades que permitieron obtener los resultados de la investigación, estos fueron teóricos y estadísticos presentados de manera oportuna y concisa dándole relevancia, credibilidad y fundamento a la investigación.

3.9.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

- Revisión bibliográfica sobre la base legal de las habilidades blandas y clima laboral.
- Análisis de la base legal y normativa.

En primera instancia, se realizó una búsqueda de información sobre las bases legales, lineamientos normativos, reglamentos internos o resoluciones administrativas encaminados a las variables de estudio. Estas bases legales parten de la Constitución de la República que demuestra que el trabajo es un derecho y un deber social, la Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP) que manifiestan los derechos de los servidores públicos, deberes y obligaciones y reglamentos internos o resoluciones administrativas que regulan a la organización y la administración, esta se llevó a cabo realizando un cuadro comparativo y un análisis del mismo.

3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

- Elaboración de los instrumentos de campo que permitan recopilar información.
- Aplicación de las encuestas y las entrevistas al personal del área financiera y administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos.
- Análisis general que determine la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral.

En esta segunda fase, se realizó la elaboración de los instrumentos de campo que permitieron la recolección de datos o información, esta se realizó estableciendo un cuestionario que permitió establecer las preguntas para las encuestas y entrevista, por otro lado, se estableció el formato de la encuesta a utilizando la técnica de Likert. Después de haber establecido el primer punto se procedió a realizar las encuestas a los servidores públicos del área administrativa y financiera y las entrevistas a los directores departamentales. Se procedió con la tabulación de los resultados obtenidos por medio de las encuestas con sus análisis correspondientes y para finalizar se realizó un análisis general que determinó la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral.

3.9.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

- Determinación de falencias encontradas en los resultados obtenidos.
- Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.
- Socialización de las propuestas con los involucrados de las investigaciones.

Finalmente, una vez obtenidos los resultados en la fase 2, se procedió a determinar las falencias encontradas en los resultados para poder realizar el diseño de estrategias para el mejoramiento del clima laboral del personal del área administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone aplicando las habilidades blandas como estrategia. Estas mejoras se implementaron mediante la matriz de planificación 5w+1h que es utilizada para analizar las causas y efectos detectadas como contingencias y así se logró efectuar la socialización de las propuestas de mejora a los involucrados en la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo demuestra los resultados obtenidos de la investigación que tiene como objetivo analizar las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos del área administrativa y financiera del GADM Chone. En primer lugar, se recolectó datos bibliográficos que respalden el desarrollo de la indagatoria, en segunda instancia, se determinó el estado actual de las habilidades blandas y el clima laboral que tienen los servidores públicos y, por último, de acuerdo a los resultados obtenidos se procedió a proponer un plan de mejora con estrategias que contribuyan a mejorar el clima laboral de los servidores públicos.

4.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Para el correcto cumplimiento de esta fase se recolectaron datos teóricos referente a toda instancia legal sobre las variables de estudio y de los servidores públicos del área administrativa y financiera del GADM, cuya actividad permitió obtener información fundamental para la investigación. Se realizó un cuadro comparativo de las bases legales y luego de esto un análisis de las mismas.

- **Revisión bibliográfica sobre la base legal de las habilidades blandas y clima laboral.**

En esta primera actividad se procedió a indagar en cada una de las bases legales pertinentes que acogen las habilidades blandas y el clima laboral profundizando teorías y estableciendo la relación que existe una con otra, la cual se realizó a través de un cuadro comparativo para una mejor interpretación de cada una de ellas aportando significativamente al estado del arte de la investigación.

Tabla 4.1. Cuadro comparativo de la base legal

Constitución de la República (2008)	Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)	Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD)	Otras Leyes, Normativas, Resoluciones y Acuerdos
<p>Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.</p>	<p>Art.77.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.</p> <p>En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetarán a lo que determina la correspondiente Ley.</p>	<p>Art.151.- Con el objetivo de generar condiciones necesarias para que los gobiernos autónomos descentralizados ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación intergubernamental y transparencia; se desarrollará de manera paralela y permanente un proceso de fortalecimiento institucional, a través de planes de fortalecimiento, asistencia técnica, capacitación y formación, en áreas como planificación, finanzas públicas, gestión de servicios públicos, tecnología, entre otras.</p>	<p>Norma Técnica de Subsistema de Formación y Capacitación, Art. 1.- Establecer los mecanismos normativos y técnicos que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano-UATH de las instituciones públicas planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo.</p>
<p>Art..33.- El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida digna, salarios y gratificaciones justas y la ocupación en un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.</p>	<p>Art.82.- La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.</p>		

Art.229.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Art. 354.- Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

Acuerdo de la secretaria de Gestión de Riesgos No.SGR-014-2016, Art. 5.- Los servidores públicos, deberán observar las siguientes dimensiones comportamentales de: excelencia, innovación, ética y conocimiento como filosofía de gestión para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de su desempeño profesional, a fin de fomentar una cultura organizativa institucional saludable y resiliente:

Excelencia: Oportunidad de servicio, Orientación al servicio, Gestión Administrativa, Gestión de recursos y liderazgo.

Innovación: creatividad, proactividad y efectividad.

Ética: Responsabilidad, respeto e integridad.

Conocimiento: Relacionamiento, aprendizaje y adaptación al cambio.

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales y rurales, los concejos municipales, los consejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales.

Art. 3.- El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios: **Unidad, Solidaridad, Coordinación y corresponsabilidad, Subsidiaridad, Complementariedad, Equidad interterritorial, Participación ciudadana y Sustentabilidad del desarrollo.**

Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138

Art.2.- Los gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición del clima laboral en sus instituciones.

- **Análisis de la base legal y normativa.**

Con lo que respecta a la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD), Norma Técnica de Subsistema de Formación y Capacitación, Acuerdo de la Secretaría de Gestión de Riesgos No.SGR-014-2016 y Acuerdo Ministerial No. MDT-2018 no especifican información acerca de la variable de estudio habilidades blandas, mientras que referente a la variable clima laboral si es abordada por una normativa.

La Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado es el encargado de impulsar las capacitaciones continuas de los servidores ayudando en su formación lo cual incide en la obtención de conocimiento y habilidades que logren un clima laboral óptimo. Por otro lado, menciona que es este el que garantiza una vida digna y salarios acorde a sus funciones en el cual los servidores se sientan conforme con su labor.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece que la carrera del servicio público tiene como objetivo garantizar la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidores, teniendo en cuenta sus aptitudes, conocimientos y capacidades en el desempeño de sus funciones. Además, se destaca la importancia de no discriminar a las personas con discapacidad en estos procesos, y se menciona la utilización de evaluaciones e incentivos económicos. El propósito de esta carrera es cumplir con el rol social de atender eficiente y oportunamente las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir, que es una responsabilidad del Estado.

El Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD) indica que se busca generar condiciones favorables para que los GAD

puedan ejercer sus competencias de manera eficiente y efectiva. Para lograr esto, se plantea un proceso de fortalecimiento institucional que incluye planes de formación en diversas áreas, el fortalecimiento institucional es fundamental para garantizar que los GAD puedan cumplir con sus funciones de manera efectiva y responder a las necesidades de la población de manera eficiente. Además, la capacitación y formación en áreas claves proporciona a los funcionarios públicos las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva mejorando el clima organizacional.

La Norma Técnica de Subsistema de Formación y Capacitación indica la importancia de establecer mecanismos y normativas que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano de las instituciones públicas planificar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación del personal. Esto se hace con el objetivo de fortalecer las competencias de los servidores públicos y garantizar un desempeño óptimo en sus puestos de trabajo.

El Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 establece que los GAD, sus entidades y regímenes especiales diseñando y aplicando su propia metodología para medición del clima laboral en sus instituciones implica que cada entidad tiene la responsabilidad de desarrollar un enfoque específico para evaluar el ambiente de trabajo dentro de su organización. Esta medida reconoce que cada institución puede tener características y necesidades particulares, por lo que es importante adaptar la metodología de medición del clima laboral a su contexto específico.

Al diseñar sus propias metodologías, los GAD pueden considerar factores como la cultura organizacional, las políticas internas, las dinámicas de equipo y las necesidades de sus empleados. La medición del clima laboral es fundamental para comprender la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados, así como para identificar áreas de mejora en la gestión del talento humano. Al aplicar

una metodología propia, los GAD pueden obtener datos relevantes y específicos que les permitan tomar decisiones informadas para promover un ambiente laboral saludable y productivo.

De acuerdo con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) en su artículo 7, difusión de la información pública en el sitio web oficial del GAD Municipal de Chone, cualquier institución del Estado que conforman el sector público debe brindar información de carácter público por portales de información o páginas web de la misma con datos actualizados y de naturaleza obligatoria.

Por medio del cuadro comparativo se destacó y resaltó que no existe una normativa o leyes que destaquen o que presenten artículos relacionados con las habilidades blandas y como este puede mejorar o no el desempeño de sus funciones y el ambiente en que se propician las actividades en la institución en cuestión. Las habilidades blandas son una parte fundamental para realizar actividades que impliquen el contacto directo con los miembros de equipo a la hora de brindar un servicio.

4.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Para el cumplimiento de esta fase se aplicaron las entrevistas y las encuestas a través de las técnicas de recopilación de información permitieron recabar datos específicos correspondiente a las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos del área administrativa y financiera del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, una vez hecha esta precisión aclarar la importancia de las variables de estudio en la institución.

- **Elaboración de los instrumentos de campo que permitan recopilar información.**

Para el inicio de esta actividad se procedió a elaborar los instrumentos de campo, se estableció el modelo de la encuesta utilizando la escala de Likert para la obtención de resultados, los parámetros de la escala iban desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Se tomaron en cuenta las dos variables de estudio y en cada una de ellas 5 dimensiones aplicables para reconocer puntos fuertes o débiles entorno a la institución y sus servidores.

Se utilizaron las variables y dimensiones que establecieron las interrogantes en las técnicas de recolección de información aplicadas a los directores de las dos áreas de estudio, se establecieron 11 preguntas para este instrumento de campo receptando respuestas por parte de los involucrados en la investigación para establecer coincidencias y discrepancias.

- **Aplicación de las encuestas y las entrevistas al personal del área financiera y administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.**

Para el cumplimiento de esta actividad se realizaron dos entrevistas dirigidas a los directores de las áreas de estudio, abordando las opiniones de cada uno con respecto a las preguntas y al área en cuestión, se procedió a realizar un claro y breve resumen con respecto a las entrevistas, y a su vez se determinó las discrepancias y las coincidencias de ambos instrumentos.

En la entrevista al director del área Administrativa se pudo recalcar que es fundamental propiciar un clima laboral óptimo e idóneo, se recalcó que existen varias habilidades que se consideran fundamentales, así mismo que no puede conocer el grado de adaptabilidad que tienen los servidores en su totalidad, puesto que esta puede ser percibida de múltiples formas y en diferentes circunstancias por cada servidor, en lo que respecta al cumplimiento o elaboración de un proyecto o proceso en equipo puede distinguir las capacidades de los involucrados a la hora de ejecutar acciones que impliquen rapidez.

Por otro lado, expresó que la conciliación y la adaptabilidad son una de las principales destrezas a la hora de realizar trabajos en equipo dentro y fuera de la institución, enfatizó que los funcionarios deben ser capaces de adaptarse a continuas transformaciones o cambios dentro del establecimiento ya que les permitiría desarrollarse de una manera adecuada. Sin embargo, no pudo esclarecer si el clima que propicia dentro de su área es el mismo que en los departamentos que forman parte de la institución y de aquellos que se encuentran fuera de las instalaciones.

A la hora de tomar decisiones estas se hacen en conjunto con las autoridades pertinentes que se encuentren involucrados, estas suelen ser tomadas por prioridad y necesidad, comentó que a veces tomar decisiones sin tomar en cuenta todas las posibles rutas o la planificación puede repercutir en el desarrollo de la institución e inclusive al clima laboral, se puede percibir un ambiente hostil y tenso en la organización, es por eso que es importante llegar a un acuerdo por parte de todos los involucrados, así mismo que las habilidades blandas mejoran el desarrollo de los individuos ya que les permite realizar actividades de manera óptima y cordial como funcionarios de sector público.

Finalmente acoplar las habilidades blandas permite al personal mejorar su ambiente laboral y al desarrollar sus funciones siempre y cuando los servidores cuenten con actitudes positivas, trabajo en equipo y responsabilidad, se mencionó que las habilidades blandas influyen al clima laboral al desarrollar las actividades internamente, cómo se afrontan los conflictos y cómo se toman las decisiones, considerando a la entidad como un todo en beneficio a la colectividad.

En lo que respecta a la entrevista realizada a la directora del Área Financiera se recalca que en esta institución existe un buen y gran grado de adaptabilidad, ya que el entorno laboral en el que desempeña funciones es apropiado tanto en la parte logística como equipos y mobiliario como en las relaciones interpersonales de los servidores, ya que esto permite un mayor desenvolvimiento y una mejor funcionalidad a la hora de realizar actividades.

Por otro lado, considera que la comunicación efectiva se puede desarrollar de manera correcta siempre y cuando esté dentro del marco del respeto y la responsabilidad de las palabras, y en el cumplimiento individual y colectivo en las actividades laborales. Es decir, que si no se mantienen unos con otros pueden existir malas interpretaciones y una ruptura entre las áreas que apliquen la comunicación correcta. También se destacó que todas las habilidades blandas son importantes, cada servidor puede desarrollarlas de manera distinta, pero óptima, eficiente y eficaz, en el caso de contar con estas habilidades el resultado es un desequilibrio en el ambiente laboral, incidiendo de manera negativa a los resultados.

La entrevistada manifestó que la responsabilidad entre directores y servidores es compartida, dado que todos son parte del control interno de la institución y por ende responsables ante las autoridades de control, por lo que se requiere de un mayor esfuerzo en común para dar cumplimiento a las metas y los objetivos de la

administración municipal. En lo que respecta al manejo y el actuar de cada funcionario al surgir un conflicto debe ser tomado y solucionado acorde con lo establecido en las leyes, actuando desde lo correcto e idóneo, desde el proceso de cada situación o conflicto presentado.

En la toma de decisiones son valoradas y respetadas al mismo nivel, considerando el valor agregado que suman, éstas deben ser el compendio de las referidas opiniones tomando en cuenta que estas tendrán repercusión o ejecución cuando son emitidas por el nivel directivo a quien le compete hacerlo. Desde el ámbito de la resolución de conflictos estas deben ir encaminadas al marco legal vigente según corresponda, con responsabilidad, empatía; donde prime el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 4.2.1. Ficha comparativa de las entrevistas

INTERROGANTE	DISCREPANCIAS	COINCIDENCIAS
¿Cómo considera usted el grado de adaptabilidad de sus funcionarios dentro de la institución?		Los entrevistados concuerdan que los servidores del área administrativa y financiera cuentan con un buen grado de adaptabilidad, porque buscan trabajar de manera eficiente en conjunto con las demás áreas.
¿Cree usted que existe una adecuada comunicación efectiva que desarrollan los funcionarios en la institución?		Ambos entrevistados manifestaron que la comunicación se desarrolla de manera activa y efectiva en la institución.
¿De qué manera participa usted en las Tomas de decisiones que se desarrolla en la institución?	La toma de decisiones en el área administrativa toma en cuenta las posibles rutas que puede tomar la decisión. Mientras que el área financiera busca llegar a un consenso desde los aportes de cada uno.	
¿Considera idóneo el actuar de los funcionarios en momentos que surge un conflicto? ¿Por qué?		Ambos mencionaron que el actuar de cada funcionario debe estar dirigido en el marco del respeto y de acuerdo a las normativas y leyes vigentes
¿Existe responsabilidad mutua entre directores y servidores al realizar sus funciones o actividades?		Los entrevistados concuerdan que la responsabilidad es compartida, porque servidores y directores comprenden un solo equipo que se apoya y colabora unos con otros de manera respetuosa y cordial.
	El director del área administrativa manifestó que las habilidades más	

Desde su punto de vista, que habilidades blandas (conciliación, adaptabilidad, resolución de conflictos, responsabilidad o toma de decisiones) considera más relevantes para el desarrollo de las actividades de los servidores públicos dentro de la institución.	fundamentales son la conciliación y la toma de decisiones, puesto que permiten el mayor manejo de la información. Mientras que, la directora del área financiera comentó que todas las habilidades blandas son fundamentales dado que permiten el desarrollo individual y colectivo.	
¿En la toma de decisiones respetan y aceptan las opiniones del personal dentro del área de la misma forma que la de un director?		Los entrevistados coinciden en que las opiniones son respetadas por igual, porque cada una de ellas genera valor agregado con capacidad estratégica.
¿Cree usted que el ambiente de trabajo es apropiado para el desarrollo de las funciones de los servidores públicos?	El entrevistado del área administrativa manifestó que el ambiente puede cambiar de acuerdo a la situación que esté la institución, pero de manera general es el adecuado, por otro lado, la entrevistada del área financiera comentó que el ambiente es apropiado, respetuoso y con un gran alto nivel de compañerismo.	
¿Desde su punto de vista acoplar las habilidades blandas permite que el personal mejore su ambiente laboral y el desarrollo de sus funciones?		Ambas entrevistas expresaron que aplicar las habilidades blandas si permite el mejoramiento del ambiente laboral, ya que las actividades se desarrollarían de manera óptima y cordial, con un claro enfoque de participación por parte de todos.
Considera que las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los servidores públicos ¿cómo?		Los entrevistados concuerdan en que las habilidades blandas si influyen en el clima laboral de los servidores.
¿Cómo es la toma de decisiones para la resolución de problemas, considerando la eficacia y eficiencia de la decisión?		Las entrevistas manifestaron que la toma de decisiones debe girar en torno al marco legal con responsabilidad y empatía en el cumplimiento de los objetivo y acorde a la importancia que puede agregar.

Fuente. Autoría propia.

- **Tabulación y análisis de los datos obtenidos.**

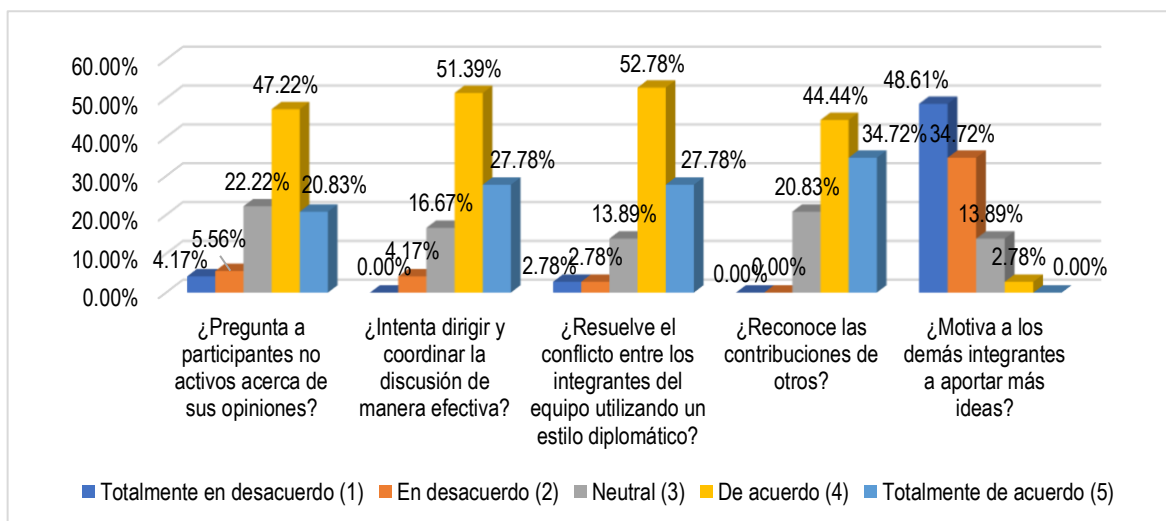
Para el desarrollo de esta actividad se procedió a tabular los resultados obtenidos de las preguntas establecidas en la encuesta, estas se realizaron con representaciones gráficas y tablas para determinar el cumplimiento de la población finita y las respuestas de los servidores de las áreas determinadas del GADM del cantón Chone, resultados que se presentan a continuación:

Tabla 4.2.2. Dimensión 1: Conciliación

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	3	0	2	0	35
En desacuerdo	4	3	2	0	25
Neutral	16	12	10	15	10
De acuerdo	34	37	38	32	2
Totalmente de acuerdo	15	20	20	25	0
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Autoría propia.

Figura 4.2.1. Dimensión 1: Conciliación.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone

El 68,05% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados consideran importante preguntar y aceptar las opiniones de los participantes de la organización, considerando que estos comentarios generan valor agregado a la institución, mientras que, el 22,22% prefiere mantenerse neutral con respecto a la interrogante, sin embargo, el 9,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) los encuestados expresaron que no toman en cuenta la opinión de los participantes no activos en el caso de existir una problemática.

El 79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores públicos intenta dirigir y coordinar cualquier discusión de manera efectiva, buscando solucionar los conflictos desde el marco del respeto y la responsabilidad, a diferencia del 16,67% que prefiere mantenerse imparcial con respecto a orientar y conciliar discusiones, mientras que el 4,17% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) prefiere mantenerse al margen de cualquier problema.

El 80,56% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan que, si resuelven los conflictos presentados en equipo de manera diplomática, pero también se evidencia que el 13,89% de los servidores se mantienen neutral con respecto al manejo de los inconvenientes, no obstante, un 5,56% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los funcionarios no utilizan un estilo diplomático cuando surgen complicaciones.

El 79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados reconoce las contribuciones de los demás como un apoyo en la conciliación y desarrollo de las actividades, sin embargo, el 20,83% de los servidores prefieren mantenerse neutral con respecto a la interrogante considerándose una dificultad al no estar dispuesto a dar una respuesta concreta, por el contrario, ningún encuestado demostró un desacuerdo ni un totalmente en desacuerdo.

El 83,33% (totalmente en desacuerdo y en de acuerdo) concuerdan que no es necesario motivar a los demás integrantes a aportar ideas y criterios propios desarrollando empatía y buena voluntad con los miembros de equipo, a diferencia del, 13,89% que prefiere mantenerse neutral con respecto a la interrogante, mientras que un 2,78% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) considera que si es necesario motivar a los demás.

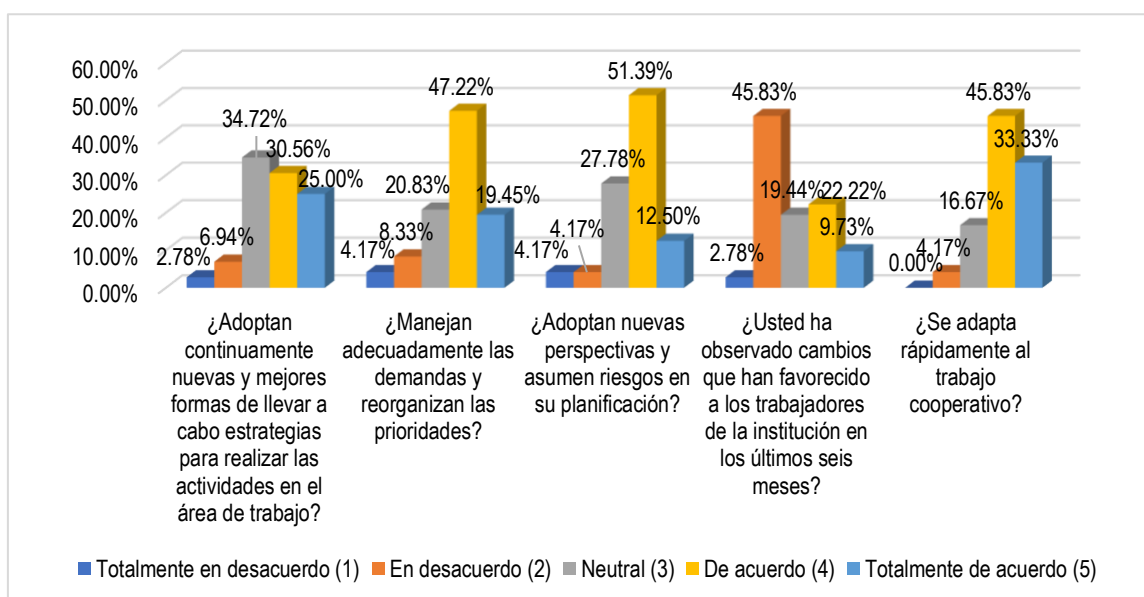
Según lo evidenciado en los resultados obtenidos en la dimensión conciliación se demuestra que actualmente existe una problemática significativa que requiera de una estrategia de mejora, es notable una gran dificultad para motivar a aportar ideas en la conciliación por parte de los servidores públicos de la institución, es por ello que, Chalán (2020) considera que la conciliación se sustenta en la necesidad humana para solucionar conflictos sociales, respetando los derechos y las normativas que regulan al ente con la finalidad de resarcir los daños que se puedan ocasionar de manera eficiente y oportuna.

Tabla 4.2.3. Dimensión 2: Adaptabilidad.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	2	3	3	2	0
En desacuerdo	5	6	3	33	3
Neutral	25	15	20	14	12
De acuerdo	22	34	37	16	33
Totalmente de acuerdo	18	14	9	7	24
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Autoría propia.

Figura 4.2.2. Dimensión 2: Adaptabilidad.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone

El 55,56% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados expresaron que adoptar continuamente nuevas y mejores estrategias para llevar a cabo actividades pueden mejorar el rendimiento de la institución, mientras que el 34,72% manifiesta estar neutral con respecto a la interrogante, no obstante, el 9,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) considera innecesario implementar nuevas estrategias para el desarrollo de actividades, debido que se familiarizaron con el método practicado.

El 66,67% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifestaron que manejan adecuadamente las demandas y reorganizan las prioridades en los procesos, actividades y toma de decisiones correspondientes, por otro lado, el 20,83% se mantienen neutral ante la interrogante, mientras que el 12,50% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) consideran que no manejan bien las demandas y no pueden reorganizarse de acuerdo a las prioridades sino más bien en el orden que llegan.

El 63,89% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan adoptar nuevas perspectivas y asumen ciertos riesgos en la planificación de sus actividades ya que desarrollan adaptabilidad en los procesos y en posibles cambios, mientras que el 27,78% corresponde al ser neutral respecto a la pregunta y un 8,33% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) consideran una contrariedad acoger nuevas metodologías y tomar un riesgo en lo que planifica, dado que, puede reducir la rapidez en los procesos que realiza.

48,61% (totalmente en desacuerdo y desacuerdo) de los encuestados manifestaron que no han visualizado cambios favorables para la organización al menos en los últimos 6 meses, por otro lado, el 31,94% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) si han visualizado cambios en la organización en beneficio al servidor público,

mientras que, el 19,44% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, demostrando un desconocimiento.

79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de las encuestas demostraron que son capaces de adaptarse rápidamente cuando se debe realizar trabajo cooperativo en la organización, mientras que un 16,67% se mantuvo neutral puede expresarse como desconocimiento de las capacidades de cada uno con respecto a la interrogante, mientras que el 4,17% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) manifiestan no estar de acuerdo con la interrogante.

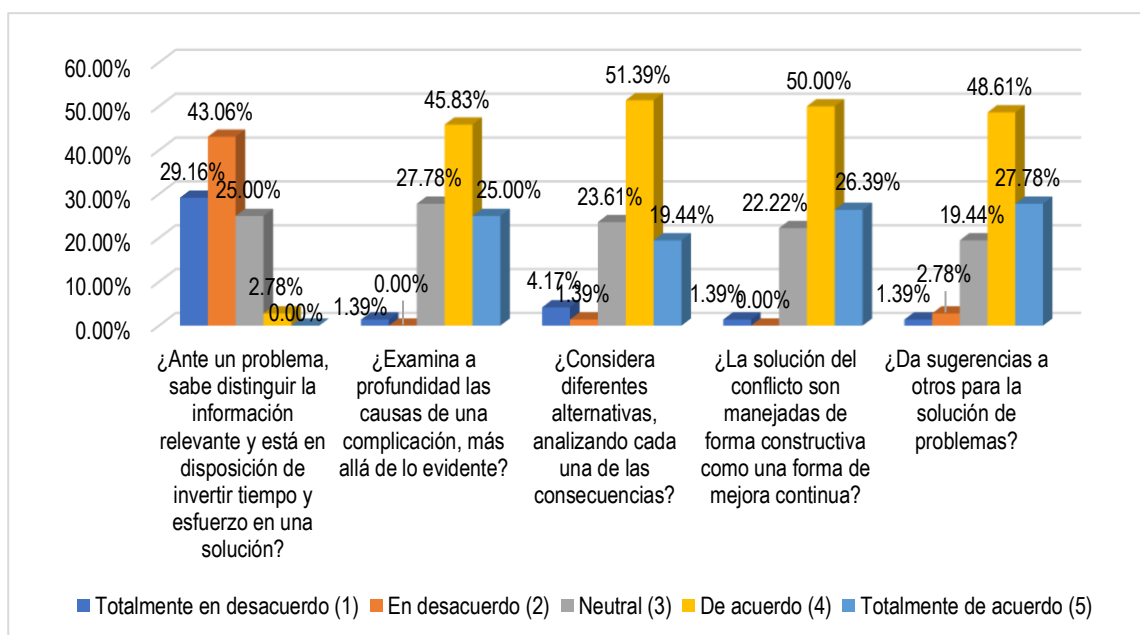
De acuerdo con los resultados obtenidos en la dimensión adaptabilidad se detectó una problemática, correspondiente si ha observado cambios que han favorecido a los trabajadores de la institución en los últimos seis meses que requiera de una estrategia de mejora, esto puede ser entendido como resistencia al cambio. Macías et al., (2019) manifiestan que la resistencia al cambio surge cuando temen a lo desconocido y a la desinformación, estos pueden ser factores internos desde el contexto de la organización hasta el clima laboral, visualizar el cambio es parte de fomentar mejoras en el desarrollo de actividades por medio de estrategias de sociabilización, motivación y compromiso por parte de los involucrados.

Tabla 4.2.4. Dimensión 3: Resolución de Conflictos.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	21	1	3	1	1
En desacuerdo	31	0	1	0	2
Neutral	18	20	17	16	14
De acuerdo	2	33	37	36	35
Totalmente de acuerdo	0	18	14	19	20
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Autoría propia.

Figura 4.2.3. Dimensión 3: Resolución de conflictos.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

El 72,22% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados no saben distinguir la información relevante y no tienen la iniciativa de invertir tiempo y esfuerzo para dar solución a la problemática que pueda presentarse, mientras que, un 25,00% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, demostrando cierto titubeo por parte de los involucrados, por otro lado, el 2,78% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) expresó saber diferenciar la información relevante y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en la solución del conflicto.

70,83% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores revisan a profundidad las causas de una problemática y da solución rápidamente sin quedarse con lo obvio, por otro lado, un 27,78% neutral con respecto a la interrogante, mientras que, el 1,39% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no revisan a profundidad las causas de las problemáticas quedándose con lo evidente.

70,83% de los encuestados en los resultados de totalmente de acuerdo y de acuerdo manifestaron que consideran múltiples alternativas y analizan cada una de las consecuencias que pueden presentarse, por otro lado, el 23,61% se mantiene neutral ante la interrogante y el 5,56% que comprende el totalmente en desacuerdo y en desacuerdo no considera las diferentes alternativas y las consecuencias que cada una conlleva si las aplica.

El 76,39% correspondiente a totalmente de acuerdo y de acuerdo de los servidores buscan solucionar los conflictos manejándolos de manera constructiva y hacerlo de manera continua, el 22,22% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, el 1,39% de los resultados obtenidos de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo no manejan los problemas de manera constructiva ni busca implementarlos en el día a día.

El 76,39% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifestaron que dan sugerencias a los otros para solucionar las problemáticas que se presenten, mientras que, un 19,44% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, se puede entender que no sabe si puede dar opiniones a terceros como ayuda sin que la otra persona lo tome a mal, por otro lado, el 4,17% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no da sugerencias a otros para dar soluciones a problemáticas, porque puede considerarlo innecesario.

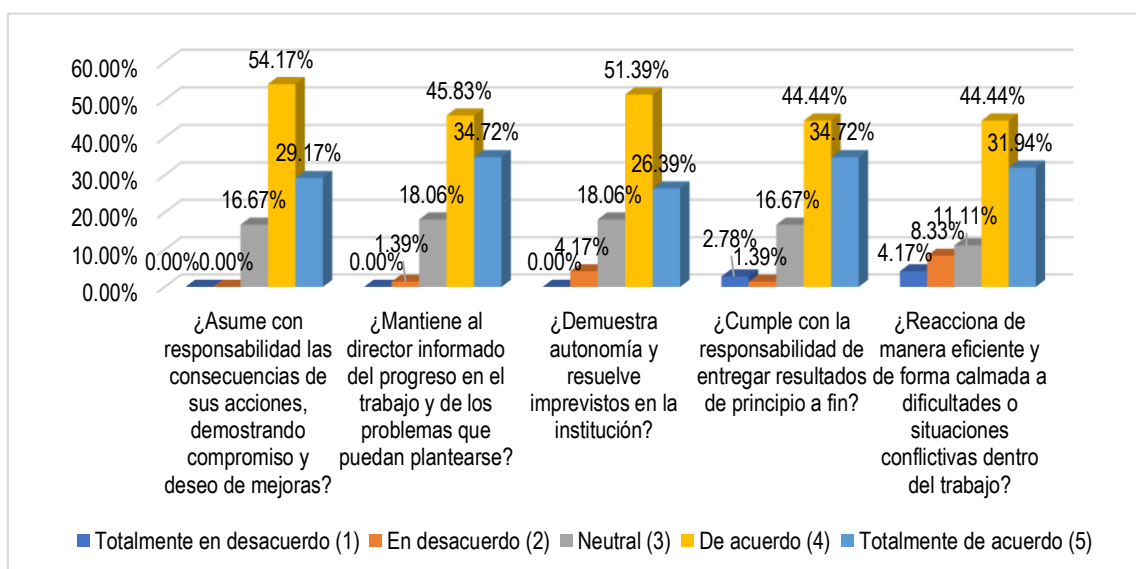
En los resultados obtenidos en la dimensión resolución de conflictos se evidencia una problemática significativa que requiere ser investigada o abordada para establecer una solución. Es por ello, que Calle et al., (2020) expresan que la resolución de conflictos puede generarse por múltiples intereses, con la intervención de un mediador y con métodos alternativos como la negociación, mediación y reconciliación se puede resolver conflictos, desarrollando estrategias y habilidades para la solución de problemáticas.

Tabla 4.2.5. Dimensión 4: Responsabilidad.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	2	3
En desacuerdo	0	1	3	1	6
Neutral	12	13	13	12	8
De acuerdo	39	33	37	32	32
Totalmente de acuerdo	21	25	19	25	23
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Autoría propia.

Figura 4.2.4. Dimensión 4: Responsabilidad.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone

El 83,33% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifestaron que asumen con responsabilidad las consecuencias de sus acciones demostrando compromiso, mientras que, el 16,67% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, se puede asumir que no están ni a favor ni en contra con asumir el compromiso de sus actos exponiendo responsabilidad y deseos de mejora.

El 80,56% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores señalaron que mantienen al director informado del progreso en el trabajo y de los problemas que

puedan presentarse, por otro lado, un 18,06% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, mientras que, un 1,39% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no informa continuamente al director del progreso en las actividades y de los conflictos que puedan presentarse en el área.

77,78% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados demuestra autonomía y resuelve imprevisto en la institución desde la independencia, mientras que, el 18,06% se mantienen neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, el 4,17% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores no demuestra autonomía y no resuelve inesperadas problemáticas presentadas en la organización o a la hora de realizar una función.

El 79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifestaron que cumplen con responsabilidad la entrega de los resultados de inicio a fin en el tiempo establecido, sin embargo, un 16,67% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante y un 4,17% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no cumple correctamente con la entrega de procesos o actividades de inicio a fin.

76,39% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifestaron que reaccionan de manera eficiente y de forma calmada a dificultades o situaciones conflictivas, mientras que, un 11,11% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, denotando falta de compromiso con la institución y con sí mismo, por otro lado, el 12,50% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no reaccionan de manera eficiente y se alteran con las dificultades y situaciones conflictivas.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la dimensión responsabilidad no se demuestra ninguna problemática significativa que requiera ser investigada o abordada para establecer una solución, se puede rescatar que la responsabilidad

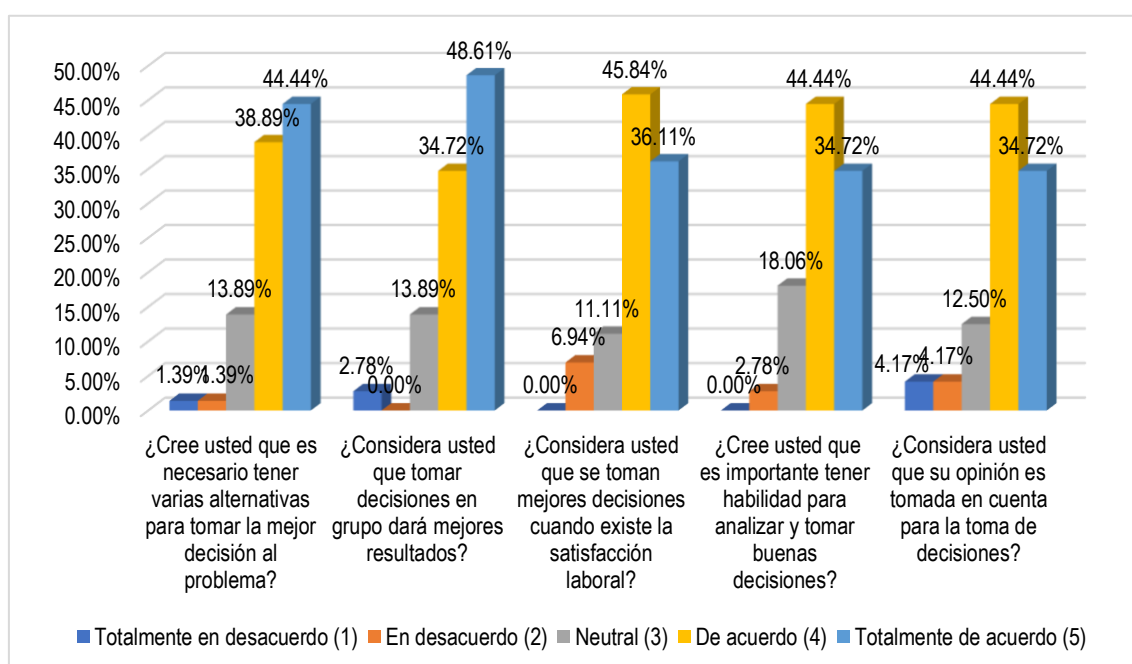
de los actos y las decisiones que se tomen individualmente o colectiva recae en los involucrados, es por ello que, (Ormaza y otros, 2020) menciona que la responsabilidad es un modelo aplicable en cualquier tipo de organización que contribuyan al desarrollo organizacional, ya que al asumir las responsabilidades de las decisiones y acciones tomadas individualmente o en grupo el clima laboral de la organización y de los servidores será cordial y seguro al desarrollar actividades.

Tabla 4.2.6. Dimensión 5: Toma de Decisiones.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	1	2	0	0	3
En desacuerdo	1	0	5	2	3
Neutral	10	10	8	13	9
De acuerdo	28	25	33	32	32
Totalmente de acuerdo	32	35	26	25	25
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Autoría propia.

Figura 4.2.5. Dimensión 5: Toma de decisiones.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

El 83,33% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores consideran que es necesario tener alternativas para tomar mejores decisiones en las problemáticas que pueden presentarse en la institución, mientras que, el 13,89% se mantienen neutral con respecto a la interrogante, sin embargo, el 2,78% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) no creen necesario tener múltiples opciones o alternativas para tomar decisiones en momentos de dificultades o que sean necesarias para la organización.

El 83,33% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados expresaron que las decisiones con mejores resultados son aquellas que se toman grupo tomando en cuenta la opinión de todos, por otro lado, el 13,89% se mantuvo neutral con relación a la interrogante, mientras que, el 2,78% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) consideran que tomar decisiones de manera grupal no puedan dar mejores resultados si no se puede comprobar.

El 81,94% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores consideran que la toma de decisiones es mejor para cualquier individuo cuando existe satisfacción laboral, por otra parte, el 11,11% se mantuvieron neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, el 6,94% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados no consideran que la satisfacción laboral influye en la toma de decisiones positivas o negativas.

El 79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifestaron que tener habilidad para analizar y tomar decisiones es fundamental para desempeñar las actividades y procesos dentro de la organización, por el contrario, un 18,06% expresaron neutralidad con relación a la interrogante, sin embargo, el 2,78% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) lo considera necesario pero no

fundamental para tomar las mejores decisiones ya que estas deben ser tomadas de acuerdo a las alternativas presentadas.

El 79,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores consideran que la opinión de cada uno de ellos es tomada en cuenta en la toma de decisiones, mientras que, un 12,50% se mantuvieron neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, el 8,33% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) expresaron que su opinión no es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones.

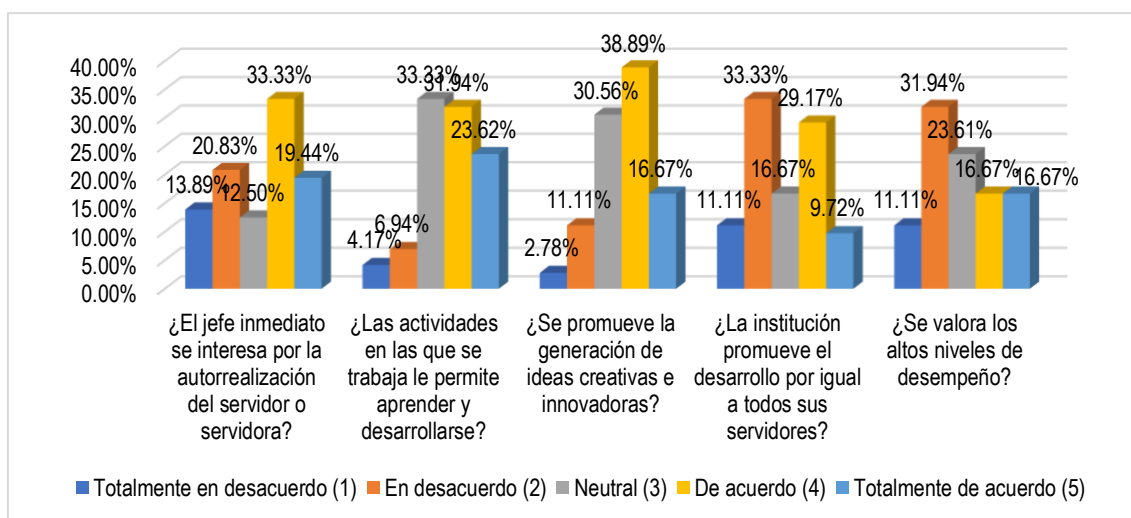
Finalmente, en los resultados obtenidos en la dimensión toma de decisiones no se demuestra ninguna problemática significativa que requiera ser investigada o abordada para establecer una solución. Es por ello, que (Aguirre y otros, 2020) manifiestan que toda organización busca reducir los riesgos con la finalidad de mitigar un error, es decir, aunque los servidores tengan motivaciones e intereses distintos, las decisiones deben ser eficaces sin comprometer las necesidades futuras.

Tabla 4.2.7. Dimensión 6: Autorrealización.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	10	3	2	8	8
En desacuerdo	15	5	8	24	23
Neutral	9	24	22	12	17
De acuerdo	24	23	28	21	12
Totalmente de acuerdo	14	17	12	7	12
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4.2.6. Dimensión 6: Autorrealización.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

Tomando en cuenta la dimensión autorrealización, el 52,78% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores públicos encuestados manifiesta que la persona a cargo de su área tiene un gran interés porque cada uno de los trabajadores cuente con una significativa autorrealización, mientras que, el 34,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) señala que el jefe de su área no impulsa ni le da interés a la autorrealización de los servidores a su cargo, finalmente, el 12,50% indica que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante.

El 55,56% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados indican que las actividades que desarrollan en su puesto de trabajo les permite aprender y desarrollarse para ofrecer un servicio óptimo a la ciudadanía cubriendo las necesidades presentes, por otro lado, el 33,33% de los servidores mencionaron encontrarse neutral ya que no les parece relevante el cumplir las actividades de su trabajo para llegar a desarrollarse de mejor manera en el ámbito laboral, por último, el 11,11% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) expresa que

definitivamente las tareas realizadas en su puesto no influyen en su desarrollo laboral.

55,56% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores mencionaron que en su área de trabajo son motivados a generar ideas creativas e innovadoras ante toda situación, lo que les permite abordar los desafíos y problemas encontrando soluciones únicas y efectivas mejorando la calidad de su trabajo, el 30,56% de los encuestados dicen estar neutral ante el asunto, mientras que el 13,89% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados manifestaron que por parte de sus jefes de área y demás superiores no son motivados a resolver asuntos de manera creativa e innovadora lo cual causa una disminución en la productividad de su trabajo.

44,44% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores manifiestan que la institución no es equitativa al promover el desarrollo de los servidores por lo cual no se da una correcta adaptación al cambio y no existe el fomento de la innovación, el 38,89% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados de las dos áreas de estudio indican que la institución promueve el desarrollo igualitario de todos los servidores y esto contribuye a un ambiente laboral positivo y motivador, por último, el 16,67% mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo ante la interrogante.

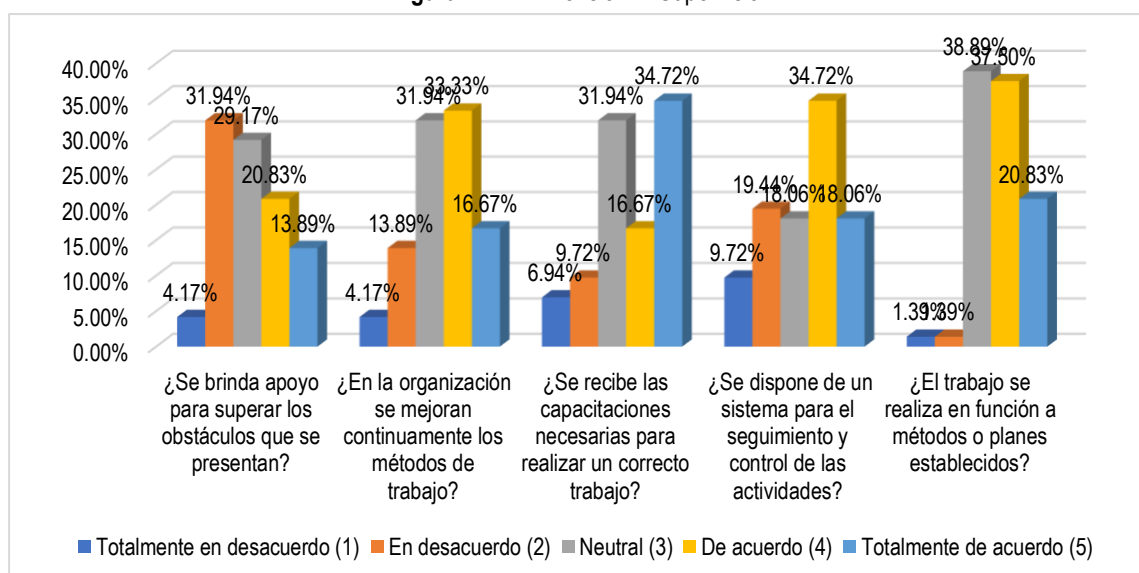
43,06% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) mencionan que su alto nivel de desempeño no es valorado lo cual puede llevar a una disminución de la productividad y la calidad del trabajo, mientras que, el 33,33% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifiestan que en el GADM si es valorado su desempeño por lo cual se sienten motivados y tienen un arduo compromiso con la institución, finalmente, el 23,61% se encuentra neutral al respecto.

En los resultados obtenidos referente a la dimensión autorrealización se logró detectar tres problemáticas, correspondiente a que, el director de área no se interesa por la autorrealización de sus colaboradores, la institución no promueve el desarrollo igualitario de los servidores y que no se valoran los altos niveles de desempeño lo cual afecta a la motivación, la productividad y el desarrollo profesional. Arguedas (2019) establece que la autorrealización es el logro de objetivos que se da para beneficio propio y de los demás, en esta se logra establecer al máximo capacidades y habilidades propias.

Tabla 4.2.8. Dimensión 7: Supervisión

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	3	3	5	7	1
En desacuerdo	23	10	7	14	1
Neutral	21	23	23	13	28
De acuerdo	15	24	12	25	27
Totalmente de acuerdo	10	12	25	13	15
Total	72	72	72	72	72

Figura 4.2.7. Dimensión 7: Supervisión.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone

Mediante la encuesta, en la dimensión supervisión se logró conocer que el 36,11% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) indican que los servidores no reciben apoyo para lograr superar los diferentes obstáculos provocando estrés y ansiedad lo cual no permite el correcto desarrollo profesional, el 34,72% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados indican que se le brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan lo cual aumenta su confianza y motivación para enfrentar desafíos debido a que se sienten más seguros al compartir sus dificultades y buscar soluciones, por último, el 29,17% se mantiene neutral al respecto.

El 50,00% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifiestan que en la institución continuamente se mejoran los métodos de trabajo a través del establecimiento metas claras, capacitaciones, e implementación de tecnologías, el 31,94% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 18,06% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados mencionan que los métodos de trabajo aplicados en sus actividades no son mejorados.

51,39% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores públicos encuestados indicaron que, si reciben capacitaciones para realizar de manera correcta su labor lo que les permite mejorar habilidades y conocimientos desempeñando de manera efectiva sus responsabilidades, el 31,94% se encuentra neutral al respecto, mientras que el 16,67% (completamente en desacuerdo) mencionaron no recibir capacitaciones lo cual no aporta valor a su desempeño laboral.

El 52,78% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifestaron que disponen de sistemas para el seguimiento y control de actividades lo cual les permite tener una visión clara facilitando la toma de decisiones e identificación temprana de posibles problemas, mientras que el 29,17% (totalmente en

desacuerdo y en desacuerdo) dicen no contar con sistemas de seguimiento y control de actividades, finalmente, el 18,06% de los servidores indicaron ser neutral a la interrogante.

El 58,33% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores mencionaron que el trabajo es realizado en función de metas o planes ya establecidos, el 38,89% se mantuvieron neutral con respecto a la interrogante, por último, el 2,78% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados manifestaron que las actividades que realizan en su puesto de trabajo no son realizadas en función de planes previamente establecidos lo que puede llevar a la falta de enfoque en las tareas trayendo como consecuencia una baja productividad y eficiencia.

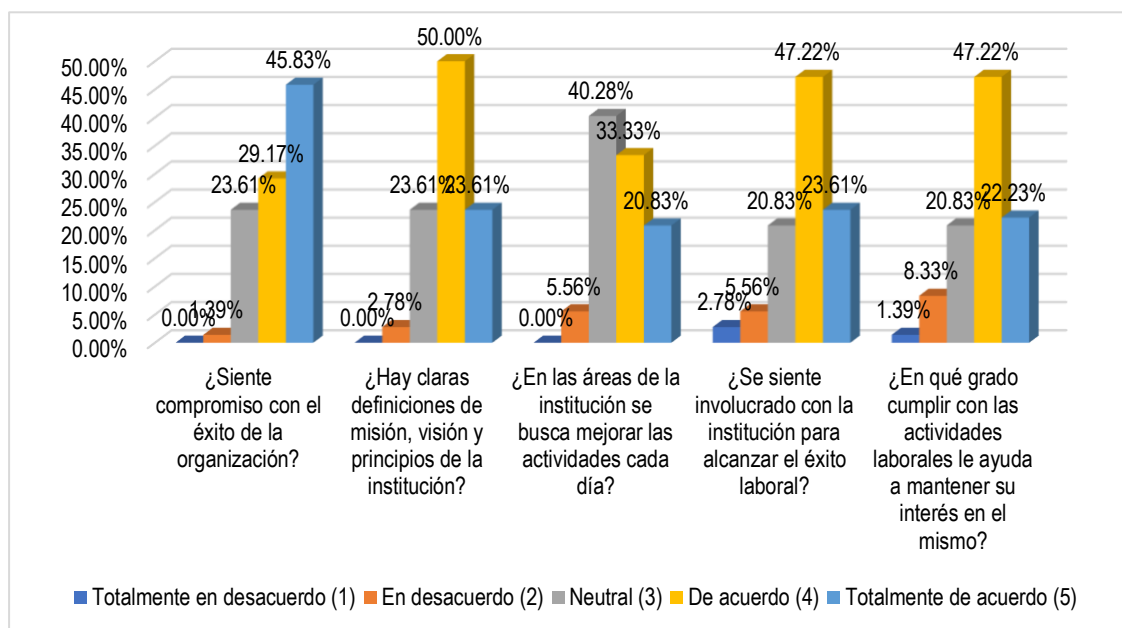
Según lo evidenciado en los resultados obtenidos referente a la dimensión supervisión se logró detectar una problemática, correspondiente a que, por parte de la institución no se brinda el apoyo necesario para superar los obstáculos que se presentan lo que conlleva a que los servidores pueden experimentar desmotivación afectando al rendimiento, eficiencia y capacidad de adaptación. Por lo que Bayona (2021) establece que la supervisión permite el seguimiento identificando la calidad de desempeño de una actividad con el fin de obtener su máxima eficacia.

Tabla 4.2.9. Dimensión 8: Involucramiento Laboral.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	2	1
En desacuerdo	1	2	4	4	6
Neutral	17	17	29	15	15
De acuerdo	21	36	24	34	34
Totalmente de acuerdo	33	17	15	17	16
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4.2.8. Dimensión 8: Involucramiento Laboral.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

El 75,00% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan que se encuentran comprometidos con el éxito de la organización por lo cual están dispuestos a asumir responsabilidades adicionales y buscar soluciones innovadoras para los desafíos que enfrenta la organización, el 23,61% indica encontrarse neutral, y el 1,39% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores mencionan que su compromiso con la institución no es significativo.

73,61% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores encuestados de las dos áreas de estudio mencionan que la misión, visión y principios de la institución están claramente definidos lo que les permite que su rol de trabajo sea apropiado a las necesidades de la misma, el 23,61% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante, mientras que, el 2,78% de los servidores (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) manifiestan que los principios no son acorde a la institución y que la misión y visión no representa su razón de ser.

54,17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados indican que en las diversas áreas que posee la institución día a día se busca mejorar las diferentes actividades realizadas, el 40,28% se mantiene neutral, mientras que, el 5,56% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) manifiestan que las áreas no buscan mejorar las actividades que desempeñan lo cual repercute en el ambiente laboral, la motivación y la calidad de las tareas realizadas.

El 70,83% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores dicen estar completamente involucrados con la institución para alcanzar el éxito laboral, el 20,83% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la interrogante, mientras que, el 8,33% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) manifiestan que, no se sienten involucrados con el GADM debido a la falta de motivación por parte de sus superiores, al ambiente en el que trabajan y el no reconocimiento a su dedicación.

El 69,44% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifiestan que su interés laboral está presente ya que cumplen arduamente con sus actividades designadas, al cumplir con ellas se demuestra compromiso y responsabilidad generando satisfacción personal y profesional, el 20,83% indican encontrarse neutral al respecto y el 9,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados consideran que el cumplir con sus labores diarias no influye en el interés que pueda tener por su trabajo.

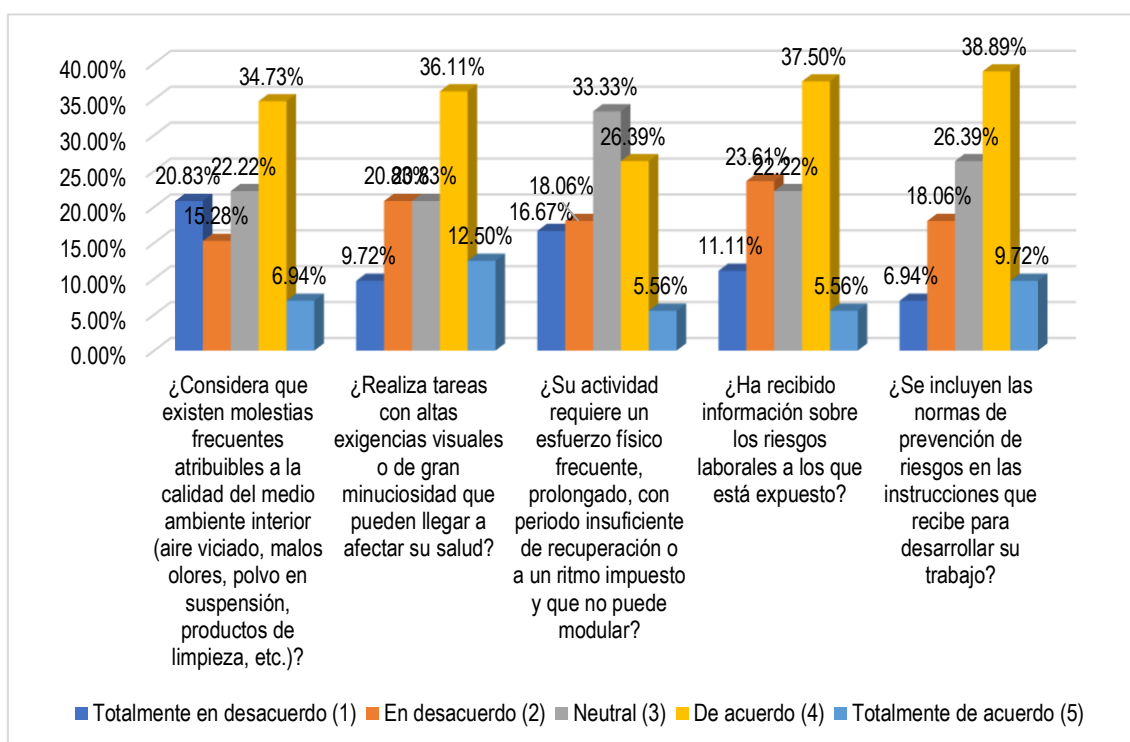
Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la dimensión involucramiento laboral no se encontró ninguna problemática que requiera hallar una solución. Parraguez (2019) establece que este es fundamental tanto en el ámbito público como privado ya que en los trabajadores se ve reflejado el nivel de compromiso con la organización, implica que los servidores se sientan emocionalmente conectados con su trabajo y estén dispuestos a esforzarse para contribuir al éxito de la misma.

Tabla 4.2.10. Dimensión 9: Condiciones Laborales.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	15	7	12	8	5
En desacuerdo	11	15	13	17	13
Neutral	16	15	24	16	19
De acuerdo	25	26	19	27	28
Totalmente de acuerdo	5	9	4	4	7
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4.2.9. Dimensión 9: Condiciones Laborales.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 41,67% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan que las condiciones en la que realizan sus actividades referentes al ambiente interior no es la óptima por lo que esto influye en la calidad del trabajo que realizan ya que no se pueden desempeñar correctamente al encontrarse en un área poco agradable, el

36,11% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores mencionan que no perciben molestias referente a la calidad del ambiente interior, por último, el 22,22% indican encontrarse neutral al respecto.

El 48,61% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan que su rol laboral lo expone a realizar tareas con altas exigencias visuales que con el paso del tiempo llega a afectar la visión de los servidores, por otro lado, el 30,56% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores indican que el llegar a tener problemas visuales no se relaciona con las tareas ejercidas en su puesto de trabajo, finalmente, el 20,83% se mantiene neutral al respecto.

34,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) indican que sus actividades en gran medida no requieren de mayor esfuerzo físico, el 33,33% mencionan encontrarse neutral, y, 31,94% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores mencionan que las actividades que realizan en su puesto de trabajo requieren de esfuerzo físico frecuente, un ritmo impuesto y no cuenta con un tiempo prudencial de recuperación lo cual afecta al servidor y por consiguiente a la organización dado que sufren de fatiga, agotamiento y desmotivación,

El 43,06% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados de las dos áreas de estudio mencionan que han recibido información sobre los riesgos laborales a los cuales se encuentran expuestos, el 34,72% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores manifiestan que a lo largo de su trayecto laboral no han recibido información necesaria respecto a los riesgos que se encuentran expuestos en su puesto de trabajo por lo cual están propensos a mayor riesgos de accidentes, daños a la salud y falta de preparación para emergencias, finalmente, el 22,22% se encuentra neutral ante la interrogante.

El 48,61% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados mencionaron que en el GADM al designar sus funciones de trabajo se incluyen las normas de prevención de riesgos, el 26,39% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25,00% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores indican que a ellos no le fueron socializadas las normas de prevención de riesgos al recibir instrucciones de su trabajo por lo que existe una cultura de seguridad deficiente.

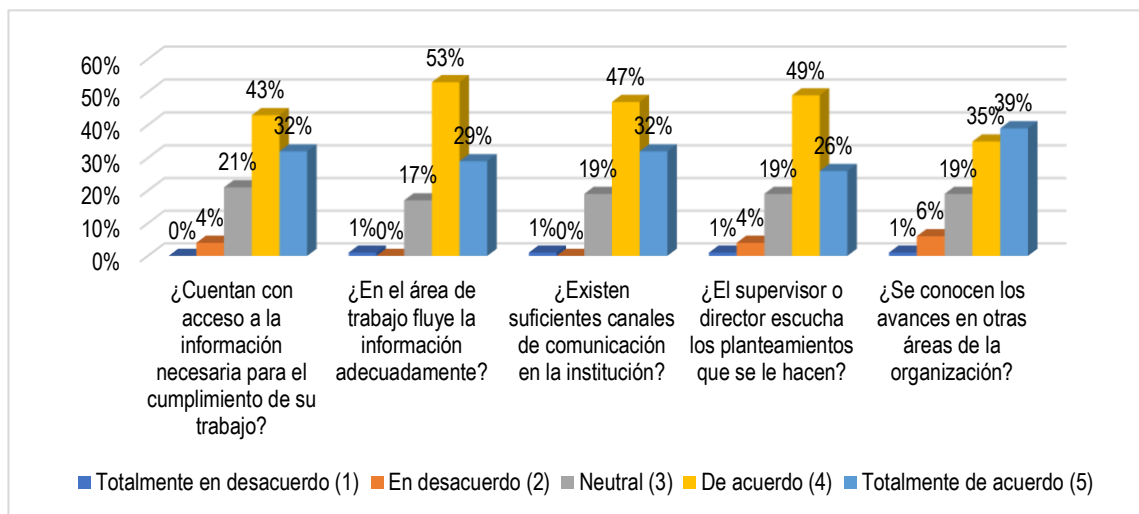
Salta a la vista que en los resultados obtenidos referente a la dimensión condiciones laborales se logró detectar dos problemáticas, correspondiente a que, las condiciones en la que los servidores realizan sus actividades referentes al ambiente interior no es la óptima y el rol laboral expone a los trabajadores a realizar tareas con altas exigencias visuales. Por lo que Asenjo y Montenegro (2021) establecen que las condiciones laborales influyen tanto negativa como positivamente en la salud de los servidores, ya que se refiere a las condiciones físicas, ambientales y sociales a los que estos son expuestos.

Tabla 4.2.11. Dimensión 10: Comunicación Activa.

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Totalmente en desacuerdo	0	1	1	1	1
En desacuerdo	3	0	0	3	4
Neutral	15	12	14	14	14
De acuerdo	31	38	34	35	25
Totalmente de acuerdo	23	21	23	19	28
Total	72	72	72	72	72

Fuente. Elaboración propia.

Figura 4.2.10. Dimensión 10: Comunicación Activa.



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los servidores públicos del GADM de Chone.

El 75 % (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados mencionan que realizan su trabajo de manera efectiva y eficiente dado que poseen acceso a la información relevante para cumplir con ello, el 21% indica estar neutral ante la interrogante, mientras que el 4% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) manifiestan que no cuentan con información necesaria para llevar a cabo sus labores lo cual no permite establecer prioridades y planificar adecuadamente.

82% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores manifiestan que en el área que laboran la información fluye adecuadamente permitiendo tomar decisiones informadas y fundamentales, beneficia al clima laboral y se logra la identificación temprana de problemas, por otro lado, el 17% menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 1% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados indican que la información no fluye de la mejor manera.

El 79% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados manifiestan que en el GADM existe suficientes canales de comunicación lo que permite que esta sea clara y eficiente, el 19% de los servidores se encuentran neutral ante la

interrogante, y finalmente el 1% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) indican que la institución debería de contar con mayores canales de comunicación ya que si existe un déficit de ellos se podrían presentar malos entendidos y la toma de decisiones se tornaría deficiente.

75% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores mencionan que su director de área atiende los planteamientos que son realizados lo que fomenta la participación y el compromiso, fortalece el liderazgo y genera nuevas ideas y soluciones, por otro lado, el 19% indica encontrarse neutral al respecto, por último, el 6% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados manifiestan que en su área de trabajo no son completamente escuchados sus planteamientos.

El 74% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados de las dos áreas de estudio manifestaron que en otras áreas existe conocimiento de los avances lo que permite la sinergia y colaboración de equipos, el 19% indicaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que, el 7% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores dicen que en otras áreas no existe conocimiento de los avances lo cual conlleva a la desconexión con la visión y estrategia institucional.

En los resultados obtenidos en la dimensión comunicación activa no se encontró ninguna problemática que requiera hallar una solución. Guamán (2022) menciona que la comunicación activa es aquella donde los servidores se encuentran comprometidos y participan de manera proactiva en el intercambio de información, esta promueve la participación equitativa de todos los involucrados y ayuda a reducir conflictos.

- **Análisis general que determine la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral.**

Luego de haber expuesto detalladamente los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de campo y la constatación de los criterios de cada autor se pudo establecer la contribución de las habilidades blandas en relación con el clima laboral de los servidores públicos del área Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

En primer lugar, se evidenció que los servidores cuentan con el talento de conciliar y comunicar activamente, ya que estas destrezas permiten equilibrar y armonizar el área de trabajo, por otra parte, se demostró una gran capacidad para tomar decisiones y resolver conflictos desde las consecuencias que estas pueden tener y las alternativas que pueden tomar en las distintas situaciones, por último, los resultados expresaron que los servidores públicos de la institución tienen como principio la responsabilidad de los actos y las acciones que toman al desempeñar cada una de las funciones desde el marco de la normativa vigente que regula a la institución interna y externamente.

Por medio de la encuesta, se identificaron limitantes que no permiten un adecuado desarrollo de las actividades de los servidores, debido a que los resultados de este instrumento evidencian que estos no perciben un correcto cambio para la institución, lo cual puede considerarse como resistencia al cambio por temor a conocer nuevos sucesos y por la resistencia al abandono de la zona de confort, de la misma manera se distingue que los jefes de áreas no impulsan ni prestan interés al la autorrealización de los servidores, en tal sentido la organización no promueve el desarrollo igualitario y le da poca valoración a los altos niveles de desempeño.

En el mismo orden de ideas, y con base al instrumento mencionado, se evidencia la ausencia de apoyo para vencer los obstáculos, mismo que causa desmotivación entre los servidores, es por ello que es de gran importancia que se acrecienten las habilidades blandas para lograr la comprensión y conciliación por medio de la

resolución de conflictos, de igual manera en la encuesta se expone la falta de condiciones adecuadas para la ejecución de las actividades de los servidores, para ello es ineludible la toma de medidas correctivas.

En concordancia a los instrumentos de campos aplicados, es decir entrevista y encuesta, donde se evidencia la usencia de habilidades expuestas en párrafos anteriores, se alude que el clima laboral si está influenciado por las habilidades blandas, debido a que, por la carencia de estas, se presentan problemáticas para la tenencia de un clima óptimo, por ello se puede indicar que con la presencia de habilidades blandas se tiene un mejor desenvolvimiento, tal es el caso de la comunicación, si está es aplicada se reduce los conflictos.

Para que exista un correcto clima laboral se debe promover la igualdad a los servidores logrando sentirse valorados y motivados, permitiendo la satisfacción y el compromiso con su labor, ya que son consistentes de que contribuyen activamente a la institución. Las habilidades blandas en los servidores permiten la resolución de conflictos, ya que ellos cuentan con la capacidad de manejar discrepancias de manera adecuada permitiendo obtener y mantener un ambiente laboral adecuado.

4.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHONE.

Para dar cumplimiento a esta fase se determinó las falencias encontradas en los resultados obtenidos por medio de los instrumentos de campo, se diseñó un plan de mejora en beneficio a la institución utilizando la herramienta 5W+1H, finalmente

se realizó la respectiva socialización de las propuestas con los involucrados de la investigación.

- **Determinación de falencias encontradas en los resultados obtenidos.**

Para dar cabida a esta actividad se realizó la determinación de las falencias encontradas en los resultados obtenidos, con el correspondiente porcentaje de dificultad representando los puntos que deben fortalecerse en la institución de esta investigación.

Tabla 4.3.1. Falencias encontradas en la variable habilidades blandas a través de los resultados

Debilidades	Porcentaje	Ítems a fortalecer
Conciliación	83,33%	Incentivar el desarrollo de habilidades para distinguir información relevante e invertir tiempo en ello.
Adaptabilidad	48,61%	Adaptar nuevos cambios que favorezcan la optimización de los resultados.
Resolución de Conflictos	72,22%	Motivar a los integrantes a aportar ideas y criterios propios que permitan su desarrollo.

Fuente. Autoría propia.

Tabla 4.3.2. Falencias encontradas en la variable clima laboral a través de los resultados

Debilidades	Porcentaje	Ítems a fortalecer
Autorrealización	34,72%	Incrementar el interés para la autorrealización del servidor o servidora.
	44,44%	Promover el desarrollo igualitario para todos los servidores públicos de la institución.
	43,06%	Valorar e incentivar los niveles de cumplimiento de los servidores en sus tareas diarias.
Supervisión	34,72%	Brindar alternativas para superar obstáculos que se presenten al realizar actividades laborales.
	41,67%	Mejorar las áreas laborales con respecto a las molestias atribuibles al ambiente interior (malos olores, polvo en suspensión, productos de limpieza, etc.).

Condiciones Laborales	48,61%	Adoptar tiempos de descanso para aminorar daños por altas exigencias visuales.
-----------------------	--------	--

Fuente. Autoría propia.

- **Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.**

El diseño para las estrategias de mejora se realizó mediante la matriz 5W+1H considerando los siguientes puntos; What, Why, Where, When, Who y How, como será detalla a continuación:

- **WHAT (¿Qué se va a hacer?):** Elaborar un plan de acción con diversas rutas que permitan el desarrollo de las habilidades blandas en el clima laboral de los servidores públicos del GADM del cantón Chone.
- **WHY (¿Por qué se va a hacer?):** Por la presencia de un porcentaje de servidores públicos que no adaptan las habilidades blandas desarrolladas para reducir los malestares, influyendo negativamente al clima laboral del GADM del cantón Chone.
- **WHERE (¿Dónde se va a llevar a cabo?):** Se realizará en el área administrativa y financiera del GADM del cantón Chone.
- **WHEN (¿Cuándo se va a llevar a cabo?):** Se formalizará a partir del mes de enero hasta octubre con una duración de 10 meses.

- **WHO (¿Quiénes estarán involucrados?):** Representantes de la institución, ente capacitador, servidores públicos y área de RR. HH del GADM del cantón Chone.

- **HOW (¿Cómo se llevará a cabo?):** Las actividades para llevar a cabo este plan de mejora de detallará en la siguiente tabla.

Tabla 4.3.3. Matriz 5W+1H

VARIABLES	¿QUÉ? WHAT	¿POR QUÉ? WHY	¿QUIÉN? WHO	¿CUÁNDO? WHEN	¿DÓNDE? WHERE	¿CÓMO? HOW	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	METAS
	Habilidades Blandas	Mejorar el desarrollo de habilidades blandas (conciliación, adaptabilidad y resolución de conflictos) para distinguir información relevante.	Bajas competencias para diferenciar la información relevante.	Directores de área. Personal del GAD.	Enero – octubre.	En los predios de la institución.		
	Adaptar cambios que favorezcan la optimización de los resultados de los servidores.	Débil compromiso para adaptarse a nuevos entornos, cambios de personal y nuevas estrategias.	Entidad capacitada ora. Personal del GAD.	Enero – octubre.	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación actual, identificando los departamentos que requieren mejoras. Establecer metas alcanzables y con tiempo determinado. Identificar qué aspectos cambiar para alcanzar las metas trazadas. Comunicar los cambios realizados. Implementar los cambios de forma gradual, lo que permite reducir posibles riesgos y facilitar la adaptación. 	Encuestas de satisfacción	1 por mes
	Motivar a los integrantes a aportar ideas y criterios propios que permitan su desarrollo.	Falta de compromiso para aportar ideas y criterios propios en la toma de decisiones grupales o a la hora de comunicar algo.	Directores de área. Personal del GAD.	Enero – octubre.	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar programas de capacitación y formación. Establecer espacios de colaboración donde se compartan ideas relevantes. Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejoras. 	N° de capacitaciones por mes	1 por mes
Clima Laboral	Incrementar el interés para la autorrealización	Débil compromiso por parte de los	Personal del GAD.	Enero – octubre.	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Formar conciencia sobre la importancia de la autorrealización la cual logra beneficios personales y profesionales. 		

del servidor o servidora.	servidores para la autorrealización.					<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar en los servidores trazar metas que logren desarrollar sus habilidades. ● Proporcionar talleres que permitan a los servidores obtener nuevos conocimientos. ● Recompensar los logros del personal. 	N° de talleres por mes	1 por mes
Promover el desarrollo igualitario para todos los servidores públicos de la institución.	Insatisfacción en la promoción de los servidores en el desarrollo de actividades.	Entidad capacitadora. Directores de cada departamento. Personal del GAD.	Enero – octubre.	–	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar capacitaciones tanto de habilidades blandas como técnicas, accesibles para todo el personal. ● Evaluar el desempeño. ● Fomentar la inclusión de todas las personas que conforman la institución. ● Fomentar la comunicación transparente, promoviendo espacios de expresión de dudas y sugerencias. 	N° de capacitaciones por mes	1 por mes
Valorar e incentivar los niveles de cumplimiento de los servidores en sus tareas diarias.	Descontento por parte de los servidores por no ser incentivados y valorados al cumplir con las metas y las actividades asignadas.	Directores de cada departamento. Personal del GAD.	Enero – octubre.	–	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar el cumplimiento de tareas y metas establecidas, a través de evaluaciones periódicas y una ardua retroalimentación. ● Recompensar a quienes demuestren interés y cumplimiento en la realización de sus tareas. ● Fomentar un óptimo clima laboral. ● Brindar apoyo y recursos a servidores que presenten dificultades en la realización de sus actividades. 	Incentivación para el personal anualmente (certificados, reconocimientos o bonificaciones)	1 al año
Brindar alternativas para superar obstáculos que se presenten al realizar actividades laborales.	Ausencia de habilidades para dar alternativas en caso de problemas o superar un obstáculo individual o grupalmente.	Directores de cada departamento. Personal del GAD.	Enero – octubre.	–	En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar la dificultad. ● Analizar las posibles causas lo cual permitirá comprender y hallar soluciones. ● Adaptar soluciones antes empleadas en situaciones parecidas. ● Documentar si la solución aplicada dio resultados para poder hacer uso de esta en dificultades parecidas. 	Capacitaciones al personal	1 por mes

	Mejorar las áreas laborales con respecto a las molestias atribuibles al ambiente interior (malos olores, polvo en suspensión, productos de limpieza, etc.).	Falta de medidas preventivas ante áreas o zonas con malos olores, polvos atribuibles a rupturas de las paredes, fuertes olores de limpieza.	Autoridad del GAD. Directores de cada área. Personal del GAD.	Enero - octubre.	- En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar a través de una evaluación interna las fuentes de molestias. ● Mejorar la ventilación de las instalaciones. ● Utilizar productos para la limpieza que sean apropiados para cada necesidad. ● Mejorar los depósitos de basura, para así poder reducir olores desagradables. ● Realizar constantes evaluaciones sobre el ambiente interno en el que laboran los servidores. 	Encuestas de satisfacción	1 por mes
	Adoptar tiempos de descanso para aminorar daños por altas exigencias visuales.	Alto cansancio visual, picazón en los lagrimales, irritación por uso prolongado a procesos de altas exigencias visuales y a la larga ceguera.	Personal del GAD.	Enero - octubre.	- En los predios de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover intervalos de tiempo para el descanso visual. ● Revisar la iluminación la cual debe ser acorde a las actividades que desempeña cada funcionario. ● Ajustar la configuración de la máquina de trabajo la cual debe ser cómoda a cada persona. 	N° de capacitaciones para pausas activas.	2 por mes

Fuente. Autoría propia

- **Socialización de las propuestas con los involucrados de las investigaciones.**

Para dar cumplimiento a esta actividad se realizó un tríptico como método para dar a conocer las problemáticas presentadas y un plan de acción para mejorar estas debilidades encontradas, estas fueron entregadas a los servidores públicos del área administrativa y financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La realización de esta arrojaron resultados relacionados de manera general lo que es el clima laboral, es de gran importancia el estado del arte de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los servidores públicos de la institución investigada, debido a que aporta significativamente al entendimiento de las variables, sin embargo, mediante la revisión de las normativas correspondientes a la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código Orgánico de Organización Territorial de Autonomía y Descentralización (COOTAD) se revela la ausencia de información acorde, no obstante, las comparativas realizadas evidencian de manera general el significado de clima laboral, determinándose que en el GAD Municipal del cantón Chone no existe la aplicación de una metodología para la medición del clima laboral.

Los resultados obtenidos a través de los métodos de recolección de información arrojaron tres problemáticas en la variable habilidades blandas y seis en el clima laboral que demuestran algunas debilidades de las que carecen los funcionarios, mínimas competencias para motivar a los demás integrantes, los servidores no han observado cambios que favorecieran su labor en los últimos 6 meses, no distinguen la información relevante, falta de autorrealización, no se impulsa a los servidores a crecer y mejorar sus competencias de manera igualitaria, no se incentiva o premia a los servidores por el logro de sus objetivos, no se brinda apoyo para superar obstáculos, existen molestias atribuibles al medio ambiente y altas exigencias visuales generando malestar en los servidores con problemas en las vistas.

La propuesta se centra en una herramienta para fortalecimiento y reducción de dificultades laborales con enfoque en sus destrezas, a través de la matriz 5W+1H se estableció un plan de mejora con lo que se pretende dar soluciones a cada

problemática presentada con la finalidad de optimizar las actividades diarias y lograr los resultados esperados en los procesos y en el área de trabajo, además, mejorar las condiciones laborales en calidad de la salud de los servidores públicos, lo que se ve reflejado en la imagen de la institución y en la calidad de sus servicios.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone en conjunto con sus colaboradores elaborar un reglamento interno en el cual se midan las habilidades blandas de sus servidores y cómo esta influye en el clima laboral de la institución logrando evaluar continuamente el rendimiento de sus funciones lo cual permitirá el incremento de la satisfacción laboral que se verá reflejado en su accionar diario mejorando el servicio prestado a la ciudadanía obteniendo a la vez el éxito institucional.

Efectuar programas que integren a los servidores como estrategia para la motivación y optimización de actividades, evaluar y mejorar los procesos semestralmente para favorecer a la institución a largo plazo, acoplar nuevas estrategias en la autorrealización del servidor, capacitar al personal para mejorar sus competencias, premiar o incentivar al personal por cumplir con los objetivos de la organización, desarrollar empatía y apoyo por medio de talleres para reconocer obstáculos y superarlos rápidamente, reducir los malestares atribuibles al medio ambiente e implementar espacios para descansos del personal y, a su vez capacitaciones sobre la pausa activa, de manera, que al aplicar estas soluciones genere valor agregado a cada servidor público y a la institución.

Aplicar efectivamente el plan de mejora, que se presenta en la investigación acorde con las actividades detalladas para fortalecer cada debilidad presentada considerando los siguientes aspectos: determinar un equipo de trabajo capacitado que garantice la revisión e implementación de las estrategias propuestas, que sean

capaces de planificar, hacer, verificar y actuar en el tiempo adecuado y con los recursos necesarios, a su vez, estar direccionados con las actividades diarias en su departamento, por ello, es necesario contar con un plan de contingencia que evalúe los riesgos presentes y determinen rutas de mejoras y prevención.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, K., Baquero, M., Garzón, L., y Gutiérrez, R. (2019). *Importancia de la conciliación como mecanismo de solución alternativa en el posconflicto en Colombia* [Tesis de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a731477-5e11-4aa0-b716-ff09b4e0ef92/content>
- Aguirre, C., Borona, C., y Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista Científica Valor Contable*, 7(1), 50-64. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Antonio, V., Nuñez, Y., y Gutiérrez, E. (2019). Aplicación de ciclo Deming para la mejora de la productividad en una empresa de transportes. *EPígmalión*, 28-37. <https://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/EPIGMALION/article/view/538/517>
- Arguedas, I. (2019). Autorrealización en personas adultas jóvenes: fuentes y estrategias para su construcción. *Educación y Desarrollo*, 51, 9-18. https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/51/51_Arguedas.pdf
- Asamblea Nacional. (2004). Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Registro Oficial Suplemento* 337. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cpccs_22_ley_org_tran_acc_inf_pub.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Registro Oficial* 449. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD. *Registro Oficial Suplemento 303*. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Asamblea Nacional. (2014). Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. *Registro Oficial 296*. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_pan_4_SERCOP_1.1.1._norm_for_capa.pdf

Asenjo, K., y Montenegro, C. (2021). *Influencia de las condiciones laborales en la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa de inversiones MUÑA SAC - 2021* [Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8995/Asenjo%20Salazar%20Kiara%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barbosa, G. (2019). *La vocación como característica primordial en el servidor público* [Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31749/BarbosaGalvisGinaPaola2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bayona, M. (2021). *Supervisión laboral y su influencia en la calidad del servicio - Proseguridad S.A. Chiclayo - 2020* [Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8943/Bayona%20Torres%2C%20Marco%20Eufemio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bonilla, A. (2020). *La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas* [Tesis de

Maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35152/BonillaRadaAmarilis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calderón, D., Agilar, G., y Quispe, G. (2021). Metodología de control social de proyectos para mejorar la supervisión de obras públicas. *ARQUITEK*(19), 35-49.

<https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/arquitek/article/view/491/419>

Calle, D., Álvarez, J., y Narváez, C. (2020). Estrategias de mediación y solución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10).

<https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215019/576869215019.pdf>

Canto, Á., Sosa, W., Bautista, J., Escobar, J., y Santillán, A. (2020). Escala de Likert: Una alternativa para elaborar e interpretar un instrumento de percepción social. *Alta Tecnología y Sociedad*, 12(1), 38-45.

https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Fernandez-45/publication/361533522_Escala_de_Likert_Una_alternativa_para_elaborar_e_interpretar_un_instrumento_de_percepcion_social/links/62b736d0d49f803365b96810/Escala-de-Likert-Una-alternativa-para-elaborar-

Chaca, A., y Contreras, L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf

Chalán, M. (2020). *La conciliación como mecanismo para la solución de conflictos entre la Administración y los administrados dentro de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Intitucional.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7435/1/T3232-MDA-Chalan-La%20conciliacion.pdf>

- Chávez, M. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los servidores públicos del seguro de salud de Chimborazo* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3367/1/77521.pdf>
- Cordero, M., Córdova, N., Moreira, M., y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 5(5), 41-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>
- Cruz, A. D. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. *Unimar*, 38(2), 63-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>
- Cruz, N., Alonso, M., Armendáriz, N., y Lima, J. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Rev Esp Salud Pública*, 95, 1-15. <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v95/1135-5727-resp-95-e202104057.pdf>
- Cuenca, X., y Moreira, J. (2022). *Evaluación del servicio que brinda la dirección de desarrollo social del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen* [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio Institucional. https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1998/1/TIC_AP42D.pdf
- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A* [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Culquimboz, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio

Institucional.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32409/Culqui_mboz_GMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Dueñas, S. (2016). Secretaria de Gestión de Riesgos. *Acuerdo No. SGR-014*.
https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/ACUERDO-No_-SGR-014-2016-MODIFICADO-Y-APROBADO.pdf

Espinoza, M., y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Uisrael*, 7(2), 41-58.
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n2/2631-2786-rcuisrael-7-02-00039.pdf>

Espinoza, M., y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, 41(23), 109-120.
<http://www.ifac.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>

Falcón, C., y Leiva, R. (2019). *Aplicación de la metodología Kaizen para mejorar el desempeño laboral en el área asistencial del Hospital Regional Nuevo Chimbote-2019* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45416/Falc%C3%B3n_SCDP-Leiva_VRA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>

GADM. (2019). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2019-2032.
<https://www.chone.gob.ec/documentos/documpub1647014175.pdf>

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. *Kairós*. S.A.
<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

- Gómez, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE*(11), 1-5. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/5951>
- Gómez, M., Lemus, C., y Madrigal, D. (2022). *Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S.* [Tesis de Grado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11858/GomezMayra2022.pdf?sequence=1>
- Guale, A. (2022). *El estrés y el desempeño laboral de los servidores del GADM del cantón Santa Elena, año 2021* [Tesis de Grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8202/4/UPSE-MTH-2022-0026.pdf>
- Guamán, M. (2022). *Estrategias de comunicación activa en el ámbito familiar y escolar para fortalecer el aprendizaje de la lengua Kichwa en educación inicial y preparatoria del CECIB Santiago Vásquez 2020 - 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21899/1/UPS-CT009577.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Hernández, N. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización* [Tesis de Maestría, Universidad de América]. Repositorio Institucional. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf>

- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Vivir*(3), 140-147. <https://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Jay, J. (2019). *Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de Protección Social del sector público de Cartagena* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3495/0074662.pdf?sequence=1>
- López, A., y Ramos, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Conrado*, 17(3), 22-31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133/2079>
- Machado, M., y Rivera, L. (2023). Importancia de las Habilidades Blandas en el proyecto de vida de los estudiantes de educación básica media. *Ciencias Sociales y Humanidades*, 200-209. <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/890>
- Macías, M., Tamayo, M., y Cerda, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*(19), 39-53. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf
- Maldonado, A., Paredes, L., y Palomino, G. (2021). Gestión de gobierno abierto en las instituciones públicas: una revisión de la literatura. *Sapienza*, 2(2), 137-152. <https://journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/82/56>
- Mayorga, N. (2022). *Necesidad de tipificar la Responsabilidad de los servidores públicos en la inadecuada estructuración de los Proyectos de Infraestructura Vial 4G de la ANI* [Tesis de Maestría, Universidad Libre Colombia]. Repositorio Institucional.

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24476/Trabajo%20Final%20Natalia%20Mayorga%20Ulloa.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ministerio del Trabajo. (2018). Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>

Molina, L. (2022). *Modelo de gestión de la convivencia escolar basado en la inteligencia emocional para la resolución de conflictos en instituciones educativas públicas de Montería* [Tesis de Grado, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/5396/LILIANA%20MOLINA%20ISAZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naranjo, A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en el contexto actual. *Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 2(1), 82-100. <http://www.revistapensamientoacademico.cl/index.php/Repeac2/article/view/39/41>

Oña, V., y Arcos, J. (2014). *Análisis de la metodología DMAIC como un modelo de mejora continua para el sector productivo de las PYMES de alimentos en la Provincia de Pichincha entre 2008-2012* [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7467/6/UPS-QT06029.pdf.pdf>

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., y Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador, abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales - RCS*, 26(3), 175-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7565475>

Ossa, J. D. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Rev Colombiana Cienc Anim. Recia*, 14(1), 1-8. <http://www.scielo.org.co/pdf/recia/v14n1/2027-4297-recia-14-01-1.pdf>

- Palmett, A. (2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Transdisciplinar*, 3(1), 36-42. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/uploads/2020/08/D-03-01-05.pdf>
- Paredes, P., y Quiroz, J. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *San Gregorio*(46), 83-95. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/v1n46/2528-7907-rsan-1-46-00081.pdf>
- Parraguez, I. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI* [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2626/1/TIB_ParraguezSanchezIngrid.pdf
- Pastor, R. (2019). Población y Muestra. *Pueblo Continente*, 30(1), 245-246. <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269/1099#>
- Pérez, H., y Lobelles, G. (2020). Metodología para la transición de NC ISO/IEC 17025:2017 en refinería Cienfuegos S.A mediante técnicas prospectivas. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 160-173. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-160.pdf>
- Pérez, L., Villa, C., y Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 13(26), 153-168. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/6365>
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

- Piza, N., Amaiquema, F., y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Riaño, E. (2019). *Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria%
b1oAnzolaEstefania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35921/Ria%c3%b1oAnzolaEstefania2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rivas, C., y Zamora, H. (2019). *Propuesta de un plan de mejora para optimizar la gestión del proceso de transporte de inversiones ZAMCAR S.A.C.* [Tesis de Grado, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2725/IND-
T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2725/IND-T030_40455246_T%20%20%20RIVAS%20VERA%20CLAUDIA%20GISELLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, J., Pérez, M., Álvarez, L., y Palomino, G. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. *Ciencia Latina*, 5(3), 2897-2907. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/496/623>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), 1-10. [http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v9n1/2310-
4635-pyr-9-01-e1038.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v9n1/2310-4635-pyr-9-01-e1038.pdf)
- Romero, J., Granados, I., López, S., y González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8(2), 113-127. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>
- Romero, J., Granados, I., López, S., y González, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión y Desarrollo*, 8(2), 113-127. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>

- Soriano, A., y Díaz, A. (2019). La inteligencia emocional como factor importante en el liderazgo. *Ciencia Administrativa*(1), 87-92. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/10/13CA201901.pdf>
- Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en Ciencia de la Información, 2000-2019. Revisión bibliográfica. *Profesional de la información*, 29(4), 1-18. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77328/60871>
- Velaña, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Boletín de Coyuntura*(22), 20-23. <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/720/693>
- Vergara, A., Callao, M., y Puican, V. (2021). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina*, 5(6), 14553-14570. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1418/1957>
- Vidal, V. (2022). *Nivel de influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Esperanza en el año 2021* [Tesis de Grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/90212/Vidal_CVA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villafuerte, S., Viteri, F., y López, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. *Caso BID Ecuador. Espacios*, 42(8), 14-26. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n08/a21v42n08p02.pdf>
- Zegarra, M. (2023). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en las Intendencias de Recursos Humanos de las entidades públicas recaudadoras de impuestos no municipales en Cercado de Lima, 2022* [Tesis de Grado, Universidad Peruana]. Repositorio Institucional.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668566/Zegarra_LM.pdf?sequence=3&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta

ENCUESTA								
La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar los aspectos más relevantes de las habilidades blandas y cómo estas influyen en el clima laboral de los servidores públicos del área Administrativa y Financiera del GAD Municipal del cantón Chone, con la finalidad de identificar puntos clave que demuestren las falencias y que requieran ser intervenidas para obtener resultados óptimos mediante acciones de mejora.								
Lea detenidamente y marque con una (X) la respuesta correcta.								
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo				
1	2	3	4	5				
Variable independiente: Habilidades Blandas			1	2	3	4	5	
Dimensión 1: Conciliación								
1	¿Pregunta a participantes no activos acerca de sus opiniones?							
2	¿Intenta dirigir y coordinar la discusión de manera efectiva?							
3	¿Resuelve el conflicto entre los integrantes del equipo utilizando un estilo diplomático?							
4	¿Reconoce las contribuciones de otros?							
5	¿Motiva a los demás integrantes a aportar más ideas?							
Dimensión 2: Adaptabilidad								
1	¿Adoptan continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar las actividades en el área de trabajo?							
2	¿Manejan adecuadamente las demandas y reorganizan las prioridades?							
3	¿Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación?							
4	¿Usted ha observado cambios que han favorecido a los trabajadores de la institución en los últimos seis meses?							
5	¿Se adapta rápidamente al trabajo cooperativo?							
Dimensión 3: Resolución de conflictos								
1	¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución?							
2	¿Examina a profundidad las causas de una complicación, más allá de lo evidente?							
3	¿Considera diferentes alternativas, analizando cada una de las consecuencias?							
4	¿La solución del conflicto son manejadas de forma constructiva como una forma de mejora continua?							
5	¿Da sugerencias a otros para la solución de problemas?							
Dimensión 4: Responsabilidad								
1	¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones, demostrando compromiso y deseo de mejoras?							
2	¿Mantiene al director informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse?							
3	¿Demuestra autonomía y resuelve imprevistos en la institución?							
4	¿Cumple con la responsabilidad de entregar resultados de principio a fin?							
5	¿Reacciona de manera eficiente y de forma calmada a dificultades o situaciones conflictivas dentro del trabajo?							
Dimensión 5: Toma de decisiones								
1	¿Cree usted que es necesario tener varias alternativas para tomar la mejor decisión al problema?							
2	¿Considera usted que tomar decisiones en grupo dará mejores resultados?							

3	¿Considera usted que se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral?					
4	¿Cree usted que es importante tener habilidad para analizar y tomar buenas decisiones?					
5	¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?					
Variable dependiente: Clima Laboral		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Autorrealización						
1	¿El jefe inmediato se interesa por la autorrealización del servidor o servidora?					
2	¿Las actividades en las que se trabaja le permite aprender y desarrollarse?					
3	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?					
4	¿La institución promueve el desarrollo por igual a todos sus servidores?					
5	¿Se valora los altos niveles de desempeño?					
Dimensión 2: Supervisión						
1	¿Se brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan?					
2	¿En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo?					
3	¿Se recibe las capacitaciones necesarias para realizar un correcto trabajo?					
4	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?					
5	¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?					
Dimensión 3: Involucramiento Laboral						
1	¿Siente compromiso con el éxito de la organización?					
2	¿Hay claras definiciones de misión, visión y principios de la institución?					
3	¿En las áreas de la institución se busca mejorar las actividades cada día?					
4	¿Se siente involucrado con la institución para alcanzar el éxito laboral?					
5	¿En qué grado cumplir con las actividades laborales le ayuda a mantener su interés en el mismo?					
Dimensión 4: Condiciones Laborales						
1	¿Considera que existen molestias frecuentes atribuibles a la calidad del medio ambiente interior (aire viciado, malos olores, polvo en suspensión, productos de limpieza, etc.)?					
2	¿Realiza tareas con altas exigencias visuales o de gran minuciosidad que pueden llegar a afectar su salud?					
3	¿Su actividad requiere un esfuerzo físico frecuente, prolongado, con periodo insuficiente de recuperación o a un ritmo impuesto y que no puede modular?					
4	¿Ha recibido información sobre los riesgos laborales a los que está expuesto?					
5	¿Se incluyen las normas de prevención de riesgos en las instrucciones que recibe para desarrollar su trabajo?					
Dimensión 5: Comunicación Activa						
1	¿Cuentan con acceso a la información necesaria para el cumplimiento de su trabajo?					
2	¿En el área de trabajo fluye la información adecuadamente?					
3	¿Existen suficientes canales de comunicación en la institución?					
4	¿El supervisor o director escucha los planteamientos que se le hacen?					
5	¿Se conocen los avances en otras áreas de la organización?					

Anexo # 2: Entrevista

ENTREVISTA	
La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar los aspectos más relevantes de las habilidades blandas y como estas influyen en el clima laboral de los servidores públicos del área Administrativa y Financiera del GAD Municipal del cantón Chone.	
1.	¿Cómo considera usted el grado de adaptabilidad de sus funcionarios dentro de la institución?
2.	¿Cree usted que existe una adecuada Comunicación efectiva que desarrollan los funcionarios en la institución?
3.	¿De qué manera participa usted en las Tomas de decisiones que se desarrolla en la institución?
4.	¿Considera idóneo el actuar de los funcionarios en momentos que surge un conflicto? ¿Por qué?
5.	¿Existe responsabilidad mutua entre directores y servidores al realizar sus funciones o actividades?
6.	Desde su punto de vista, que habilidades blandas (conciliación, adaptabilidad, resolución de conflictos, responsabilidad o toma de decisiones) considera más relevantes para el desarrollo de las actividades de los servidores públicos dentro de la institución.
7.	¿En la toma de decisiones respetan y aceptan las opiniones del personal dentro del área de la misma forma que la de un director?
8.	¿Cree usted que el ambiente de trabajo es apropiado para el desarrollo de las funciones de los servidores públicos?
9.	¿Desde su punto de vista acoplar las habilidades blandas permite que el personal mejore su ambiente laboral y el desarrollo de sus funciones?
10.	Considera que las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los servidores públicos ¿cómo?
11.	¿Cómo es la toma de decisiones para la resolución de problemas, considerando la eficacia y eficiencia de la decisión?

