



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

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

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

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS
DE SALUD DE CALCETA**

AUTORES:

ANA LINA SANCLEMENTE ZAMBRANO

JONATHAN JOSÉ VERA PÁRRAGA

TUTORA:

ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL

CALCETA, NOVIEMBRE DE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ana Lina Sanclemente Zambrano, con cédula de ciudadanía 131042793-3 y Jonathan José Vera Párraga, con cédula de ciudadanía N. 131477653-3 declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA**, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo 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 mi favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

SANCLEMENTE ZAMBRANO ANA LINA

CC: 131042793-3

VERA PÁRRAGA JONATHAN JOSÉ

CC: 131477653-3

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Ana Lina Sanclemente Zambrano, con cédula de ciudadanía 131042793-3 y Jonathan José Vera Párraga, con cédula de ciudadanía N. 131477653-3, 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: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.



SANCLEMENTE ZAMBRANO ANA LINA

CC: 131042793-3



VERA PÁRRAGA JONATHAN JOSÉ

CC: 131477653-3

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Mg, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Ana Lina Sanclemente Zambrano y Jonathan José Vera Párraga, 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

CC: 131100491-3

TUTORA

CERTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Wladimir Alexander Palacios Zurita, Mg, Coordinador del Grupo de Investigación Gestión Pública y Desarrollo Empresarial (GP&DE), certifico que los estudiantes, Ana Lina Sanclemente Zambrano y Jonathan José Vera Párraga, realizaron su Trabajo de Integración Curricular titulado **“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA”** previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública. Este trabajo se ejecutó como parte de una actividad del proyecto de investigación titulado **“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE LA SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA”** y registrado en la Secretaría Nacional de Planificación con CUP en Estudios Organizacionales de la Gestión Pública y Privada y Desarrollo Empresarial.

**WLADIMIR ALEXANDER PALACIOS
ZURITA, MG
COORDINADOR DEL GRUPO DE
INVESTIGACIÓN GP&DE**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA**, que ha sido desarrollado por Ana Lina Sanclemente Zambrano y Jonathan José Vera Párraga, 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.

Lic. Anamey Mendoza Mera, Mg.

CC: 130869496-5

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Mildred Hernández Rivadeneira, Mg.

CC: 130460573-4

MIEMBRO DE TRIBUNAL

Ing. Byron Rodríguez Loor, Mg

CC: 131357256-0

MIEMBRO DE 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 darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

Agradezco a mis docentes de la Carrera de Administración Pública, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial a mi tutora de proyecto de investigación Ing. Martha Álvarez, por su paciencia y entrega.

ANA LINA SANCLEMENTE ZAMBRANO

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 mis padres por brindarme el aliento y fuerza para no darme por vencido a pesar de las adversidades.

Agradezco a mis amigos por darme su apoyo en momentos de dificultades donde estuve a punto de darme por vencido, gracias a sus palabras de aliento me mantuve fuerte y perseverante para alcanzar esta meta personal.

JONATHAN JOSÉ VERA PÁRRAGA

DEDICATORIA

A toda mi familia, especialmente a mis padres que han sido un pilar fundamental en mí justo de ser profesional.

A mi madre, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a usted y el esfuerzo de mi padre que en su momento me dio todo su apoyo, gracias a los dos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas aquellas personas que me han ofrecido su ayuda y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

ANA LINA SANCLEMENTE ZAMBRANO

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, por su apoyo y esfuerzo incondicional en todos estos años, gracias a ellos logré completar esta meta personal y enorgullecerlos al convertirme en profesional.

A mis hermanas, que demostraron su interés y apoyo, enseñándome a no darme por vencido, a mis amigos dentro y fuera de la universidad que creyeron en mis facultades, fueron un gran sustento emocional en mis momentos difíciles.

A mis mascotas, aquellas que me acompañaron en mis noches de desvelos, gracias a su amor incondicional y su apoyo emocional logré esta meta, ya que a pesar de no hablar, con su compañía me demostraron que estaban conmigo en los momentos difíciles.

JONATHAN JOSÉ VERA PÁRRAGA

CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
CERTIFICACIÓN DEL COORDINADOR DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN	v
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
CONTENIDO GENERAL.....	xi
CONTENIDO DE TABLAS	xv
CONTENIDO DE FIGURAS	xv
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. IDEA A DEFENDER	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. HILO CONDUCTOR.....	8
2.2. LAS HABILIDADES BLANDAS	9
2.2.1. DEFINICIÓN.....	9
2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	9
2.3. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS	11
2.3.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL	11
2.3.2. MANEJO DEL ESTRÉS	12
2.3.3. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.....	12
2.3.4. GESTIÓN DEL TIEMPO	13
2.3.5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	13

2.4.	DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS	14
2.4.1.	COMUNICACIÓN ASERTIVA.....	14
2.4.2.	LIDERAZGO	15
2.4.3.	EMPATÍA.....	15
2.4.4.	MOTIVACIÓN.....	16
2.5.	DESEMPEÑO LABORAL	16
2.5.1.	DEFINICIÓN	16
2.6.	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	17
2.6.1.	CALIDAD	17
2.6.2.	COMPETENCIAS	18
2.6.3.	ORGANIZACIÓN.....	19
2.6.4.	TRABAJO EN EQUIPO	19
2.7.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	20
2.7.1.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	21
2.7.2.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	21
2.7.3.	CLIMA LABORAL/ORGANIZACIONAL	22
2.8.	TALENTO HUMANO	24
2.8.1.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
2.8.2.	SERVIDOR PÚBLICO	26
2.8.3.	FUNCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	26
2.9.	PLAN DE MEJORA	27
2.9.1.	METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA	28
2.10.	ESCALA DE LIKERT.....	29
	CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	31
3.1.	UBICACIÓN.....	31
3.2.	DURACIÓN	31
3.3.	MÉTODOS	32
3.3.1.	MÉTODO DEDUCTIVO.....	32
3.3.2.	MÉTODO INDUCTIVO	32
3.3.3.	MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	33
3.4.	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	33
3.4.1.	ENCUESTA	33

3.4.2. ENTREVISTA	34
3.4.3. LA OBSERVACIÓN	34
3.4.4. EL CUESTIONARIO	34
3.4.5. GOOGLE FORMS	35
3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	35
3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	35
3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	36
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.7. VARIABLES EN ESTUDIO.....	36
3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	36
3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	36
3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.8.1. FASE 1. IDENTIFICAR LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA	37
3.8.2. FASE 2. DIAGNOSTICAR LAS HABILIDADES BLANDAS QUE SE APLICAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA 37	
3.8.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1. FASE I: IDENTIFICAR LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA.	39
4.2. FASE II: DIAGNOSTICAR LAS HABILIDADES BLANDAS QUE SE APLICAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA	41
4.3. FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA	73
4.3.1. INTRODUCCIÓN.....	73
4.3.2. OBJETIVOS.....	75
4.3.3. PLAN DE MEJORAS	76

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1. CONCLUSIONES.....	77
5.2. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	90

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1 Técnicas específicas de evaluación.....	22
Tabla 2.2 Pasos para elaborar un plan de mejora	28
Tabla 4.1 Plan de mejoras.....	76

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación.....	8
Figura 3.1. Mapa satelital de los subcentros de la Ciudad de Calceta.....	31
Figura 4.1. Existe una comunicación asertiva entre los departamentos de este subcentro.....	47
Figura 4.2 Mantienen sus compañeros de trabajo informados a los demás departamentos de lo que sucede en el de su correspondencia.	48
Figura 4.3. Gestiona la información que recepta y la retransmite según los plazos que se establezcan.	49
Figura 4.4. Gestiona la información que recepta y la retransmite según los plazos que se establezcan.	50
Figura 4.5 El desempeño de sus compañeros de trabajo se basa en la aplicación de valores para brindar una atención oportuna y acercamiento con los pacientes	51
Figura 4.6 Considera las emociones de sus pacientes al momento de brindar una atención personalizada	52
Figura 4.7 Posee la capacidad de asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas	53
Figura 4.8 Genera opiniones que aporten al funcionamiento de la organización	54
Figura 4.9 Resuelve los problemas dentro del espacio laboral por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables.....	55
Figura 4.10 El ambiente de trabajo genera suficiente motivación para ejecutar sus funciones con normalidad.....	57
Figura 4.11 Considera que los directores del subcentro hacen lo necesario para motivarlos a realizar bien su trabajo.	58

Figura 4.12 Se siente lo suficientemente motivado dentro de su puesto de trabajo.	59
Figura 4.13 Realiza las tareas asignadas con el mínimo de errores en su ejecución.	60
Figura 4.14. Emplea de manera adecuada los recursos que se le asignan para realizar sus funciones en el subcentro de salud.....	61
Figura 4.15 Puede detectar puntos de mejora y ofrece actividades para el desarrollo a sus compañeros teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de la organización.	62
Figura 4.16 Se dividen los roles dentro del subcentro acorde a las capacidades de los servidores.	63
Figura 4.17 Mantiene un trato respetuoso con sus compañeros de trabajo.....	64
Figura 4.18 Usted resuelve los problemas sin la ayuda de algún superior.	65
Figura 4.19 Ejecuta sus actividades acorde a los procedimientos.	66
Figura 4.20 Muestra preocupación por alcanzar las metas de la organización.....	67
Figura 4.21 Posee una planificación de las actividades a realizar.	68
Figura 4.22 Los miembros del equipo tienen una claridad absoluta sobre su papel en el desarrollo de sus funciones.....	69
Figura 4.23 Muestra interés en colaborar con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos del subcentro de salud.....	70
Figura 4.24 Existe confianza y respeto dentro de tu equipo.....	71

RESUMEN

Las habilidades socioemocionales han cobrado un auge significativo en las últimas décadas, puesto que estas son requeridas en las organizaciones con más frecuencia, por tal razón, la presente investigación posee la finalidad de analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de Calceta, y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio, empleando una metodología acorde a las necesidades, donde a través de los métodos científicos como el inductivo, deductivo y analítico-sintético, se dio una generación de conocimientos con relación al tema de estudio, así también, se implementaron diversos instrumentos de recolección de información y datos, tales como lo son la entrevista y encuesta, los cuales mostraron diversos resultados, en donde los más significativos fueron; la deficiencia de las habilidades de gestión del tiempo, falta motivación del personal y bajos niveles liderazgo, ya que la falta de aquellos ocasiona limitantes en el desenvolvimiento de las actividades de los servidores de los centros de salud, ocasionando a su vez una entrega del servicio de poca calidad. Sin embargo, a partir de dichas limitaciones se generó un plan de mejoras para fortalecer estas actitudes en los funcionarios. Por ende, las habilidades blandas son fundamentales en los subcentros de salud, ya que fomentan una cultura empática y comunicacional en el desempeño laboral de los servidores, contribuyendo a la entrega de un servicio más humanitario, eficiente, y de calidad.

PALABRAS CLAVE: Habilidades blandas, desempeño laboral; motivación; gestión del tiempo; subcentros de Salud.

ABSTRACT

The soft skills have gained a significant boom in recent decades, since these are required in organizations more frequently, for this reason, this research has the purpose of analyzing the soft skills of the officials of the health sub-centers in Calceta, and its influence on job performance to improve the quality of service, using a methodology according to the needs, where through scientific methods such as inductive, deductive and analytical-synthetic, there was a generation of knowledge related to the subject of study, also, various instruments were implemented to collect information and data, such as the interview and survey, which showed various results, where the most significant were: the deficiency of time management skills, lack of staff motivation and low levels of leadership, since the lack of these skills causes limitations in the development of the activities of health center employees, resulting in poor quality service delivery. However, based on these limitations, an improvement plan was generated to strengthen these attitudes in the employees. In summary, soft skills are fundamental in the health sub-centers, since they foster an empathetic and communicative culture in the work performance of the employees, contributing to the delivery of a more humane, efficient and quality service

KEY WORDS: Soft skills, job performance, motivation, time management, health sub-centers.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La calidad del servicio en instituciones como los subcentros de salud, se ve influenciada por las habilidades blandas que posea el personal que labora en estas, en consecuencia, cuando existe la ausencia de estas destrezas suelen ocurrir inconvenientes que dificultan el desempeño laboral y por tanto la entrega de servicios de calidad.

En lo que concierne al tema abordado en cuanto a las habilidades blandas, Cordero et al., (2020) muestran una perspectiva global del tema ya que, las caracterizan como la capacidad de promover relaciones humanas saludables basadas en trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva [...] el desarrollo de estas capacidades permite resolver efectivamente los problemas y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. (p. 44)

De igual manera en el aspecto macro, los autores Vargas & Carzoglio (2017) mencionan que el Banco Interamericano de Desarrollo en uno de sus estudios sobre el empleo dentro de Latinoamérica, evidencian que las habilidades blandas son aquellas que tienen más valor para las organizaciones, sin embargo, dichas habilidades suelen escasear en los jóvenes, por otra parte, casi un 90% de los empleadores encuestados en el estudio del BID declaran tener dificultades para encontrar individuos con destrezas que su compañía requiere, estos autores hacen énfasis en lo importante que es la influencia de las habilidades socioemocionales en la trayectoria laboral de una persona, que incluso llegan a ser más determinantes que sus competencias cognitivas.

En este sentido, Urbina (2019) muestra su perspectiva en cuanto a las habilidades blandas en ámbitos del sector salud, Haciendo hincapié en su creciente importancia y su papel fundamental en el ámbito laboral de cualquier individuo, las habilidades en cuestión adquieren especial relevancia en las profesiones relacionadas con las Ciencias de la Salud. En estos campos, los servidores no solo deben desempeñar tareas de investigación, diagnóstico, comunicación, análisis, tratamiento y resolución, sino que también deben brindar apoyo y compañía a sus pacientes, así como a sus familiares y amigos cercanos, a menudo durante períodos prolongados.

No obstante, basándose en lo descrito por la autora, son diversas las habilidades blandas que debe reunir el personal de salud para brindar una atención oportuna y un acercamiento acertado a los pacientes, en donde poseer varias de estas influyen significativamente en que tan bueno o malo es el servicio que se otorga a la ciudadanía.

En relación a las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores a nivel meso, Padilla (2017) detalla que son múltiples fuentes influyen en las habilidades socioemocionales de los servidores, tales como la sobrecarga laboral, la falta de comunicación, el ambiente de trabajo, la alta carga de responsabilidad que conlleva su labor, las emociones, la interacción con los pacientes y sus familias, así como los conflictos con los médicos, entre otros aspectos. Además, factores como la situación socioeconómica y familiar, así como el bajo rendimiento en productividad y eficacia en el trabajo, también pueden ejercer un impacto en el desempeño.

Ejemplo de esto es el manejo del estrés como habilidad blanda, ya que acorde a lo expresado por Padilla (2017) en una de las encuestas realizadas al personal de enfermería del hospital de la provincia de Latacunga dentro de su investigación

arrojaron como resultado que el 75% de los encuestados concuerdan que un mal manejo del estrés puede ocasionar entorpecimiento en el desempeño laboral, en consecuencia, poner en riesgo a los pacientes

Análogamente, Galarza et al., (2021) exponen otra perspectiva ocasionada por la falta de la habilidad blanda del manejo del estrés relacionada al desempeño laboral, considerando que, Si se produce un entorno desafiante en los hospitales, es esencial que el personal encargado gestione eficazmente esta situación de acuerdo con las regulaciones vigentes, esto se debe a que, en su mayoría, los trabajadores están capacitados para desempeñar sus funciones profesionales, pero no necesariamente para lidiar adecuadamente con el estrés que puede influir y afectar su bienestar personal, profesional y el cumplimiento de los objetivos institucionales..

Por esta razón, es indispensable que en el sector salud considere habilidades como; el manejo del estrés, una comunicación asertiva, la resolución de conflictos, así como el liderazgo en el personal que labora en centros de este tipo, ya que impulsa una atención más cercana y empática con los pacientes, agilizando procesos y en consecuencia mejorando el servicio; sin embargo, no todos los empleados tienden a contar con las habilidades previamente mencionadas, causando que la calidad del servicio que ofrecen sea insatisfactoria hacia los usuarios.

Dentro del personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta existen varias limitantes en el desempeño laboral como lo son; un mal manejo del estrés, problemas comunicación entre departamentos entre otros, que entorpecen la entrega de un servicio oportuno y de calidad a la ciudadanía, las cuales se detectan preliminarmente mediante una entrevista no estructurada a varios servidores que ejercen en estos subcentros donde estos mencionan que algunos funcionarios carecen o tienen poco desarrolladas habilidades blandas al momento

de ejercer sus funciones tales son: la resolución de conflictos, manejo del estrés, liderazgo, comunicación, entre otras que se detectarán mediante las herramientas oportunas.

Como resultado de la falta de liderazgo entre departamentos producto de una deficiente motivación, lo que traería consigo un limitante al momento de resolver conflictos por parte de los funcionarios, así también, un mal manejo del estrés, generando un impacto negativo en el desempeño laboral, así mismo produce una lentitud en la entrega de un servicio de calidad, derivada de una falta de desarrollo de habilidades blandas, por el contrario, con un adecuado aprovechamiento de habilidades no cognitivas en el desempeño laboral mejoraría el desenvolvimiento de cualquier servidor, ayudándolo a tener un desarrollo en el entorno laboral más saludable y con mejores herramientas para brindar servicios oportunos.

Con lo anteriormente expuesto se formula la siguiente pregunta de investigación, la cual tiene como finalidad plantear una solución a la problemática: ¿De qué manera influyen las habilidades blandas en el desempeño de las funciones del personal de los subcentros de salud de Calceta para la mejora de los servicios?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfoca en el estudio de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los funcionarios de las organizaciones públicas, cuya importancia es abordada desde diferentes dimensiones, cada una de estas mostrando una visión y perspectiva acorde a las necesidades que enmarcan las premisas ya mencionadas.

Desde el aspecto legal se fundamenta en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2020) donde se establece que el subsistema de capacitación y desarrollo de personal está orientado al desarrollo integral del

talento humano que forma parte del servicio público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al buen vivir. (Art. 70)

Un aspecto muy relevante para la investigación lo enmarca el artículo anterior, puesto que reafirma la importancia de un personal capacitado tanto en habilidades cognitivas y no cognitivas, puesto que estas últimas se ven reflejada de manera individual entre los servidores públicos, siendo estas un factor determinante al momento de brindar atención médica dentro de los subcentros de salud en general, así como en los cuales se basa el presente estudio. De igual forma el siguiente artículo menciona que se deberá brindar atención de calidad mediante las competencias de los servidores de la salud, ya que esta influye significativamente en la sociedad.

Desde una perspectiva teórica, es sumamente determinante el análisis de las habilidades blandas que orientan al individuo a desempeñarse en su trabajo de manera efectiva, lo que permite comprender cuáles son las dificultades que presentan los servidores públicos a partir de la guía de teóricos como Arias (2019) el cual tipifica que “la autonomía, la confianza y cooperación del equipo juegan un papel primordial ya que favorecen la oportunidad y continuidad en el cuidado del paciente, durante la ejecución se recomienda responsabilidad y seguridad” (p. 18). De igual forma en la etapa de evaluación es importante que se reconozcan los posibles errores que pueda cometer el personal a cargo del cuidado del paciente.

Por su parte, Gontero & Novella (2021) consideran que “un obstáculo fundamental a la hora de diseñar políticas públicas que aborden el tema de la formación de habilidades y la intermediación laboral está relacionado con la falta de información” (p. 05). Esto se da debido a que existe dificultad de medir de forma rigurosa las habilidades socioemocionales, así como la falta de datos en este prospecto que ofrezca una visión completa acerca del impacto de estas y de tanto la oferta como su demanda dentro del mercado laboral.

A partir de estas teorías se podrá sugerir la implantación de políticas institucionales que a futuro servirán para el conocimiento y el desarrollo de habilidades como; la inteligencia emocional, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, entre otras, y a una mejora en la interacción que realizan los usuarios con el personal de los subcentros de salud de San Bartolo e Inés Moreno. Así también, sugerir estrategias que fomenten la aplicación y mejoras de estas destrezas para una aplicación eficaz al momento que los funcionarios ejecuten sus funciones en estos centros médicos.

En torno a las implicaciones prácticas, se justifica principalmente en que se obtendrán resultados los cuales contribuirán en aspectos positivos a la mejora de la calidad del servicio en las instituciones médicas, así como generar estrategias que optimicen las habilidades blandas que posee el personal de los subcentros de salud de Calceta con respecto a cómo influyen con su desempeño laboral, ya que con el correcto manejo de dichas destrezas su funcionamiento dentro de la organización será óptimo consiguiendo brindar una atención oportuna a los usuarios.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de la ciudad de Calceta y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dimensiones de habilidades blandas y desempeño laboral a través de una revisión sistemática de la literatura científica.
- Diagnosticar las habilidades blandas que se aplican en el desempeño de las funciones del personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta
- Proponer un plan de mejora para fortalecer las habilidades blandas en los funcionarios del área de salud de la ciudad de Calceta.

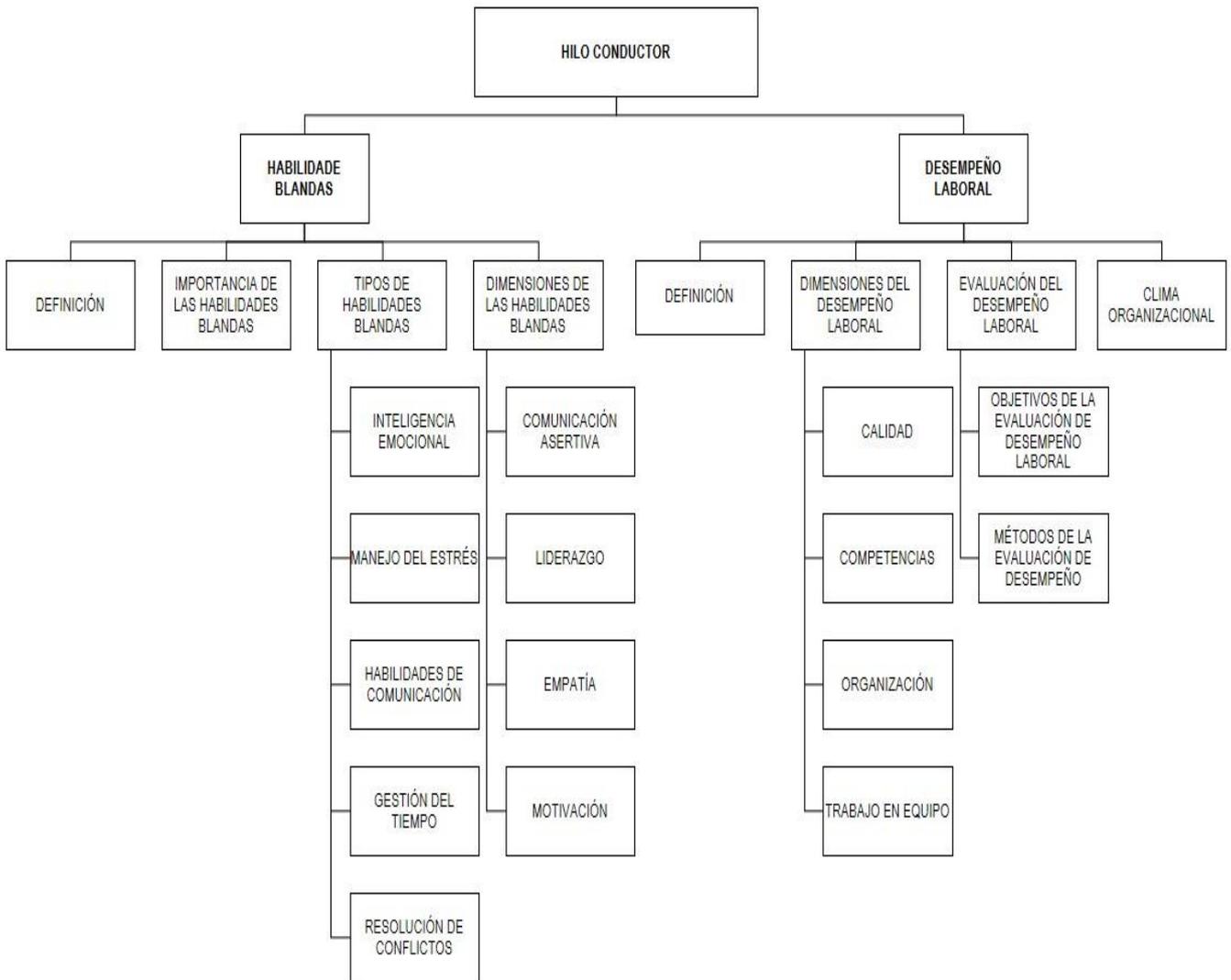
1.4. IDEA A DEFENDER

Las habilidades blandas influirán en el desempeño laboral de los funcionarios de los subcentros de la ciudad de Calceta para la mejora de la calidad del servicio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. HILO CONDUCTOR

Figura 2.1. Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaborado por los autores de la investigación

2.2. LAS HABILIDADES BLANDAS

2.2.1. DEFINICIÓN

En cuanto a la definiciones de esta variable de estudio Chaca & Contreras (2022) tipifican qué las habilidades blandas se refieren a las capacidades que posibilitan la aplicación de valores que favorecen el desarrollo integral de una persona en diversos contextos, como la capacidad para desempeñarse de manera eficiente bajo presión, ser flexible y tener la habilidad de adaptarse a diferentes situaciones. Además, estas habilidades contribuyen al pleno desarrollo de la persona en diferentes áreas de actividad, como el trabajo duro bajo presión, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a diferentes situaciones.

El mismo autor menciona la existencia de diferentes habilidades no cognitivas que se presentan en respuesta a las competencias principalmente a la inteligencia emocional de los individuos, ya que a través de esta se determina la capacidad potencial que tienen las personas para aprender diversas habilidades prácticas que se basan en elementos de “autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales” (Chaca & Contreras , 2022, p. 44).

2.2.2. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Según Alanís (2020, citado por Zumba et al., 2021) “establece que las habilidades blandas son de gran importancia e indispensables en la vida diaria, ya que con ellas se logran actitudes positivas en el ámbito académico, laboral y personal” (p. 37). De igual forma se enfatiza que aquellos individuos que empleen estas destrezas cuentan con la capacidad de mejorar las relaciones laborales con los demás partiendo del autoconocimiento del espectro que incluye a las habilidades blandas como tal y el impacto que pueden generar dentro de la organización.

Bonilla (2020) considera que se debe tener en cuenta que lo más importante para que se dé el desarrollo de estas habilidades es la formación académica y el contexto laboral en donde se encuentra el trabajador siendo que esta estrategia de empoderamiento ayuda a que se generen mayores ingresos económicos a las instituciones públicas [...] Es significativo recalcar que las habilidades blandas son muy importantes y relevantes para el desarrollo y el éxito tanto personal como laboral, ya que a través de estas se puede marcar la diferencia (p.18).

Pumacayo (2018) también señala que las habilidades blandas están vinculadas a los aspectos de la personalidad, lo que hace que su enseñanza sea desafiante; sin embargo, el entorno puede desempeñar un papel crucial en su desarrollo, ya que pueden fortalecerse a través de la colaboración, la interacción social y la comunicación en grupo. En consecuencia, es necesario establecer mecanismos que impulsen un mejor enfoque y entendimiento de lo que realmente significan estas destrezas, ya que sus orígenes limitan la transmisión de estos valores en individuos con criterios ya formados, por ende, es importante conocerlas para establecer la meta de adquirirlas.

Vallejos (2019) menciona que cuando las organizaciones adquieren nuevo personal estos servidores generalmente no cuentan con las habilidades blandas necesarias que apoyen en momento de crisis, siendo este el momento en donde se requiere a estos individuos enfocados y trabajando en equipo para solucionar aquellos problemas que aquejan a la institución. Con base a lo expresado, es imprescindible que las entidades contraten empleados que cuenten con una base en cuanto al desarrollo de dichas habilidades para que mediante estas se optimicen el desempeño de sus funciones, en consecuencia, se efectúe un correcto desempeño organizacional.

2.3. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS

Según Torres (2018) “las habilidades blandas más importantes y los que los empleadores están ahora buscando” (p. 21). Se encuentran principalmente la inteligencia emocional, resolución de conflictos, habilidades de comunicación, entre otras, las cuales poseen relevancia en cuanto al desempeño de los individuos en ambientes sociales o laborales. A continuación, se muestran de forma más detallada los diversos tipos de habilidades socioemocionales que existen.

2.3.1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Oliveros (2018) plantea que “la inteligencia emocional es producto de la unión de dos inteligencias, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, además se considera, como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos” (párr. 3). Esta habilidad considera la capacidad de gestionar emociones y sentimientos, distinguirlos mediante el conocimiento, por ende, esta se basa en sentir, comprender, manejar y modificar estados emocionales propios y en otras personas, de tal modo que la convivencia y el entendimiento sean los mejores posibles.

Rosero et al., (2021) la definen como la capacidad del ser humano para controlar los sentimientos y las emociones de sí mismo y de sus pares, de discernir entre ellos y tomar esa información para aplicar en sus pensamientos y acciones [...] además relaciona la habilidad de percibir con exactitud, valorar y expresar las emociones; además, de conectarla con la forma de generar sentimientos facilitando pensamientos, entender emociones, conocimientos emocionales y regular emociones que promueven el crecimiento emocional e intelectual (p. 231).

Sánchez & Romero (2019) mencionan que “la inteligencia emocional es comprendida como la facultad para analizar sobre las propias emociones desde una visión individual y social, fomentando la reflexión para el reconocimiento y autogestión de las mismas” (p. 10). De igual forma, esta habilidad no cognitiva se compone por competencias que influyen la capacidad del individuo para sobrellevar las exigencias de su entorno, percibir el éxito y responder a ello con el empleo de las emociones en el desempeño conductual.

2.3.2. MANEJO DEL ESTRÉS

Según Jurado (2020) investigaciones recientes han identificado que las limitaciones en habilidades blandas de los colaboradores afectan la organización, esto sucede cuando ocupar posiciones en la que se requiere liderazgo, y sencillamente, el estrés los agobia, por lo que, si no se desarrolla correctamente la habilidad blanda, se verán repercusiones negativas en la organización, puesto que la productividad depende del buen manejo del estrés. En añadidura, “el estrés es un proceso que se inicia ante de la presencia de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles necesariamente debe dar respuesta de manera adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento” (Pérez, 2016, p.13).

Por lo cual, si estas demandas exceden sus capacidades su desempeño se ve afectado considerablemente, lo que limitaría el desarrollo de las demás funciones organizacionales e influiría en el clima organizacional debido al mal manejo de emociones que se desencadenan a un individuo estar bajo estrés, lo cual solo genera repercusiones negativas tanto para los servidores como las instituciones.

2.3.3. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Torres (2018) menciona que las habilidades de comunicación “son principalmente las normas de comportamiento de los grupos que se originan también por las

normas comunicativas, de igual forma, este proceso del grupo influye de manera significativa en la estructura informal de los mismos” (p. 22), lo que llega a impactar positivamente en el flujo de la información. Así mismo, un correcto desarrollo de habilidades comunicativas tiende a mejorar el desempeño de la organización, de igual forma incide de manera directa en el clima laboral facilitando las gestiones internas para el desarrollo organizacional.

2.3.4. GESTIÓN DEL TIEMPO

Torres (2018) considera que “la gestión del tiempo es uno de los principales pilares de la productividad en los negocios. Es una habilidad directiva consistente en el adecuado reparto de este recurso para desarrollar tareas y proyectos” (p. 22), la optimización y empleo correcto del tiempo es fundamental, debido a que este último es un recurso limitado, en adición, es importante que los servidores sepan organizar su gestión del tiempo en la mejor medida posible, ya que, mediante esto lograrán cumplir sus actividades en los plazos correspondientes.

2.3.5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Un aspecto implícito en esta habilidad, es que principalmente se la considera como la capacidad que tiene un individuo en empanizar con la situación de conflicto interviniendo en este con la finalidad de mantener la armonía en el espacio de trabajo, consiguiendo que las partes involucradas queden satisfechas con las decisiones que se toman y cese el conflicto.

En concordancia con Torres (2018), la presencia de un conflicto no necesariamente implica la ocurrencia de actos violentos, pero si no se gestiona adecuadamente, puede llevar a la hostilidad o la violencia. Por lo tanto, es necesario abordar el conflicto de manera apropiada para promover un enfoque constructivo dentro de una cultura de paz. Por tal razón, un enfoque de este tipo impedirá que la situación

dé lugar a desconfianza, prejuicios, temores, ansiedad, comunicación deficiente e incluso conflictos violentos entre las partes involucradas en el conflicto.

Cabe mencionar que, según Jaramillo et al., (2019) “los conflictos son multicausales y suelen presentarse por deficiencias en la comunicación, por la existencia de intereses contrapuestos al interior del personal que labora, por incompatibilidad de principios y valores, entre otros” (p. 62). Por tal razón el desarrollo de esta habilidad blanda es crucial para mantener un desempeño óptimo y un clima laboral adecuado y saludable que brinde un ambiente cómodo para realizar las tareas dentro de la organización y cumplirlas de la mejor manera posible.

2.4. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Acorde a varios autores existe una gran variedad de dimensiones de habilidades blandas, las cuales poseen cada una de estas influyen de diversas maneras en el comportamiento de los individuos en cualquier ámbito de la vida, desde el personal hasta las interacciones que se desarrollen a nivel laboral, por lo cual, Cabrerros & Sarango (2020); y Vásquez et al, (2021) en sus investigación consideraron las siguientes como las dimensiones de habilidades socioemocionales más significativas: motivación, empatía, comunicación asertiva y liderazgo.

2.4.1. COMUNICACIÓN ASERTIVA

La comunicación asertiva incluye expresiones verbales y no verbales, expresiones de emoción, espacio, tiempo y derechos de otras personas, especialmente de las personas de su entorno inmediato, sin vulnerarlos o vulnerarlos. Consiste en la acción y conciencia conductual, enfatizando la capacidad de intervenir. Negociación, escucha activa, entendimiento y comprensión de las diferencias y desacuerdos del interlocutor (Guerra, 2018, citado por Barrero, 2020), por lo cual, las dimensiones de las habilidades de comunicación se refieren a la capacidad de

enviar, recibir, preparar y publicar información, ideas, opiniones y actitudes de alta calidad alineadas con las metas personales y organizacionales, con la finalidad de mejorar la capacidad de informar y estar informados.

2.4.2. LIDERAZGO

Las habilidades de liderazgo involucran influir en el comportamiento de un grupo para lograr metas con entusiasmo, en el entorno empresarial, se examinan dos aspectos clave en los ejecutivos: su competencia y su disposición para liderar. Bajo la perspectiva de Contreras & Barbosa (2017) el liderazgo “es el proceso en el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común, se hace referencia al liderazgo en el contexto de crear las condiciones que permitan a las personas crecer” (p. 186). Por ende, se basa en hacer lo mejor en nombre del grupo u organización a través del compromiso de la persona líder, en conjunto con el grupo se toman decisiones para la consecución de objetivos planteados en beneficio de la institución.

El liderazgo no se limita únicamente a la dirección, sino que también se centra en facilitar el crecimiento y el rendimiento óptimo de los miembros del equipo. En resumen, este es un proceso en constante evolución prioriza la consecución de metas colectivas y en el desarrollo tanto individual como grupal. Ya sea en nombre de la organización a través de la participación de líderes individuales y grupos de individuos en el proceso en el que se toman decisiones para lograr objetivos establecidos en beneficio de toda la organización.

2.4.3. EMPATÍA

En concordancia con Velásquez et al., (2021) la empatía se la puede considerar como la habilidad de entender en momentos complejos y mostrarse empático para comprender las emociones y necesidades de los demás, fomentando el diálogo, la

reconciliación y la escucha atenta de manera constante, de igual forma esta dimensión se basa en la capacidad de analizar las acciones que se suscitan en el momento desde un punto de vista disímil para comprender lo que sucede alrededor y poder brindar una asistencia según lo ameriten las situaciones.

2.4.4. MOTIVACIÓN

La dimensión de la motivación enfatiza las condiciones que impulsan a un empleado a trabajar en una organización, ya sea un deseo o una necesidad, o la existencia de una meta u objetivo, es la capacidad de la persona para gestionar activamente una variedad de situaciones y realizar su potencial. Una persona que se está moviendo hacia una meta, Montoya (2016), por lo cual, saber cuáles son las necesidades de un servidor son de gran importancia, para que mantenga el ritmo dentro del espacio de trabajo, incentivarlo y tenerlo de un humor optimo afianza las ganas que le pongan a su trabajo.

2.5. DESEMPEÑO LABORAL

2.5.1. DEFINICIÓN

Acorde con lo que manifiestan Bautista et al., (2020), el desempeño laboral “conceptualmente se describe como aquellas acciones y conductas ejecutadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos para el éxito de las empresas” (p.109). En el contexto planteado por el autor se describe al desempeño laboral como la forma en que actúa un servidor dentro del medio de trabajo, y cómo dichas acciones infieren en la efectividad de la ejecución de sus funciones., el accionar que estos poseen dentro de la organización.

Por otra parte, Benalcázar (2020) describe que “el desempeño laboral es al actuar que manifiesta una persona dentro del ámbito de su puesto de trabajo” (p.17). De igual forma, todas las actividades, tareas y funciones se pueden medir a través de una evaluación de desempeño en donde se arrojan diversos indicadores para determinar un puntaje al trabajo realizado. Consecuentemente, un correcto desempeño de las funciones de los servidores, se ve reflejada en la calidad del producto o servicio que oferta la organización, puesto que un personal capacitado y con las herramientas adecuadas, podrá desempeñar sus funciones de forma exitosa mientras alcanza los objetivos organizacionales.

2.6. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Existen varias formas de desarrollar las funciones dentro del espacio laboral, puesto que cada acción que se ejecute tendrá una importancia significativa, del mismo modo acorde a varios autores existen diversas dimensiones que repercutirán de manera directa en la forma de desenvolverse de los servidores dentro de su espacio de trabajo, en consecuencia a continuación se mostraran las dimensiones del desempeño laboral más significativas las cuales son; calidad, competencias, organización y trabajo en equipo, estas planteadas por Cabrerros & Sarango (2020); y Vásquez et al., (2021).

2.6.1. CALIDAD

López et al., (2021) manifiestan que, la calidad de la vida laboral está relacionada con los aspectos del trabajo vinculados con la satisfacción, la motivación y el desempeño en el empleo. Asimismo, implica el completo nivel de satisfacción de las necesidades humanas, que se manifiesta a través de diversas dimensiones que engloban los aspectos físicos, psicológicos y sociales

Es importante destacar que, la calidad en términos laborales se enmarca directamente con la productividad de los individuos, formando un conjunto integral, debido a que un empleado con las capacidades adecuadas, un buen estado de ánimo y salud genera mejores resultados, así también se resalta la interconexión entre la salud mental y física de los trabajadores y su habilidad para contribuir de manera efectiva al desempeño, los logros de la organización, además de una entrega en productos o servicios oportunos.

2.6.2. COMPETENCIAS

Pum (2018) enfatiza que, las competencias laborales son un conjunto integral de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes necesarios para un desempeño efectivo en cualquier tipo de empleo, las cuales, no solo abarcan aspectos técnicos, sino también cualidades personales y profesionales que contribuyen al éxito en el entorno laboral, por tal razón, las organizaciones adoptan estas competencias dentro de su sistema de recursos humanos para asegurar que las características necesarias para cada puesto de trabajo estén presentes en su personal.

Cabe destacar que, la adaptación de las competencias laborales al sistema administrativo de recursos humanos se realiza en función de las necesidades y requisitos específicos de cada puesto, lo que implica una correspondencia precisa entre las habilidades requeridas y las habilidades de los empleados, por tal motivo la evaluación de competencias basada en los puestos de trabajo permite a las instituciones medir la capacidad y eficacia de sus trabajadores en sus roles respectivos, cabe enfatizar que esto no solo proporciona una medida objetiva del desempeño individual, sino que también tiende a facilitar la identificación de áreas de mejora y fortaleza para cada servidor.

2.6.3. ORGANIZACIÓN

La organización se puede describir como el proceso de identificar y clasificar las actividades necesarias, así como la formación de un conjunto de acciones indispensables para lograr metas específicas, esto implica asignar a un administrador con autoridad un conjunto de tareas, delegar responsabilidades, coordinar acciones y establecer una estructura organizativa que facilite el funcionamiento eficiente y efectivo de todas las partes involucradas (Almanza et al., 2018)

Del mismo modo, se añade que, la organización es un mecanismo que permite descubrir y ordenar las actividades esenciales para la consecución de objetivos específicos. Además, se resalta la asignación de responsabilidades a administradores competentes, lo que involucra la delegación de labores y una coordinación eficaz para asegurar un proceso fluido y coherente, la mención de la estructura organizativa enfatiza la importancia de establecer jerarquías y relaciones formales para facilitar la colaboración y la toma de decisiones.

2.6.4. TRABAJO EN EQUIPO

Conforme con Torres (2018) “la habilidad de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar” (p. 21). Así también, el impacto que genera esta destreza influye en la forma en que se produce el desempeño laboral, ya que, en apoyo con la comunicación logra emplear funciones eficientes y eficaces dentro del área de trabajo.

De igual forma, esta dimensión representa la capacidad del individuo de colaborar con sus pares para la efectuación eficiente de actividades, es decir que refiriendo que el trabajo colaborativo tiene mejores resultados, en comparación con el trabajo

individual, puesto que se consideran las diversas opiniones así como, la delegación de tareas y altos niveles de cooperatividad consolidado una gestión adecuada que repercute en ámbitos positivos para la organización.

2.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Acorde a Iturralde (2011) la evaluación del desempeño en el trabajo es un procedimiento técnico en el que los supervisores analizan de manera completa, regular y continua el comportamiento laboral, las actitudes y el rendimiento de un empleado en relación a la oportunidad, cantidad y calidad de los servicios ofrecidos en su puesto. Esta evaluación de recursos humanos busca identificar y comunicar a los trabajadores cómo están realizando sus tareas y, en principio, desarrollar estrategias para la mejora.

Henriques & Loor (2020) consideran que “la evaluación del desempeño se debe instituir a partir de indicadores que tributen al progreso organizacional, programas, actividades o proyectos a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y misión” (p. 155). Por lo cual, ésta evaluación es determinante para las organizaciones, debido a que a través de dichos indicadores se conoce el estado de la organización, encaminándola a la mejora continua ya sea de sus productos o servicios.

Esta evaluación de desempeño tiene como finalidad conocer el estado en el que los servidores desempeñan sus funciones y cómo mediante esto se puede mejorar la calidad del mismo, para así mediante una correcta ejecución de las funciones del servidor se alcancen de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por la organización. En este sentido, Camacho (2022) hace énfasis en que “la evaluación de desempeño mide el rendimiento de los empleados, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades. Lo que les ayuda a crecer, ya que querrán mejorar lo mejorable y potenciar aquello que se les da mejor”.

2.7.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Empleando las palabras de Chaca & Contreras (2022) “la evaluación del desempeño en las organizaciones se debe enfocar a los objetivos fijados y apoyados con las políticas de la empresa” (p. 78). Así mismo, estos autores sostienen que la organización debe desarrollar a través del talento humano un sistema específico conforme a las áreas de distribución de su personal, y la descripción de las funciones y responsabilidades tales como la evaluación del desempeño para cargos operativos, de igual forma aquella que se aplica para empleados administrativos con o sin personal a cargo, es decir desde gerentes hasta los supervisores.

Cabe destacar, que uno de los aspectos básicos en cuanto a la gestión de una empresa es la realización de una evaluación del desempeño laboral, esto con la finalidad u objetivo de detectar las principales falencias o problemas que se susciten dentro del trabajo y el desarrollo del personal en el cumplimiento de sus funciones, para que mediante estas se presenten propuestas de solución que mejoren las condiciones de la organización.

2.7.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Fernández (2021) expone que “en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador” (p. 38). De igual forma se consideran cuáles son las técnicas específicas de evaluación, ya que estas permitirán ser empleadas acorde a las necesidades que la organización requiera, en consecuencia a continuación se presenta una tabla donde se detalla de manera más adecuada dichas técnicas.

Tabla 2.1 Técnicas específicas de evaluación

TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE EVALUACIÓN	
-Ensayos críticos	Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos (p. 38).
-Incidentes críticos	La evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y uno sin ella, por lo tanto, el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas (p. 39).
-Escala gráfica de calificación	El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificará por medio de escalas graduadas (p. 39).
-Escala de calificación basada en el comportamiento	Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales (p. 39).
-Comparación forzada	Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa con respecto al desempeño de otros compañeros. Es de suma importancia conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta.

Fuente. Datos tomados de Fernández (2021).

2.7.3. CLIMA LABORAL/ORGANIZACIONAL

Con respecto al clima laboral, también llamado clima organizacional Solórzano et al., (2020) consideran que el ambiente de trabajo en las últimas décadas, se ha incrementado la relevancia del ambiente laboral, también conocido como clima laboral o clima organizacional, en todas las entidades, tanto públicas como privadas. Esto se debe mayormente a que los líderes de estas organizaciones comprenden que el éxito y el cumplimiento de los objetivos de la institución están fuertemente influenciados por dos factores principales: el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados.

Uno de los aspectos claves para un buen rendimiento del servidor recae en el clima laboral donde labora, ya que, si este es positivo y motivador, se generarán mejores resultados elevando hacia el éxito no solo a la institución, sino también al desarrollo personal a través de su espacio de trabajo. Adicionalmente, desde la perspectiva de Solórzano et al., (2020) actualmente el ambiente de trabajo es de gran importancia en las organizaciones, ya que se ha comprendido que lograr la

excelencia en el servicio depende de la satisfacción de los empleados en sus roles, lo que a su vez contribuye a la eficacia de la empresa.

Sin embargo, se suele observar que en numerosas instituciones del sector público se dan factores que repercuten en un ambiente de trabajo hostil y no satisfactorio debido a causales como un salario mal remunerado, deficiente logística para cumplir las labores e inclusive la infraestructura es inadecuada, entre otros, dichas causales no solo limitan un clima laboral adecuado, sino que en dependencia de esto se producen ineficiencias e ineficacias que conllevan a que la organización no sea suficiente productiva.

Por otra parte, Chiavenato (2019) argumenta que el concepto de clima organizacional se deriva de la moral, ya que el primero se refiere al ambiente psicológico y social en una organización que influye en el comportamiento de los empleados. Cuando la moral es alta, se crea un clima receptivo y agradable, mientras que una moral baja generalmente resulta en un clima negativo y desagradable. Las investigaciones respaldan la idea de que trabajar en un clima organizacional favorable aumenta la satisfacción laboral de las personas.

Chiavenato (2019) tipifica que “el clima laboral constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (p. 78), a su vez este se entrelaza a la moral y satisfacción de lo que requieren primordialmente los servidores, tomando características de su propia cultura. El clima organizacional está ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades de los empleados, características propias a su cultura y clima. Análogamente este grupo de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que de ahí generen productividad y motivación.

Acorde con lo establecido por Noboa (2018), el clima organizacional “va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta” (p. 03). Consecuentemente, se afirma que las emociones, el ambiente laboral influyen de manera positiva o negativa en el accionar de los servidores respecto a una organización, por lo que es necesario intervenir en estos preceptos para mantener un clima laboral tranquilo y amigable con los individuos.

2.8. TALENTO HUMANO

El talento humano se lo puede considerar como el activo de mayor importancia en toda estructura organizacional, de igual forma Calderón (2021) señala que “la gestión del talento humano se refiere como un proceso que implementan las empresas fijándose en procesos concretos como son: la incorporación de personal, retención de los diferentes colaboradores y en general las relaciones laborales” (p. 6). Se puede hacer énfasis en que el talento humano es el recurso más valioso dentro de una organización, por lo que saber gestionarlo brindará ventajas competitivas dentro de las instituciones.

El talento humano es uno de los recursos de mayor relevancia dentro de una organización, debido a que este es quien ejerce las funciones que se necesitan para el desarrollo institucional, de tal manera que mientras más capacitado y con mejores herramientas cuente el personal, se reflejarán excelentes resultados. Por su parte Garzón (2016), hace énfasis en que, el recurso humano es el activo más valioso de cualquier entidad pública, por lo tanto, debe ser gestionado de manera que maximice su desempeño.

Por consiguiente, para lograr esto, es esencial que las instituciones de la Administración Pública cuenten con un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, que defina la estructura organizativa, y un Manual de

Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucionales, que establezca una estructura de roles enfocada en los objetivos y misión de la organización, con responsabilidades y contribuciones claramente definidas para cada puesto.

2.8.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Saber gestionar el talento humano es una de las necesidades de mayor relevancia que tienen las organizaciones en la actualidad, ya que el personal es el corazón de la organización y es aquella que alcanzará los objetivos de la empresa, por ende, dicha gestión consiste en desarrollar habilidades de competitividad organizacional que favorezcan la organización. Así mismo desde la perspectiva de Ramírez et al., (2019) “la gestión de talento humano (GTH), en los primeros años, indicaban el estado alcanzado de actividades ejecutadas por el personal, permaneciendo inalterables a pesar que la gestión organizacional ha modificado su visión estratégica en estos últimos tiempos” (p. 168).

Según el mismo autor, la gestión del recurso humano implica cultivar habilidades competitivas, establecer políticas y estructuras organizativas adecuadas, y asignar recursos de manera efectiva para lograr exitosamente las estrategias. Además, facilita la anticipación y gestión colaborativa del cambio, asegurando la sostenibilidad y el futuro de la organización mediante estrategias continuas.

Basantés & Shilquigua (2018) consideran a la gestión del talento humano como aquel enfoque estratégico que tiene como prioridad maximizar el valor organizacional mediante el recurso humano que este posea, empleando las medidas necesarias, diseñando estructuras, diseñando evaluaciones que le permitan manejar su personal de la forma más óptima posible, así como, capacitarlo para un mejor rendimiento.

Basantes & Shilquigua (2018) afirman que, se observa que la falta de gestión del talento humano siendo la misma de forma empírica, en sus procesos como el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y evaluación de desempeño, ha afectado al desempeño laboral, debido a que no se tomó en cuenta si el personal contratado tiene el perfil profesional, experiencia, conocimiento, habilidades, personalidad y compromiso, factores necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo (p.15).

2.8.2. SERVIDOR PÚBLICO

Acorde a lo manifestado por Garzón (2016), el servidor público es aquella persona natural la cual presta sus servicios con el propósito de realizar actividades que beneficien a la sociedad con un interés universal por el orden social y la productividad de instituciones que conforman el sector público. Por su parte Torres (2019) manifiesta bajo su criterio que un servidor público se define como alguien que presta servicios o ocupa un cargo en el sector público, y su ingreso generalmente se basa en concursos de méritos y oposición, a menos que sean elegidos por voto popular, como alcaldes o concejales. Estos servidores públicos deben recibir una remuneración justa, considerando su profesionalismo, capacitación y experiencia. Además, están sujetos al código de trabajo.

2.8.3. FUNCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

En concordancia con Asturias Corporación Universitaria (2017) “tanto el servidor público como el administrador debe garantizarles a los socios de la empresa confiabilidad y seguridad del cómo desarrollarán su gestión encaminada a la toma de decisiones, lo cual conlleva a la generación de utilidades empresariales” (p. 04). Por lo que el administrador está en la facultad de cumplir responsabilidades que se basen en la planeación, la organización el direccionamiento y el control de la institución a la cual este individuo preste sus servicios, para llevar a cabo cada una

de estas funciones, el administrador tendrá que asumir varios tipos de roles como los interpersonales.

Inmersa en las leyes estatales se fundamentan diversas normativas que tipifican acerca de las funciones que deben cumplir los servidores públicos al ejercer o antes de hacerlo, ya que de no cumplirlas estarían violentándolas y por ende perderían su cargo dentro del servicio público. Acorde con la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2020) donde se establece que “las y los servidores públicos, que desempeñan funciones de recepción, inversión, control, administración y custodia de recursos públicos, tienen obligación de prestar caución a favor de las respectivas instituciones del Estado, en forma previa a asumir el puesto” (Art. 21).

2.9. PLAN DE MEJORA

Según Vaca et al., (2018) la elaboración de los planes de mejora lleva “implícita la necesidad de concebirlo como un proceso y de que éste sea gestionado adecuadamente para lograr los cambios esperados, es decir, el mismo debe ser planificado y organizado, implementado y evaluado” (p. 12). En el mismo contexto se deben considerar los elementos inherentes a la gestión de cualquier proceso, lo que implica la definición de resultados los cuales se desprenden del proceso en donde se incluyen insumos tanto humanos como tecnológicos para poner en marcha las actividades, monitorear las acciones y evaluar los resultados finales alcanzados.

Se hace énfasis en que el plan de mejora integra decisiones estratégicas sobre que o cuales son los cambios que las organizaciones deben incorporar en diversas áreas o procesos, lo que se traduce en la mejora del servicio que percibe la ciudadanía. Éste plan además de servir para la identificación de mejoras, debe ser

capaz de ejecutar el control y el seguimiento en diversas acciones que se deban desarrollar, de igual forma incorporar de acciones correctoras ante posibles contingencias que no estén previstas.

2.9.1. METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA

Según Proaño et al., (2017) la metodología a utilizar para la elaboración de estos planes consiste en implica examinar las áreas que necesitan mejoras, identificar los problemas a abordar y crear un plan de acción compuesto por metas, tareas asignadas y métricas de desempeño para una evaluación continua, por lo que es necesario que este proceso delimite su alcance en un periodo de tiempo determinado, ya sea a corto, mediano o largo plazo, a continuación se presentan los pasos para su elaboración.

Tabla 2.2 Pasos para elaborar un plan de mejora

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA

<p>Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo</p>	<p>Para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. • Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa. • Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como: <ol style="list-style-type: none"> a) Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado). b) FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) c) Árbol del problema o Diagrama del árbol d) Los 5 ¿Por qué? e) AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla)
<p>Propuesta y planificación del plan</p>	<p>Deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el primer punto. • Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como: <ol style="list-style-type: none"> a) Lluvia de ideas b) Diagrama de flujo c) Matriz de relación d) Diagrama de comportamiento • Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:

Implementación y seguimiento	<p>Para realizar la implementación y seguimiento del Plan de mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Planificación estratégica y operativa b) Análisis y rediseño de procesos c) Cuadro de mando integral d) Benchmarking (Aprender Mejores Práctica) • Verificar la aplicación de las acciones en el proceso. • Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso. • Documentar el plan de mejora. • Informar sobre el plan. • Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas • Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados. • Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó. • Valorar el cumplimiento del plan.
Evaluación	<p>Este punto consiste en la verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación. La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución.</p>	<p>La técnica utilizada para la evaluación del Plan de mejora es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores. • Ejecutar el plan de evaluación. • Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de mejora.

Fuente. Datos tomados de Proaño et al., (2017).

2.10. ESCALA DE LIKERT

De acuerdo con Matas (2018) las llamadas escalas Likert “son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (p. 39), de igual manera dichos instrumentos son los que poseen un mayor reconocimiento y empleo para la medición en las ciencias sociales, dicha escala surge gracias a un informe planteado por Rensis Likert en dónde se exponían cómo usar esta herramienta para la medición de actitudes.

Mata (2018) considera que originalmente este tipo de instrumentos consistía en una colección de ítems, la mitad expresando una posición acorde con la actitud a medir y la otra mitad en contra. Cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal. Esta escala incluía un punto medio neutral, así como puntos a izquierda y derecha, originalmente de desacuerdo y de

acuerdo, con opciones de respuesta numéricas de 1 a 5. Las escalas de alternativas aparecían en horizontal, uniformemente espaciadas, al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas. (p. 39).

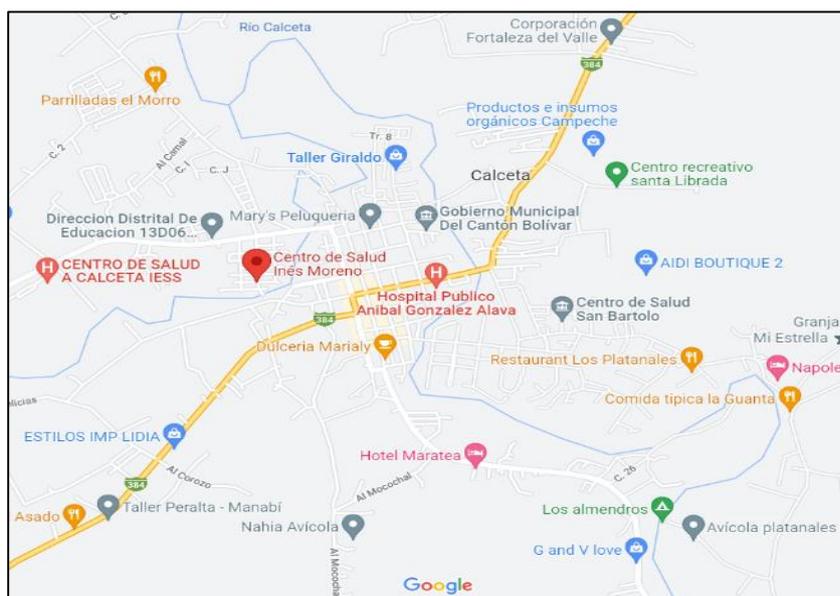
Se puede enfatizar que la escala de Likert no se trata de estar de acuerdo o en desacuerdo con un ítem y no es dicha escala en su sentido original, sin embargo, se la conoce como escala de Likert, ya que, a aquellas que presentan alternativas en escala de cinco posibles respuestas, ya sean en ámbitos negativos o positivos, lo que aporta una manera más eficiente de medir aspectos sociales.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La siguiente investigación se llevó a cabo en el cantón Bolívar, la cual tiene como objetivo principal el analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de Calceta y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio, en donde uno se ubica en la Avenida Sixto Duran Ballén mientras que el otro tiene su sede en la ciudadela Inés Moreno-calle principal.

Figura 3.1. Mapa satelital de los subcentros de la Ciudad de Calceta.



Fuente. Datos tomados de Google Maps.

3.2. DURACIÓN

El proyecto se llevó a cabo en un periodo de nueve meses a partir de la aprobación del mismo por el tribunal, en el lapso de ese tiempo se pudieron desarrollar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos y metas planteadas en torno al contexto de la investigación, dichas actividades se plasmaron en el cronograma del presente trabajo de la investigación.

3.3. MÉTODOS

Rodríguez & Pérez (2017) mencionaron que los métodos de investigación “son una importante herramienta para la búsqueda y el perfeccionamiento del conocimiento acerca de la realidad. Cada método tiene su forma particular de acercamiento al objeto de estudio, lo cual origina diferentes clasificaciones” (p. 1). Por consiguiente, en la investigación en cuestión dio uso de los métodos, deductivo, inductivo, analítico-sintético para el cumplimiento de los objetivos.

3.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Para Sánchez (2019) el método deductivo “tiene como finalidad generar hipótesis a partir de dos premisas, una universal y otra empírica, con la finalidad de comprender fenómenos, así como explicar el origen que lo generan” (p. 108), por su parte se menciona que sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas. Análogamente, a través del empleo de este método se logró plantear un razonamiento lógico acerca del objeto de estudio, permitiendo que la investigación se sustentara con resultados en base a hechos afirmativos y de esta manera describir cada etapa de la investigación.

3.3.2. MÉTODO INDUCTIVO

Según Jiménez & Pérez (2017) “este procedimiento inductivo ha sido potenciado por los positivistas como el único válido para generar conocimientos y actualmente también se utiliza con mucha frecuencia por las ciencias sociales como vía esencial de construir conocimientos desde el terreno investigativo” (p. 11). En consecuencia, este método ha permitido la generación de ideas en torno a la investigación, logrando así obtener un aporte general sobre los problemas y posibles soluciones acerca del tema de estudio. Es importante mencionar que a través del proceso inductivo, los autores pudieron plantear teorías basadas en el razonamiento, lo que les permitió generalizar los resultados en una conclusión de carácter general.

3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Para Rodríguez & Pérez (2017) este método hace referencia a procesos intelectuales que trabajan en conjunto, es decir el análisis y la síntesis, debido a que el primero se enfoca en procedimientos lógicos y sus múltiples relaciones, propiedades y componentes, mientras que la síntesis es lo inverso, puesto que se establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas, lo que faculta el descubrir las características que se relacionen entre los elementos de la realidad consiguiendo un extracto de lo más importante y relevante. Además, mediante este método, se analizaron con éxito las principales problemáticas presentadas en los subcentros en relación con el tema de estudio. Así también, se llevó a cabo una clasificación minuciosa de aquellas cuestiones de mayor urgencia, con el propósito de explorar posibles soluciones a corto plazo.

3.4. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1. ENCUESTA

Se llevó a cabo la aplicación de la encuesta como método de recolección de datos reales, la cual se aplicó al personal que labora tanto en el subcentro de San Bartolo como en el subcentro de la Inés Moreno. Esta estrategia resultó fundamental para adquirir información adicional sobre la problemática, la cual fue empleada en la formulación de posibles soluciones, cabe mencionar, que se empleó la plataforma digital de google forms para recopilarlos.

Es de suma importancia mencionar que la aplicación de la encuesta tiene un valor significativo dentro de las investigaciones, puesto que, mediante ésta se obtienen datos de gran relevancia para la ejecución de cualquier proyecto investigativo, por tal razón, Katz et al., (2019) manifiesta que esta es un método de recopilación de información que emplea cuestionarios estandarizados para explorar una variedad

de aspectos en individuos o grupos investigados, incluyendo hechos, actitudes, creencias, opiniones, comportamientos de consumo, rutinas, prejuicios comunes e intenciones de voto.

3.4.2. ENTREVISTA

Acorde con Troncoso & Amaya (2017), la entrevista se enmarca dentro de los factores cualitativos de una organización como aquella herramienta para conseguir información, las cuales se elaboran a partir de los sujetos a través de sus relatos, experiencias y discursos. Por lo que, este mecanismo fue esencial, ya que permitió recopilar información de fuentes primarias acerca de las variables de estudio, dicha técnica se llevó a cabo principalmente con los jefes de personal de los subcentros ubicados en la ciudad de Calceta. Esto resultó en una contribución significativa a la recolección de información, permitiendo establecer una base sólida para la generación de posibles soluciones de mejora frente a la problemática de estudio.

3.4.3. LA OBSERVACIÓN

Para Fabbri (2020) la observación es Un proceso que inicialmente tiene como objetivo principal la recolección de datos sobre el objeto en cuestión, lo cual incluye una etapa de codificación donde se traduce la información seleccionada en un código que puede ser compartido con otros. En adición, se aplicó esta técnica para medir visualizar el impacto de la problemática en cuanto a la calidad del servicio, lo cual posibilitó la implementación de estrategias de recopilación de información basadas en las observaciones realizadas.

3.4.4. EL CUESTIONARIO

Acorde con Katz et al., (2019) la elaboración del cuestionario se basa en el diseño de diversas interrogantes, las cuales se estructuran bajo la lógica, en donde las

preguntas no sean intrusivas ni requieran respuestas comprometedoras, de modo que se genere un clima ameno para quienes sean encuestados o entrevistados. El empleo de esta herramienta fue fundamental debido a las implicaciones que esta conlleva, lo que permitió formular interrogantes de calidad las cuales esclarecieron cuales eran aquellas problemáticas que se debían solucionar

3.4.5. GOOGLE FORMS

En relación a lo tipificado por Vásquez (2020) señala que Google Forms “permite hacer cuestionarios completos y de varias páginas para luego compartir su acceso mediante un enlace. Además, permite evaluar los resultados gráficamente, descargar los microdatos en una tabla, o evaluar las respuestas de cada caso al momento” (p. 23). Por tal razón, esta herramienta representa un gran aporte al trabajo de investigación, puesto que mediante esta se realizó la aplicación de la encuesta a los funcionarios que laboran en los subcentros de la ciudad de Calceta, permitiendo conocer la problemática y generar el diagnóstico al cual se le presentó una solución acorde al tema de estudio.

3.5. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este tipo de investigación contribuyó al sustento teórico y legal del proyecto, permitiendo que la recaudación de la información sea pertinente a las variables del objeto de estudio, mediante el aporte y contribución de artículos científicos, libros, y material bibliográfico de calidad. En este sentido, Reyes y Carmona (2020) esta se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información, así mismo, su principal función es direccionar la investigación desde aspectos que relacionen los datos ya existentes y mediante la proporción de una visión panorámica desde varias perspectivas teóricas.

3.5.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para Cajal (2021) la investigación de campo se basa en la recopilación de información fuera del lugar de trabajo, es decir, que los datos que se necesitan para hacer la investigación se tienden a tomar del medio real. En consecuencia, este tipo de investigación permitió obtener datos de calidad con mayor precisión, mediante técnicas como la entrevista y encuesta, en donde se dieron los principales hallazgos facilitando el diagnóstico de la problemática, así también, consolidando la formulación del plan de mejoras

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Ventura (2017) tipifica qué “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar” (p. 648). Por ello, la población con la cual se trabajó en la presente investigación se determinó mediante un muestreo intencional o de conveniencia dando como resultado el empleo treinta y dos (32) servidores, es decir el total del personal que labora en los subcentros de salud San Bartolo (16) e Inés Moreno (16) ubicados en la ciudad de Calceta, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y actividades que se plantearon.

3.7. VARIABLES EN ESTUDIO

3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Habilidades blandas.

3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desempeño laboral

3.8. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. FASE 1. IDENTIFICAR LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

Para dar cumplimiento a esta fase, se empleó el método deductivo, analítico-sintético, así también una investigación bibliográfica minuciosa las cuales permitieron identificar las dimensiones de las habilidades blandas y desempeño laboral, de igual forma se analizaron los resultados de la evaluación de desempeño de ambas unidades de estudio (subcentros de salud) los cuales fueron de apoyo en la obtención de datos concreto, lo que permitió que el desarrollo de esta fase sea progresivo, con las siguientes actividades:

- Análisis teórico de las dimensiones de habilidades blandas y desempeño laboral.
- Obtención de los resultados del proceso de evaluación del desempeño del personal de los subcentros de salud de la Inés Moreno y San Bartolo.
- Análisis de la evaluación del desempeño 2022 para determinar la incidencia de las habilidades blandas.

3.8.2. FASE 2. DIAGNOSTICAR LAS HABILIDADES BLANDAS QUE SE APLICAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA

En la ejecución de esta segunda fase se emplearon el método inductivo, el analítico y la investigación de campo, utilizando técnicas como la encuesta para diagnosticar

las habilidades blandas aplicadas por el personal de los subcentros de salud de la Inés Moreno y San Bartolo en relación al desempeño de sus funciones, en consecuencia, se tomaron en cuenta las siguientes actividades:

- Ejecución de entrevista a los directivos de los subcentros de salud de la Inés Moreno y San Bartolo.
- Elaboración de la encuesta en base a la escala de Likert.
- Aplicación de la encuesta al personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta.
- Establecimiento de la contribución de las habilidades blandas del personal que labora en los subcentros de salud de la Inés Moreno y San Bartolo.

3.8.3. FASE 3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA.

En esta tercera y última fase, posterior a la obtención de los resultados, se diseñó un plan de mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas y el desempeño laboral en los funcionarios del área de salud de los subcentros de la ciudad de Calceta, donde la aplicación del mismo contribuya en la mejora de las habilidades socioemocionales con las siguientes actividades:

- Propuesta de un plan de mejoras para fortalecer las habilidades blandas en base a los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta en base a la evaluación del desempeño de los funcionarios.
- Socialización del plan de mejoras con los funcionarios-directivos de los subcentros de San Bartolo e Inés Moreno.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se llevaron a cabo las especificaciones inherentes a cada una de las etapas que se desarrolló durante el proceso de investigación cuyo objetivo consistió en analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de la ciudad de Calceta y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio, consecuentemente se establecieron los principales hallazgos detectados en ambos subcentros en estudio, donde a raíz de estos se procedió con la elaboración de un plan de mejoras, el cual dio el paso para brindar herramientas de fortalecimiento de dichas destrezas socioemocionales al personal de dichos establecimientos de salud, mejorando su desempeño en la entrega de servicios en estas instituciones de carácter público.

4.1. FASE I: IDENTIFICAR LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA.

Para dar inicio a esta fase, se realizó la identificación de las dimensiones de habilidades blandas y el desempeño laboral, en primera instancia partiendo de aportes de autores especializados en este tema, la cual se ve reflejada en el apartado del marco teórico, y es en este donde se exponen cuáles son las que se consideraron pertinentes para emplearlas en lo que engloba la investigación, por ende, aquellas que generaron mayor impacto en la obtención de resultados, para poder así brindar soluciones acordes a los problemas que se encontraron.

A continuación, se procedió con la elaboración de un oficio dirigido a la dirección de carrera el cual fue remitido al Distrito de salud 13D06 (Anexo 1) para que se de autorización de aplicar los instrumentos de recolección de información (obtención de los resultados de la evaluación del desempeño del periodo 2022, una encuesta

y entrevista a subcentros que están a su cargo), una vez obtenida una respuesta favorable (Anexo 2) se procedió con el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño (Anexo 3), cuyos datos más relevantes se presentan a continuación.

En primera instancia se cuenta con los resultados obtenidos en el subcentro de salud de San Bartolo, en el periodo 2022 laboraron un total de diecisiete personas, de las cuales quince se regían por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y dos por el Código de Trabajo siendo estos últimos personal rotativo, de igual forma se aprecia que los resultados fueron favorables en donde trece servidores obtuvieron una calificación de muy bueno en la evaluación del desempeño, lo cual refleja un trabajo esperado acorde a las necesidades organizacionales, a su vez, dos consiguieron ser calificados con un desenvolvimiento satisfactorio, por ende, estos lograron tener un desarrollo aceptable dentro de la organización.

Es de suma importancia destacar que la información proporcionada menciona los parámetros que se consideraron para evaluarlos, los cuales se basaron en el cumplimiento de objetivos y metas, así como, niveles de productividad entre otro, todos estos en función de la variable del desempeño, sin embargo, en dicho documento no se toman en consideración las habilidades blandas para ser evaluadas.

Así mismo, lo que respecta al subcentro de salud Inés Moreno en el período 2022 en total de trece personas laboraron en este centro, doce regidas por la LOSEP y una por el Código de Trabajo. Se resalta la calificación de doce servidores en la categoría de muy bueno, lo que conlleva a considerar que su desempeño fue acorde a los requerimientos organizacionales, cumpliendo las metas de forma adecuada, aportando al desarrollo óptimo de sus funciones en aquel período.

De manera general se añade que, no se pueden identificar de las habilidades blandas de los servidores de los subcentros de salud de Inés Moreno y San Bartolo a través de la evaluación del desempeño debido a que la información brindada por estas instituciones es relativamente escasa en este ámbito, ya que solo presentan parámetros que en cierta medida reflejan de manera neta su desempeño, excluyendo cualquier tipo de datos que hagan alusión a habilidades socioemocionales.

4.2. FASE II: DIAGNOSTICAR LAS HABILIDADES BLANDAS QUE SE APLICAN EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA

Para la ejecución de las actividades de esta fase se diseñó y aplicó una entrevista con interrogantes relacionadas al tema de investigación, las cuales fueron dirigidas a los directores de los subcentros de salud de Inés Moreno y San Bartolo, aquellas que se evidencian (Anexo 4). A su vez, se procedió a la realización del análisis de la información recabada por los entrevistados, dicha entrevista contó con 12 preguntas, las cuales se focalizan en las dos variables del tema de estudio, donde se manifestó lo siguiente:

Con relación a la primera interrogante existe un contraste entre ambas partes, ya que estos mencionaron conocer y poner en práctica dichas destrezas, puesto que las consideran muy necesarias para que las funciones que los empleados desarrollen se den de manera acorde a los requerimientos tanto institucionales como al momento de brindar un servicio a la comunidad, así como en las relaciones interpersonales que se dan dentro del establecimiento, y que a pesar de lo diferentes que sean las personas siempre que tengan estas actitudes su desempeño óptimo.

Con relación al segundo cuestionamiento mencionaron que ellos poseen estas características, a su vez, el personal al cual se encuentran a cargo consideran que también las poseen, puesto que cada individuo tiene características a destacar, y con base a la experiencia de los mismos han formado criterios que han fortalecido sus habilidades socioemocionales, además de que dicha adaptabilidad se ven enmarcadas por el apoyo y la empatía que existe entre los miembros del establecimiento al tratar con diversas situaciones, y en casos de que los servidores quizás no estén enfocados con sus prioridades, el director está para ayudar a que vuelvan a tener su vista clara.

Con respecto a la comunicación asertiva dentro de ambos subcentros de salud, sus directores concordaron en que si existe dicha habilidad blanda entre sus servidores, ya que cuentan con una diversidad de medios para transmitir información, ya sea desde los servicios digitales formales de la organización, así como canales de la misma índole pero informales como lo son los chats grupales, sin embargo reiteran que el mecanismo de comunicación más efectivo es donde se la hace de manera personal, puesto que a través de esta se consigue que el mensaje sea claro y evitar caer en dudas o suposiciones sobre los datos que se manejen.

El grado de empatía que posean los empleados dentro de una institución de salud al momento de desempeñar sus funciones puede llegar a ser considerado necesario para profesiones de este tipo, por lo cual, ambos entrevistados mencionaron que sus subordinados si llegan a poseer esta habilidad socioemocional, de igual forma mencionaron que el grado en que la posean es medible individualmente y que sus creencias, crianza puede influir que tan desarrollado tengan su sentido de empatía.

La quinta pregunta se encuentra interrelacionada a la dependencia de estos líderes sobre sus subordinados, en donde se cuestionaba si el director o directora recibe

ayuda de los miembros de otros departamentos, en donde ambas partes menciona que si lo hacen, de igual forma encuentran en su grupo de trabajo una red de apoyo en la cual se toman en consideración la participación de los subordinados en la toma de decisiones que beneficien su desempeño como funcionarios, así como el trato o servicio que entregan a la ciudadanía, aunque, en ocasiones se hace caso omiso de dicha participación debido a que son disposiciones de entes superiores a su jurisdicción.

Con relación a la sexta interrogante, existe un acuerdo y en cierta medida una discrepancia entre ambas partes, ya que las respuestas fueron la siguientes, ambos consideraron que es muy importante la motivación dentro del entorno laboral y que es primordial que todos los empleados cuenten con niveles óptimos de motivación para que así ejecuten sus funciones en la mejor medida posible.

Sin embargo, las diferencia de opiniones se dio en que, a nivel personal la directora del subcentro de Inés Moreno, mencionó que se esfuerza por mantenerse motivada y entregar un buen servicio, por otra parte el director de centro de salud de San Bartolo, enunció que la motivación que genera una organización de carácter público es muy limitada y que en ocasiones solo con cumplir las obligaciones al mínimo esfuerzo es suficiente con recibir su salario habitual, pero si existiera algún tipo de incentivo que los motive, estos resultados se verán reflejados en la calidad de entrega del servicio, así mismo comentó que existen diversos motivos que le bajan la moral y motivación propia, y aun así se esfuerza por realizar bien su trabajo.

Así también se consideraron cuáles son los principales factores que suelen entorpecer la entrega de un servicio oportuno, por lo que, al realizar el análisis de lo expuesto por ambas partes se determinaron que dichos elementos son primordialmente situaciones que escapan de su control, como la movilización, la capacidad instalada de atención, la infraestructura y la falta de recursos adicionales

que el centro de salud a veces no dispone y que deben ser proporcionados por el Distrito, que se encuentra en un nivel jerárquico superior. Estas circunstancias a menudo dificultan su labor, sin embargo, es imperativo que se cumpla con las responsabilidades y se alcancen acuerdos para superar estos desafíos.

Con respecto a la incidencia de la gestión del tiempo sobre el desarrollo de las actividades de los servidores mostró diferencias entre lo expuesto, puesto que mientras la directora del subcentro Inés Moreno, afirmó que si influye dicha gestión, porque los tiempos empleados para cada actividad se pueden alcanzar las metas de manera más eficiente, por su parte, la otra persona entrevistada consideró que su impacto es mínimo, puesto que, la agenda que manejan para la excedente cantidad que deben manejar a diario imposibilita este accionar ya que trabajan a contrarreloj, en consecuencia sacrifican ciertos espacios de descanso para llegar a brindar un servicio a todos.

La división de funciones dentro de estos establecimientos también se encuentra bajo opiniones divididas, ya que acorde al dirigente del centro médico de San Bartolo este menciona que en su unidad a pesar de que cada servidor esta designado a cumplir una función, en ocasiones esta no suele estar acorde con las capacidades que posee cada individuo, lo cual presenta limitantes en su desarrollo profesional, por otra parte, la directora del subcentro de salud de Inés Moreno, supo manifestar que se hace lo posible para que cada empleado cumpla un rol en función con sus conocimientos y aptitudes, consiguiendo que estos se encuentren cómodos en su espacio de trabajo.

Ambas partes entrevistadas constataron que, el trabajo en equipo es fundamental en esta institución, donde se considera que el personal está capacitado y posee las habilidades necesarias para desenvolverse eficientemente. En este contexto, se busca complementar al equipo aprovechando las capacidades individuales de cada

miembro, quienes tienen criterio y capacidad para tomar decisiones. En algunos casos, puede haber equipos donde el personal sea nuevo, como sucede con el personal médico rural que, en ocasiones, se incorpora cada 6 meses y puede no tener la misma experiencia que el personal de planta.

En estas situaciones, la integración del equipo se aborda de manera distinta, brindando apertura para que consulten, pregunten y compartan conocimientos. Aunque esto implica que el líder del equipo ya no otorgue la total libertad para tomar decisiones, se busca seguir trabajando de forma colaborativa como un equipo, aunque reconociendo ciertas imperfecciones. De igual forma mencionaron que, el objetivo es lograr una integración armoniosa, donde el personal con más tiempo en la institución pueda brindar apoyo y guía a los recién llegados, aunque esto signifique ceder un poco en la toma de decisiones, por lo que se espera que con el tiempo, los nuevos miembros se adapten y adquieran más experiencia, para que el equipo funcione de manera más cohesionada y con mayor autonomía en la toma de decisiones.

Con relación a la onceava interrogante, lo más destacado que pudieron mencionar ambas partes es que; las cualidades necesarias para el personal no son evaluadas directamente por los entrevistados, sino que son evaluadas por las universidades al emitir los títulos. No obstante, se implementan medidas para garantizar una mínima cantidad de errores en el desempeño del equipo, en este sentido, se emplean protocolos de seguridad, sistemas de notificaciones y sistemas de vigilancia para eventos y ocupaciones del paciente.

Por consiguiente, el objetivo de estas medidas es evitar errores, pero también se busca minimizar el impacto en caso de que se lleguen a cometer. Es reconocido que los errores humanos pueden ocurrir, debido a la multitud de factores que intervienen en el proceso de una consulta médica. Sin embargo, gracias a los

sistemas de notificación y las medidas establecidas, el personal puede actuar rápidamente para mitigar las posibles consecuencias adversas que puedan surgir en tales situaciones.

La incidencia del clima laboral es significativo al momento de entregar servicios de calidad, puesto que depende principalmente del humor con la que los servidores se acercan a trabajar, ya que este influye en sus relaciones interpersonales con los miembros del equipo, llegando a favorecer la labor o entorpecerla con consecuencias que hagan que aquellos que quieren recibir un servicio tengan una percepción negativa de lo que sucede dentro de la organización, todo lo mencionado con antelación es con base a lo expresado por los entrevistados.

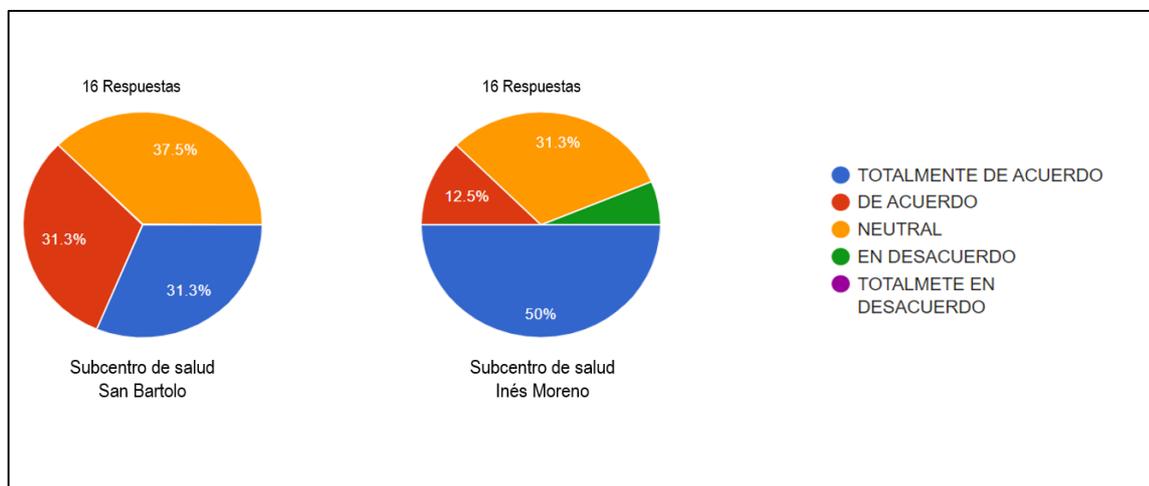
Para dar continuación con las actividades de la presente fase, se procedió a la elaboración de un cuestionario basado en la escala de Likert (Anexo 5), dicho instrumento fue revisado y aprobado por el tribunal que preside este trabajo investigativo, en el cual se plasman las interrogantes más relevantes con relación al objeto de estudio y sus variables, por lo cual, una vez seleccionadas dichas preguntadas se aplicó la encuesta al personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta, a continuación se presentan los resultados más significativos en donde se establece una comparación con ambas organizaciones pertenecientes al mismo Distrito y la discusión pertinente para poder brindar soluciones adecuadas.

4.2.1. EXISTE UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE ESTE SUBCENTRO

La (figura 4.1) refleja el criterio de los encuestados con relación a la existencia de la comunicación asertiva entre los departamentos de los subcentros de salud, en primera instancia se aprecian los datos reflejados por el personal que labora en el subcentro de San Bartolo, en donde se reflejan la existencia de una correcta

transmisión de información, con un 62.6% de favorabilidad, la cual se encuentra dividida entre el 31.3% que respondió estar de acuerdo y otro 31.3% que estuvo totalmente de acuerdo, con un 37.5% de neutralidad. Por su parte desde la perspectiva del segundo subcentro (Inés Moreno), los porcentajes se encuentran divididos entre, un 50% de aquellos que están totalmente de acuerdo, el 12.5% muestra también estar de acuerdo, por su parte, un 31.3% se mantiene imparcial y el 6.2% optó por una posición de desacuerdo con respecto a la interrogante.

Figura 4.1. Existe una comunicación asertiva entre los departamentos de este

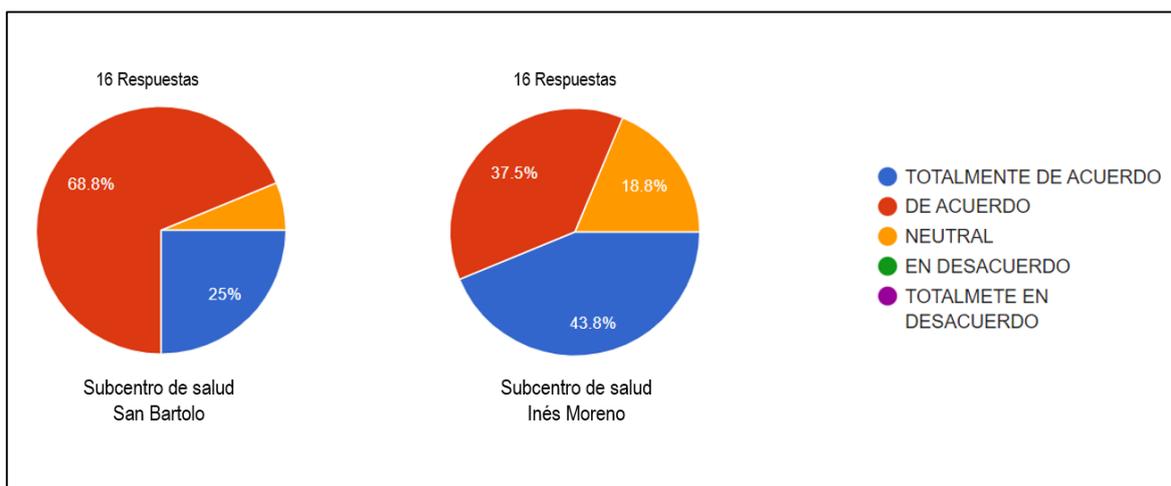


Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante *Google Forms*

En contraste, Mejía et al., (2022) consideran que la comunicación tiene un papel significativo en las interacciones interpersonales, así mismo la consideran como una estrategia de carácter fundamental en los sistemas de atención en salud, considerando también mientras mejor informados estos se encuentren y donde existan los canales necesarios para comunicarse la toma de decisiones mejorarán la entrega de un servicio oportuno.

4.2.2. MANTIENEN SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO INFORMADOS A LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LO QUE SUCEDE EN EL DE SU CORRESPONDENCIA

Figura 4.2 Mantienen sus compañeros de trabajo informados a los demás departamentos de lo que sucede en el de su correspondencia.



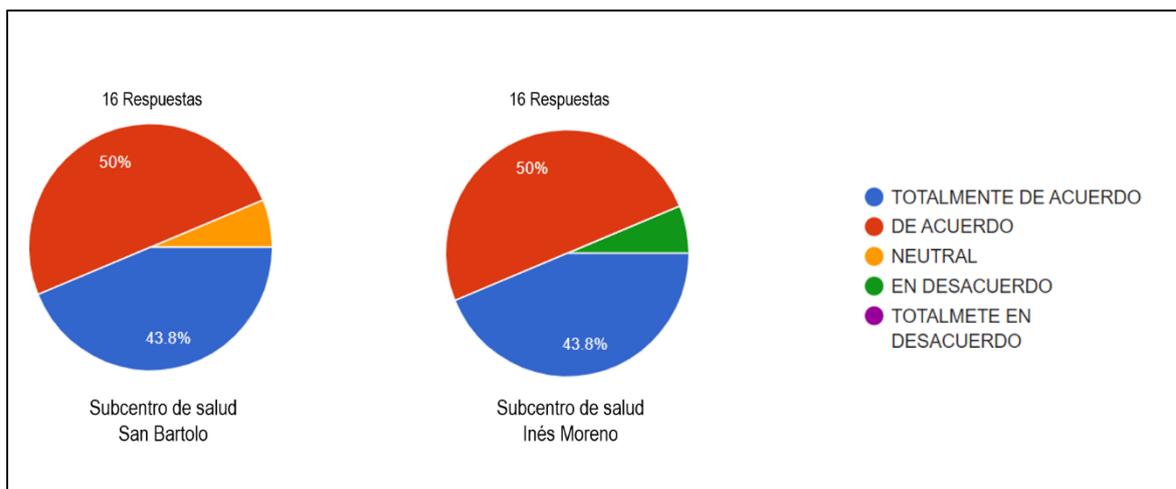
Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Como se muestra en la (figura 4.2), indica que en el subcentro uno el 68.8% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que sus compañeros de trabajo mantienen informados a los demás departamentos de lo que sucede en el de su correspondencia, el 25% totalmente de acuerdo y el 6.8% permanecieron neutral, por otra parte, lo que respecta al segundo subcentro, sus resultados referentes a la misma interrogante se mantuvieron en que el 43.8% estuvo totalmente de acuerdo, el 37.5% de acuerdo, mientras que el 18.8% optó por una postura neutral.

Pineda (2020) afirma que, la forma en que los trabajadores perciban la situación dependerá de la habilidad estos para forjar conexiones comunicativas, con el propósito de fomentar la confianza, ampliar el sentimiento de ser parte integral, y concebir la entidad como un espacio colaborativo donde el flujo de la información se mantenga constante para alcanzar los propósitos organizativos, laborales e individuales.

4.2.3. GESTIONA LA INFORMACIÓN QUE RECEPTA Y LA RETRANSMITE SEGÚN LOS PLAZOS QUE SE ESTABLEZCAN

Figura 4.3. Gestiona la información que recepta y la retransmite según los plazos que se establezcan.



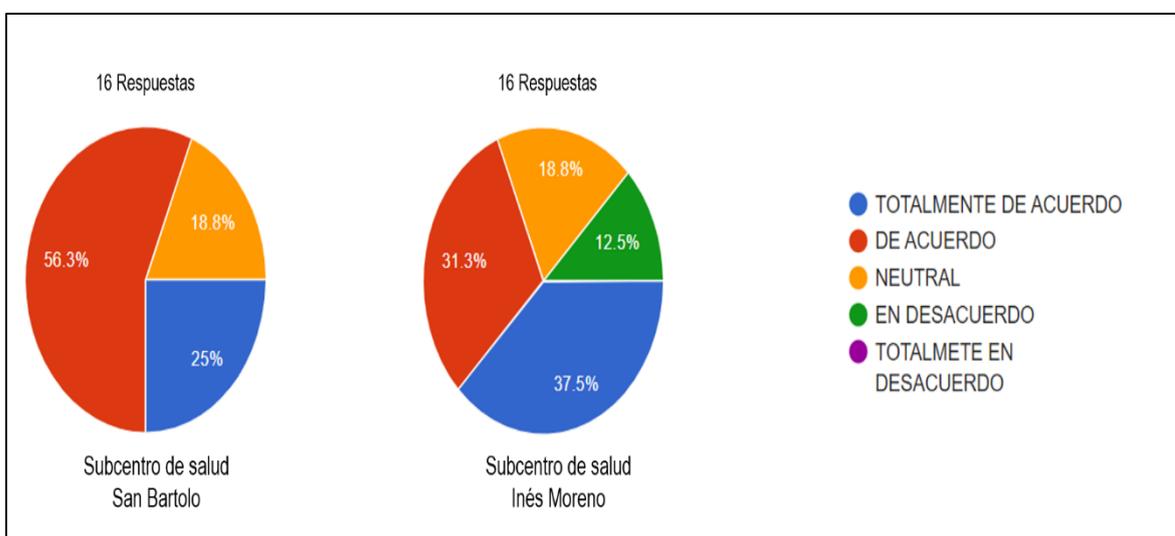
Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

En la (figura 4.3), se denota que el 50% de los encuestados del subcentro de San Bartolo están de acuerdo con dicha premisa, por su parte el 43.8% se mostró estar totalmente de acuerdo, y a su vez la postura de neutralidad obtuvo un 6.2% con relación a la gestión de la información que se recepta y retransmite acorde a los plazos que se establezcan; Con respecto al segundo subcentro, mostró resultados similares ya que el 50% de estos también estuvo de acuerdo, el 43.8% totalmente de acuerdo, con un 6.2% de discrepancia al estar en desacuerdo. Es por eso que la gestión de la comunicación se la puede concebir como un elemento crucial en las relaciones humanas y sociales, esto debido que la información que se maneje añade valor dentro de la organización, todo esto según Méndez & Palacios (2020).

4.2.4. SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EMPLEAN HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES

La (figura 4.4), refleja que el 56.3% estuvo de acuerdo con que sus compañeros de trabajo emplean habilidades socioemocionales para desempeñar sus funciones, un 25% señaló totalmente de acuerdo y un 18.8% neutral, esto en lo que respecta a San Bartolo, por su parte, los encuestados en el subcentro Inés Moreno, brindaron datos como el 31.3% de acuerdo, el 37.5% totalmente de acuerdo, un 18.8% mantuvo su neutralidad para finalmente un 12.5% mostró estar en desacuerdo con esta interrogante. En concordancia con De La Ossa V (2022), el cual en su investigación concuerda que las habilidades blandas son componentes estratégicos esenciales en el mejoramiento del desempeño laboral, así como desarrollo profesional.

Figura 4.4. Gestiona la información que receipta y la retransmite según los plazos que se establezcan.

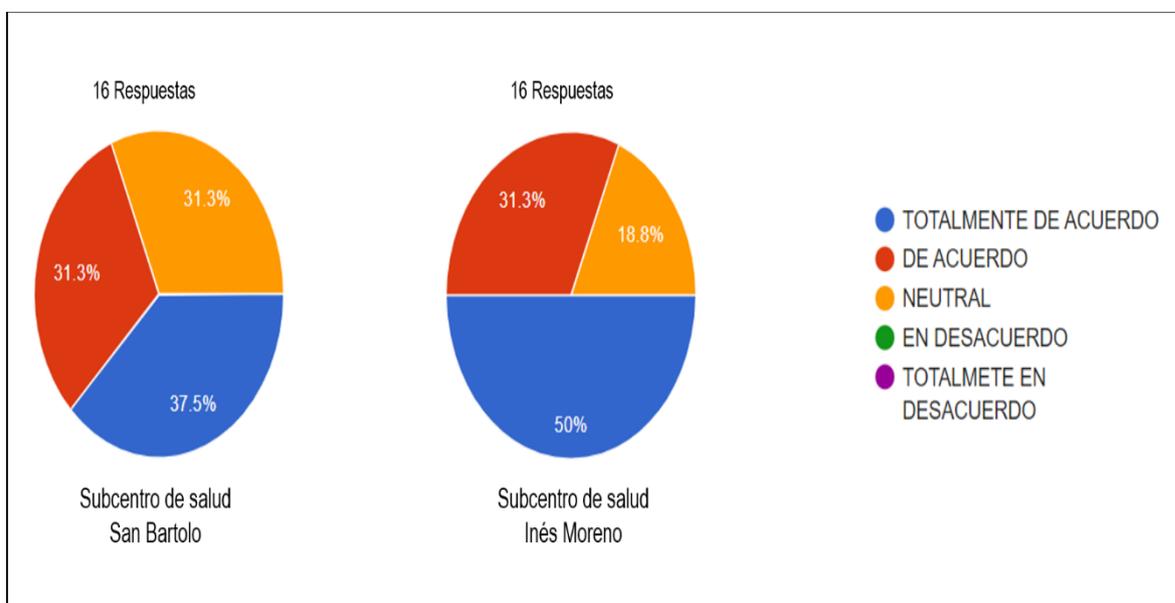


Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

4.2.5. EL DESEMPEÑO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SE BASA EN LA APLICACIÓN DE VALORES PARA BRINDAR UNA ATENCIÓN OPORTUNA Y ACERCAMIENTO CON LOS PACIENTES

La (figura 4.5), se reflejan datos como, el 37.5% totalmente de acuerdo, el 31.3% estuvo de acuerdo y finalmente el otro 31.3% optó por una posición neutral, esto en relación a los resultados en el subcentro San Bartolo, por su parte, en el Inés Moreno, arrojaron resultados del 50% totalmente de acuerdo con la interrogante, el 31.3%, y el 18.8% neutral, esto con relación a si el desempeño de los compañeros de trabajo se fundamenta en la aplicación de valores al momento de brindar una atención oportuna. Así también, Gutiérrez et al., (2011) menciona que, poseer valores son cualidades que reflejan positividad en el desarrollo de actividades, y en el caso de la medicina se deben apegar a principios éticos de la profesión para ofrecer un servicio oportuno.

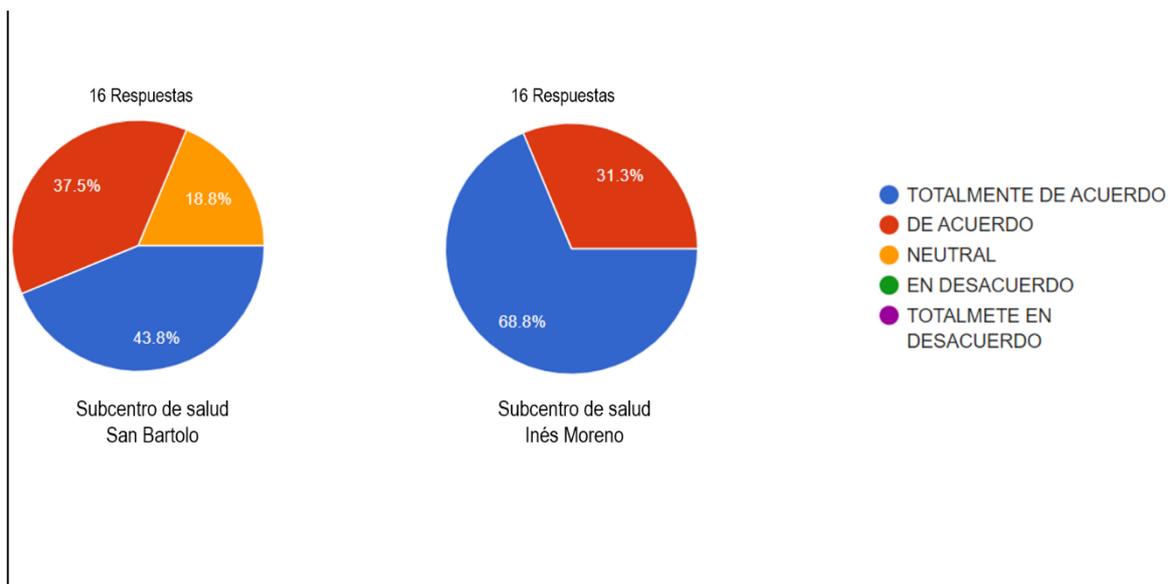
Figura 4.5 El desempeño de sus compañeros de trabajo se basa en la aplicación de valores para brindar una atención oportuna y acercamiento con los pacientes



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

4.2.6. CONSIDERA LAS EMOCIONES DE SUS PACIENTES AL MOMENTO DE BRINDAR UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA.

Figura 4.6 Considera las emociones de sus pacientes al momento de brindar una atención personalizada



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

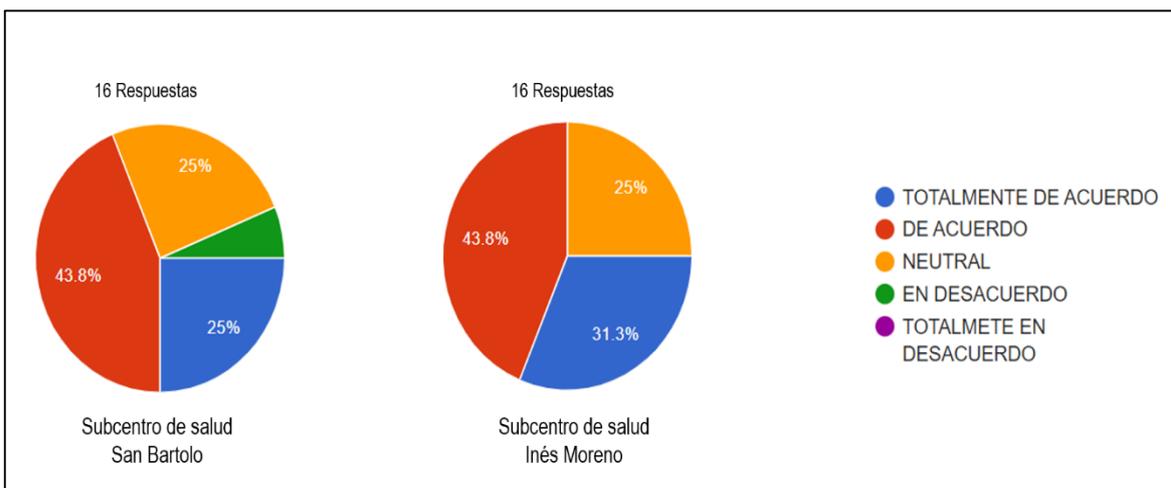
En el análisis de la (figura 4.6), los resultados del subcentro de San Bartolo demostraron una clara tendencia hacia la conciencia emocional en el trato médico, un notable Un 43.8% de los participantes se mostró de acuerdo con la importancia de tener en cuenta las emociones, mientras que un sólido 37.5% estuvo totalmente de acuerdo, además, un 18.8% adoptó una postura neutral, lo que sugiere la necesidad de seguir trabajando en la sensibilización sobre este aspecto. Por su parte, en el segundo centro de salud, se arrojaron resultados contundentes, ya que un 31.3% de los participantes estuvo de acuerdo con la importancia de tener en cuenta las emociones, mientras que un abrumador 68.8% estuvo totalmente de acuerdo.

Estos resultados destacan la alta valoración que se le atribuye a la empatía y la personalización emocional en el ámbito de la atención médica, lo que subraya la relevancia de incorporar esta perspectiva en la práctica clínica para mejorar la

experiencia del paciente. En general, se demuestra la importancia de promover la conciencia emocional en el trato médico, aunque con variaciones entre los dos centros de salud. El primer centro parece estar en proceso de sensibilización, mientras que el segundo centro muestra una aceptación más contundente de esta perspectiva, así también, ambos resultados subrayan la relevancia de integrar aspectos emocionales en la práctica médica para mejorar la calidad de la atención y el bienestar de los pacientes.

4.2.7. POSEE LA CAPACIDAD DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD CUANDO LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO NO CUMPLEN CON LAS EXPECTATIVAS.

Figura 4.7 Posee la capacidad de asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

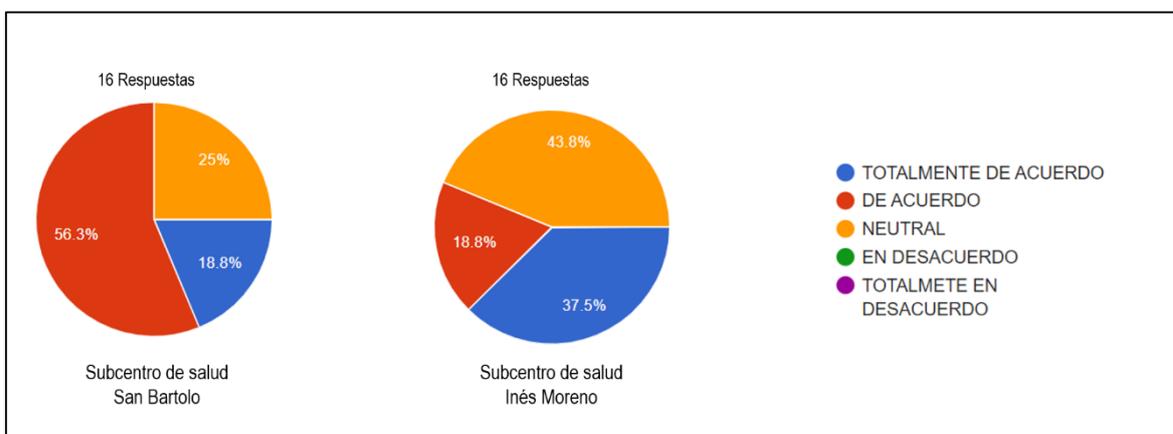
Con relación a la (figura 4.7), en el primer subcentro un 43.8% de los participantes estuvo de acuerdo con la importancia de asumir dicha responsabilidad, mientras que un 25% mostró estar totalmente de acuerdo, un 25% se mantuvo neutral, lo que sugiere la necesidad de trabajar en la concienciación sobre este tema, a su vez, un 6.2% estuvo en desacuerdo con esta idea, lo que pone de relieve la existencia de opiniones divergentes. Con relación al de Inés Moreno, el 48.8% optó estar de acuerdo con la importancia de asumir responsabilidad en situaciones de

incumplimiento, mientras que un significativo 31.3% estuvo totalmente de acuerdo, destacando la relevancia de esta habilidad en el contexto laboral. Sin embargo, se observó que un 25% de los encuestados se posicionó en la categoría neutral.

Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar una cultura de responsabilidad y compromiso en el equipo, para abordar de manera efectiva las situaciones en las que las expectativas no se cumplen, así también, como señala Rico (2023) se puede considerar que el liderazgo compartido fomenta la colaboración y garantiza una justa distribución de poder y responsabilidad en equipos u organizaciones.

4.2.8. GENERA OPINIONES QUE APORTEN AL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

Figura 4.8 Genera opiniones que aporten al funcionamiento de la organización



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

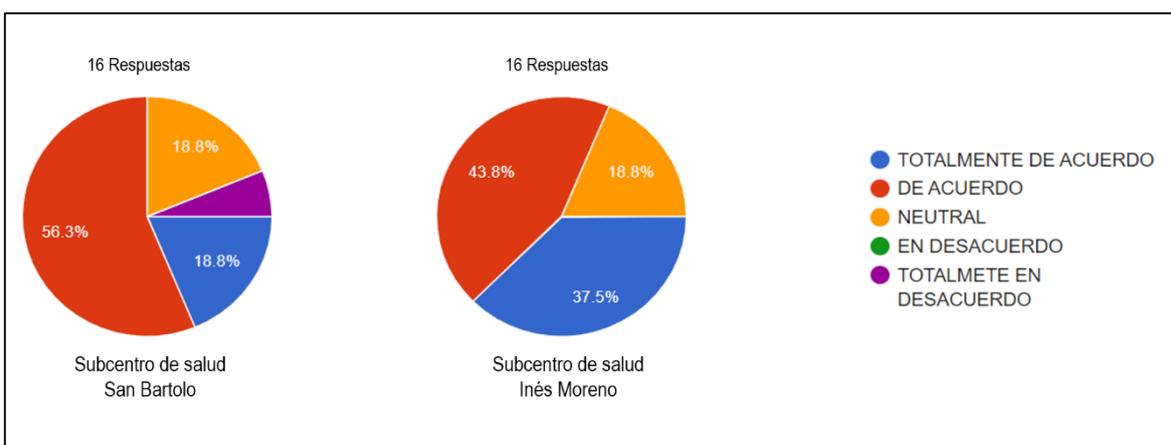
Acorde a los resultados obtenidos (figura 4.8). En San Bartolo un 56.3% de los participantes se mostró de acuerdo, un 18.8% estuvo totalmente de acuerdo, sin embargo, se identificó un 25% que se posicionó en la categoría neutral, lo que sugiere la necesidad de promover una mayor participación para obtener un aporte

más amplio en la toma de decisiones. Mientras tanto en el segundo Subcentro, Un 18.8% estuvo de acuerdo, mientras que un 37.5% mostró total acuerdo con la importancia de generar opiniones constructivas. Sin embargo, un destacado 43.8% se mantuvo en una posición neutral lo que podría indicar la necesidad de fomentar una cultura de retroalimentación activa y abrir espacios para que más empleados compartan sus ideas.

Acorde a la investigación de Vera (2023), en donde obtuvo los siguientes datos “El 50% De acuerdo y 33% Muy de acuerdo, catalogándose en un rango positivo, consideran que aportan frecuentemente con ideas para proyectos de la institución” (p. 27), existiendo contraste con la investigación propia, debido a que estos resultados subrayan la relevancia de alentar un ambiente de apertura y participación que permita a los empleados contribuir activamente al mejoramiento continuo de la organización.

4.2.9. RESUELVE LOS PROBLEMAS DENTRO DEL ESPACIO LABORAL POR USTED MISMO CON INICIATIVA, ARRIESGÁNDOSE DENTRO DE TÉRMINOS RAZONABLES.

Figura 4.9 Resuelve los problemas dentro del espacio laboral por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

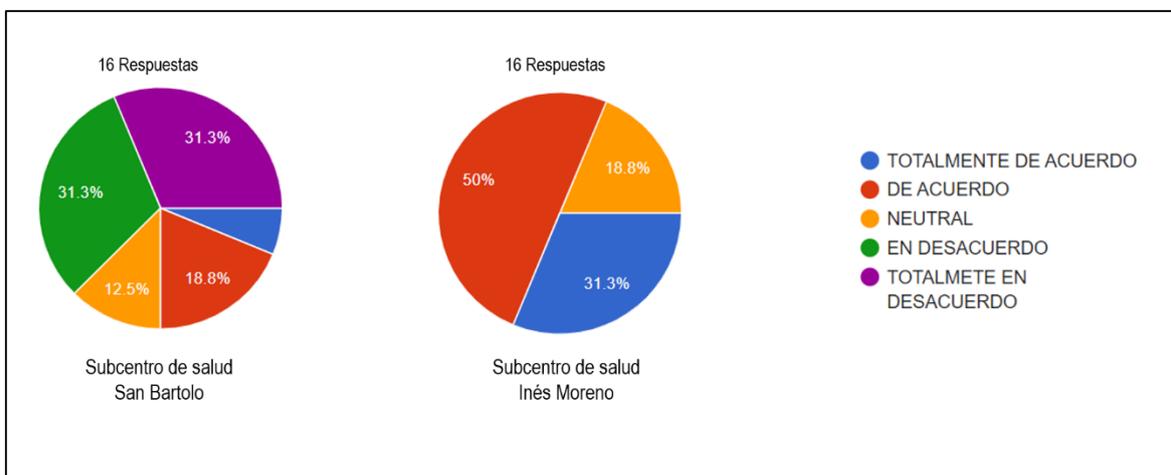
De acuerdo a con la (figura 4.9), en lo que respecta al subcentro San Bartolo, el 56.3% de los encuestados estuvo de acuerdo con la idea de abordar los problemas por sí mismos, adicionalmente, un 18.8% estuvo totalmente de acuerdo, un porcentaje similar del 18.8% se mantuvo neutral, a su vez, sólo un 6.1% se mostró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que una minoría rechaza la idea de asumir riesgos razonables en la resolución de problemas. Por otro lado el segundo en subcentro se presentó los siguientes datos, el 43.8% afirmó estar de acuerdo, un 37.5% estuvo totalmente de acuerdo y finalmente un 18.8% adoptó una postura neutral.

Rico (2023) destaca la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo de habilidades de liderazgo a todos los miembros del equipo, lo que impulsa la capacitación y preparación para asumir roles de liderazgo compartido. Esto se logra al fomentar tanto la responsabilidad individual como colectiva, en esencia, el enfoque esencialmente busca cultivar un equipo capaz y colaborativo mediante la formación de líderes compartidos y el fortalecimiento de la responsabilidad conjunta.

4.2.10. EL AMBIENTE DE TRABAJO GENERA SUFICIENTE MOTIVACIÓN PARA EJECUTAR SUS FUNCIONES CON NORMALIDAD

El análisis de la (figura 4.10) arrojó resultados mixtos en el subcentro San Bartolo, un considerable 62.6% de los participantes se manifestó en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica una falta de motivación percibida en el entorno laboral. A su vez, un 18.8% mostró estar de acuerdo con la suficiente motivación proporcionada por el ambiente de trabajo, mientras que un 12.5% adoptó una posición neutral y solo un pequeño 3.1% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación. Por su parte, en el centro de salud Inés Moreno, el personal afirmó en un 81.3% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la motivación en su espacio de trabajo, y solo un 18.8% optó una postura neutral.

Figura 4.10 El ambiente de trabajo genera suficiente motivación para ejecutar sus funciones con normalidad.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

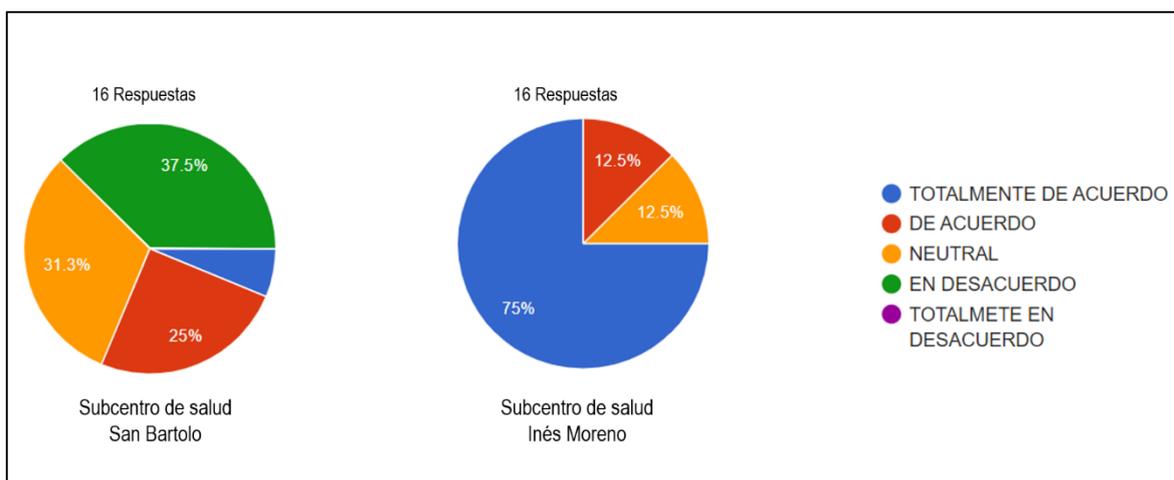
En correlación con lo anteriormente expuesto, Ponce et al., (2023) mencionan la importancia del entorno laboral en la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, destacando cómo un ambiente agradable abarca comodidad física, recursos adecuados, una cultura positiva y relaciones interpersonales saludables así como sus niveles de motivación, las cuales influyen en el compromiso y la productividad, en consecuencia mientras mejor se sientan en su espacio de trabajo su desempeño laboral será significativamente mejor.

4.2.11. CONSIDERA QUE LOS DIRECTORES DEL SUBCENTRO HACEN LO NECESARIO PARA MOTIVARLOS A REALIZAR BIEN SU TRABAJO

En la (figura 4.11) un 37.5% de los encuestados en el primer subcentro se mostró totalmente en desacuerdo con que los directores hacen lo necesario para motivarlos en su trabajo. Un 31.3% adoptó una postura neutral, lo que sugiere una falta de claridad o percepción mixta en este aspecto. Por otro lado, un 25% de los empleados expresó estar de acuerdo, mientras que solo un 6.2% se manifestó totalmente de acuerdo. Con respecto al Subcentro Inés Moreno, existe una

satisfacción en lo que respecta a la motivación proporcionada por sus superiores, debido a que el 87.5% estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que solo el 12.5% adoptó la neutralidad.

Figura 4.11 Considera que los directores del subcentro hacen lo necesario para motivarlos a realizar bien su trabajo.



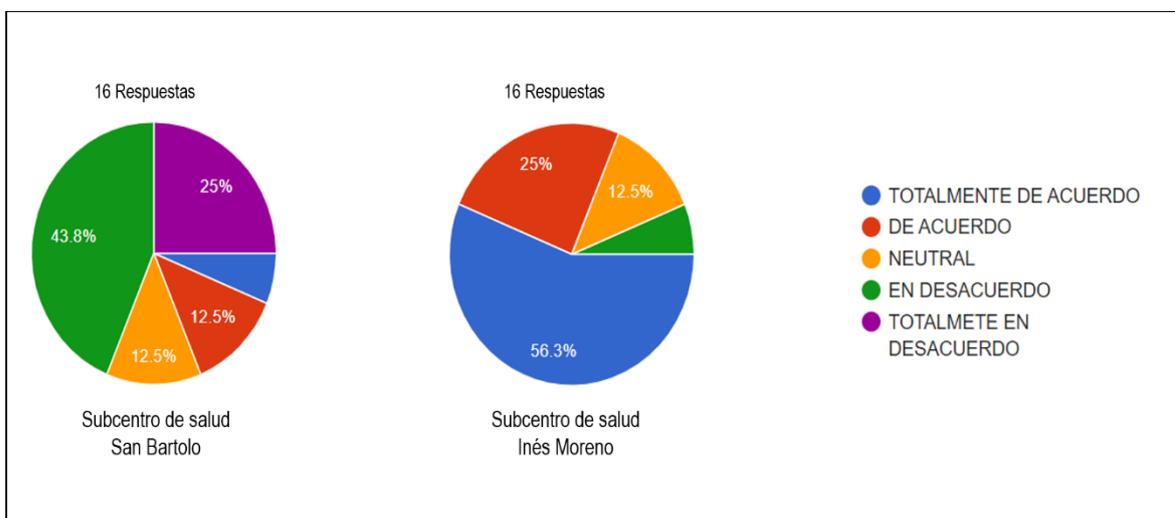
Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Estos resultados indican que existe un margen significativo para mejorar las estrategias de motivación implementadas por los directores del subcentro, lo que podría tener un impacto positivo en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Es fundamental que los directores consideren abordar este tema de manera más proactiva para fomentar un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio para todos los miembros del equipo. En resumen, se identifican diferencias significativas en las percepciones de motivación entre los dos subcentros, mientras que en el primer subcentro existe una división más equitativa entre las opiniones, en el Subcentro Inés Moreno prevalece una satisfacción generalizada en cuanto a la motivación proporcionada por los superiores.

4.2.12. SE SIENTE LO SUFICIENTEMENTE MOTIVADO DENTRO DE SU PUESTO DE TRABAJO

Según la (figura 4.12), con lo que respecta a San Bartolo, un pequeño porcentaje del 15.5% se mostró de acuerdo con sentirse lo suficientemente motivado en su puesto de trabajo, mientras que solo un 6.2% totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, un 12.5% adoptó una posición neutral, lo que sugiere cierta ambigüedad en sus sentimientos de motivación, sin embargo, resulta preocupante que un 25% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo con sentirse motivado en su puesto de trabajo. El porcentaje más alto, un 43.8%, expresó estar totalmente en desacuerdo con la declaración, lo que indica una falta significativa de motivación e inconformidad con el rol que desempeña en su puesto de trabajo.

Figura 4.12 Se siente lo suficientemente motivado dentro de su puesto de trabajo.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

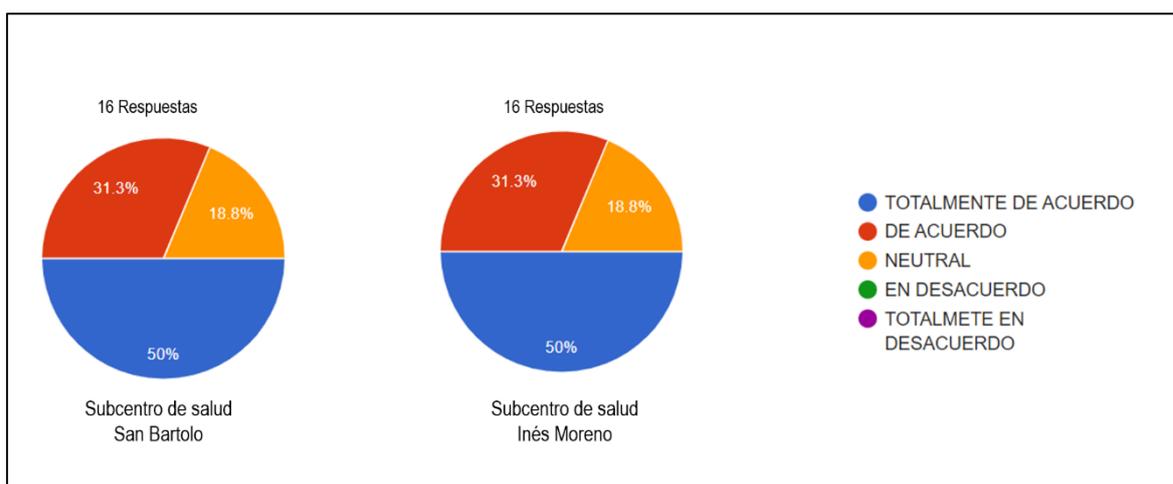
En el otro contexto, los servidores del subcentro Inés Moreno manifestaron en un 81.3% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la motivación en su puesto laboral, el 12.5% afirmó neutralidad, mientras que solo el 6.2% estuvo en desacuerdo, contrastando con lo expresado por Venegas et al., (2022), los cuales exponen que un profesional lo suficientemente motivado mostrará una

predisposición para desempeñar su labor, en donde la forma de atención y cuidados brindados a los pacientes serán englobados en el espectro de la empatía y cordialidad generando cierto grado de satisfacción profesional y laboral.

4.2.13. REALIZA LAS TAREAS ASIGNADAS CON EL MÍNIMO DE ERRORES EN SU EJECUCIÓN

Con relación a los resultados obtenidos (figura 4.2.13), en ambos subcentros existió una concordancia en los datos de las respuestas, debido a que en estos el 50% manifestó estar totalmente de acuerdo con la realización de tareas con errores mínimos, el 31.3% estuvieron de acuerdo en ambos casos, y el 18.8% optaron la neutralidad en dichos establecimientos. Con relación a lo anteriormente expuesto Athié & Dubón (2020) manifestaron que destaca la importancia del aprendizaje constante en la atención médica para comprender cómo interactúan los diversos elementos del sistema, enfatizando en la necesidad de implementar prácticas efectivas que reduzcan la probabilidad de fallas y errores, mientras se aumenta la capacidad de detectarlos y mitigar sus consecuencias.

Figura 4.13 Realiza las tareas asignadas con el mínimo de errores en su ejecución.

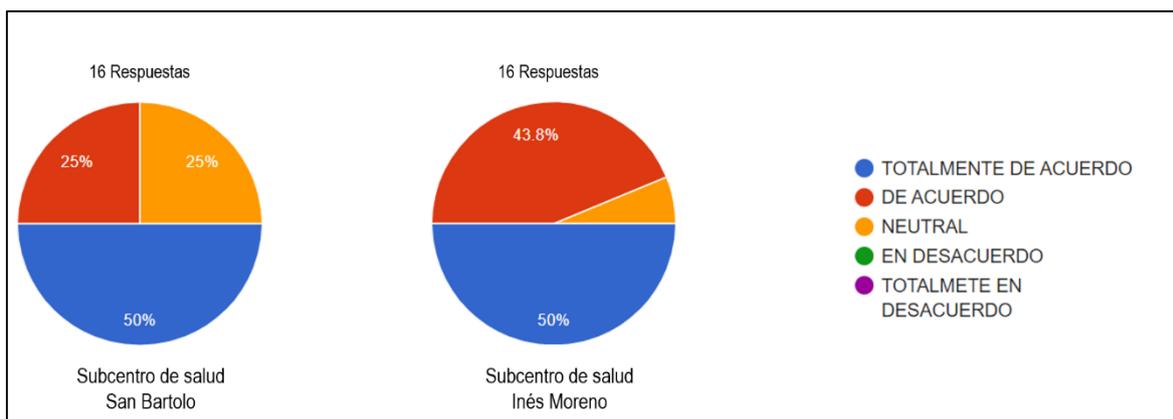


Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Además, se subraya la relevancia de continuar investigando los factores que contribuyen a mejorar la seguridad del paciente y la calidad de la atención médica en general, así mismo, se resalta la importancia de un enfoque proactivo y en constante evolución para garantizar una atención médica segura y de alta calidad esto a través del compromiso que muestren los servidores con la organización.

4.2.14. EMPLEA DE MANERA ADECUADA LOS RECURSOS QUE SE LE ASIGNAN PARA REALIZAR SUS FUNCIONES EN SUBCENTRO DE SALUD

Figura 4.14. Emplea de manera adecuada los recursos que se le asignan para realizar sus funciones en el subcentro de salud



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

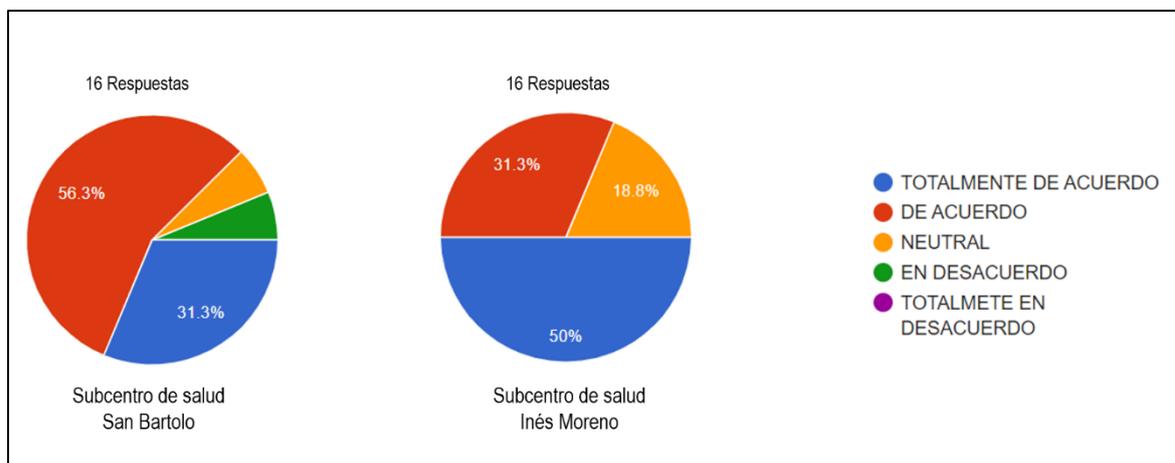
En la (figura 4.14), se muestran los datos obtenidos en las encuestas a estas instituciones, la primera presentó un 75% estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en el manejo adecuado de recursos asignados, y el otro 25% optó la neutralidad en este caso. Por otra parte, los servidores de Inés Moreno estuvieron un 93.8% totalmente de acuerdo y de acuerdo con dicha afirmación, y sólo el 6.2% mantuvo una postura neutral. Tal como afirma (Martins, 2023), un enfoque eficaz en la administración de los recursos no solamente facilita la adecuada asignación de los

mismos, sino que también contribuye a garantizar la fluidez de los proyectos, previniendo así el agotamiento de los trabajadores involucrados.

4.2.15. PUEDE DETECTAR PUNTOS DE MEJORA Y OFRECE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO A SUS COMPAÑEROS TENIENDO EN CUENTA LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Con base a la (figura 4.15), se obtuvieron los siguientes resultados, en el subcentro Inés Moreno, el 81.3% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a la capacidad de detección de puntos de mejoras, y solo el 18.8% se mantuvo neutral. Por otra parte, en San Bartolo fue el 87.6% quienes estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo con dicha capacidad, por lo que, tanto el apartado de neutralidad y en desacuerdo obtuvieron un 6.2% de puntuación cada uno.

Figura 4.15 Puede detectar puntos de mejora y ofrece actividades para el desarrollo a sus compañeros teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de la organización.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

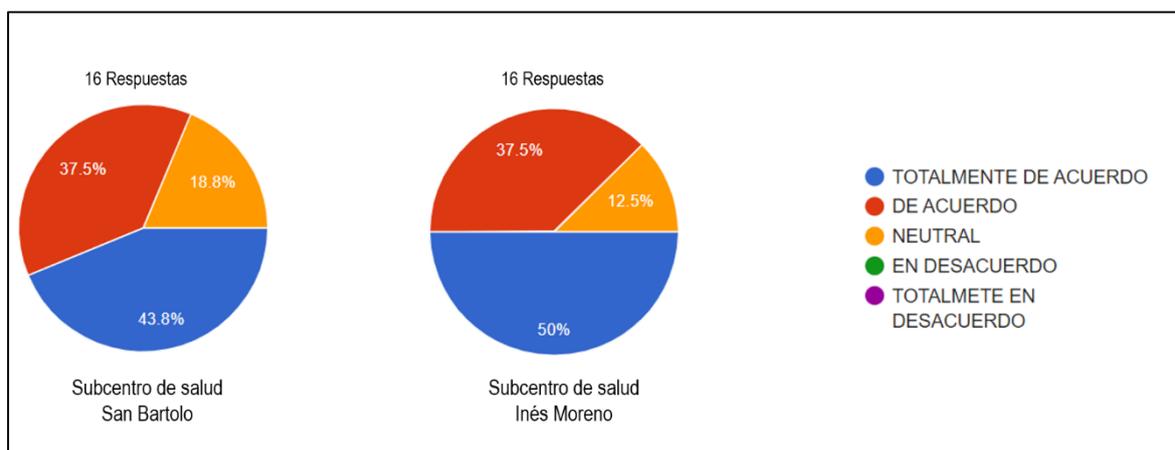
Estos resultados indican una disposición general positiva hacia la capacidad de detección de puntos de mejora en ambos subcentros. Sin embargo, el subcentro San Bartolo presentó una aceptación aún mayor en comparación con el subcentro Inés Moreno, donde también se observó una tendencia positiva pero ligeramente

más moderada. Es importante continuar evaluando y fomentando estas habilidades en ambos subcentros para mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud ofrecidos.

4.2.16. SE DIVIDEN LOS ROLES DENTRO DEL SUBCENTRO ACORDE A LAS CAPACIDADES DE LOS SERVIDORES.

Acorde a lo expresado en la (figura 4.16), el 81.3% de los encuestados en San Bartolo estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se dividen los roles acorde a las capacidades de cada individuo, mientras que un 18.8% optó por la neutralidad. Por su parte, en la institución Inés Moreno, el 87.5% mostró conformidad con las respuestas de totalmente de acuerdo y de acuerdo, y el 12.5% restante respondió neutral, lo que puede significar que en ambas organizaciones se de una división de roles acorde a las necesidades de la misma.

Figura 4.16 Se dividen los roles dentro del subcentro acorde a las capacidades de los servidores.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

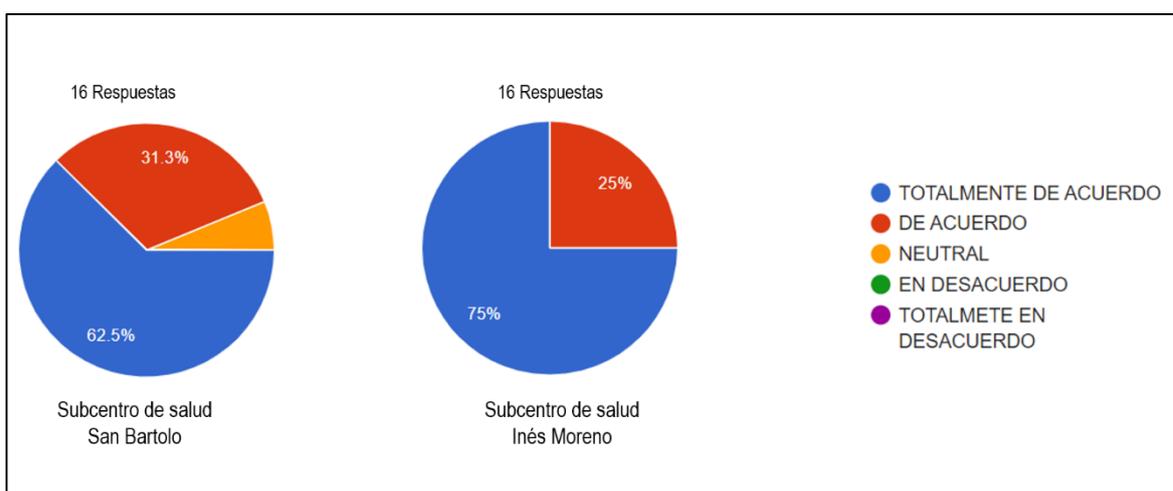
Según Fontalvo et al., (2018) considera que la efectiva estructuración de una entidad posibilita la subdivisión de las tareas y la sincronización de todos los procedimientos, lo cual, a su vez, brinda la capacidad de operar de manera fluida y

de ajustarse de forma adaptable en caso de requerir cambios, con el propósito de lograr los propósitos establecidos. Esta perspicaz organización del entorno empresarial no solo optimiza la eficiencia y el rendimiento, sino que también proporciona una base sólida para responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado y garantizar la consecución exitosa de metas y aspiraciones.

4.2.17. MANTIENE UN TRATO RESPETUOSO CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

En concordancia con la (figura 4.17), los datos arrojados por ambas instituciones reflejan el compromiso de sus servidores en cuanto al trato respetuoso que existe entre compañeros, por parte del subcentro de salud San Bartolo el 93.8% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta premisa, mientras que solo el 6.2% se mantuvo neutral. A su vez, en la Inés Moreno un 75% manifestó estar totalmente de acuerdo y el 25% restante de acuerdo en generar un trato donde prevalece el respeto. Según Hernández (2020), las organizaciones se suelen interesar en personas que se vean inmersas en el compromiso organizacional, ya que este se relaciona con el desempeño, productividad, valores personales como el respeto para alcanzar objetivos.

Figura 4.17 Mantiene un trato respetuoso con sus compañeros de trabajo

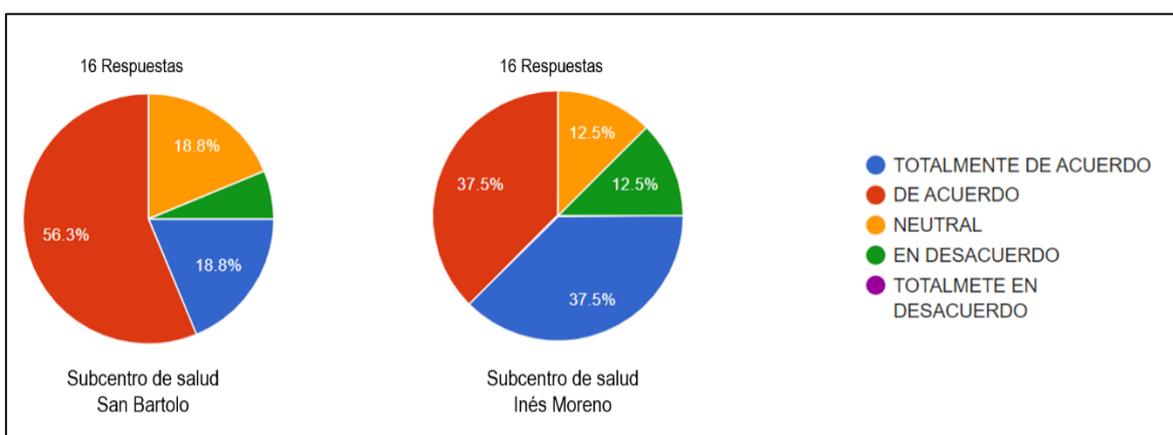


Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

4.2.18. USTED RESUELVE LOS PROBLEMAS SIN LA AYUDA DE ALGÚN SUPERIOR

Con relación a los datos obtenidos en la (figura 4.18), en el primer subcentro, el 75.1% manifestó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con resolver problemáticas sin la intervención de sus supervisores, denotando liderazgo, solo un 18.8% se mantuvo neutral y el 6.1% estuvo en desacuerdo con dicha premisa. Con relación al subcentro Inés Moreno el 75% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 12.5% neutral y el otro 12.5% en desacuerdo.

Figura 4.18 Usted resuelve los problemas sin la ayuda de algún superior.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

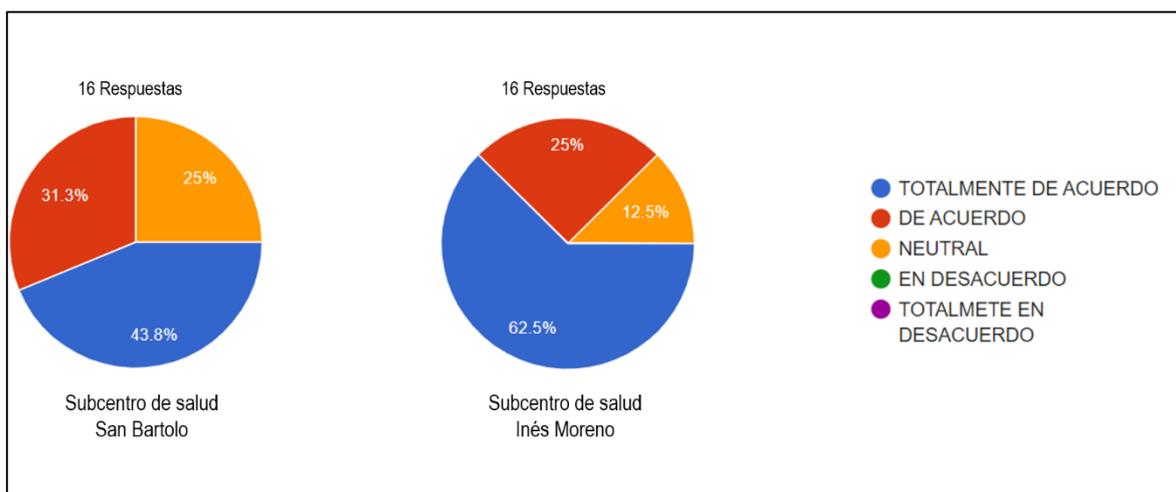
Por consiguiente, tanto en el primer subcentro como en el subcentro Inés Moreno, se observa una inclinación favorable hacia estimular la autonomía en la toma de decisiones y la capacidad de resolver problemas entre el personal, lo que sugiere la existencia de una cultura organizativa positiva que impulsa el liderazgo y la cooperación. No obstante, resulta crucial mantener una vigilancia continua sobre estos indicadores y atender las preocupaciones de aquellos empleados que puedan mostrar una menor disposición hacia este enfoque.

4.2.19. EJECUTA SUS ACTIVIDADES ACORDE A LOS PROCEDIMIENTOS

Con relación a esta interrogante (figura 4.19), los datos obtenidos por parte del subcentro de San Bartolo denotan una ejecución de actividades acorde a los procedimientos de la organización, esto debido a que un 43.8% está totalmente de acuerdo con la premisa planteada, un 31.3% de acuerdo y una pequeña discrepancia del 25% que mantuvo neutralidad.

Desde la perspectiva de la segunda institución, sus resultados fueron óptimos, debido a que un 87.5% manifestó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, con un margen del 12.5% neutral. Pineda & Erazo (2021) exponen que la importancia con el establecimiento de una estructura organizativa es que el personal pueda conocer las jerarquías, funciones entre otras, para que así tengan clara la división del trabajo acorde a sus aptitudes lo que permite el desarrollo de sus funciones de forma ágil y eficaz.

Figura 4.19 Ejecuta sus actividades acorde a los procedimientos.

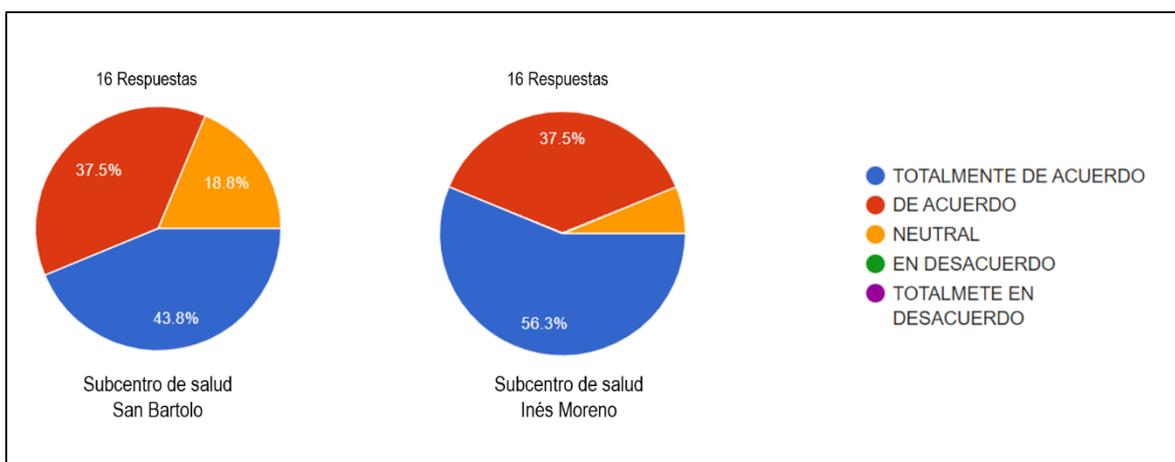


Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

4.2.20. MUESTRA PREOCUPACIÓN POR ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Acerca de los datos obtenidos en esta interrogantes (figura 4.20), se muestra una tendencia positiva entre ambas organizaciones respecto a la preocupación de sus servidores por alcanzar las metas de la organización, en el subcentro de San Bartolo el 81.3% optó por una postura de totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que solo el 18.8% mantuvo neutralidad. Por su parte en el centro Inés Moreno fue el 93.8% que manifestó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, dejando con 6.2% de neutralidad.

Figura 4.20 Muestra preocupación por alcanzar las metas de la organización



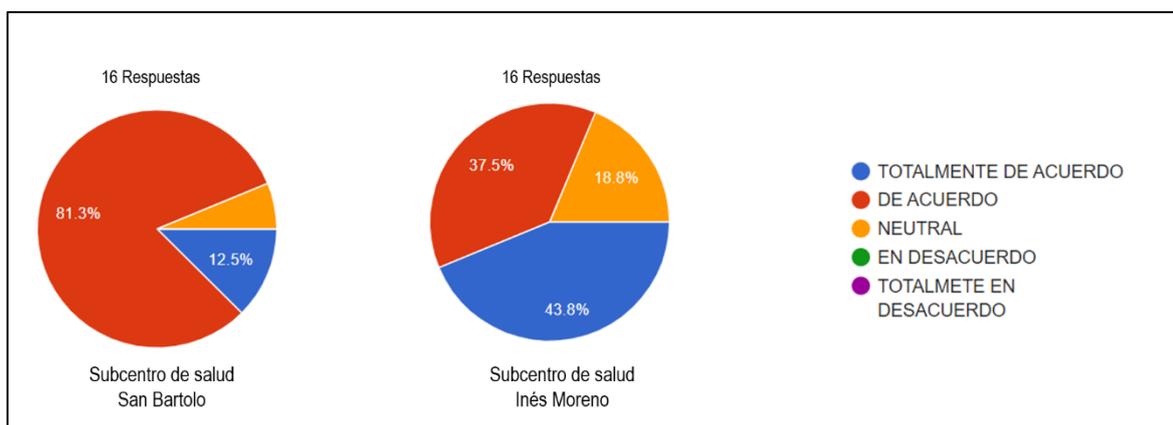
Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Estos hallazgos enfatizan la relevancia de la motivación y el involucramiento de los trabajadores en ambas instituciones como factores clave para respaldar la consecución exitosa de los objetivos. Adicionalmente, insinúan que el subcentro de San Bartolo podría explorar tácticas para incrementar la implicación y el entusiasmo entre aquellos que adoptaron una posición neutral, al mismo tiempo que el centro

Inés Moreno podría continuar promoviendo y consolidando su arraigada cultura organizacional.

4.2.21. POSEE UNA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.

Figura 4.21 Posee una planificación de las actividades a realizar.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

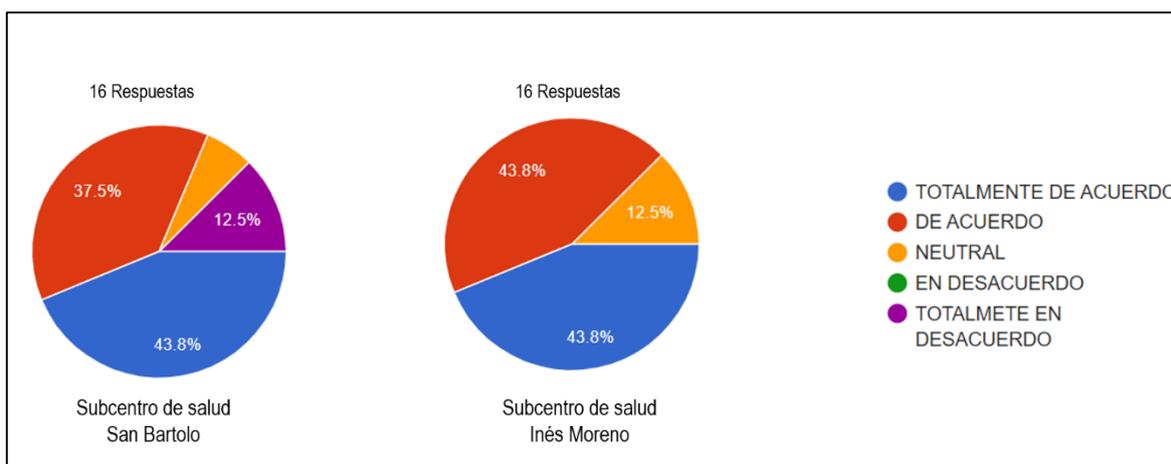
En concordancia con los resultados de la (figura 4.21), se denota una particular tendencia positiva respecto a la planificación que poseen los servidores, debido a que, en San Bartolo el 81.3% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con dicha premisa, el 12.5% estuvo totalmente de acuerdo, y solo el 6.2% neutral. Por su parte, en el subcentro Inés Moreno, el 43.8% mencionó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, con un margen del 18.8% que optó por la neutralidad.

Acorde con Chávez (2018), a planificación estratégica guía el progreso de la organización al definir acciones para enfrentar su entorno. Por lo tanto, es crucial emplear este enfoque para tomar decisiones efectivas, utilizando recursos y capacidades con el fin de lograr objetivos que les permitan ser competitivos.

4.2.22. LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TIENEN UNA CLARIDAD ABSOLUTA SOBRE SU PAPEL EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

En la (figura 4.22) se muestran los principales hallazgos con relación a la percepción que tienen los servidores acerca de la claridad que poseen sus miembros de equipo sobre su papel en el desarrollo de funciones, siendo los datos más relevantes los siguientes: En centro de salud San Bartolo, el 43.8% estuvo totalmente de acuerdo, el 37.5% de acuerdo, una minoría del 6.2% neutral y el 12.5% totalmente en desacuerdo mostrando discrepancia con respecto a la premisa. Por su parte, en el subcentro Inés Moreno, el 87.6% se mantuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, contrastando con 12.5% de neutralidad.

Figura 4.22 Los miembros del equipo tienen una claridad absoluta sobre su papel en el desarrollo de sus funciones.



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

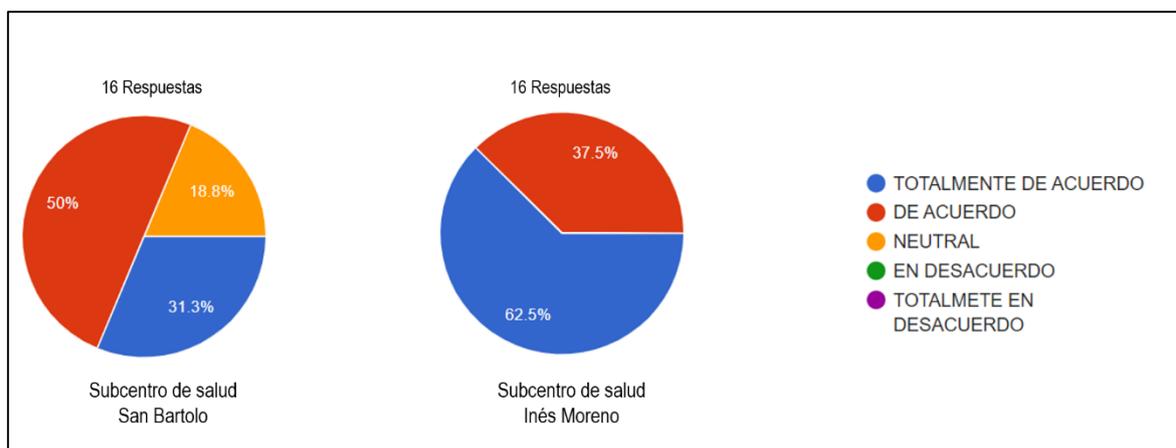
Según Paravic & Lagos (2022), el trabajo en conjunto no es siempre fácil, esto a causa de que se conforman por personas con distintos puntos de vista y experiencias, diversas actitudes y grados de compromiso organizacionales, por ende esto puede provocar discrepancia entre las opiniones que se generen al momento de realizar sus funciones, es decir el rol que posee cada miembro del equipo se ve afectado por las características previamente planteadas, sin embargo

con una correcta comunicación se puede hacer más sencilla la coordinación para el desempeño laboral.

4.2.23. MUESTRA INTERÉS EN COLABORAR CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL SUBCENTRO DE SALUD.

Tras analizar los datos obtenidos que se reflejan en (figura 4.23), en el subcentro San Bartolo, se pudo constatar que un 50% de los empleados mostraron un nivel de acuerdo significativo en cuanto a colaborar con sus compañeros para alcanzar los objetivos de la organización, además, un notable 31.3% manifestó estar totalmente de acuerdo con esta idea, y un 18.8% se posicionó en la categoría neutral. Por otra parte, en el centro Inés Moreno el 100% de los encuestados mostros estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la premisa previamente expuesta.

Figura 4.23 Muestra interés en colaborar con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos del subcentro de salud.



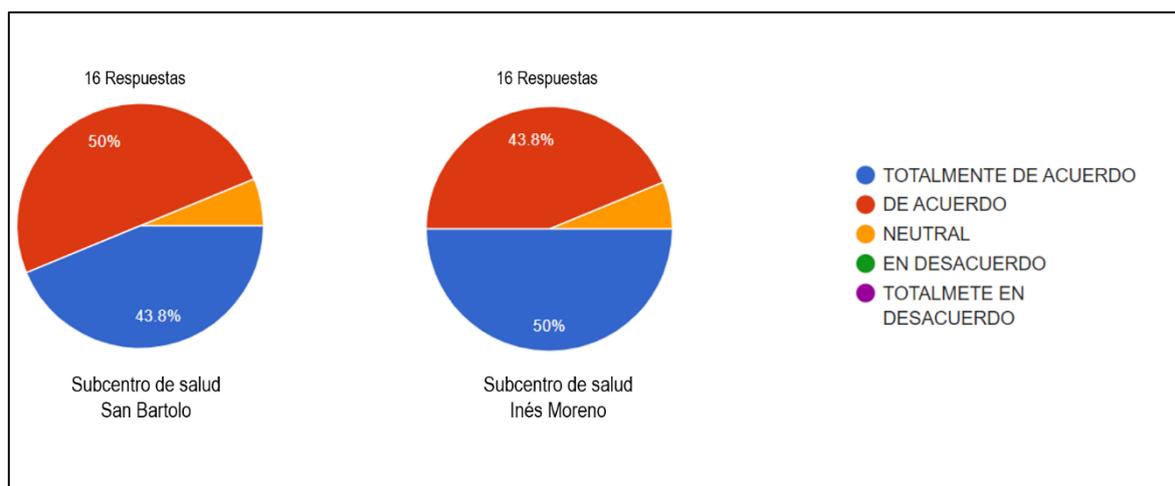
Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Acorde a Paravic & Lagos (2022), en el ámbito de las instituciones de salud, resulta de vital importancia y estratégico fomentar la colaboración y la sinergia entre los

miembros del equipo, esto implica considerar elementos esenciales como la confianza mutua, un sólido compromiso, la práctica de un liderazgo compartido y la descentralización de la jerarquía, partiendo de este enfoque el esfuerzo conjunto de todos los involucrados se convierte en una responsabilidad compartida, con el objetivo de alcanzar resultados sobresalientes en la prestación de servicios de atención médica de alta calidad.

4.2.24. EXISTE CONFIANZA Y RESPETO DENTRO DE TU EQUIPO

Figura 4.24 Existe confianza y respeto dentro de tu equipo



Fuente: Encuesta al personal de los subcentros de salud de Calceta mediante Google Forms

Con relación a la última interrogante del proceso de encuesta (figura 4.24), en cuanto a la premisa de la confianza y respeto dentro del trabajo en equipo, los datos fueron mayormente positivos entre ambas organizaciones esto debido a que en San Bartolo el 43.8% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con la ya mencionada premisa, así también, el 50% constató estar de acuerdo y solo el 6.2% se posicionó en la neutralidad. Por parte del subcentro de Inés Moreno el 93.8% afirmó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, y solo el 6.2% se mantuvo neutral.

Por lo cual, en concordancia con Reina et al., (2018), cuando existe confianza dentro del equipo de trabajo, las personas logran enfocarse y desempeñar las funciones de forma óptima, ya que adoptan un propósito en común, piensan de forma creativa a la vez que se ayudan entre ellos y asumen riesgos, consolidando un entorno de trabajo adecuado, logrando alcanzar metas y tener la satisfacción personal de cumplir efectivamente en su puesto.

Luego de haber expuesto de manera detallada los resultados de los instrumentos de recolección de datos y su contraste con premisas de autores se pudo establecer la contribución de estas habilidades blandas en relación al desempeño del personal que laboran en los subcentros de salud de Calceta, como lo son el de San Bartolo e Inés Moreno. En primera instancia se denotó el manejo de diversas destrezas, ya que en concordancia con los resultados obtenidos, los servidores de ambas instituciones manejan una correcta comunicación asertiva, de igual forma ponen en práctica la empatía al tratar con los usuarios del servicio, muestran conductas de liderazgo que favorecen en su desarrollo personal y laboral.

Así mismo, se logran identificar diversas limitantes que generan entorpecimiento de la entrega del servicio en varias ocasiones, las cuales se pudieron identificar principalmente en el subcentro de San Bartolo, en donde la baja motivación puede llegar a ofuscar la manera en que brindan la atención a la comunidad, a su vez, acorde a lo obtenido en la encuesta, existe una gestión del tiempo que limita a los servidores, puesto que debido a la demanda del servicio extralimitan las capacidades de estos individuos llegando al final de la jornada con un agotamiento significativo y una desmotivación considerable.

Por parte del Subcentro de Inés Moreno las limitantes que se denotaron a través de los instrumentos de investigación fue mínima, en donde los inconvenientes principalmente se originan por parte de una baja generación de opiniones respecto

a temas de interés dentro de la organización, por lo que a pesar de que estos servidores comunican de forma adecuada las directrices o cualquier tipo de información, su capacidad de dar su punto de vista al momento de tomar decisiones limita su participación dentro de la institución.

Finalmente se puede expresar que, la contribución de las habilidades blandas dentro del desempeño laboral de los servidores de estas organizaciones de salud de Calceta atribuye un rol significativo en el desarrollo de sus labores, puesto que a pesar de las desventajas que se presentan, poseer estas características de relacionamiento van a mejorar su rendimiento, o en caso de abstenerse de las mismas lograrán crear limitantes que impacten en la calidad del servicio y el alcanzar las metas organizacionales.

4.3. FASE III: PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LAS HABILIDADES BLANDAS EN LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA

El plan de mejoras es una herramienta dependiente, esto debido a que se elaboró con la finalidad de ayudar a fortalecer las habilidades blandas de los funcionarios del área de la salud de la ciudad de Calceta, de manera más específica aquellos que laboran en los Subcentros San Bartolo e Inés Moreno. Consecuentemente se diseñaron acciones que permitirán dicho fortalecimiento y deberán ser ejecutadas por las personas a cargo de dichos establecimientos.

4.3.1. INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas o socioemocionales, han cobrado vigor e importancia en diversos ámbitos en los últimos años, esto debido a la importancia que conlleva poseerlas y saberlas manejar, ya que a diferencia de las habilidades duras o

técnicas que se basan en el conocimiento rígido que se puede enseñar, las softs skills parten de los valores propios de la persona los cuales parten de los valores, por ende, el saberlas emplear en un área tan importante como lo es el sector salud, garantizaría una atención y entrega de servicio de calidad

Según expertos, en el ámbito de la salud, el fortalecimiento de las habilidades blandas cobra una importancia fundamental que trasciende las competencias técnicas, estas destrezas, que incluyen la empatía, la comunicación efectiva, la colaboración y la capacidad de adaptación, son la base de una atención médica de calidad y humanizada, estas se sitúan en un entorno en constante evolución y donde la interacción con pacientes y sus familias es crucial, el desarrollo de estas aptitudes no solo mejora la relación médico-paciente, sino que también contribuye a un equipo de salud cohesionado y eficiente.

Así también, al cultivar estas habilidades, los profesionales de la salud pueden establecer conexiones más significativas, comprender mejor las necesidades de los pacientes y adaptarse con agilidad a situaciones cambiantes, en última instancia elevando el estándar de atención y promoviendo el bienestar integral de quienes confían en su experiencia y cuidado, consiguiendo brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Esta investigación tiene como finalidad fortalecer las habilidades blandas que poseen los servidores de estos centros de salud, aquellas que se emplean al momento de desempeñar sus funciones, de igual forma impulsar un mejor aprovechamiento del tiempo y generar participación proactiva del personal, por ende, el conocer que tipos de destrezas emplean los empleados refleja su capacidad de desenvolvimiento dentro de la organización y como esto valores impactan en la entrega oportuna del servicio a la ciudadanía.

4.3.2. OBJETIVOS

4.3.2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejora para fortalecer las habilidades blandas en los funcionarios del área de salud de la ciudad de Calceta y mejorar el desempeño laboral al momento de entregar un servicio.

4.3.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las habilidades blandas más relevantes para el personal de salud en la ciudad de Calceta, a través de un análisis de las necesidades y demandas específicas del entorno laboral y del servicio de atención médica.
- Diseñar un programa de capacitación integral que abarque la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración, dirigido al personal de salud en la ciudad de Calceta, con el objetivo de fortalecer sus habilidades blandas y su capacidad para brindar un servicio de calidad.
- Evaluar el impacto del plan de mejora implementado en el desempeño laboral de los funcionarios del área de salud en la ciudad de Calceta, mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen la mejora en la calidad del servicio y en la interacción con los pacientes.

Acorde a la investigación realizada, en la cual se han empleado instrumento de recolección de datos como la entrevista, encuestas; se consiguió conocer cuáles son las habilidades blandas (motivación, gestión del tiempo, liderazgo) que presentan mayores falencias e impacto en el desempeño de las funciones. El análisis basado en los datos obtenidos, permitirá fortalecerlas a través de diversas estrategias y actividades que se realicen, las cuales servirán para mejorar el desempeño de los servidores de estos subcentros.

4.3.3. PLAN DE MEJORAS

Tabla 4.1 Plan de mejoras

Problema	Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Recursos
Baja motivación para desempeñar las funciones a causa del ambiente de trabajo	Crear un ambiente de trabajo más motivador y satisfactorio para el personal, con el fin de aumentar su compromiso y desempeño en la realización de sus funciones.	-Mejorar la comunicación interna y reconocer el esfuerzo y logros del personal -Promover el crecimiento profesional y el bienestar del personal	-Implementar un sistema formal de reconocimiento que incluya certificaciones trimestrales para el empleado destacado. - Diseñar y ejecutar un programa de capacitación que incluya talleres, cursos y oportunidades de desarrollo. - Organizar talleres de desarrollo de liderazgo y habilidades motivacionales, enfocados en la comunicación efectiva - Contratar a un consultor en liderazgo o motivación para facilitar estos talleres.	-Director del Subcentro de salud -Departamento de Recursos Humanos -Departamento de Recursos Humanos -Departamento de Recursos Humanos	-Espacio para reuniones -Certificaciones, premios Material de capacitación y formación -Material didáctico para los talleres Presupuesto para los honorarios del consultor
Limitada habilidad motivacional por parte de la dirección del subcentro	Mejorar la habilidad motivacional de la dirección del subcentro de salud para impulsar la satisfacción y el desempeño del equipo.	Dotar a la dirección del subcentro de salud con herramientas para motivar y liderar eficazmente al equipo.	-Realizar un análisis detallado de los puestos de trabajo existentes para identificar tareas monótonas o rutinarias que puedan ser reemplazado o enriquecido.	-Director del Subcentro de Salud -Departamento de Recursos Humanos	-Herramientas de análisis de puestos de trabajo. -Tiempo y compromiso de los implicados
Falta de motivación de los servidores en sus puestos de trabajo	Aumentar la motivación en los puestos de trabajo para mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal.	Dotar al equipo de herramientas y técnicas efectivas para planificar, organizar y priorizar tareas de manera más eficiente.	Evaluar y elegir herramientas de gestión del tiempo, como aplicaciones de planificación y seguimiento de tareas	-Departamento Recursos Humanos	-Herramientas tecnológicas -Recursos Humanos y Económicos.
Deficiente gestión del tiempo	Mejorar la gestión del tiempo en el equipo de trabajo para aumentar la eficiencia y la productividad en las tareas diarias.	Incentivar la participación y el aporte de ideas de los empleados que contribuyan de manera significativa.	Implementar una plataforma en línea donde los empleados puedan compartir ideas de manera continua y recibir retroalimentación de sus compañeros	-Recursos Humanos -Departamento de tecnología	-Herramientas tecnológicas -Recursos Humanos y Económicos.

Fuente: Elaborado por los autores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El presente estudio logró proporcionar una visión detallada y significativa de las dimensiones de las habilidades blandas y como estas influyen en el desempeño laboral, la evidencia respaldada por la revisión sistemática de la literatura hace hincapié en promover el desarrollo de estas, para que así se logre un entorno laboral productivo, exitoso y colaborativo, de igual forma, pese a las limitaciones que se produjeron durante la investigación se consiguió estudiar habilidades socioemocionales como, liderazgo, comunicación asertiva, motiva entre otras.
- El diagnóstico de las habilidades blandas que se aplican en el desempeño laboral dentro de los subcentros de salud, arrojaron hallazgos significativos, puesto que a pesar de que en gran medida los datos reflejaron valores de satisfacción entre dichas destrezas y el cumplimiento de funciones, se logró determinar falencias en tres ámbitos, siendo estos en la motivación, la gestión del tiempo y liderazgo, ya que gracias a estos datos obtenidos se lograron proponer puntos de acción para corregir y encaminar a la organización a un correcto funcionamiento.
- Mediante diferentes instrumentos de recolección de datos, se pudieron establecer las medidas necesarias para brindar posibles soluciones ante los inconvenientes detectados, puesto que el plan de mejoras hace énfasis en estrategia de mejoras como mejorar la gestión del tiempo, crear un ambiente de trabajo más motivador, incrementar el aporte de ideas entre otros, esto con la finalidad de fortalecer las habilidades blandas que se les encontró deficiencia en los funcionarios de los subcentros de salud Inés Moreno y San Bartolo los cuales pertenecen a la Dirección Distrital de Salud 13D06.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar programas de desarrollo continuo, los cuales se enfoquen en el fortalecimiento de las habilidades blandas, esto debido a la clara influencia mayormente positiva sobre estas en el desempeño laboral de los subcentros de salud de Inés Moreno y San Bartolo, así como una evaluación de las mismas de manera anual para verificar como avanza dicho fortalecimiento.
- Aplicar de forma directa el plan de mejoras propuesto el cual contribuye al fortalecimiento de las habilidades blandas en los servidores que desarrollan sus funciones en estos establecimientos de salud, debido a que este generará impactos positivos no solo en el desempeño interpersonal de los empleados, sino que se verán mejoras en la calidad del servicio que se oferte a la ciudadanía.
- Las habilidades blandas poseen un espectro extenso que requiere de investigación para lograr comprender de manera más adecuada la conducta humana en el ambiente donde ejecutan sus funciones, por tal razón se presenta o recomienda un nuevo tema de estudio, el cual se enfocaría en analizar cómo el desarrollo de la habilidad blanda de adaptabilidad influye en la capacidad para enfrentar cambios en los protocolos de atención, tecnologías emergentes del personal de los centros médicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 22(1), pp. 1-18.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311001/html/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20Koontz%20y%20Wehrich,delegaci%C3%B3n%2C%20coordinaci%C3%B3n%20y%20estructura%20organizacional>
- Arias, E. (2019). *Las competencias blandas en la formación de profesionales en salud*. Colombia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35807/AriasHernandezEvangelina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Athié, C., & Dubón, M. (2020). Valoración ética de los errores médicos y la seguridad del paciente. *Revista Cir. Cir.*, 88(2), pp. 219-232.
<https://doi.org/10.24875/ciru.18000625>.
- Asturias Corporación Universitaria [ACU]. (2017). *Roles del administrador*.
https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf3.pdf
- Basantes, R., & Shilquigua, E. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2018*. Chimborazo: Universidad Nacional de Chimborazo.
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7008>
- Barrero, D. (2020). La importancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria. [Tesis de título de especialista, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado de
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37270/BarreroMuñozDiana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica/ Job performance from a theoretical perspective*. Revista de Investigación Valor Agregado, pp. 109-121. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Benalcázar, C. F. (2020). *Relación de la satisfacción laboral y el desempeño del personal en la empresa Luminex Resources*. Quito: Creative Commons. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7627/1/T3315-MDTH-Benalc%c3%a1zar-Relacion.pdf>
- Bonilla, A. (2020). *La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas*. Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35152/BonillaRadaAmarilis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabrejos, A., & Sarango, F. (2020). Desarrollo de habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura año 2020. UPAO. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6986/1/REP_ADMI_ANACLAUDIA.CABREJOS_FLOR.SARANGO_DESARROLLO.HABILIDADES.BLANDAS.CONTRIBUCION.DESEMPE%91O.LABORAL.COLABORADORES.CAJA.PIURA.2020.pdf
- Cajal, A. (2021). *Investigación de campo: Características, tipos, técnicas y etapas*. <https://docplayer.es/198793858-Investigacion-de-campo-caracteristicas-tipos-tecnicas-y-etapas.html>
- Calderón, L. (2021). *Gestión del talento humano: concepto estratégico empresarial para afrontar los retos del presente y futuro*. Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38425/CalderonRiveraLorena2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camacho, M. (2022). *Beneficios de la evaluación de desempeño en empleados*. factorialhr.es: <https://factorialhr.es/blog/beneficios-evaluacion-desempeno/#:~:text=Los%20beneficios%20de%20una%20evaluaci%C3%91on>

B3n%20de%20desempe%C3%B1o,-
 Desarrollo%20personal%20y&text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20de
 sempe%C3%B1o%20mide,que%20se%20les%20da%20mejor.

Chaca, A. E., & Contreras, L. A. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto escuela de posgrado Huancayo, 2021*. Huancayo: Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

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

Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón del Pacífico*(104), pp. 5-12.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL.

Contreras, O. E., & Barbosa, A. (2017). *Liderazgo en clústeres: un eslabón perdido en el cuerpo de conocimiento académico*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, p. 183-203.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/819/1337>

Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). *Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público*. *Revista Polo del conocimiento*, p. 41-63.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7506213.pdf>

Fabbri, M. (2020). *Las técnicas de investigación: la observación*.
<http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

- De La Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1). <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Fernandez, J. L. (2021). *Habilidades y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia Huaraz-Ancash*. Huaraz: UNASAM. http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4544/T033_47450805_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Revista Dimensión Empresarial*, 16(1), pp. 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Galarza, I. D., Tocto, B. T., & Peñaloza, B. C. (2021). *Riesgos psicosociales y desempeño laboral de los funcionarios del Hospital Básico Píllaro y su dirección distrital*. *Revista ERUDITUS*, p. 45-58. <https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.397>
- Garcidueñas, P. (2018). *¿Qué es la brecha de habilidades y cómo cerrarla?* expoknew: <https://www.expoknews.com/brecha-de-habilidades/#:~:text=La%20brecha%20de%20habilidades%20es,perfiles%20que%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas%20requieren>.
- Garzón, I. (2016). *Análisis jurídico de la evaluación del desempeño de los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como herramienta de gestión en la actuación de la Administración Pública*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5307/1/T2050-MDA-Velasco-Analisis.pdf>
- Gontero, S., & Novella, R. (2021). *El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina*. Santiago: Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47651/1/S2100683_es.pdf

- Gutiérrez, R., Novoa, A., Aguirre, A., Mendoza, L., Uribe, M., González, C., & Germán, F. (2011). La utilidad de los valores en las instituciones de salud. *Revista CONAMED*, 16(2), PP. 74-78. <https://www.medigraphic.com/pdfs/conamed/con-2011/con112e.pdf>
- Henriques, N. A., & Loor, G. I. (2020). *Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADMS), provincia de Manabí, Ecuador*. *Revista Científica FIPCAEC*, p. 151-185. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/226/377>
- Hernández, H. (2020). Valores y Compromiso Organizacional de Personal Empleado en la Ciudad de Durango. *Revista Trascender, contabilidad y gestión*, 5(13), pp. 17-33. <https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.77>.
- Iturralde, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Jaramillo, A., Pinzón, M., & Riveros, E. (2019). *Programa para el fortalecimiento de las habilidades blandas en los docentes del colegio Las Américas de Barrancabermeja*. Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14094/1/2019_habilidades_blandas_docentes.pdf
- Jurado, E. (2020). *Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37045/EdwardAlejandroJuradoAlba%C3%B1il2020.pdf?sequence>
- Katz, M., Seid, G., & Abiuso, F. (2019). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones*. UBA. <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>

- López, B., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S., & Tornell, I. (2021). Calidad de vida laboral y desempeño laboral en médicos del instituto mexicano del seguro social de bienestar, en el estado de Chiapas. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(2), pp. 316-325.
<https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>
- Martins, J. (20 de Julio de 2023). *Tu guía para comenzar con la gestión de recursos*. asana.com: <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), p. 38-47.
<https://doi.org/>
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es.
- Mejía, E., Cuello, G., Morillo, J., & Donoso, R. (2022). Importancia de la comunicación asertiva en la relación enfermero-paciente. Estrategia educativa para estudiantes de la carrera de Enfermería. *Revista Conrado*, 18(S1), pp. 442-552.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2358>
- Méndez, C., & Palacios, N. (2020). Gestión de Información y Gestión de Comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro. *Revista Cientific*, 5(16), pp. 20-39.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.1.20-39>
- Montoya, D. (2016). "Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015". <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7490>
- Noboa, A. (2018). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Uruguay: Universidad de la República del Uruguay.
<http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>

- Oliveros, V. (2018). *La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra*. Revista de Investigación. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376157736006/html/>
- Padilla, H. T. (2017). *Estrategia de intervención para mejorar el rendimiento laboral del personal de enfermería del servicio de maternidad y centro obstétrico del Hospital Provincial General Latacunga*. Ambato: UNIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6042/1/PIUAENF014-2017.pdf>
- Paravic, T., & Lagos, E. (2022). Trabajo en equipo y calidad de la atención en salud. *Revista Cienc. enferm.*, 27(41). <https://doi.org/10.29393/ce27-41tetm20041>
- Pérez, G. (2016). *Programa para mejorar el estrés en trabajadores de la CFE, división sureste Zantepepec, Oaxaca*. <http://132.248.9.195/ptd2014/marzo/0711485/0711485.pdf>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), p. 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pineda, V., & Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12). <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/>
- Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(85), pp. 211-232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Presidencia de la República. (09 de diciembre de 2020). Registro Oficial Suplemento 294. *Ley orgánica del servicio público*. https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf

- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. Revista 3C Empresas, (Edición Especial), p. 50-56. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Pum, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación de desempeño*. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Pumacayo, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*. Perú. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuquri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Huguet, A. M. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico*. Revista Información tecnológica, pp. 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). *Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo*. Center for Creative Leadership. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Reyes, L., & Carmona, F. A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Universidad Simón Bolívar. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rico, A. (2023). *Liderazgo Compartido: potenciando el Éxito a través de la Colaboración*. <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-compartido-potenciando-el-%C3%A9xito-trav%C3%A9s-de-la-rico-phd>

- Rodriguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista EAN, p.175-195.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rosero, E., Córdova, P., & Balseca, A. (2021). *La Inteligencia Emocional en infantes: Aspectos a considerar en las aulas post pandemia*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, p. 229- 245.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i11.1266>
- Sanchez, A., & Romero, F. (2019). *Inteligencia Emocional e ira en adolescentes de un colegio estatal de nivel secundario básico regular del distrito de Surquillo*. Perú. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2657>
- Sánchez, F. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos*. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), p. 102-122.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Solórzano, N. V., Parra, C., Espinoza, M. Y., & Macías, J. R. (2020). *Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí*. Revista Polo del Conocimiento, pp. 541-553. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398420>
- Torres, E. (2018). *Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa Aegocep. Arequipa*.
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7259/Rltorael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, V. (2019). *Estudio jurídico sobre la obligación de denunciar para los servidores públicos y las autoridades administrativas*. Machala: UTMACH.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15202>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Revista de la Facultad de

- Medicina, 65(2), p. 329-332.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Urbina, M. (2019). *Habilidades blandas en ciencias de la salud*. *Revista Hispanoamericana de Ciencias de la Salud*, p. 125-126.
<https://uhsalud.com/index.php/revhispano/article/download/408/242/739>
- Vaca, J., Almuiñas, J., & Galarza, J. (2018). *Reflexiones sobre el plan de mejoras en las instituciones de educación superior*. *Revista San Gregorio*, p. 6-13.
<https://doi.org/https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/611>
- Vallejos, M. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte SAC*.
https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2082/1/TL_VallejosCarrascoAndrea.pdf
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). *La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: Revisión y análisis en la región*. Montevideo: OIT/Cinterfor.
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/brechahabilidades_cinterfor2017_seg_0.pdf
- Vasquez, D. (2020). *Ventajas, desventajas y ocho recomendaciones para la educación médica virtual en tiempos de COVID-19*. *Revista CES Medicina*, p. 14-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.21615/cesmedicina.34.covid-19.3>
- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Campos, S., Vásquez Villanueva, C., Vásquez Villanueva, L., Castillo Paredes, H., & Gómez Miguel, J. (2021). *Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente*. *Paidagogo*, 3(2), p. 4-16. <https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>
- Ventura, J. (2017). *¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014&lng=es&tlng=es..

- Venegas, B., Rodriguez, M., Abril, R., & Calero, G. (2022). Motiación y satisfacción del personal de enfermería en la atención de tercer nivel. *Revista Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(3). https://www.researchgate.net/publication/361700021_Motivacion_y_satisfaccion_del_personal_de_enfermeria_en_la_atencion_de_tercer_nivel
- Vera, K. (2023). *Gestión de la comunicación interna con el enfoque en el clima organizacional del personal administrativo de la Gobernación de la provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península Santa Elena (UPSE). <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9174/1/UPSE-TCO-2023-0045.pdf>
- Zumba, S., Quinde, J., Lata, S., & Espinoza, C. (2021). *La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación*. *Revista Illari*, p. 28-32. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635>

ANEXOS

**ANEXO 1.- SOLICITUD A DIRECCIÓN DE CARRERA PARA EMISIÓN DE OFICIO
A LA DIRECCIÓN DISTRITAL SALUD 13D06 BOLÍVAR-JUNÍN**

Calceta, 11 de mayo del 2023

Dr. C. Evis Lizett Diéguez Matellán
DIRECTORA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Presente. –

Mediante solicitud, Ana Lina Sanclemente Zambrano con CI: 131042793-3; y, Jonathan José Vera Párraga con C.I: 131477653-3, egresados de la carrera de administración pública, nos encontramos desarrollando el Trabajo de Integración Curricular titulado: "LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA", bajo la tutoría de la Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal, nos dirigimos a usted muy respetuosamente, para solicitarle autorice la emisión de un Oficio dirigido a la Dra. Ángela Sánchez Directora Distrital de Salud 13D06 Junín-Bolívar- Pichincha como un acto de formalidad para que autorice y de las facilidades para la aplicación de los instrumentos de recolección de información para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular; los cuales consisten en una entrevista y encuesta dirigida a los subcentros de salud de San Bartolo e Inés Moreno, de igual forma, la obtención de los resultados del proceso de evaluación de desempeño al personal del período 2021 y 2022 de ambas instituciones para así poder continuar con el desarrollo y ejecución de nuestro trabajo.

Desde ya reiteramos nuestro agradecimiento por la atención brindada a nuestra petición.

Atentamente,



Ana Lina Sanclemente Zambrano
CI: 131042793-3



Jonathan José Vera Párraga
CI: 131477653-3



ANEXO 1B.- OFICIO EMITIDO POR DIRECCIÓN DE CARRERA HACIA EL DISTRITO SALUD 13D06

República del Ecuador



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ
Carrera de Administración Pública



Oficio n.º: **ESPAM MFL-CAP-2023-411-OF**
Calceta, 11 de mayo de 2023

ASUNTO: Solicitud autorización y aplicación de entrevista y encuesta.

Señora Dra.
Ángela María Sánchez Vélez
DIRECTORA DISTRITO DE SALUD 13D06 JUNÍN-BOLÍVAR-PICHINCHA
Ciudad.-

Señora Directora:

Por medio del presente reciba un cordial saludo y deseo de éxitos en sus funciones.

Mediante solicitud realizada por **Ana Lina Sanclemente Zambrano** con C.I. **131042793-3**; y, **Jonathan José Vera Párraga** con C.I. **131477653-3**, estudiantes de Noveno nivel paralelo A de la Carrera de Administración Pública, solicitamos muy comedidamente autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular **"LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA"**.

De ser aprobada la solicitud, sírvase autorizar a quien corresponda, para que dé las facilidades en la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos (resultados del proceso de evaluación de desempeño al personal del periodo 2021 y 2022 de los Subcentros de salud San Bartolo e Inés Moreno de la ciudad de Calceta); así mismo, sírvase proponer fecha para la obtención de la información. Cabe destacar que la información obtenida a través de los instrumentos de recopilación de datos (entrevista-encuesta), servirán para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular, que se encuentra bajo la tutoría de la Mg. Martha Elizabeth Álvarez Vidal.

Atentamente,



Dr. C. Evis Lizett Dieguez Matellán
DIRECTORA DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA




EDM/igc

1/1

Oficinas Centrales
Calle 10 de agosto y Granda Centeno
Telfs: (05) 2685 134/156

Campus Politécnico
Sitio el Limón, Calceta
Telfs: (05) 2685283 / 3028904 / 3028838

ANEXO 2.- AUTORIZACIÓN DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS



Ministerio de Salud Pública
 Coordinación Zonal 4 - Salud
 Dirección Distrital 13D06 Junín - Bolívar - Pichincha - Salud

Oficio Nro. MSP-CZ4-13D06-DD-J-B-P-2023-0129-O

Calceta, 14 de junio de 2023

Asunto: AUTORIZACIÓN DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS - CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESPAM.

Doctora
 Evis Lizett Dieguez Matellan
Directora de la Carrera de Administración Pública
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI -
MANUEL FELIX LOPEZ
 En su Despacho

De mi consideración:

Por medio de la presente y en atención a Oficio Nro. ESPAM-MFL-CAP-2023-411-OF suscrito por usted Dra. Evis Lizett Dieguez Matellan, Directora de la Carrera de Administración Pública, ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI - MANUEL FELIX LOPEZ e ingresado por ventanilla Unica mediante Memorando Nro. MSP-CZ4-13D06-DD-J-B-P-2023-0110-E referente a SOLICITUD AUTORIZACION Y APLICACION DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS - CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA - ESPAM, y en referencia a Memorando Nro. MSP-CZ4-13D06-AJ-2023-0231-M suscrito por la Sra. Abg. Karen Andrea Falconi Navarrete, Analista Distrital de Asesoría Jurídica, mediante el cual menciona lo siguiente:

- *"Reciba un cordial saludo, en atención a Memorando Nro. MSP-CZ4-13D06-DD-J-B-P-2023-2810-M, suscrito por Sra. Mgs. Ángela María Sánchez Vélez, Directora Distrital, Ministerio de Salud Pública, quien pone a conocimiento SOLICITUD desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE LA CIUDAD DE CALCETA", requerimiento realizado por estudiantes de Noveno nivel paralelo A de la Carrera de Administración Pública Ana Lina Sanclemente Zambrano con C.I. 131042793-3; y, Jonathan José Vera Párraga con C.I. 131477653-3 de acuerdo a presente requerimiento este departamento se prenuencia al respecto:*
- *Los establecimientos de salud, en donde se desarrollen investigaciones, por medio de su máxima autoridad y por una sola vez, son los que autorizan la investigación.*
- *En caso de que sean protocolos correspondientes a tesis de grado o titulación, estos son APROBADOS directamente por las Instituciones de Educación Superior de las cuales provengan los tesisistas, y solo de ser el caso, por la ARCSA y la DIS si se plantea un ensayo clínico o un estudio observacional que se enmarque en los requisitos de aprobación de la DIS*

Dirección: Calle
 Teléfono: 0526
 distrito@13d06



**ANEXO 2B.- RESPUESTA CON RELACIÓN A LA INFORMACIÓN SOLICITADA
SOBRE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 2022**



**ESPAM
MFL**

Jonathan Jose Vera Parraga <jonathanj.verap@espam.edu.ec>

**RESPUESTA: SOLICITUD DE INFORMACION (CS. INES MORENO Y CS. SAN
BARTOLO) CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - ESPAM.**

1 mensaje

Angela M. Sanchez Velez <angela.sanchez@13d06.mspz4.gob.ec>

20 de junio de 2023, 15:57

Para: administracionpublica <administracionpublica@espam.edu.ec>

CC: "Miguel A. Mendoza Zambrano" <miguel.mendoza@13d06.mspz4.gob.ec>, ana sanclemente <ana.sanclemente@espam.edu.ec>, jonathanj verap <jonathanj.verap@espam.edu.ec>

De mi consideración:

Por medio de la presente y en atención a Oficio Nro. ESPAM-MFL-CAP-2023-411-OF suscrito por usted Dra. Evis Lizett Dieguez Matellan, Directora de la Carrera de Administración Pública, ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA AGROPECUARIA DE MANABI - MANUEL FELIX LOPEZ e ingresado por ventanilla Unica mediante Memorando Nro. MSP-CZ4-13D06-DD-J-B-P-2023-0110-E referente a SOLICITUD AUTORIZACION Y APLICACION DE ENTREVISTA Y ENCUESTAS - CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA - ESPAM, esta Dirección Distrital remite en documento adjunto los resultados de evaluación de desempeño del periodo 2021 y 2022 de los Establecimientos del Primer Nivel (San Bartolo e Ines Moreno).

Particular que informo para los fines pertinentes

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atte.

Dra. Angela María Sanchez Velez.

**Directora de la Dirección Distrital 13D06 Junín Bolívar Pichincha Salud.
Coordinación Zonal 4 Salud
Ministerio de Salud Pública del Ecuador**

 **espam_-_unidades...xls**
29K

ANEXO 3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2021-2022 DE LOS SUBCENTROS DE SALUD INVOLUCRADOS

CENTRO DE SALUD		OBSERVACION		
2021	CENTRO DE SALUD INES MORENO (13D06-Z4) MSP	5 MUY BUENO	LABORARON 11: 10 LOSEP Y 1 CODIGOS DE TRABAJO.	<p>ACUERDO - MDT-2018-0041 Expídesse la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño</p> <p>Art. 20.- De la escala de calificación final.- La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General. Los niveles de la escala serán los siguientes:</p> <p>a) Excelente.- Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;</p> <p>b) Muy bueno.- Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;</p> <p>c) Satisfactorio.- Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;</p> <p>d) Regular.- Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,</p> <p>e) Insuficiente.- Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.</p>
		5 EXCELENTE		
2022	CENTRO DE SALUD INES MORENO (13D06-Z4) MSP	12 MUY BUENO	LABORARON 13 PERSONAS: 12 LOSEP Y 1 CODIGOS DE TRABAJO.	

SUBCENTRO INÉS MORENO

CENTRO DE SALUD		OBSERVACION		
2021	CENTRO DE SALUD SAN BARTOLO (13D06-Z4) MSP	2 SATISFACTORIO	LABORARON 12 PERSONAS : 10 LOSEP Y 2 CODIGOS DE TRABAJO.	<p>ACUERDO - MDT-2018-0041 Expídesse la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño</p> <p>Art. 20.- De la escala de calificación final.- La escala de calificación para la evaluación del desempeño se sujetará a lo establecido en los artículos 78 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y 221 de su Reglamento General. Los niveles de la escala serán los siguientes:</p> <p>a) Excelente.- Desempeño alto, supera los objetivos y metas programadas, calificación que es igual o superior al 95%;</p> <p>b) Muy bueno.- Desempeño esperado, cumple los objetivos y metas programadas, calificación que está comprendida entre el 90% y 94.99%;</p> <p>c) Satisfactorio.- Desempeño aceptable, mantiene un nivel de productividad admisible, calificación que está comprendida entre el 80% y 89.99%;</p> <p>d) Regular.- Desempeño bajo lo esperado, los resultados son menores al mínimo aceptable de productividad, calificación que está comprendida entre el 70% y 79.99%; y,</p> <p>e) Insuficiente.- Desempeño muy bajo a lo esperado, su productividad no permite cubrir los requerimientos del puesto y de los procesos internos, calificación igual o inferior al 69.99%.</p>
		8 MUY BUENO		
2022	CENTRO DE SALUD SAN BARTOLO (13D06-Z4) MSP	2 SATISFACTORIO	LABORARON 17 PERSONAS : 15 LOSEP Y 2 CODIGOS DE TRABAJO. CABE INDICAR QUE ES PERSONAL ROTATIVO	
		13 MUY BUENO		

SUBCENTRO DE SALUD SAN BARTOLO

ANEXO 4. BANCO DE REACTIVOS PARA LA ENTREVISTA

ENTREVISTA APLICA A LOS DIRECTORES DE LOS SUBCENTROS DE SALUD

OBJETIVO. Diagnosticar las habilidades blandas que se aplican en el desempeño de las funciones del personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta

VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS

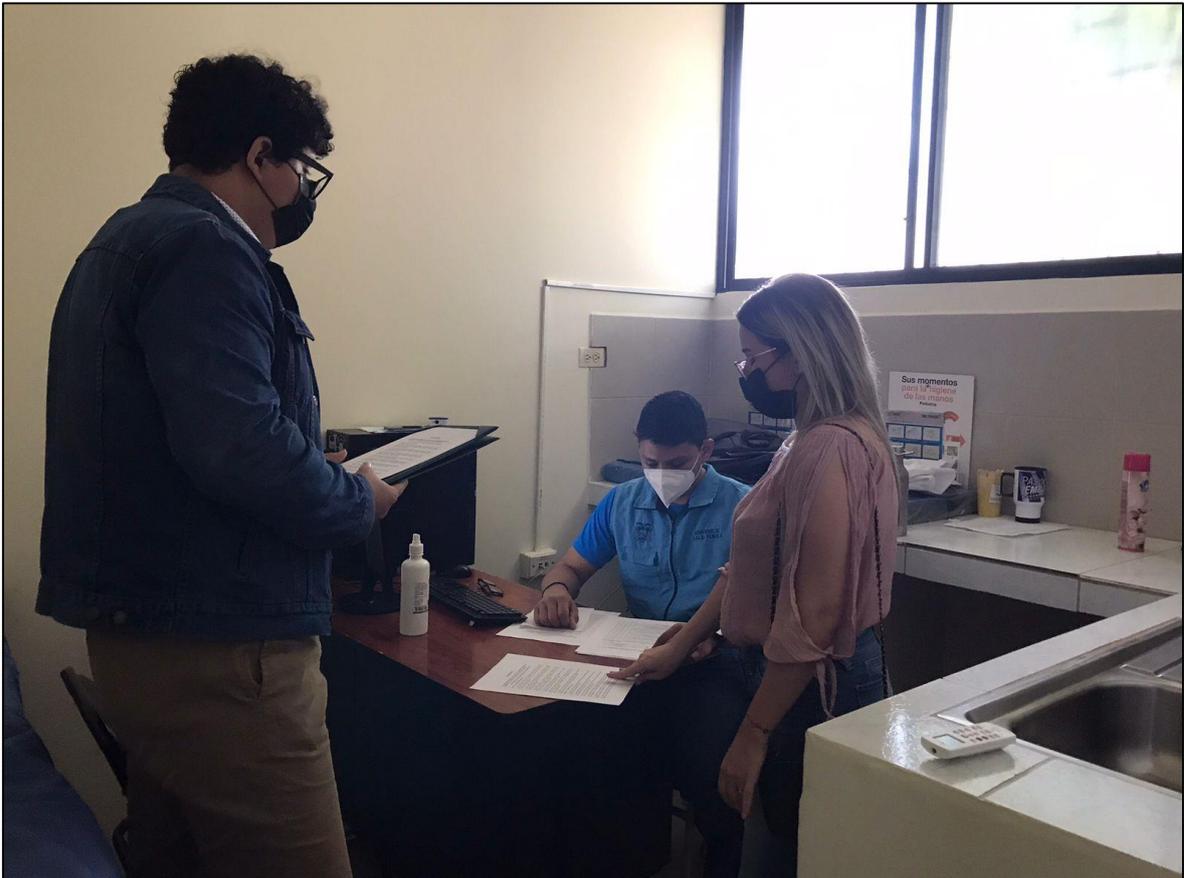
1. ¿Tiene usted conocimiento acerca del liderazgo, la comunicación asertiva, empatía, motivación, trabajo en equipo? ¿Las considera necesarias para el desarrollo de las funciones dentro de la institución?
2. ¿Conoce usted si sus subordinados hacen empleo de la empatía, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva para el desarrollo y ejecución de sus funciones dentro del subcentro de salud?
3. ¿Considera que dentro del subcentro de salud existe una comunicación asertiva eficiente, que cumpla a cabalidad la función de mantener informados a todos los servidores de esta institución? SI/NO ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el grado de empatía que presentan sus subordinados al momento de desempeñar sus funciones dentro del subcentro de salud?
5. Recibe ayuda o asesoría de los miembros de otros departamentos cuando usted lo solicita. ¿Considera necesaria la participación de sus subordinados en la toma de decisiones del subcentro?
6. ¿Cuál es el nivel de motivación que posee usted al momento de ejercer sus funciones? ¿Considera importante mantener motivados a sus compañeros de trabajo?

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

1. ¿Cuáles son los factores que generalmente suelen entorpecer la entrega de un servicio oportuno dentro del subcentro de salud?
2. ¿Considera usted que la gestión del tiempo de los servidores incide en el desarrollo de las actividades dentro del subcentro de salud? ¿Por qué?
3. ¿Cree que dentro del subcentro se dividen los roles de funciones de manera adecuada acorde a las capacidades de los servidores?
4. ¿Considera que el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de las funciones de una organización? ¿Sus subordinados manifiestan un correcto trabajo en equipo?

5. ¿Considera que los servidores que laboran en el subcentro poseen las cualidades necesarias realizar sus funciones con la mínima cantidad de errores?
6. ¿Cree que el clima laboral (tanto positivo como negativo) incide en su desempeño laboral de los servidores y en la satisfacción del servicio por parte de los pacientes?

ANEXO 5.- EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA



ANEXO 5. BANCO DE REACTIVOS PARA LA ENCUESTA

ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LOS SUBCENTROS DE SALUD DE CALCETA

OBJETIVO. Diagnosticar las habilidades blandas que se aplican en el desempeño de las funciones del personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta

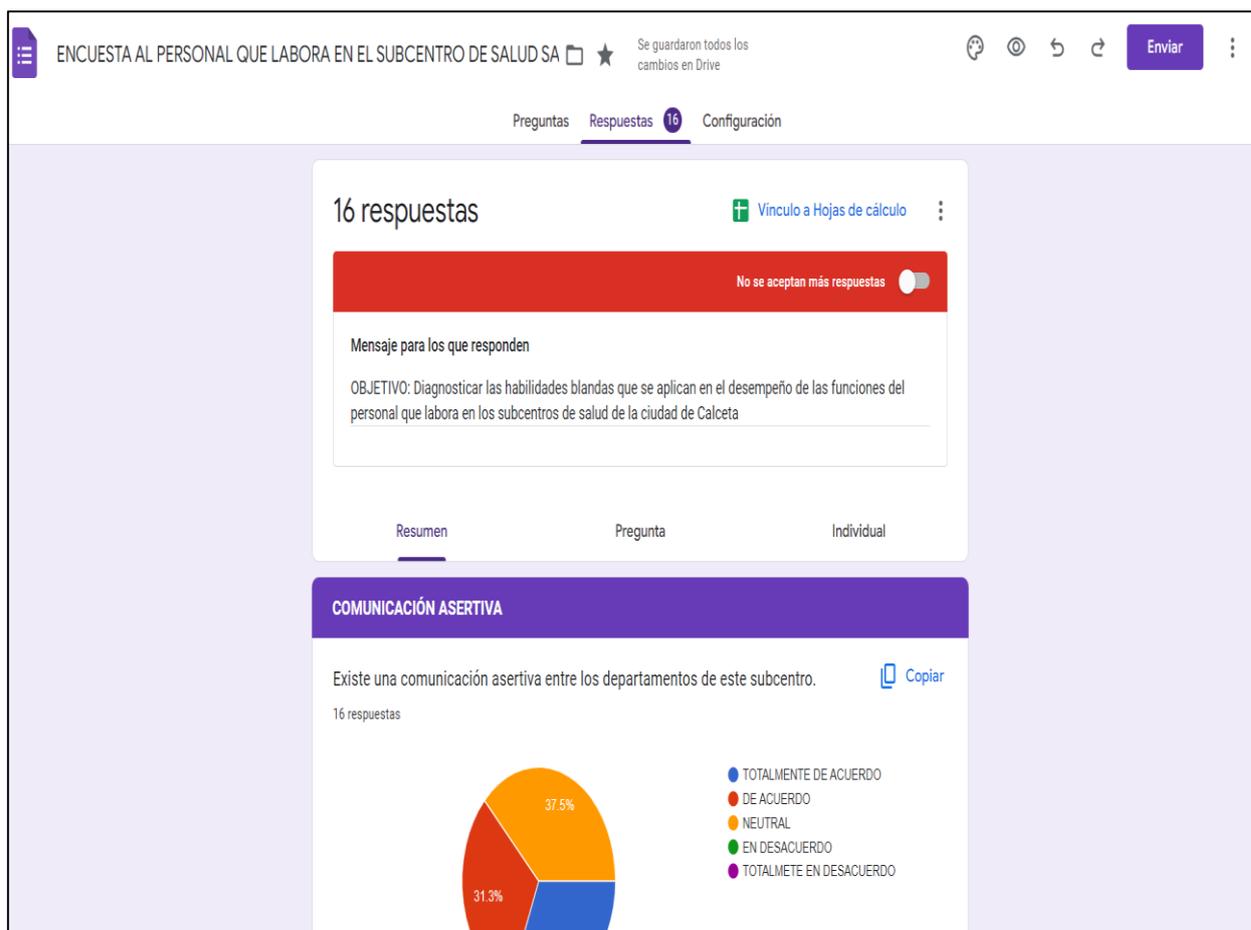
El presente mecanismo se encuentra basado en la escala de Likert de cinco puntos, a continuación se establece el significado y ponderación correspondiente a cada punto de la escala.

TDA	TOTALMENTE DE ACUERDO	5
DA	DE ACUERDO	4
N	NEUTRAL	3
ED	EN DESACUERDO	2
TED	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1

ENCUESTA							
VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALAS				
			1	2	3	4	5
HABILIDADES BLANDAS	COMUNICACIÓN ASERTIVA	Existe una comunicación asertiva entre los departamentos de este subcentro.					
		Mantienen sus compañeros de trabajo informados a los demás departamentos de lo que sucede en el de su correspondencia.					
		Gestiona la información que recepta y la retransmite según los plazos que se establezcan.					
	EMPATÍA	Sus compañeros de trabajo emplean habilidades socioemocionales para desempeñar sus funciones					
		El desempeño de sus compañeros de trabajo se basa en la aplicación de valores para brindar una atención oportuna y acercamiento con los pacientes					
		Considera las emociones de sus pacientes al momento de brindar una atención personalizada.					
	LIDERAZGO	Posee la capacidad de asumir la responsabilidad cuando los miembros de un equipo no cumplen con las expectativas.					
		Genera opiniones que aporten al funcionamiento de la organización.					
		Resuelve los problemas dentro del espacio laboral por usted mismo con iniciativa, arriesgándose dentro de términos razonables.					
	MOTIVACIÓN	El ambiente de trabajo genera suficiente motivación para ejecutar sus funciones con normalidad.					
		Considera que los directores del subcentro hacen lo necesario para motivarlos a realizar bien su trabajo.					
		Se siente lo suficientemente motivado dentro de su puesto de trabajo.					

DESEMPEÑO LABORAL	CALIDAD	Realiza las tareas asignadas con el mínimo de errores en su ejecución.						
		Emplea de manera adecuada los recursos que se le asignan para realizar sus funciones en el subcentro de salud.						
		Puede detectar puntos de mejora y ofrece actividades para el desarrollo a sus compañeros teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de la organización.						
	COMPETENCIAS	Se dividen los roles dentro del subcentro acorde a las capacidades de los servidores.						
		Mantiene un trato respetuoso con sus compañeros de trabajo.						
		Usted resuelve los problemas sin la ayuda de algún superior.						
	ORGANIZACIÓN	Ejecuta sus actividades acorde a los procedimientos.						
		Muestra preocupación por alcanzar las metas de la organización.						
		Posee una planificación de las actividades a realizar.						
	TRABAJO EN EQUIPO	Los miembros del equipo tienen una claridad absoluta sobre su papel en el desarrollo de sus funciones.						
		Muestra interés en colaborar con sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos del subcentro de salud.						
		Existe confianza y respeto dentro de tu equipo.						

ANEXO 5E.- RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN GOOGLE FORMS



RESUESTAS SUBCENTRO DE SALUD SAN BARTOLO

AL PERSONAL QUE LABORA EN EL SUBCENTRO DE SALUD INÉS MORENO

Se guardaron todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas **16** Configuración

16 respuestas

[Ver en Hojas de cálculo](#)

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los que responden

OBJETIVO. Diagnosticar las habilidades blandas que se aplican en el desempeño de las funciones del personal que labora en los subcentros de salud de la ciudad de Calceta

Resumen **Pregunta** Individual

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Existe una comunicación asertiva entre los departamentos de este subcentro. [Copiar](#)

16 respuestas

Categoría	Porcentaje
TOTALMENTE DE ACUERDO	31.3%
DE ACUERDO	12.5%
NEUTRAL	
EN DESACUERDO	
TOTALMETE EN DESACUERDO	

● TOTALMENTE DE ACUERDO
● DE ACUERDO
● NEUTRAL
● EN DESACUERDO
● TOTALMETE EN DESACUERDO

RESPUESTAS SUBCENTRO DE SALUD INÉS MORENO