



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

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

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE  
SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**

**AUTORES:**

**LIXON DARWIN MENDOZA CONFORME  
LUIS SEGUNDO SALTOS RUPERTY**

**TUTOR:**

**RODRÍGUEZ LOOR BYRON ALEJANDRO, Mgs**

**CALCETA, JULIO DE 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

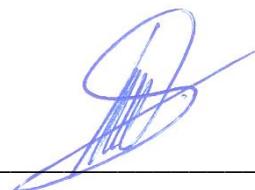
Yo **LIXON DARWIN MENDOZA CONFORME** con cédula de ciudadanía 0929163996, y **LUIS SEGUNDO SALTOS RUPERTY** con cédula de ciudadanía 0928515808 declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicas, conservando a nuestro 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.



**Lixon Darwin Mendoza Conforme**

CC: 0929163996



**Luis Segundo Saltos Ruperty**

CC: 0928515808

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**ING. BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ LOOR, Mg.** certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por **LIXON DARWIN MENDOZA CONFORME** y **LUIS SEGUNDO SALTOS RUPERTY**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ LOOR, Mg**

**CC: 1313572560**

**TUTOR**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **LIXON DARWIN MENDOZA CONFORME**, con cédula de ciudadanía 0929163996, y **LUIS SEGUNDO SALTOS RUPERTY** con cédula de ciudadanía 0928515808, 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 DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**Lixon Darwin Mendoza Conforme**

**CC: 0929163996**



---

**Luis Segundo Saltos Ruperty**

**CC: 0928515808**

## **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 DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**, que ha sido desarrollado por **LIXON DARWIN MENDOZA CONFORME** y **LUIS SEGUNDO SALTOS RUPERTY**, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

MG. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA

CC: 1310626104

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

MG. ENRRY JOSÉ COX FIGUEROA

CC: 1309488086

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

EC. ERNESTO MIGUEL GUEVARA CUBILLAS

CC. 1304605734

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de crecer como seres humanos a través de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado nuestros conocimientos profesionales día a día;

A Dios por ser nuestro guía en este caminar, por permitirnos llegar hasta el final de este sueño plasmado sin dejarnos decaer, por brindarnos sabiduría y dedicación para sacar adelante nuestro proyecto de titulación,

A nuestros docentes y compañeros que fueron grandes protagonistas de este logro, siendo de gran ayuda en la adquisición de muchos conocimientos a lo largo de estos años, y

A nuestro tutor Ing. Byron Rodríguez por ser parte esencial en la culminación de este proyecto estando siempre presente ante cualquier inquietud.

**Lixon Darwin Mendoza Conforme**

**Luis Segundo Saltos Ruperty**

## DEDICATORIA

A Dios por brindarme salud y vida para alcanzar este gran objetivo guiándome siempre por el camino del bien, dándome fortaleza y valentía para enfrentar las diferentes dificultades presentadas en el camino.

A mis padres Flavio Mendoza e Incita Arauz, quienes fueron mi pilar fundamental en esta etapa de mi vida, en este momento especial quiero honrarlos con este logro, fueron quienes estuvieron siempre a mi lado brindándome su mano para nunca decaer a pesar de las adversidades.

A mi tía Luisana Mendoza quien sin dudarlo me ha brindado su apoyo incondicional y su confianza a lo largo del camino. Gracias por estar siempre ahí para mí, escuchándome, animándome y creyendo en mis sueños. Este logro es suyo tanto como mío, hoy con esta tesis, deseo expresar mi gratitud infinita por ser la tía extraordinaria que es.

A mi amigo incondicional y compañero de tesis Luis Saltos a quien quiero expresarle mi gratitud y admiración por haber sido mi compañero incondicional en esta etapa de nuestras vidas. Que desde el primer día hasta este momento que culminamos este ciclo, ha estado a mi lado, brindándome su apoyo y motivación cuando más lo necesitaba. Aunque no solo hemos compartido el camino de la tesis, también hemos compartido nuestra vida. Hemos sido testigos de nuestros éxitos y fracasos personales, hemos construido recuerdos inolvidables y hemos forjado una amistad que trasciende las aulas universitarias.

**Lixon Darwin Mendoza Conforme**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Luis Saltos y Yolanda Ruperty que fueron mis pilares fundamentales en el transcurso de mi vida universitaria, tanto por su apoyo incondicional como su apoyo económico, siempre aconsejándome, dirigiéndome por un buen camino para ser una mejor persona y ser un excelente profesional.

A mis hermanos, Mgs. María Luisa Saltos y Luciano Saltos, por siempre estar presentes en todo momento, brindándome siempre su apoyo, por estar preocupándose siempre por mí, emocionalmente como económicamente, me siento muy agradecido por brindarme una excelente familia.

A mi compañero de estudios Darwin Mendoza, de tesis, y de vida, gracias por el apoyo brindado en el transcurso de esta etapa universitaria, compartiendo, sacrificios, victorias, conocimientos, entre diversas cosas. No queda más que decir, lo logramos.

**Luis Segundo Saltos Ruperty**

## CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE TABLAS .....	xiv
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
KEY WORDS .....	xvii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.4. IDEA A DEFENDER.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. HABILIDADES BLANDAS.....	8
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	9
2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS MÁS RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.....	9

2.1.3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN EL ÁMBITO LABORAL.....	10
2.2. HABILIDADES DURAS.....	11
2.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y HABILIDADES DURAS.....	11
2.3. DESEMPEÑO LABORAL.....	13
2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL .....	14
2.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL .....	15
2.3.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL .	16
2.3.4. COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL 17	
2.3.5. TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	18
2.3.6. PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	19
2.3.7. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	21
2.4. SERVIDOR PÚBLICO.....	22
2.4.1. DEBERES Y DERECHOS DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	23
2.4.2. DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	25
2.4.3. FINALIDADES LEGÍTIMAS DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	26
2.5. DEFINICIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO.....	26
2.5.1. LA FUNCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO .....	27
2.5.2. CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO .....	28
2.5.3. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS .....	29
2.6. PLAN DE MEJORA.....	30
2.6.1 REQUERIMIENTOS DEL PLAN DE MEJORA .....	32
2.6.2. FASES DEL PLAN DE MEJORA.....	34
2.6.3. METODOLOGÍA PARA UTILIZAR EN UN PLAN DE MEJORA .....	35

2.6.4. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA.....	37
2.7. CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	38
2.7.1. LOCALIZACIÓN .....	38
2.7.2. MISIÓN.....	38
2.7.3. VISIÓN .....	39
2.7.4. VALORES INSTITUCIONALES.....	39
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	40
3.1. UBICACIÓN .....	40
3.2. DURACIÓN.....	40
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....	40
3.4. POBLACIÓN .....	40
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	41
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	42
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	42
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.6.1. ENTREVISTAS.....	43
3.6.2. ENCUESTA .....	44
3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.7.1. MODELO SERVQUAL.....	44
3.7.2. ESCALA DE LIKERT .....	45
3.7.3. FORMULARIO GOOGLE .....	46
3.8. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.8.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	47
3.8.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	47
3.8.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	48
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48

3.9.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	48
3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA..	49
3.9.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1 FASE 1: ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	52
4.1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA BASE LEGAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL. ....	52
4.1.2 ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL Y NORMATIVA. ....	55
4.2. FASE 2: DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	56
4.2.1 APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN. ....	56
4.2.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DE TOSAGUA.....	59
4.2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	82
4.3 FASE 3: PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE	

LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.....	83
4.3.1 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H.....	83
4.3.2. SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA A LOS INVOLUCRADOS DE LA INSTITUCIÓN. ....	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA .....	91
ANEXOS.....	104

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 4. 1</b> Cuadro comparativo sobre desempeño laboral .....	53
<b>Tabla 4. 2</b> Comunicación efectiva .....	59
<b>Tabla 4. 3</b> Adaptabilidad .....	62
<b>Tabla 4. 4</b> Resolución de conflictos .....	64
<b>Tabla 4. 5</b> Responsabilidad.....	66
<b>Tabla 4. 6</b> Toma de decisiones .....	68
<b>Tabla 4. 7</b> Productividad laboral.....	71
<b>Tabla 4. 8</b> Eficiencia laboral .....	73
<b>Tabla 4. 9</b> Iniciativa .....	75
<b>Tabla 4. 10</b> Trabajo en equipo .....	77
<b>Tabla 4. 11</b> Satisfacción laboral .....	79
<b>Tabla 4. 12</b> Propuesta para el plan de mejora .....	82
<b>Tabla 4. 13</b> Estrategias de mejora mediante la matriz 5w+1h .....	84

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2. 1</b> Hilo conductor .....	7
<b>Figura 2. 2</b> Diferencia de habilidades duras y blandas .....	12
<b>Figura 2. 3</b> Objetivos de la evaluación de desempeño laboral .....	17
<b>Figura 2.4</b> Tipos de evaluación de desempeño .....	19
<b>Figura 2.5</b> Deberes y derechos de los servidores públicos. ....	23
<b>Figura 2. 6</b> Tipos de servicios públicos.....	30
<b>Figura 2. 7</b> Ventajas y desventajas de un plan de mejora .....	32
<b>Figura 3.1</b> Ubicación del Centro de Salud Tipo C de Tosagua.....	40

## **RESUMEN**

La finalidad de esta investigación fue analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral. Las habilidades blandas se definen como un conjunto de destrezas de carácter emocional relacionadas con la actividad social e indispensable dentro del desempeño laboral ya que permite a las personas relacionarse efectivamente con los demás, trabajar de manera colaborativa, resolver conflictos, y adaptarse a los constantes cambios del entorno profesional. Para dar cumplimiento con los objetivos planteados en la investigación se ejecutaron tres fases importantes las mismas que permitieron obtener información real y verídica sobre el nivel del personal en cuanto al desarrollo de sus habilidades, en primera instancia se estableció el estado del arte a través de una rigurosa revisión bibliográfica, la misma que determinó una relación significativa de las variables de estudio, después de esto se diseñaron los instrumentos de campo (entrevista y encuesta) bajo el modelo Servqual y el modelo escala de Likert mismos que permitieron identificar las debilidades que poseen los servidores públicos en cuanto a las habilidades blandas. Una vez descritas las deficiencias encontradas se elaboraron estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h con el propósito de incentivar a los funcionarios al desarrollo continuo de las habilidades blandas con la finalidad de mejorar el desempeño laboral dentro de la institución. Es importante tener claro lo indispensable que es contar con servidores públicos con habilidades blandas para alcanzar el éxito institucional.

## **PALABRAS CLAVES**

Habilidades blandas, desempeño laboral, servidor público, matriz 5w+1h.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to analyze the soft skills of public servants at the Type C Health Center in Tosagua canton to determine their influence on job performance. Soft skills are defined as a set of emotional skills related to social activity and essential in job performance since they allow people to relate effectively with others, work collaboratively, resolve conflicts, and adapt to constant changes of the professional environment. To comply with the objectives set out in the research, three important phases were carried out, which allowed obtaining real and truthful information about the level of personnel in terms of the development of their skills. In the first instance, the state of the art was established through a rigorous bibliographic review, which determined a significant relationship of the study variables, after this the field instruments (interview and survey) were designed under the Servqual model and the Likert scale model, which allowed identifying the weaknesses that the public servants in terms of soft skills. Once the deficiencies found were described, improvement strategies were developed using the 5w+1h planning matrix with the purpose of encouraging officials to continuously develop soft skills with the aim of improving work performance within the institution. It is important to be clear about how essential it is to have public servants with soft skills to achieve institutional success.

## **KEY WORDS**

Soft skills, job performance, public servant, 5w+1h matrix.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las habilidades blandas son atributos o capacidades que tienen las personas para desenvolverse en las organizaciones de una manera eficaz con el fin de diferenciarse y destacarse competitivamente dentro del entorno laboral. Cabe recalcar y en palabras de Flórez (2021) “Las habilidades blandas o soft skills son habilidades personales que se pueden utilizar en cualquier campo en el que una persona se desempeña y permiten la interacción con los demás” (p.8)

En el mundo laboral actual, el éxito de una empresa tanto pública como privada no solo depende de las habilidades técnicas, sino que también de las habilidades blandas para lograr una gestión efectiva. Y de acuerdo a Salcedo et al. (2021) las habilidades blandas y el desempeño laboral en un estudio exploratorio sobre los efectos del aprendizaje formal e informal de los empleados de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú, concluye que las habilidades blandas ayudan a obtener mejores resultados por parte de los empleados.

Del mismo modo Goodsped (2016) expresa que, las habilidades blandas se basan en comprender, dominar las emociones, establecer y alcanzar metas, tomar decisiones autónomas y enfrentar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en sí, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea.

Es decir, que si un empleado tiene buenas habilidades blandas podrá tener un buen desempeño laboral, y al respecto, Chaca y Contreras (2021) mencionan que “Tras una investigación realizada por la Universidad de Harvard se indicó que el 85% del éxito en el desempeño de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas o sociales y personales” (p.10).

Sin embargo, Hang et al. (2018) manifiestan que se desconoce de las habilidades blandas y que en la actualidad las universidades han prestado poca atención a estas mismas, o no identifican las habilidades blandas que requieren los empleadores, consecuentemente los graduados no poseen las habilidades blandas adecuadas para realizar el trabajo que se les exige. En la investigación se pudo demostrar que más del 50% de los estudiantes desconocen de las habilidades blandas, como evidencian los resultados de la prueba de entrada en ambos grupos de estudio.

El Ministerio de Salud Pública indica que las habilidades blandas, en especial el trabajo en equipo, son un soporte entre profesionales, que permite ajustar relaciones en el ámbito laboral, ya que el trabajo en equipo es fundamental al momento de la toma de decisiones. Consigo, los pacientes del Ministerio de Salud Pública, indican que, a nivel laboral, se debería brindar un servicio con ayuda de trabajo multidisciplinario (Lazo y Véliz, 2017).

El Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, vía Bahía, se encarga de brindar servicios como: Prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, consulta externa, medicina familiar, odontología, obstetricia, atención de emergencias 24 horas, parto de corta instancia, laboratorio, imagenología, farmacia, tratamiento (terapia), calorímetro, promoción de la salud (Macías y Tuarez, 2019).

La problemática radica en el personal del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, ya que la falta indispensable de habilidades blandas es un defecto que tiene un impacto negativo en el nivel de calidad, tanto eficaz como eficiente en la labor del personal, por ello se propone una evaluación, misma que aporta con opciones positivas, que ayudan al personal en el aprendizaje de las habilidades

blandas y en su desempeño laboral. Mediante la problemática antes mencionada, el estudio plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal del Centro De Salud Tipo C del cantón Tosagua?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Al tener personal altamente capacitado en habilidades blandas, se pueden mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Centro De Salud Tipo C del cantón Tosagua y con los pacientes, aumentar la eficiencia y productividad al trabajar en equipo, mejorar la comunicación efectiva con los pacientes y sus familiares, reducir el estrés laboral y aumentar la satisfacción laboral. Además, este estudio puede ser útil para otros Centros de Salud Tipo C que enfrentan desafíos similares en su personal. Por lo tanto, esta investigación contribuirá a un mejor funcionamiento del sistema de salud local y a una mejora continua en la calidad del servicio que se brinda a la comunidad.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece que “el trabajo es un derecho y un deber social, fuente de realización personal y base de la economía” (Art. 33). Por lo que es importante asegurar los trabajadores del sector público y que tengan las habilidades necesarias para cumplir con eficiencia sus responsabilidades laborales. Además, diversas leyes ecuatorianas promueven el desarrollo del capital humano para fortalecer la competitividad empresarial y el crecimiento económico del país. Por ejemplo, la Ley Orgánica de Fomento Productivo incentiva la innovación empresarial.

En este sentido, las habilidades blandas pueden influir positivamente el desempeño laboral en el sector público, contribuyendo al cumplimiento de los derechos laborales establecidos por ley y al fortalecimiento del capital humano y a generar

conocimiento útil para el mejoramiento del servicio público en Ecuador y alinear el desarrollo de competencias con la normativa legal existente.

Por ende, las habilidades blandas son cada vez más valoradas y necesarias en el mercado laboral actual, especialmente en las instituciones públicas. En este sentido, diversos estudios han demostrado que el desempeño de los trabajadores está directamente relacionado con su capacidad para desarrollar habilidades sociales, emocionales y comunicativas. Por lo tanto, resulta fundamental investigar cómo el desarrollo de estas habilidades puede impactar en la economía de una empresa o industria determinada.

Introduciendo al ámbito económico, conocer cuáles son las habilidades blandas más valoradas por los empleadores y cómo fomentar su aprendizaje en los trabajadores puede resultar en un aumento de la productividad, reducción del estrés laboral y una mejor adaptación al entorno laboral cambiante. Esta investigación no solo beneficia a las empresas y empleados involucrados, sino también a la economía general del país al mejorar la competitividad y eficiencia empresarial.

Tal como lo asemeja el Foro Económico Mundial (2020) en América Latina, el impacto económico al no contar con grupos de trabajadores cualificados profesionalmente y en habilidades blandas, es definitivamente enorme para el desarrollo de un país, se sostiene así también que las habilidades de la fuerza de trabajo son las que impulsan la economía en las dos próximas décadas. Al estar enfocado en el sector público, se vuelve aún más crucial considerar el desarrollo de habilidades blandas debido a la naturaleza misma del trabajo en este ámbito. Los servidores públicos se encuentran constantemente interactuando con una gran cantidad de personas y grupos con necesidades diversas, por lo que contar con habilidades sociales y emocionales bien desarrolladas puede marcar una gran diferencia en la atención y calidad del servicio prestado a los ciudadanos. Y según

Orozco (2018) “En los momentos actuales la adaptación del concepto de calidad en los servicios de salud atrae cada vez mayor importancia” (p.11).

Finalmente, al enfocarse tanto en el ámbito económico como social, la investigación no solo contribuye al conocimiento académico sobre esta temática tan relevante en la actualidad, sino también ayuda a mejorar la eficiencia y productividad del sector público al desarrollar programas o estrategias que fomenten estas habilidades blandas entre los servidores públicos.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las habilidades blandas y su influencia para la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

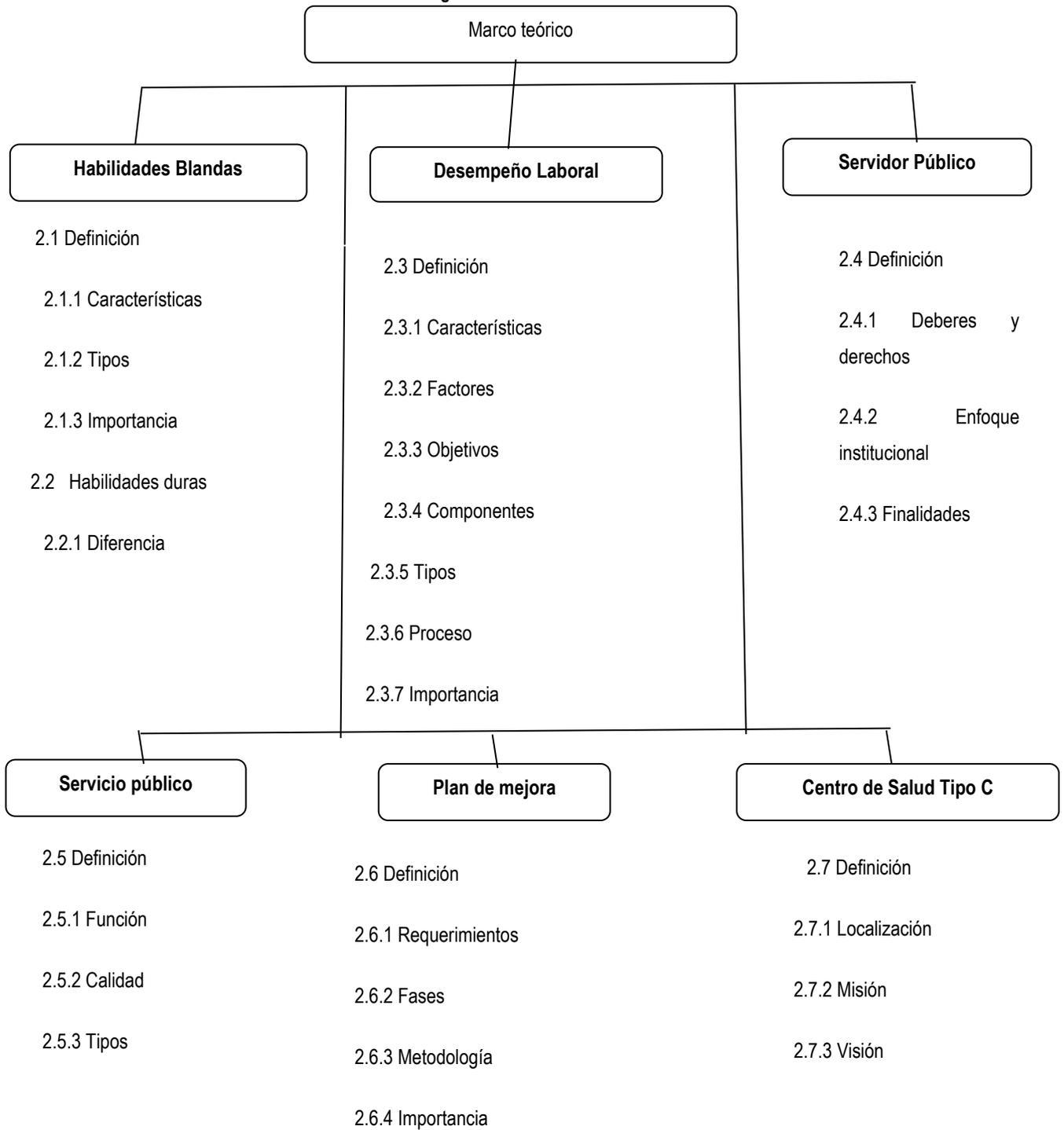
- Establecer el estado del arte sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.
- Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.
- Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

#### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C del Cantón Tosagua.

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Figura 2. 1 Hilo conductor



Fuente. Elaborada por los autores

## 2.1. HABILIDADES BLANDAS

Las soft skills o habilidades blandas, son un conjunto de aptitudes y peculiaridades que nos permiten relacionarnos de forma efectiva con otras personas en diversos entornos. Como lo describen Machado y Rivera (2023) “Las habilidades blandas se definen como un conjunto de destrezas de carácter emocional relacionadas con la actividad social” (p. 2).

Para Goleman (1998) de acuerdo a su clasificación, las habilidades socioemocionales o inteligencia emocional se segmenta en dos competencias fundamentales; competencias personales sobre uno mismo y competencias sociales sobre los demás. La primera competencia comprende la autoestima, la conciencia emocional, y la confianza personal, que contempla el impulso por alcanzar metas, la responsabilidad y el optimismo. La segunda competencia comprende la actitud servicial, la empatía, fomento del potencial de los demás, la aplicación de la diversidad, la comprensión política, como el manejo de conflictos, la comunicación, el fomento del cambio, el liderazgo, y la capacidad de expresión.

Las habilidades no cognitivas se contemplan como un eje fundamental del proceso de inserción laboral, por esta razón las instituciones de educación superior necesitan introducir y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje que aprovechen ese potencial (Fuentes et al., 2021).

El concepto de habilidades blandas es diferente al de habilidades sociales, son conceptos que muchas veces se equiparan, pero conviene aclarar que las habilidades sociales forman parte de las soft skills, aunque estas últimas también consisten en habilidades de aprender, analizar, gestionar el tiempo e innovar. Los aspectos trascienden de las habilidades que permiten interactuar con los demás. Distinguir entre estos es clave para comprender con precisión y claridad los

desafíos asociados con el abordaje y la capacitación de habilidades interpersonales (Guerra, 2019).

### **2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

De acuerdo a investigaciones sobre las habilidades blandas; algunas de sus características: “Ética, actitud positiva, voluntad de aprender, amabilidad, integridad, responsabilidad, pensamiento crítico, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, confianza, empatía, adaptabilidad, comunicación, manejo de estrés, autocontrol, creatividad, entre otras” (Veytia y Cárdenas, 2023).

Partiendo de las definiciones anteriores: son subjetivas y difíciles de medir cuantitativamente, transferibles entre diferentes entornos laborales y personales, no se adquieren mediante la educación formal, sino a través de las experiencias vividas, se enfocan en la capacidad de trabajar bien con otros, resolver conflictos, comunicarse eficazmente, ser empático y comprensivo.

### **2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS MÁS RELEVANTES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL**

Manrique et al. (2018) en su investigación sobre el análisis de brechas entre las habilidades blandas y los requerimientos del mercado laboral, mencionan que en toda organización se aplican habilidades no cognitivas; tales como la proactividad, capacidad de trabajo bajo presión, adaptación, gestión, capacidad de trabajar en equipo, habilidad de comunicación, ética laboral, creatividad, las habilidades interpersonales y la voluntad de cambio, ya que son las más necesarias, relevantes y requeridas por las organizaciones y por el desempeño que estas generan.

Donde la pandemia tuvo un impacto significativo en la forma que las organizaciones y los empleadores han tenido que operar, dio al mundo un giro de 180° donde obligó adaptarse a una nueva forma de vida y trabajo, y esto ha llevado a desarrollar

algunas habilidades blandas importantes para adaptarse a la nueva realidad. Aprendieron a ser más flexibles, innovadores y creativos en su enfoque al trabajo, lo que les ha permitido abordar los desafíos con soluciones nuevas e ingeniosas. La comunicación efectiva; capacidad de trabajar de manera remota y seguir siendo productivos, la resiliencia; adaptarse y superar situaciones difíciles y cambios drásticos; la colaboración; la autogestión, entre otras.

### **2.1.3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN EL ÁMBITO LABORAL**

El desarrollo y la implementación de las habilidades blandas está tomando cada vez mayor importancia para las organizaciones y se han convertido en uno de los aspectos indispensables para el crecimiento, el fortalecimiento y el éxito de las empresas, porque actualmente éstas han logrado reconocer y comprender el valor que tiene su capital humano (González et al., 2021).

Por su parte Espinoza y Gallegos (2020) argumentan que, estas habilidades resaltan la diferencia entre dos personas, regocijarse de modales, empatía, aptitud para negociar, voluntad colaborativa, puntualidad y abundante optimismo, proporcionan una valoración destacada. Las habilidades blandas no solo permiten comprender las emociones de uno mismo, sino también expresarlas de manera adecuada y entender las emociones de los demás. Estos rasgos ayudan a guiar los pensamientos y las acciones hacia objetivos creíbles. Muchas empresas creen que las características descritas mejoran la interacción con los demás, lo que conduce a un ámbito laboral más agradable y, con el tiempo, promueve una cultura organizacional de comprensión y cooperación.

En síntesis, el perfeccionamiento y la aplicación de las habilidades blandas, interpersonales o sociales es fundamental para destacar en el ámbito laboral. Estas competencias facilitan establecer vínculos característicos con las personas de

nuestro alrededor y permiten adaptarse con éxito a los cambios constantes del entorno laboral actual.

## **2.2. HABILIDADES DURAS**

Desarrollar habilidades duras o también conocidas como habilidades técnicas, es una de las claves para lograr el éxito profesional, estas habilidades son esenciales para desempeñarse en roles específicos y pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y la práctica. De acuerdo a Espinoza y Gallegos (2020) las hard skills son las que corresponden a todos los conocimientos curriculares adquiridos a través del proceso educativo formal; estas habilidades se aprenden e incluyen la certificación en áreas específicas de conocimiento, dominio de idiomas extranjeros, práctica en informática, habilidades de escritura y expresión oral, dominio y uso de diversas herramientas.

Rojas y Rojas (2022) definen la importancia de las hard skills o habilidades duras, que residen desde la formación de los conocimientos de los alumnos para que se desarrollen en cualquier ámbito donde puedan poner en práctica todo lo aprendido en el aula. Y son indispensables para destacar en el mercado laboral competitivo de hoy en día, y pueden marcar la diferencia entre tener éxito o fracasar en una carrera.

### **2.2.1. DIFERENCIAS ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y HABILIDADES DURAS**

En palabras de Ramírez y Manjarrez (2022) las habilidades blandas incluyen todas las habilidades de comunicación, liderazgo, empatía, autocontrol, resiliencia, toma de decisiones y trabajo en equipo que un individuo puede desarrollar, en otras palabras, se centra en la parte emocional; las habilidades duras, por otro lado, son

habilidades de naturaleza científica que son adquiridas por profesionales, adquiridas en las universidades, por medio de la formación académica.

Asimismo, las habilidades no cognitivas, son particularidades propias que facilitan a las personas relacionarse de manera efectiva con su alrededor y a distinguirse en cualquier ámbito laboral. Estas habilidades no están necesariamente relacionadas con un entorno profesional determinado y son más difíciles de medir o cuantificar. Por otro lado, las habilidades cognitivas, son determinadas para una función o campo en específico. Estas habilidades se alcanzan mediante la educación o la capacitación profesional, y como respuesta conocimientos técnicos y competencias técnicas específicas.

**Figura 2. 2** Diferencia de habilidades duras y blandas

<b>HABILIDADES BLANDAS</b>	<b>HABILIDADES DURAS</b>
Comunicación efectiva	Programación
Trabajo en equipo	Diseño gráfico
Adaptabilidad	Análisis de datos
Resolución de problemas	Operación de maquinaria industrial
Liderazgo	Dominio de diferentes idiomas

*Fuente:* Elaborada por los autores.

Estableciendo la comparación entre las habilidades blandas y habilidades duras, se efectúa que ambas son importantes porque permiten a los empleados efectuar su trabajo de manera efectiva y eficiente, fomentan un ambiente laboral positivo y una mayor productividad, lo que contribuye al éxito operativo de la organización. Tal como lo describen Chan y Zaldívar (2023) las habilidades no cognitivas son una construcción teórica que enriquece a las habilidades cognitivas y su evolución beneficia un desempeño laboral exitoso.

### **2.3. DESEMPEÑO LABORAL**

De acuerdo con González y Vichez (2021) el desempeño o rendimiento laboral se refiere a cómo los empleados de una organización llevan a cabo las responsabilidades y tareas asignadas en su puesto de trabajo, utilizando sus actividades, conocimientos, destrezas y capacidades. Esto se realiza con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, generando comportamientos y modificaciones que contribuyan a que la organización y sus empleados evalúen su eficiencia y efectividad en la consecución de las metas propuestas. El autor antes citado da a entender que el desempeño laboral es un factor clave para el éxito de una organización ya que permite identificar fortalezas, áreas de mejora y establecer estrategias para alcanzar mejores resultados.

Por su parte, López et al. (2021) plantean que el desempeño laboral es altamente dependiente del contexto, lo que significa que difiere de una persona a otra y de una situación a otra, ya que está influenciado por numerosos factores. Dentro de las áreas influyentes en el desempeño de un empleado se encuentran la comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, profesionalismo, adaptabilidad al cambio, iniciativa, habilidades interpersonales, responsabilidad, trabajo en equipo, actitud y desempeño laboral. En este caso, de acuerdo con esta definición, es necesario recalcar que el desempeño laboral es un aspecto que varía significativamente de una persona a otra, lo cual se debe a que está intrínsecamente ligado al contexto en el que se desenvuelve cada empleado.

Bautista et al. (2020) aseguran que el rendimiento o desempeño laboral ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo, especialmente en el ámbito de la psicología organizacional, pues el interés en investigar este término por parte de las organizaciones radica en la necesidad de comprender y explicar diversos aspectos que influyen en el crecimiento y la eficacia de las empresas, por lo tanto, es fundamental adquirir conocimientos sobre el desempeño laboral. Es decir que la continua investigación del desempeño laboral refleja la importancia que las

organizaciones otorgan a comprender y optimizar los factores que influyen en el éxito empresarial, permitiendo implementar prácticas y políticas que promueven un entorno de trabajo productivo.

### 2.3.1. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Olivera et al. (2021) aseguran que las características del desempeño laboral son atributos, rasgos o cualidades individuales que son indispensables para lograr un rendimiento satisfactorio, es por esto que como gerente de una empresa, se deben seleccionar las características que más resalten las cualidades necesarias para que los empleados lleven a cabo sus tareas y alcancen los objetivos de manera exitosa.

Según Palomino (2020) dentro de las principales características que representan el desempeño laboral se encuentran las siguientes:

- **Adaptabilidad:** Implica mantener un nivel de eficacia en diversos entornos, así como con distintas tareas asignadas, responsabilidades y personas involucradas.
- **Comunicación:** Es la habilidad de expresar ideas de forma efectiva, tanto en situaciones grupales como individuales.
- **Iniciativa:** Esta característica tiene que ver con la influencia en los acontecimientos con la finalidad de lograr objetivos en donde incluyen habilidades que generan situaciones en lugar de darles una aceptación pasiva.
- **Conocimientos:** Estos tienen que ver con el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Tiene que ver con las habilidades de funcionar de manera efectiva en equipos o grupos de trabajo para lograr los objetivos de

la organización. Implica contribuir y crear un ambiente armonioso que facilite el consenso y la colaboración.

- **Estándares:** Se refieren a la capacidad de cumplir y superar las metas o estándares establecidos por la organización. También implica la habilidad de recopilar datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.
- **Desarrollo de talentos:** Esto implica planificar actividades de desarrollo efectivas, tanto relacionadas con los cargos actuales como con los cargos futuros.
- **Potencia el diseño de trabajo:** Tiene que ver con tomar en cuenta la capacidad de identificar la organización y estructura más eficiente para alcanzar un objetivo.
- **Maximiza el desempeño:** Esto sugiere establecer metas de desempeño y desarrollo, brindar capacitación adecuada y evaluar el rendimiento de manera objetiva.

### 2.3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Vega y Castillo (2020) manifiestan que se han planteado diversos factores en diferentes categorías que afectan el desempeño laboral, y estos factores pueden resultar en daños físicos y psicológicos que afectan la calidad del cuidado cuando tienen un impacto negativo. Para Figueroa (2019) los factores interactúan entre sí y pueden variar en cada contexto laboral, pero en general, tenerlos en cuenta y gestionarlos de manera efectiva contribuyen a mejorar el desempeño laboral de los empleados. El mismo autor Figueroa (2019) alude que los factores que se dan generalmente en la influencia del desempeño laboral son los que se describen a continuación:

- **Ambiente de trabajo:** El entorno laboral, incluyendo el clima organizacional, las relaciones interpersonales y la cultura de la empresa, puede influir en la motivación y satisfacción de los empleados, lo cual afecta su rendimiento.

- **Recursos y herramientas:** La disponibilidad de recursos adecuados, como tecnología, equipos y materiales de trabajo, puede facilitar o dificultar la realización de tareas y, por ende, impactar en el desempeño laboral.
- **Capacitación y desarrollo:** La adquisición continua de conocimientos y habilidades a través de la capacitación y el desarrollo profesional permite a los empleados mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.
- **Gestión del tiempo:** La capacidad de administrar eficientemente el tiempo y establecer prioridades es fundamental para mantener la productividad y cumplir con los plazos y objetivos establecidos.
- **Motivación y reconocimiento:** La motivación intrínseca y extrínseca, así como el reconocimiento y recompensas por el trabajo bien realizado, influyen en la actitud y esfuerzo de los empleados, impactando directamente en su desempeño.
- **Liderazgo y supervisión:** Un liderazgo efectivo y una supervisión adecuada son fundamentales para brindar orientación, apoyo y retroalimentación a los empleados, lo cual contribuye a su desarrollo y rendimiento.
- **Equilibrio trabajo-vida personal:** La capacidad de conciliar las demandas laborales con las responsabilidades personales y el bienestar influye en la satisfacción y energía de los empleados, afectando su desempeño en el trabajo.
- **Desafíos y oportunidades:** La existencia de desafíos laborales estimulantes y oportunidades de crecimiento profesional promueven la motivación y el compromiso de los empleados, influyendo en su rendimiento.

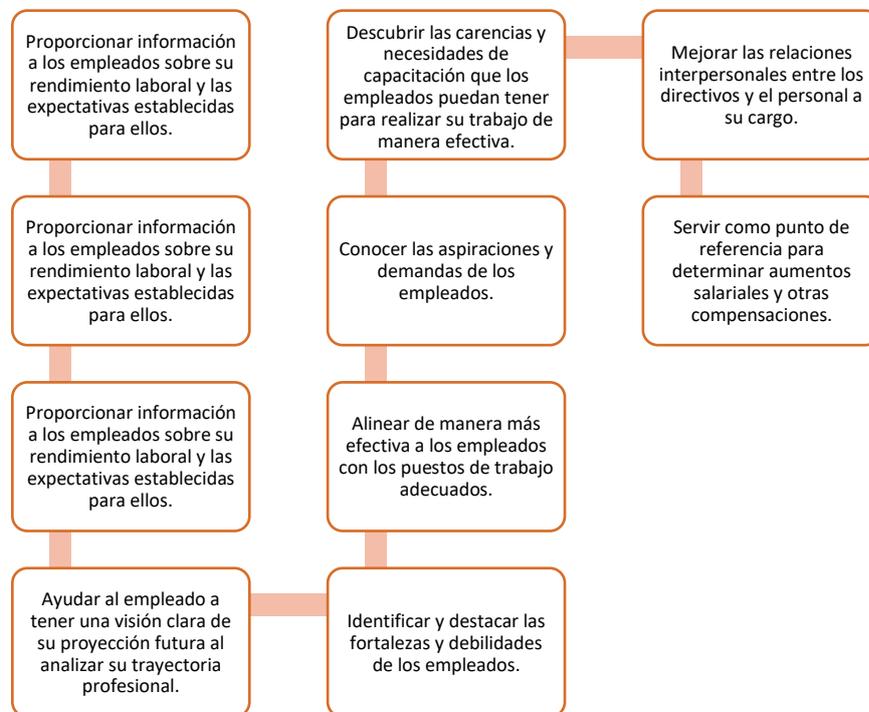
### 2.3.3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para Sumba et al. (2022) la evaluación del desempeño laboral no debe ser vista como un objetivo final, sino como una herramienta, sistema o proceso. Su propósito principal es lograr otros objetivos relacionados con la mejora de la calidad de los resultados de la organización en su conjunto. La evaluación de los empleados es parte de un sistema más amplio que involucra el control de su rendimiento y la provisión de estímulos de manera formal y constante. Por otro lado, García et al.

(2023) aseguran que la evaluación de desempeño se enfoca en la calidad y el nivel del trabajo realizado por el empleado, en el grado de conocimiento requerido para cada posición y en aspectos subjetivos como motivaciones y expectativas de crecimiento del evaluado.

En efecto, de acuerdo con Rivero (2019) los objetivos de la evaluación del desempeño laboral se describen en el siguiente gráfico:

**Figura 2. 3** Objetivos de la evaluación de desempeño laboral



*Fuente:* Rivero (2019)

### 2.3.4. COMPONENTES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Cuando se emplea de manera apropiada, las evaluaciones de desempeño tienen el potencial de generar beneficios tanto para los individuos como para la organización, estos beneficios incluyen la identificación de áreas de mejora en el establecimiento de metas, oportunidades de capacitación y un uso más eficiente de los recursos humanos. Por su parte, Zapata et al. (2021) argumentan que para garantizar que la evaluación del rendimiento profesional sea una experiencia útil,

efectiva y positiva, se deben cumplir elementos fundamentales, mismos que pueden variar dependiendo de las organizaciones y el puesto de trabajo, sin embargo, según Chan (2019) generalmente se incluyen:

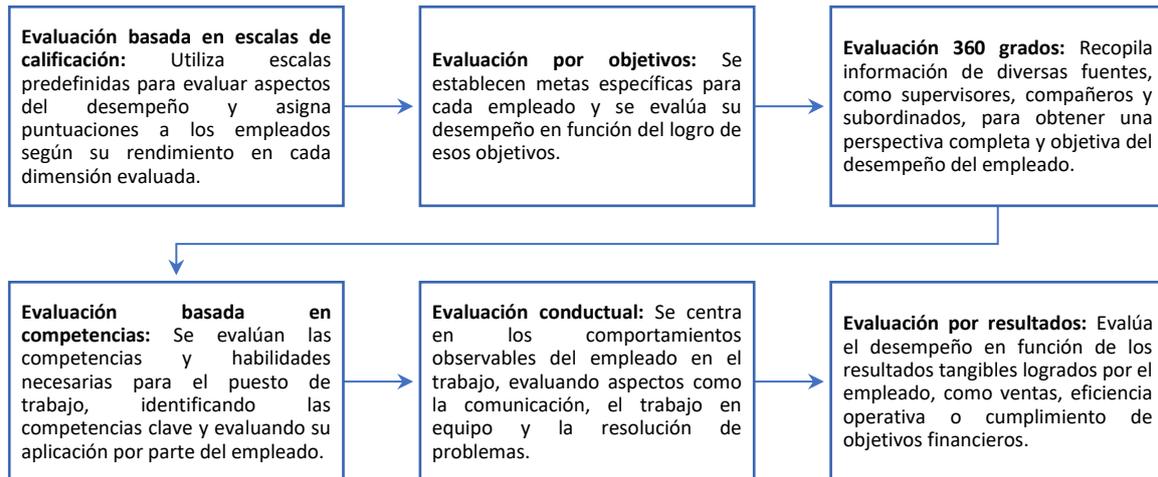
- **Criterios específicos del trabajo:** Crear herramientas de evaluación sobre la base de la descripción del trabajo de una empresa, pues los deberes laborales escritos son esenciales para contratar a las personas adecuadas y establecer expectativas.
- **Horario y cumplimiento de horario:** Establecer un cronograma para que las evaluaciones escritas y la revisión se realicen al menos una vez al año. Algunas prácticas hacen todas las revisiones de evaluación al mismo tiempo cada año.
- **Alineación con los objetivos estratégicos de la práctica:** Este elemento puede parecer una obviedad, sin embargo, hay que tomar en cuenta que se deben siempre revisar los criterios de evaluación para todo el personal.
- **Uso de criterios cuantitativos y cualitativos:** Hay que incluir factores medibles en la evaluación, esto dependerá también del puesto de trabajo y del área que se está evaluando.
- **Retroalimentación continua e inmediata:** Es el elemento más crítico y el procedimiento de evaluación del desempeño más efectivo. Si no se les da a los empleados la retroalimentación inmediata cuando hay un lapso de rendimiento, pueden asumir justamente que su desempeño es satisfactorio.
- **Autoevaluación:** El proceso de escribir una autoevaluación hace que el empleado considere su desempeño laboral como lo haría un supervisor y comience a pensar en cambios para el futuro.

### 2.3.5. TIPOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los tipos de evaluación de desempeño son diferentes enfoques y métodos utilizados por las organizaciones para evaluar y medir el rendimiento de los empleados, estos tipos pueden variar en función de los criterios de evaluación, la frecuencia, los métodos de recolección de datos y las fuentes de información

utilizadas (Cedeño y Saltos, 2020). Cada tipo de evaluación tiene sus propias características y beneficios, y las organizaciones pueden seleccionar el más adecuado según sus necesidades y objetivos. En efecto, los principales tipos de evaluación de desempeño son los siguientes:

Figura 2.4 Tipos de evaluación de desempeño



Fuente: Velóz (2022)

### 2.3.6. PROCESO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los procesos de evaluación de desempeño son una serie de actividades y pasos sistemáticos que se siguen para evaluar y medir el rendimiento de los empleados en una organización. Estos procesos implican la recopilación de información relevante sobre el desempeño de los empleados, el análisis de los datos recopilados, la retroalimentación y la discusión con los empleados, y la implementación de los planes de desarrollo para mejorar el rendimiento (Oquendo y Bermúdez, 2020). Según Rosales et al. (2021) los procesos de evaluación de desempeño son fundamentales para proporcionar una evaluación objetiva y constructiva del rendimiento de los empleados, identificar áreas de fortalezas y áreas de mejora, y establecer planes de acción para el desarrollo profesional.

Para Guantán et al. (2019) estos procesos pueden variar según las políticas y prácticas de cada organización, pero en general, están diseñados para promover la mejora continua y el crecimiento de los empleados en el contexto laboral, en este caso, los procesos generales de la evaluación de desempeño son los siguientes:

1. **Establecer estándares de desempeño:** Las normas de desempeño se establecen con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas del departamento, así como la estrategia y los objetivos generales de la organización. Estos estándares se basan en la posición o puesto de trabajo, en lugar de centrarse en un individuo en particular. Para que sean comprensibles y se perciban como metas alcanzables, es importante que estas sean medibles, alcanzables, relevantes y tener plazos definidos.
2. **Comunicar las normas de desempeño:** Para garantizar su eficacia, las normas de rendimiento deben ser comunicadas de manera clara y percibidas como expectativas claras. Se parte del supuesto de que el individuo posee las habilidades necesarias para cumplir con dichas normas, por lo que la capacitación inicial y correctiva se considera parte integral del proceso de gestión del desempeño. Si existe un período específico de entrenamiento el cual se espera que el empleado adquiera competencia y cumpla con los estándares establecidos, esto también debe ser comunicado de manera transparente.
3. **Medir el rendimiento:** La medición del rendimiento en términos numéricos, como costos, cantidades, calidad y puntualidad, es relativamente sencilla. Sin embargo, evaluar el desempeño en áreas de habilidades interpersonales, como comunicación, servicio al cliente y liderazgo, resulta más desafiante. El enfoque debe centrarse en medir lo que realmente importa, en lugar de medir únicamente lo que resulta más fácil de cuantificar.
4. **Comparar el rendimiento real con los estándares de rendimiento:** Durante esta etapa del proceso de evaluación, se lleva a cabo una comparación entre el desempeño real y los estándares establecidos. Es importante documentar de manera adecuada las acciones y los resultados obtenidos.

5. **Discutir la evaluación con el empleado:** Este paso suele ser el más difícil tanto para los gerentes como para los empleados, ya que puede resultar desafiante manejar las emociones y las expectativas involucradas. Incluso cuando el rendimiento es sólido, puede haber divergencias de opinión sobre el siguiente curso de acción. Estas diferencias significativas de opinión respecto al rendimiento pueden generar situaciones emocionalmente cargadas.
6. **Implementar la acción del personal:** La etapa final del proceso de evaluación implica la discusión y/o implementación de los siguientes pasos: ya sea una recompensa como un aumento salarial, promoción o una valiosa oportunidad de desarrollo, o una acción correctiva, como la implementación de un plan de mejora del desempeño o incluso la terminación del empleado. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las acciones correctivas destinadas a ayudar a un empleado a cumplir con las expectativas no deben presentarse hasta la próxima evaluación formal.

### **2.3.7. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Tobar (2022) sustenta que la evaluación de desempeño es una práctica ampliamente utilizada en las organizaciones para medir y analizar el rendimiento de los empleados. En los últimos años, ha habido un creciente interés en comprender la importancia de esta herramienta en el contexto organizacional. Así también, Heredia y Narváz (2021) aluden que la evaluación de desempeño proporciona una retroalimentación objetiva sobre el rendimiento de los empleados, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Esto permite que los empleados mejoren su rendimiento. Además, al identificar la necesidad de capacitación y desarrollo, la evaluación de desempeño contribuye a mejorar la competencia y la eficiencia del personal.

Por otra parte, Barradas et al. (2021) mencionan que la evaluación de desempeño proporciona una base objetiva para tomar decisiones relacionadas con el personal, promoviendo una comunicación abierta y bidireccional entre los empleados y los supervisores. Proporciona un espacio para discutir el desempeño, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer planes de desarrollo individualizados. Al reconocer y recompensar el rendimiento excepcional, las organizaciones pueden motivar a los empleados a permanecer comprometidos y leales. Además, se proporciona información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los empleados, lo que facilita la implementación de estrategias efectivas y retención de talento.

## **2.4. SERVIDOR PÚBLICO**

Guachetá y Rojas (2022) definen al servidor público, como un individuo que trabaja en el sector público y desempeña funciones y responsabilidades en beneficio de la sociedad. Estas funciones pueden incluir la prestación de servicios gubernamentales, la implementación de políticas públicas y la protección de los intereses y derechos de los ciudadanos. Los empleados públicos tienen la responsabilidad de representar y servir a los intereses públicos en general. Estos empleados trabajan en diversas agencias gubernamentales y se dedican a la administración, la toma de decisiones y la implementación de políticas en beneficio de la comunidad.

Por otro lado, León (2019) define al servidor público es un profesional que ha sido contratado o designado para ocupar un cargo en una entidad gubernamental, estos individuos están sujetos a un código de ética y están comprometidos con la transparencia, la imparcialidad y la rendición de cuentas en el ejercicio de sus funciones. Es importante recalcar que las definiciones de lo que es el servidor público pueden variar ligeramente según el contexto y el país, pero todas comparten el elemento central de que los servidores públicos son empleados del

gobierno cuya labor se centra en servir y representar los intereses públicos y la comunidad en general.

### 2.4.1. DEBERES Y DERECHOS DEL SERVIDOR PÚBLICO

Según Simbaña (2022) la LOSEP (Ley Orgánica del Servidor Público) es una legislación que regula el servicio público en Ecuador y establece los deberes y derechos de los servidores públicos. Bajo este contexto, Moreira (2020) alega que la responsabilidad implica cumplir con los deberes y obligaciones que corresponden a los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones. Si estos servidores actúan en contra de la ley, deben enfrentar las consecuencias legales por no cumplir con sus responsabilidades. Estos actos contrarios a la normativa pueden afectar a las personas y sus bienes, lo que lleva a que el servidor público infractor reciba una sanción y posiblemente tenga que compensar económicamente el daño causado.

Ante lo expuesto, siguiendo los lineamientos de la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) los deberes y derechos para los servidores públicos se enlistan en el siguiente cuadro:

Figura 2.5 Deberes y derechos de los servidores públicos.

DEBERES	DERECHOS
a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley; b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley; d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a	a) Gozar de estabilidad en su puesto; b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables; c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley; d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas; e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;

<p>acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;</p> <p>e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;</p> <p>f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;</p> <p>g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;</p> <p>h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;</p> <p>i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;</p> <p>j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones</p>	<p>g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;</p> <p>h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido...</p> <p>i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;</p> <p>j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;</p> <p>k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;</p> <p>l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;</p> <p>m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;</p> <p>n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;</p> <p>ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;</p> <p>o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto...</p> <p>p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;</p> <p>q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;</p> <p>r) No ser sujeto de acoso laboral; y,</p>
---	--

	<p>s) Los demás que establezca la Constitución y la ley.</p> <p>p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;</p> <p>q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;</p> <p>r) No ser sujeto de acoso laboral; y,</p> <p>s) Los demás que establezca la Constitución y la ley.</p>
--	---

Fuente: LOSEP (2010)

## 2.4.2. DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

El enfoque institucional del servidor público tiene que ver con la forma en que los funcionarios públicos ejercen sus responsabilidades y deberes dentro de las instituciones gubernamentales. Este enfoque se basa en los principios de transparencia, eficiencia, rendición de cuentas y servicio al ciudadano. En Ecuador, existe un marco legal normativo que establece que los deberes y responsabilidades de los servidores públicos, en este caso, la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica del Servicio Público definen los principios y valores que deben guiar la actuación de los funcionarios públicos, como la ética, la honestidad, la responsabilidad y la eficiencia (Machín et al., 2020).

De acuerdo con Huarac (2022) este enfoque busca garantizar que los funcionarios públicos actúen en beneficio del interés general y cumplan con los objetivos y metas de las instituciones en las que se desempeñan, donde se incluya un servicio de calidad a los ciudadanos, gestionando los recursos públicos y tomar decisiones basadas en criterios técnicos y legales.

Además, González (2021) asegura que existen mecanismos de control y supervisión como la Contraloría General del Estado y la Defensoría del Pueblo, instituciones que se encargan de vigilar el desempeño de los funcionarios públicos y garantizar el cumplimiento de la ley. Esto contribuye a fortalecer la confianza de

la ciudadanía en las instituciones gubernamentales y en el servicio que reciben por parte de los funcionarios públicos.

### **2.4.3. FINALIDADES LEGÍTIMAS DEL SERVIDOR PÚBLICO**

Según Albuja (2021) los servidores públicos son responsables de desempeñar sus funciones de manera ética, transparente y eficiente, cumpliendo con los servicios de legalidad, imparcialidad y responsabilidad, en efecto, la finalidad legítima de estos empleados es servir y trabajar en beneficio del interés general de la sociedad.

Aguirre (2021) agrega que dentro de las finalidades legítimas del servidor público se encuentra la gestión de los recursos públicos de manera eficiente y responsable, lo que implica garantizar el uso adecuado de los fondos públicos, prevenir la corrupción y velar por la integridad en la administración de los recursos estatales. La implementación y ejecución de políticas y programas establecidos por el gobierno para abordar los problemas y necesidades de la sociedad también forman parte de las finalidades legítimas de los empleados, teniendo en cuenta que se deben lograr resultados positivos y contribuir al desarrollo y bienestar de la población.

## **2.5. DEFINICIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO**

Los servicios públicos son conceptos legales y económicos que, desde una perspectiva constitucional, son derechos fundamentales garantizados y cumplen un papel fundamental al brindar acceso a servicios esenciales como el suministro de agua, electricidad, saneamiento, educación, salud, transporte, entre otros. En el enfoque constitucional, los servicios públicos son considerados garantías constitucionales debido a su importancia para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Estos servicios son necesarios para que las personas puedan ejercer y disfrutar plenamente de sus derechos fundamentales (Silva et al., 2021).

Torres (2022) señala que, históricamente, los servicios públicos han sido proporcionados principalmente por el Estado, sin embargo, debido a la complejidad que estos servicios han adquirido en la actualidad, se ha reconocido la necesidad de involucrar a actores privados en su prestación. Es por esto que cada vez más los Estados, que en un principio mostraban resistencia a la participación de privados en la prestación de servicios que corresponden al Estado, se han abierto a permitir que los particulares colaboren o incluso asuman la responsabilidad de brindar estos servicios. En este contexto, se ha reconocido que el sector privado puede aportar experiencias, recursos y eficiencia en la prestación de servicios públicos.

Desde el punto de vista de Barragán (2022) el servicio público se distingue por contar con ciertos elementos jurídicos fundamentales, los cuales son esenciales y cuya ausencia podría alterar o desvirtuar su naturaleza. Estos elementos incluyen la generalidad, uniformidad, regularidad, continuidad y obligatoriedad, los cuales han sido ampliamente aceptados y consensuados por la doctrina. En este caso, la generalidad tiene que ver con que el servicio público debe estar disponible y ser accesible para todos los ciudadanos, sin discriminación ni exclusión injustificadas. Todos los individuos tienen el derecho de acceder a los servicios públicos en condiciones de igualdad.

### **2.5.1. LA FUNCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO**

Los servicios públicos hacen que el Estado sea visible para sus ciudadanos, a menudo formando el principal vínculo tangible entre los gobiernos y su gente. Los servicios públicos llevan y difunden los valores de las nuevas naciones y contribuyen a la vinculación entre el Estado y los ciudadanos (Pacheco, 2021). Ordoñez (2019) agrega que las funciones del servicio público se refieren a las responsabilidades y actividades que realizan las entidades gubernamentales y los

funcionarios públicos en beneficio de la sociedad. Estas funciones varían dependiendo del ámbito de acción y la naturaleza del servicio público, pero generalmente tienen como objetivo garantizar el bienestar y satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Teniendo en cuenta a Pacheco (2021) la prestación de servicio se responsabiliza de proporcionar y mantener servicios esenciales básicos, educación, seguridad y justicia, transporte y comunicaciones, protección al medio ambiente, bienestar social, entre otros servicios de mucha índole. Por su parte Barragán (2022) recalca que, en el marco constitucional económico ecuatoriano, el Estado tiene la responsabilidad de brindar servicios públicos tanto desde una perspectiva de gestión, como de regulación y sanción. Esta última función se aplica tanto al Estado empresario como al sector privado, especialmente en situaciones de concesión (para servicios públicos directos como energía eléctrica y aeropuertos) y autorización (para servicios públicos indirectos como educación y salud).

### **2.5.2. CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO**

En un contexto económico globalizado, se considera que calidad en el servicio es una opción para que las empresas puedan alcanzar una ventaja competitiva duradera, específicamente, las pequeñas y medianas empresas que tienen la oportunidad de diferenciarse al ofrecer un servicio de mayor calidad en comparación con las empresas más grandes, lo que les permite ganarse la preferencia de los clientes (Monsiváis, 2019). Ahora bien, al hablar de los servicios públicos, la confianza depositada en las instituciones políticas es un factor crucial para evaluar la percepción de los ciudadanos sobre el desempeño y funcionamiento del sistema político que los lidera (Castillo et al., 2020).

Monsiváis (2019) enfatiza que la calidad en los servicios públicos se refiere a la medida en que dichos servicios cumplen con las expectativas y necesidades de los ciudadanos, brindando un nivel adecuado de eficiencia, efectividad y accesibilidad.

Teniendo en cuenta que la eficiencia se relaciona a la capacidad de los servicios públicos para utilizar los recursos disponibles de manera óptima, evitando desperdicios y minimizando costos. Por otro lado, al hablar de la efectividad de los servicios prestados, implica que estos deben ser capaces de satisfacer las necesidades de la población dando facilidad a los ciudadanos para que puedan acceder a estos servicios, de manera que se promueva la confianza y se mejore la calidad de vida y desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

### **2.5.3. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS**

A partir de la investigación de María Diez (2010) Baso (2022) presenta dos categorías de servicios públicos: los *uti singuli* y los *uti universo*. Según Diez, los servicios públicos *uti singuli* están destinados a satisfacer las necesidades individuales de los usuarios, mientras que los servicios *uti universo* son aquellos en los que la autoridad administrativa busca satisfacer las necesidades de la colectividad en general. Diez menciona como ejemplo de un servicio público *uti universo* el alumbrado, el barrido y la limpieza.

Sin embargo, en su opinión, considera conveniente restringir la noción de servicio público únicamente a los servicios *uti singuli*, ya que solo en relación con estos servicios es posible configurar la actividad de la administración como una prestación administrativa dirigida específicamente a los administrados en sentido técnico.

Baso (2022) sostiene que no todas las actividades personales, incluso si benefician a otros, pueden considerarse servicios públicos. Según Diez, para que una actividad sea considerada como servicio público, debe ser personal. En este sentido, los servicios públicos *uti universi* no permiten establecer una relación jurídica específica entre la administración y el administrado, como, por ejemplo, la iluminación de las vías públicas. Sin embargo, el conjunto de actividades

administrativas destinadas al beneficio general de los habitantes uti universi puede dar lugar, en algunos casos, a la función pública, como es el caso de la policía.

Por parte de los criterios de Gaviria y Delgado (2020) los servicios públicos se dividen en diferentes categorías según su naturaleza y ámbito de aplicación, además son variados debido a que generalmente abarcan necesidades que la comunidad misma requiere a lo largo de su desarrollo, en efecto, en el siguiente cuadro se describen algunos de estos servicios:

Figura 2. 6 Tipos de servicios públicos

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
<b>Servicios básicos</b>	Estos servicios son esenciales para la vida cotidiana de las personas y su acceso es considerado un derecho fundamental. Incluyen el suministro de agua potable, el saneamiento básico, la energía eléctrica, el gas natural y la recolección de basura.
<b>Transporte público</b>	Los servicios de transporte público son aquellos que facilitan la movilidad de las personas dentro de una comunidad o entre diferentes lugares. Esto puede incluir el transporte en autobús, metro, tren, tranvía, taxi, etc.
<b>Educación</b>	Los servicios educativos son proporcionados por el Estado en todos los niveles, desde la educación preescolar hasta la educación superior. Esto abarca escuelas públicas, universidades, institutos técnicos, programas de formación y educación continua.
<b>Salud</b>	Los servicios de salud pública tienen como objetivo garantizar el acceso a la atención médica y promover la salud de la población. Esto incluye la provisión de servicios médicos, hospitales, centros de salud, programas de prevención de enfermedades y campañas de promoción de la salud.
<b>Seguridad</b>	Los servicios de seguridad pública abarcan la aplicación de la ley, la protección civil, los servicios de bomberos y la seguridad en general. Esto incluye la policía, los servicios de emergencia, la prevención del delito y la protección de la comunidad.
<b>Justicia</b>	Los servicios de justicia se refieren a la administración del sistema legal y la garantía de los derechos y la equidad en la sociedad. Esto incluye los tribunales, los abogados de oficio, los servicios de mediación y arbitraje, y los programas de acceso a la justicia.
<b>Telecomunicaciones</b>	Los servicios de telecomunicaciones incluyen la telefonía fija y móvil, el acceso a Internet, la televisión por cable y satélite, y otros servicios de comunicación.

Fuente: Gaviria y Delgado (2020)

## 2.6. PLAN DE MEJORA

Un plan de mejora del rendimiento (PIP) es un documento técnico que ayuda a realizar un seguimiento y guiar el progreso del trabajo. Identifica áreas específicas donde los empleados necesitan tomar medidas correctivas y, por lo tanto, mejorar su rendimiento (Aldea, 2021). Para que el plan proporcione el resultado deseado y

para que el empleado no abandone la empresa, la redacción de este documento debe representar un proceso colaborativo y transparente.

Gil et al. (2022) incluyen que, además se debe centrar en las habilidades y cuestiones de carácter personal, así como describir el progreso alcanzable del empleado. En muchos casos, un plan de mejora puede verse como una habilidad y oportunidad de coaching. Por supuesto, está documentado oficialmente como parte de la gestión del rendimiento. Pero esta herramienta entrena al empleado para tener éxito.

Para Becerra et al. (2019) un plan de mejora útil y efectivo generalmente explica en detalle los problemas o comportamientos que causaron los problemas, las acciones correctivas u objetivos que el empleado debe lograr para demostrar el progreso y las reuniones o recursos disponibles para apoyo adicional. Los planes de mejora deben dar a los empleados suficiente tiempo para tener éxito. Al igual que los objetivos efectivos, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Puede considerarse también como una herramienta muy efectiva, al mismo tiempo, no siempre es la mejor solución con bajo rendimiento, en efecto, este autor argumenta que antes de decidirse a usarlo, debe considerar sus ventajas y desventajas.

Figura 2. 7 Ventajas y desventajas de un plan de mejora



Fuente: Murrieta et al. (2020)

### 2.6.1 REQUERIMIENTOS DEL PLAN DE MEJORA

Los requerimientos de un plan de mejora se refieren a los elementos necesarios para su correcta implementación y éxito, estos requerimientos pueden variar según el contexto y la naturaleza del plan de mejora (Montes, 2022). En contraste Murrieta et al. (2020) plantean que un plan de mejora requiere establecer metas, diseñar acciones, asignar responsables para cada acción, asegurar los recursos necesarios, planificar procedimientos o métodos de trabajo, establecer un calendario y, fundamentalmente, tener un sistema para evaluar el cumplimiento de cada objetivo, es decir, establecer indicadores.

Los resultados de la aplicación de un plan de mejora pueden ser diversos, como una mejora en el rendimiento general, la identificación de una brecha en las habilidades o la capacitación, o acciones laborales como transferencias, cambios en el nivel de responsabilidad o terminación del empleo. Cabe destacar que para establecer un plan de mejora es importante tomar en cuenta algunos requerimientos, estos, según Montes (2022) son:

- **Objetivos claros y específicos:** El plan de mejora debe establecer objetivos claros y específicos que se desean lograr. Estos objetivos deben ser medibles y orientados a resultados, lo que facilitará la evaluación del progreso y el éxito del plan.
- **Identificación de áreas de mejora:** Es importante identificar y priorizar las áreas específicas de mejora en el desempeño laboral. Esto se puede lograr a través de una autoevaluación, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los superiores o comentarios de colegas.
- **Acciones concretas:** El plan de mejora debe incluir acciones concretas y específicas que se llevarán a cabo para abordar las áreas de mejora identificadas. Estas acciones deben ser realistas y alcanzables, y deben estar diseñadas para superar los desafíos y mejorar el rendimiento.
- **Recursos necesarios:** Es importante determinar los recursos necesarios para implementar el plan de mejora. Esto puede incluir tiempo, capacitación, apoyo de mentores o la asignación de recursos financieros. Asegurarse de contar con los recursos adecuados aumentará las posibilidades de éxito del plan.
- **Tiempo y cronograma:** El plan de mejora debe incluir un cronograma claro que establezca el tiempo necesario para implementar las acciones y alcanzar los objetivos establecidos. Establecer plazos realistas ayudará a mantener el enfoque y garantizará un progreso constante.
- **Seguimiento y evaluación:** El plan de mejora debe incluir un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso y el éxito. Esto implica establecer indicadores clave de rendimiento (por sus siglas en inglés KPIs) y realizar evaluaciones periódicas para determinar si se están logrando los objetivos establecidos.
- **Apoyo y retroalimentación:** Es importante contar con el apoyo y la retroalimentación de los superiores, colegas o mentores durante la implementación del plan de mejora. Esto puede incluir reuniones regulares para revisar el progreso, recibir comentarios constructivos y obtener orientación adicional si es necesario.
- **Flexibilidad y ajustes:** Un plan de mejora debe ser flexible y permitir ajustes a medida que se avanza. Es posible que surjan nuevos desafíos o que se

requieran cambios en las acciones planificadas. Estar dispuesto a adaptarse y hacer ajustes garantizará que el plan siga siendo relevante y efectivo.

### **2.6.2. FASES DEL PLAN DE MEJORA**

Un plan de mejora es una herramienta esencial para mejorar los procesos y áreas en una organización. Si bien la creación de un plan puede parecer desalentador, seguir los pasos correctos puede ayudar a garantizar que sea efectivo. Identificar el área o proceso a mejorar, establecer objetivos y estrategias claras, asignar responsabilidades, recursos y definir un sistema de monitoreo y evaluación son requisitos fundamentales (Gil et al., 2022). En este proceso, se incluye la identificación de problemas actuales, la investigación y análisis de información relevante, y la creación de un plan detallado. Al seguir estos pasos, se puede garantizar que se implementará un plan efectivo y bien estructurado que resultará en mejoras significativas.

De acuerdo con Montes (2022) las fases de un plan de mejora pueden variar según el enfoque y la metodología utilizada, en este caso, este autor plantea de forma general la siguiente estructura de un plan de mejora:

- **Diagnóstico:** En esta fase se analiza y evalúa la situación actual para identificar las áreas que requieren mejoras. Se recopila información, se realizan evaluaciones y se obtiene retroalimentación de las partes involucradas para comprender los desafíos y las oportunidades de mejora.
- **Establecimiento de objetivos:** En esta fase se definen los objetivos específicos y medibles que se desean lograr. Los objetivos deben ser realistas, alcanzables y alineados con la visión y las necesidades de la organización o el individuo. Estos objetivos proporcionarán una dirección clara para el plan de mejora.

- **Diseño de estrategias y acciones:** En esta fase se determinan las estrategias y acciones concretas que se implementarán para alcanzar los objetivos establecidos. Se identifican las actividades y los pasos necesarios, y se desarrolla un plan detallado que aborde las áreas de mejora identificadas durante el diagnóstico.
- **Implementación:** En esta fase se llevan a cabo las acciones definidas en el plan. Se asignan responsabilidades, se asignan los recursos necesarios y se ejecutan las actividades planificadas. Es fundamental contar con una comunicación clara y una coordinación adecuada para asegurar que el plan se implemente de manera efectiva.
- **Seguimiento y evaluación:** Durante esta fase, se realiza un monitoreo constante del progreso hacia los objetivos establecidos. Se establecen indicadores de rendimiento y se recopilan datos relevantes para evaluar el éxito del plan de mejora. La retroalimentación y la revisión periódica permiten realizar ajustes y mejoras continuas.

### **2.6.3. METODOLOGÍA PARA UTILIZAR EN UN PLAN DE MEJORA**

Para elaborar un plan de mejora, existen diversas metodologías que pueden ser útiles dependiendo del área o proceso que se desea mejorar. Algunas de estas metodologías incluyen el modelo Kaizen, el modelo Six Sigma, el modelo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), entre otros (Cueva, 2021). La elección de la metodología dependerá de los objetivos y necesidades específicas del plan de mejora. En general, estas metodologías ofrecen un marco de trabajo estructurado para la identificación de problemas, el análisis de procesos y la implementación de soluciones efectivas. Al aplicar estas metodologías, se pueden obtener mejoras significativas en la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente (Montes, 2021).

**Ciclo PDCA:** El ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) es una metodología iterativa que se utiliza para el control y mejora continua de procesos. Consiste en la planificación de las mejoras (Plan), la implementación de las acciones (Do), la verificación y

medición de los resultados (Check) y la adopción de medidas correctivas (Act) para cerrar el ciclo y continuar mejorando (Cabalé y Pérez, 2020).

**Six Sigma:** El enfoque Six Sigma se centra en la reducción de la variabilidad y el mejoramiento de la calidad. Utiliza un enfoque basado en datos y se basa en herramientas y técnicas estadísticas para identificar y solucionar problemas, alcanzando un nivel de desempeño casi libre de defectos. El enfoque DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) se utiliza para guiar el proceso de mejora (Carrera, 2019).

**Lean Manufacturing:** La metodología Lean se enfoca en la eliminación del desperdicio y la mejora continua de los procesos. Se basa en principios como el flujo de valor, la producción justa a tiempo, la calidad total y la participación de los empleados. Utiliza herramientas como el mapeo de flujo de valor, el 5S y la gestión visual para identificar áreas de mejora y optimizar los procesos (Vargas y Camero, 2021).

**Kaizen:** El Kaizen es una filosofía japonesa que significa "mejora continua". Se basa en la idea de realizar pequeñas mejoras incrementales de manera constante y gradual en todos los aspectos de una organización. El enfoque se centra en la participación de los empleados en la identificación de problemas y la generación de soluciones (Vargas y Camero, 2021).

**ISO 9001:** La norma ISO 9001 es un estándar internacional de gestión de calidad que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad efectivo. Al seguir esta norma, las organizaciones pueden establecer procesos estructurados y orientados a la mejora continua, lo que les ayuda a identificar áreas de mejora y a implementar acciones correctivas y preventivas (Reyes et al., 2022).

#### **2.6.4. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA**

El plan de mejora es esencial para identificar áreas de mejora, optimizar procesos, desarrollar habilidades, aumentar la productividad, mejorar la calidad, fomentar la cultura de mejora continua y lograr los objetivos establecidos (León et al., 2019). Es una herramienta poderosa para el crecimiento y el éxito tanto a nivel personal como organizacional. Permite identificar y analizar áreas específicas que requieren mejoras. Esto ayuda a enfocar los esfuerzos y los recursos en los aspectos que más impacto pueden tener en el desempeño y los resultados (Díaz, 2020).

De acuerdo con Díaz (2020) a través del plan de mejora, se pueden analizar y optimizar los procesos existentes ya que puede conducir a una mayor eficiencia, reducción de costos, eliminación de desperdicios y mejora de la calidad, además que incluye el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para alcanzar los objetivos deseados. Esto puede implicar capacitación, adquisición de conocimientos especializados o desarrollo de habilidades técnicas o interpersonales.

Un plan de mejora puede tener un impacto positivo en la calidad de los productos, servicios o procesos. Al implementar acciones de mejora, se pueden reducir los errores, defectos o fallas, lo que resulta en una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación organizacional. El plan de mejora promueve una mentalidad de mejora continua en la organización o en el individuo. Esto implica que la búsqueda de la excelencia y la mejora se conviertan en una parte integral de la cultura, lo que ayuda a mantener una ventaja competitiva y a adaptarse a los cambios del entorno. Al tener un plan bien definido, se pueden establecer hitos, medir el progreso y evaluar el éxito en la consecución de los resultados deseados (España y Viguera, 2021).

## **2.7. CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**

Los centros de salud tipo C son instalaciones de atención médica que brindan servicios básicos de salud a la comunidad (Ministerio de Salud Pública, 2022). El Centro de Salud del cantón Tosagua, establecido el 4 de agosto de 1969 bajo el nombre del Puesto Mínimo de Salud, era parte del Programa Integral de Salud de Manabí (PISMA). Inicialmente, se ubicó en la Casa Municipal, en la intersección de las calles Bolívar y Juan Montalvo. La administración estuvo a cargo de la Srta. María Rosado, Auxiliar de Enfermería, cuyas responsabilidades incluían la implementación de medidas preventivas y de inmunización para las mujeres embarazadas con la vacuna de toxoide tetánico, y para los niños con las vacunas BCG (antituberculosis).

### **2.7.1. LOCALIZACIÓN**

En la fecha del 22 de noviembre de 2016, el presidente de la República, Rafael Correa, acompañado por la ministra de Salud, Margarita Guevara, y otras autoridades locales y nacionales, llevaron a cabo la inauguración del nuevo establecimiento de salud, el cual tiene características similares a las de un pequeño hospital. Este centro de salud brinda atención de lunes a domingo, beneficiando a aproximadamente 40.000 personas. El Centro de Salud Tipo C se encuentra ubicado en el cantón Tosagua, provincia de Manabí sobre las coordenadas 0°46'57.20"S y 80°14'29.48"O.

### **2.7.2. MISIÓN**

Garantizar a la ciudadanía el acceso efectivo a los servicios de salud, mediante una asistencia oportuna a los usuarios, donde se destaque calidad, calidez e integralidad de la atención médica y de esa forma actuar en los determinantes de salud existentes en nuestra población.

### 2.7.3. VISIÓN

Para el año 2021 será la unidad de referencia a nivel nacional, que garantice la atención integral de la población y la universalización de los servicios de salud.

### 2.7.4. VALORES INSTITUCIONALES

El Ministerio de Salud Pública (2022) establece los siguientes valores institucionales del Centro de Salud Tipo C:

- **Respeto.** - Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.** - Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicio.** - Nuestra labor diaria la hacemos con pasión.
- **Compromiso.** - Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.** - Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.
- **Justicia.** - Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.
- **Lealtad.** - Confianza defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivo.



en los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua con un total de 60 empleados tomándose como muestra la población total.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

“Los métodos son una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo en una investigación” (Álvarez y Rodríguez, 2023, p. 28). Los métodos se aplicaron para recopilar, analizar e interpretar datos con el fin de responder a preguntas y resolver problemas, con el objetivo principal de proporcionar información precisa y fiable que permitió descubrir nuevas ideas, nuevos avances científicos y tomar decisiones basadas en evidencia empírica sólida.

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

El método inductivo es un enfoque de razonamiento que se basa en la observación de casos particulares para llegar a una conclusión general. Tal como lo describe Palmett (2020) que hoy en día el método inductivo constituye parte del método científico dado que posee fases que afianzan el proceso de investigación al llegar a las conclusiones de la investigación realizada, dichas fases son; la observación, la recolección de información, y la verificación.

La aplicación de este método permitió a los autores el contacto directo con el objeto de estudio, permitiendo así la formulación de conclusiones generales a partir de observaciones específicas. Dicha metodología implica la ejecución simultánea de diversas técnicas investigativas tales como la encuesta y entrevista que permitió identificar patrones o tendencias en cuanto a las habilidades blandas más relevantes para el desempeño exitoso en el ámbito laboral del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método parte de conclusiones generales y genera explicaciones específicas. Parte del análisis de principios, teorías efectivas que se aplican para crear soluciones a hechos particulares. (Arispe et al., 2020). Este método brindó una perspectiva teórica previamente establecida a través de fuentes bibliográficas o teóricas como sitios web, artículos científicos, investigaciones y ponencias que servirán como sustento para el estudio. La aplicación de este método permitió identificar elementos claves que intervienen en el análisis, definir premisas lógicas y consecuentemente llegar a conclusiones específicas mediante el uso del razonamiento deductivo.

### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

De acuerdo a Rodríguez y Pérez (2017) el método-sintético son procesos mentales opuestos que trabajan individualmente y son dos: la síntesis y el análisis. La síntesis es el proceso inverso de ensamblar mentalmente la unión o combinación de partes previamente analizadas, permitiendo descubrir las relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis es un proceso lógico que permite descomponer mentalmente el todo en sus partes y cualidades, diversas relaciones, propiedades y componentes; permite estudiar el comportamiento de cada parte.

Este método permitió la descomposición, análisis y posterior síntesis de los elementos que conforman el objeto de estudio, mediante la identificación y evaluación de cada habilidad blanda para luego establecer una relación entre ellas y su influencia en el desempeño laboral. Para lograr esto se contó con información documentada previamente sustentada en fuentes bibliográficas confiables que permitieron la realización de un análisis riguroso y sistemático que evitó errores

lógicos o falacias. Y como resultado se obtuvo una visión más completa e integrada, lo que aseguró conclusiones firmes y confiables para la investigación.

### **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Citando a Arispe et al. (2020) las técnicas de investigación son una serie de actividades que son realizadas por el investigador y de esta manera obtener información precisa que permita llevar a cabo los objetivos determinados. Las técnicas que se aplicaron en el presente estudio son la encuesta y entrevista que permitieron la recopilación de datos concretos y confiables para llevar a cabo el objeto de estudio.

#### **3.6.1. ENTREVISTAS**

Feria et al. (2020) mencionan que la entrevista es una técnica de investigación de nivel empírico, de carácter controlado, a través de la comunicación interpersonal con una sola persona o grupo de sujetos, con el objetivo de conocer las opiniones o criterios, a través de cuestionarios o guías de aspecto, acerca de causas, consecuencias, posibles soluciones y los causantes directos e indirectos del objeto de estudio.

La entrevista permitió profundizar las opiniones y experiencias personales de los trabajadores del centro de salud y se pudo obtener información detallada sobre las habilidades blandas que los empleados consideran importantes para su desempeño laboral, cómo las han desarrollado y cómo les ha influido su uso en su ámbito profesional. La entrevista también permitió explorar otros aspectos relacionados con los factores que limitan el desarrollo de habilidades blandas en el entorno laboral o las estrategias que se pueden implementar para fomentar su desarrollo.

### **3.6.2. ENCUESTA**

Herramienta que se utiliza para recopilar información y opiniones de un grupo de personas sobre un tema específico. Es una técnica de investigación de nivel empírico, de carácter autocontrolado, que se aplica a grupos de sujetos para conocer, a través de cuestionarios, sus opiniones y criterios sobre causas, consecuencias, posibles soluciones y los causantes directos e indirectos, del objeto de estudio. (Feria et al., 2020).

Permitió recopilar información precisa y confiable a través de la aplicación de las encuestas, en donde se pudo conocer las opiniones y percepciones de los trabajadores, que permitieron identificar fortalezas y áreas de oportunidades en el desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito laboral. Esta técnica de investigación se implementó bajo el modelo de medición escala de Likert y el modelo Servqual.

## **3.7. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Son un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados en la investigación para analizar el objeto de estudio. La elección e implementación de las herramientas dependerá del tipo de método que se apropie mejor al fenómeno que se desea abordar (Granados, 2020). Estas herramientas de investigación permitieron el contacto directo con el objeto a investigar, recopilar datos y obtener información significativa para respaldar conclusiones.

### **3.7.1. MODELO SERVQUAL**

Es un procedimiento de evaluación realizado mediante una metodología de encuestas y se basa en cuestionarios destinados a medir un sistema de dimensiones e ítems que representan los componentes de la calidad del servicio.

(Bustamante et al., 2019). El método Servqual es una herramienta que sirve para evaluar la calidad del servicio en organizaciones. Este método permitió identificar áreas determinadas donde se encuentran las mayores brechas y posibles puntos débiles en cuanto a habilidades blandas o desempeño laboral que necesitan mejorarse.

### **3.7.2. ESCALA DE LIKERT**

De acuerdo con Torres y Chevez (2021) la escala de Likert es una técnica de medición utilizada en encuestas y estudios de opinión para evaluar la actitud de una persona hacia un tema específico, además sus características al menos no son inferiores comparadas con otros tipos de escala, sino que esta escala se basa en una serie de afirmaciones o enunciados que el encuestado debe valorar según su grado de acuerdo o desacuerdo sobre una cuestión específica, junto a una serie de opciones de respuestas que van desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente desacuerdo”.

La aplicación de la escala de Likert en el Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua fue de mayor utilidad para evaluar a los trabajadores sobre las habilidades blandas y cómo se desarrollaron en el desempeño laboral. Es importante tener en cuenta que mediante la aplicación de esta herramienta se ejecutó con el fin de garantizar que las preguntas sean claras, no sesgadas y que las opciones de respuesta sean apropiadas para los trabajadores en cuestión, la escala estuvo conformada por una serie de opciones que van desde “totalmente de acuerdo” que fue representado por el número “5”, “de acuerdo” por el “4”, “neutral” por el “3”, “desacuerdo” por el “2”, “totalmente desacuerdo” por el “1”.

### **3.7.3. FORMULARIO GOOGLE**

Como lo señala Quincho et al. (2022) El Formulario de Google, es una herramienta que permite formular cuestionarios en formatos digitales, la misma que fue creada por necesidad debido a la susceptión de la pandemia (COVID 19), posee diversos tipos de cuestionarios, entrevistas y preguntas, desarrolladas con una inmensa variedad de instrumentos de apoyo requerido para los docentes, para así evaluar a sus alumnos. Google Form es fácil de manejar, gracias a su fácil acceso de internet se puede hacer uso del mismo con usuarios de Gmail, para trabajos colaborativos los mismo que se pueden enviar por correo electrónico y redes sociales.

Esta herramienta permitió recopilar datos de manera estructurada, organizada y eficiente, a través de la formulación de preguntas que se realizaron a los empleados de la institución; congruentemente las respuestas se organizaron en una hoja de cálculo para analizar y tener una interpretación más clara de los resultados sobre los gráficos que fueron implementados por la misma herramienta.

### **3.8. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Son categorías que se utilizan para clasificar diferentes enfoques y métodos utilizados en la realización de investigaciones. Arias (2021) argumenta que hablar de los tipos de investigación, es hacer referencia a un entorno o a un ambiente general, dado que estos engloban diversas maneras de caracterizar, tipificar o expresar diferentes modelos del conocimiento. Permitió a los autores proporcionar enfoques metodológicos específicos para recopilar y analizar los datos pertinentes al estudio, brindando una estructura sólida que llevó a cabo una indagación exhaustiva y obtener resultados significativos.

### **3.8.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según Arias (2021) es la que se realiza en el mismo lugar y al mismo tiempo que ocurre el fenómeno. Suele utilizarse en ciencias sociales y ciencias de la salud, el propósito es recopilar información relacionada con el tema de interés de manera ordenada; las técnicas utilizadas en la investigación de campo abarcan entrevistas, encuestas y observaciones.

Se aplicó la investigación de campo utilizando el método inductivo. Esta metodología permitió recopilar información empírica a través de la entrevista, que estuvo dirigida a la directora del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, para conocer las percepciones sobre la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores; y las encuestas al personal de la institución, el cual se aplicó un cuestionario para evaluar sus habilidades interpersonales.

### **3.8.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Este tipo de investigación es aquella que se desarrolla con referencia a la búsqueda de documentos. Por lo general, se hace en derecho, antropología, psicología y otros campos. Este tipo de investigación explora libros, revistas, periódicos, registros, constituciones, etc. Si la investigación se basa en reconstrucciones históricas, también se puede hacer a través de contribuciones culturales o literarias del contexto. (Arias et al., 2022).

A los autores les permitió sustentar y respaldar la investigación a partir del uso de fuentes bibliográficas obtenidas a través de herramientas digitales especializadas, tales como bases de datos, buscadores académicos, revistas científicas, tesis previas, libros, etc. El propósito principal fue lograr una argumentación sólida que permitió obtener una visión completa sobre el tema de estudio, sostener el objeto de la investigación y contrastar los resultados obtenidos en la fase exploratoria.

### **3.8.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Es un método científico que se utiliza para describir o caracterizar fenómenos o situaciones en detalle. Tal como lo menciona Arispe et al. (2020) que este tipo de investigación tiene como objetivo la descripción de las variables en un plazo determinado y dentro de este conjunto están los registros de casos, serie de casos y los estudios de poblaciones.

Mediante esta metodología, fue posible establecer relaciones causales entre las habilidades blandas y el desempeño laboral al manipular variables específicas y determinar su impacto directo. Logrando la identificación tanto de fortalezas como debilidades en cuanto a habilidades blandas en la institución y proponer estrategias para mejorar su situación actual del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

## **3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Mediante el procedimiento de investigación se efectuó el análisis de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, este proceso se complementa de las siguientes fases, las cuales están definidas a continuación:

### **3.9.1. FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

En esta etapa se realizarán las siguientes actividades

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

La revisión bibliográfica permitió examinar las fuentes disponibles en cuanto a la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral; para establecer el marco teórico sólido e identificar la brecha en el conocimiento existente sobre el tema. Por otro lado, el análisis de la base legal y la normativa es una actividad importante porque ayudó a contextualizar los hallazgos dentro del marco regulatorio aplicable, cómo ciertas leyes o regulaciones que pueden influir en el desarrollo de habilidades blandas y su impacto en el desempeño laboral.

### **3.9.2. FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

En esta etapa se realizaron las siguientes actividades.

- Elaboración de los instrumentos de campo que permitan la recopilación de información.
- Aplicación de encuesta y entrevista a los servidores del Centro De Salud Tipo C del cantón Tosagua.
- Tabulación y análisis de los datos recopilados mediante la herramienta de Google forms.
- Presentación de resultados.

La elaboración de los instrumentos de campo, fueron cruciales para tener una guía clara y precisa al momento de recopilar la información; la encuesta que se aplicó a los empleados de la institución y la entrevista a la directora del Centro de Salud

permitieron obtener información valiosa sobre el tema de investigación y fueron herramientas muy útiles para conocer la opinión y experiencia directa de los servidores. A través de la tabulación de datos recopilados se pudieron interpretar correctamente los resultados obtenidos. Al tabular y analizar los datos con la herramienta Google Form, se identificaron patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas, lo cual permitió responder las preguntas de investigación, dando paso a la presentación de los hallazgos existentes.

Lo que corresponde al Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, se demuestra la inexistencia de alguna normativa que demuestre o apoye las habilidades blandas, al mismo tiempo en la instalaciones de la institución no existe ninguna normativa propia ya que se dirige directamente a las leyes macro establecidas del gobierno como en la LOSEP, Constitución, Código de trabajo y diversas leyes y normativas las cuales están establecidas hacia los servidores (as) públicos al continuar con cada una de ellas la institución da garantía a el personal para estar asegurados por derechos laborales y ofrecer las condiciones adecuadas y así acatar con las diversas actividades de trabajo y así obtener un entorno más armonioso.

### **3.9.3. FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h.
- Solicitud de autorización para la socialización.

- Socialización de las propuestas a los involucrados de la institución.

El diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h permitió un análisis detallado y sistemático del problema, identificando las causas y formulando soluciones. Después de los resultados obtenidos se procedió a presentar la solicitud de autorización para la aprobación de la socialización de las propuestas a los involucrados en la institución. Al socializar las ideas y estrategias con los miembros relevantes dentro de la institución, se pudo obtener retroalimentación valiosa que ayudó a mejorar aún más las propuestas. Estas actividades fueron importantes para llevar a cabo una investigación completa y eficaz. El diseño de estrategias efectivas mediante la matriz 5w+1h junto con la socialización adecuada fueron claves para lograr los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se concretan los resultados obtenidos de la investigación que tiene como objetivo analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del centro de Salud tipo C del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral, en la cual se ejecutaron cada una de las fases determinadas. La primera incluyó una revisión bibliográfica del marco legal basado en las variables de estudio y el servidor público, la segunda fase evaluó la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral mediante instrumentos de campo, y para dar cumplimiento a la última fase se creó un plan de mejora con diversas estrategias que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas de los servidores públicos del centro de Salud tipo C.

### **4.1 FASE 1: ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

#### **4.1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA BASE LEGAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL.**

Para dar sustento a la parte legal de la investigación se describió en la figura 4.1 las leyes y normativas vigentes que abordaron datos importantes sobre habilidades blandas y desempeño laboral.

Tabla 4. 1 Cuadro comparativo sobre desempeño laboral

Fundamentos legales sobre desempeño laboral			
Constitución de la República del Ecuador (2008)	Ley Orgánica del Servicio Público (2010)	Código de Trabajo (2012)	Ley Orgánica de Salud (2006)
<p><b>Art. 229.-</b> Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.</p> <p><b>Art. 234.-</b> El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.</p> <p><b>Art. 187.-</b> Las servidoras y servidores judiciales tienen derecho a permanecer en el desempeño de sus cargos mientras no exista una causa legal para separarlos; estarán sometidos a una evaluación individual y periódica de su rendimiento, de acuerdo a parámetros técnicos que elabore el Consejo de la Judicatura y con presencia de control social. Aquellos que no alcancen los mínimos requeridos, serán removidos.</p>	<p><b>Art. 11.-</b> Derechos de las y los servidores públicos en el ejercicio de la libertad de organización.</p> <p><b>Art. 22.-</b> Deberes de las o los servidores públicos.</p> <p><b>Art. 23.-</b> Derechos de las servidoras y los servidores públicos.</p> <p><b>Art. 69.-</b> De la Formación de las y los servidores públicos. - La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p><b>Art. 76.-</b> Subsistema de evaluación del desempeño. - Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.</p> <p><b>Art. 82.-</b> La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y</p>	<p><b>Art. 5.-</b> Protección judicial y administrativa. - Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos</p>	<p><b>Art. 1.-</b> La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.</p> <p><b>Art. 6.-</b> Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública</p> <p><b>Art. 205.-</b> La autoridad sanitaria nacional promoverá y desarrollará, dentro de la carrera sanitaria, un plan nacional de educación permanente con enfoque de género y pluricultural, para mejorar la productividad, calidad del desempeño laboral y promoción de sus recursos humanos.</p> <p><b>Art. 196.-</b> La autoridad sanitaria nacional analizará los distintos aspectos relacionados con la formación de recursos humanos en salud, teniendo en cuenta las necesidades nacionales y locales, con la finalidad de promover entre las instituciones formadoras de recursos humanos en salud, reformas en los planes y programas de formación y capacitación.</p>

	<p>promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.</p>		<p><b>Art. 206.-</b> La autoridad sanitaria nacional establecerá planes de capacitación y evaluación permanente de los profesionales y recursos humanos en salud e implementará promociones e incentivos.</p>
--	--	--	---

*Fuente.* Constitución de la República del Ecuador (2008); Ley Orgánica del Servicio Público (2010); Código de Trabajo (2012); Ley Orgánica de Salud (2006).

#### **4.1.2 ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL Y NORMATIVA.**

En el análisis de la base legal de la investigación se determinaron leyes y normativas vigentes como la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica del Servidor Público y Ley Orgánica de Salud que resguarda significativamente la variable de estudio (desempeño laboral), cabe mencionar que en cuanto a habilidades blandas no existen artículos legales que la respalde.

De acuerdo a las leyes y normativas mencionadas, es de gran importancia manifestar que dentro de la Constitución de la República del Ecuador se encontraron artículos relevantes (art. 229, art.187, art. 22, art. 23) que validan la importancia del servidor público en el Ecuador. De igual manera se establece que todos los funcionarios que ejerzan un cargo o función dentro del sector público tienen el derecho de recibir capacitaciones progresivas por parte del Estado que ayuden al buen desempeño laboral.

Por otro lado, la Ley Orgánica del Servidor Público es la ley reguladora que tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos del Ecuador y aquella que resguarda los derechos y deberes que deben ser cumplidos por toda persona perteneciente al sector público. Dentro de esta ley se establece que todo funcionario debe gozar de estabilidad y ascensos de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes, capacidades y competencias para cumplir de manera eficiente y oportuna las necesidades de la sociedad.

Finalmente, la ley Orgánica de la Salud es la base legal que resguarda al Ministerio de Salud pública en el Ecuador y que tiene como finalidad establecer las acciones que permitan a las personas gozar del derecho universal de la Salud. De acuerdo a lo establecido en el Art. 6 una de las responsabilidades del MSP es “Diseñar e

implementar programas de atención integral y de calidad a las personas durante todas las etapas de la vida” teniendo en cuenta las necesidades nacionales y locales. Es importante mencionar que el Ministerio de Salud Pública establece capacitaciones y evaluaciones que permiten que los servidores mejoren progresivamente en la calidad de sus servicios.

## **4.2. FASE 2: DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

### **4.2.1 APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN.**

El propósito principal de la entrevista fue evaluar las habilidades blandas de los servidores públicos en el Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, mediante la información proporcionada por su directora. Sin embargo, su respuesta sobre la variable habilidades blandas determinó un desconocimiento sobre el tema, revelando una necesidad de mejora en la gestión. De acuerdo con lo mencionado por Castillo (2023) se destaca que las habilidades blandas son esenciales en entornos de salud para asegurar una atención integral al paciente. En este sentido, este hallazgo sugiere la importancia de abordar y fortalecer las habilidades blandas dentro del personal del centro de salud.

La directora afirmó que el personal de trabajo se adapta rápido a los cambios, lo cual se fundamenta en la naturaleza de la dinámica exigente del entorno de salud. La entrevistada reconoce que el área de salud impone demandas sustanciales en cuanto a las actividades diarias, con circunstancias que pueden experimentar cambios rápidos y, a veces, imprevisibles. Bajo este contexto, según lo propuesto por Vargas (2019) la capacidad de los empleados para adaptarse eficientemente a

estas condiciones fluctuantes evidencia la fortaleza del equipo para manejar las complejidades y demandas, sobre todo en el sector de la salud.

La participación activa del personal en la toma de decisiones es una de las habilidades blandas más beneficiosa, según Quirós (2022) la toma de decisiones es considerada también como una habilidad interpersonal o habilidad de vida, lo cual implica la evaluación de diversas opciones y la elección de las acciones adecuadas en función de los objetivos y las circunstancias presentadas, en efecto, la directora aseguró que es la que está al frente en cuanto a la toma de decisiones, manejando la responsabilidad total de resultados que deben ser beneficiosos, principalmente para los pacientes.

Por parte del manejo de conflicto, la entrevistada aseguró que en estas situaciones, los funcionarios llegan a estresarse, causando el inadecuado manejo de conflictos y la necesidad de orientación, Zegarra (2023) manifiesta que la resolución de conflictos asume la capacidad de abordar y manejar situaciones en las que hay desacuerdos, tensiones o disputas, con el objetivo de llegar a una solución, en efecto, se hace evidente que la institución en cuestión, necesita la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas, como la resolución de conflictos para fortalecer la capacidad del personal al enfrentar situaciones difíciles de manera autónoma.

Por otra parte, la entrevistada considera el liderazgo y la resiliencia como las habilidades blandas más importantes, alegando que el liderazgo y la capacidad de recuperación son puntos clave en el entorno de la salud, donde la presión y las demandas son constantes. Esto lo justifica Torija (2021) quien menciona que los líderes que poseen estas habilidades pueden guiar a sus equipos de manera correcta, mientras que la resiliencia mejora la calidad de atención, contribuyendo a entornos de trabajo saludable.

En otro contexto, la directora entrevistada considera que el ambiente de trabajo es apropiado debido a que existen áreas confortables y buenos lazos de amistad entre los empleados del centro de salud, sin embargo, Aroni y Peña (2022) aseguran que, aunque el confort y la buena relación entre empleados son importantes, también lo es el ambiente psicológico y la cultura organizacional que respaldan el bienestar y la eficiencia del personal. En efecto, se necesitaría que el personal de trabajo se mantenga bien en todos los sentidos para que pueda ejecutar sus actividades diarias de manera eficiente.

La directora aseguró que, desde su punto de vista, la inserción de las habilidades blandas permite que el personal mejore su rendimiento laboral y el desarrollo de sus funciones, enfatizando la importancia del liderazgo ya que da lugar a una amplia gama de conocimientos en el personal para determinar las acciones necesarias en cada una de sus actividades. Díaz (2023) alega que las habilidades blandas, a menudo están vinculadas con la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y orientar al personal hacia soluciones efectivas.

Finalmente, según la entrevistada el centro de salud cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, el cual está vinculado a la plataforma del Ministerio de Trabajo (SIITH) a través del distrito. Esta evaluación es realizada de manera diaria por los dirigentes del centro de salud diariamente, pero de manera oficial se lleva a cabo anualmente por la plataforma antes mencionada. De acuerdo con lo planteado por Rivero (2019) una supervisión regular es fundamental para garantizar el cumplimiento de los estándares, sin embargo, la frecuencia diaria podría generar estrés si no se gestiona adecuadamente.

## 4.2.2 APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS SERVIDORES DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DE TOSAGUA

La escala de Likert que es una herramienta que permitió evaluar las opiniones y criterios de cada uno de los servidores en una escala del 1 al 5 que se detalla a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

### HABILIDADES BLANDAS

#### Dimensión 1. Comunicación efectiva

Tabla 4. 2 Comunicación efectiva

FRECUENCIA	¿Cuándo desea comunicar una idea tiene facilidad de expresión?		¿Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a la que se lo dirige?		¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?	
Totalmente en desacuerdo	7	11%	5	8%	5	8%
En desacuerdo	1	2%	6	9%	8	12%
Neutral	20	30%	10	15%	18	27%
De acuerdo	16	24%	18	27%	21	32%
Totalmente de acuerdo	22	33%	27	41%	14	21%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

El mayor porcentaje de encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo (33% y 24% respectivamente) en cuanto a la facilidad de expresión al momento de querer comunicar una idea, dando a entender que aproximadamente

la mitad de los encuestados se sienten cómodos y confiados al expresar sus ideas, sin embargo, el 30% tomó una posición neutral ante esta pregunta, lo que genera una ambigüedad al interpretar esta respuesta ya que da a entender que estas personas no experimentan dificultades al expresarse, pero a su vez no sienten la total confianza para hacerlo. Por otro lado, el 11% y 2% estuvo en total desacuerdo y desacuerdo, vinculándose a la falta de capacitación, o una carencia de habilidades o conocimientos específicos en cuanto a la comunicación.

Así mismo, en cuanto a la adaptación del lenguaje y estilo de comunicación hacia los demás, el 41% y 27% (gran mayoría) estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, en este caso al tratarse de un paciente, entre compañeros o jefes. El 15% dio una respuesta neutral, indicando que es necesario indagar más sobre el porqué de esta respuesta, y a pesar de que el porcentaje restante es mínimo, se evidenció que este grupo estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (9% y 8%), lo cual se debe considerar ya que la comunicación efectiva es una de las habilidades blandas con mayor peso, sobre todo en el sector público.

En cuanto a la comunicación de los cambios efectuados en las áreas de trabajo, el 32% y el 21% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, en efecto, la mitad de los encuestados están conscientes de esto, sin embargo, existió un 27% que decidió dar una respuesta neutral, puesto que, probablemente no están al tanto de cambios en sus áreas, no obstante el 12% y 8% estuvieron en desacuerdo y total desacuerdo con esta pregunta, demostrando que existen falencias en cuanto a la comunicación se lleva internamente en la institución.

En el contexto de la evaluación de la comunicación efectiva como habilidad blanda en la institución, se evidencia una situación donde, si bien la mayoría de los encuestados manifestó una competencia positiva, existen discrepancias notables en las respuestas que indican que la dimensión de la comunicación efectiva no se

manifiesta de manera uniforme, indicando la necesidad de fortalecer ciertas áreas para la mejora en la calidad de comunicación interna, y por ende, el funcionamiento global de la empresa.

Por ende, esta dimensión debe dirigir esfuerzos para mejorar y fortalecer este tipo de habilidad, ya que según Quaranta (2019) este enfoque lograría contribuir en la homogeneización y crecimiento de la competencia general de la comunicación efectiva en la institución, asegurando que todos los miembros del equipo estén preparados para expresarse de manera clara y eficaz. La variabilidad de respuestas en esta dimensión, también indica que algunos miembros del personal podrían beneficiarse de programas de capacitación que aborden específicamente las habilidades de expresión y estilos de lenguaje para dirigirse acorde a cada persona.

En efecto, Gil et al. (2022) plantean que, a medida que las organizaciones evolucionan en el tiempo, se reconoce cada vez más que el cumplimiento de objetivos y metas no se debe exclusivamente a la implementación de estándares organizativos, sino también a la presencia de un estilo de comunicación idóneo que permee todos los niveles de la institución. Por su parte, Sanz (2021) añade que la importancia de transmitir los mensajes de manera efectiva es esencial para la resolución de problemas y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

## **Dimensión 2. Adaptabilidad**

Tabla 4. 3 Adaptabilidad

FRECUENCIA	¿Adopta continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar las actividades en el área de trabajo?		¿Maneja adecuadamente las demandas y reorganiza las prioridades?		¿Adopta nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación?	
Totalmente en desacuerdo	5	8%	6	9%	5	8%
En desacuerdo	3	5%	5	8%	4	6%
Neutral	12	18%	10	15%	17	26%
De acuerdo	26	39%	21	32%	17	26%
Totalmente de acuerdo	20	30%	24	36%	23	34%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

En la adquisición de nuevas formas para implementar estrategias que tengan que ver con las actividades realizadas en el área de trabajo, aquí el 30% y 39% aseguraron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que quiere decir que en la institución más de la mitad del personal está altamente capacitado para realizar su trabajo de manera responsable, pero, existió un 18% que se mantuvo en posición neutral, en efecto, se evidencia la carencia de capacitación o información adicional en estrategias innovadoras en el área de trabajo. El porcentaje restante estuvo distribuido en las opciones de desacuerdo con el 5% y total desacuerdo con el 8%, evidenciando total falencia en la innovación por parte de los trabajadores en sus áreas laborales.

El 36% y 32% optaron por las opciones totalmente de acuerdo y de acuerdo en cuanto al manejo adecuado de las demandas y reorganización en sus planificaciones, lo que significa que el personal de salud en esta institución está consciente de la importancia de mantener un orden para obtener buenos resultados, seguidamente, el 15% eligió la opción neutral, resaltando una oportunidad de mejorar estas falencias para un trabajo eficiente. El porcentaje restante, aunque fue mínimo (9%) y (8%) aseguró estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, esto significa que se necesita de urgente un plan de capacitación y asistencia a este grupo de encuestados para mejorar su situación.

Por otra parte, el 34% y 26% indicaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la adopción de nuevas perspectivas y asumir los riesgos en su planificación, evidenciando que la cultura organizacional de la institución valora la flexibilidad y la disposición para explorar enfoques innovadores. Asimismo, el 26% mantuvo una respuesta neutral lo que expresa la necesidad de brindar más información, entrenamiento o claridad sobre la importancia de la adaptabilidad en la planificación, finalmente, el 8 y 6% indicaron estar en desacuerdo y total desacuerdo, lo que sugiere la presencia de empleados que tienden a tener resistencia en la adaptabilidad.

Al igual que la dimensión anterior, existe variabilidad en las respuestas de los encuestados, dando a entender que también existen falencias en esta habilidad blanda, subrayando la importancia de adoptar opciones como capacitación continua y claridad en la implementación de estrategias de gestión de demandas y adaptabilidad en la planificación, asimismo implementar iniciativas que aborden las divergencias y fortalezcan las habilidades necesarias para una ejecución eficaz y adaptable en las tareas laborales, sin embargo, Chaca y Contreras (2022) mencionan que, la adaptabilidad sugiere mantener la flexibilidad para abordar una situación desde perspectivas muy diversas.

Asimismo, los autores antes citados indican que la adaptabilidad demanda una fortaleza emocional que tenga la capacidad de hacer sentir al empleado cómodo frente a la incertidumbre. Por su parte, Urbina (2019) indica que el profesional del área de la salud forma parte de situaciones de crisis y debe tener una gran capacidad de adaptarse a las circunstancias, de resolver la marcha, de ser flexible ante los cambios y de actuar de forma rápida y eficaz. En efecto, la adaptabilidad en situaciones de crisis en el área de salud va más allá de las capacidades técnicas, aquí es necesario una combinación de toma de decisiones ágil, comunicación efectiva, colaboración dinámica de recursos.

### Dimensión 3. Resolución de conflictos

Tabla 4. 4 Resolución de conflictos

FRECUENCIA	¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución?		¿Examina a profundidad las causas de una complicación, más allá de lo evidente?		¿Toma en cuenta los criterios de los demás compañeros a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflictos?	
Totalmente en desacuerdo	5	8%	5	8%	4	6%
En desacuerdo	2	3%	3	5%	3	5%
Neutral	14	21%	14	21%	14	21%
De acuerdo	26	39%	26	39%	23	35%
Totalmente de acuerdo	19	29%	18	27%	22	33%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

Para la dimensión de la resolución de conflictos, las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo lideraron las cifras, obteniendo el 39% y 29% en efecto, la gran mayoría de los encuestados perciben distinguir información relevante e invierten tiempo y esfuerzo en la solución de problemas. Posteriormente está la opción neutral que obtuvo el 21% de respuestas, lo que da a entender que estos empleados necesitan de más información que les ayude a mejorar sus actitudes frente a los conflictos ya que se encuentran en un momento de indecisión, del mismo modo sucede con el 8% y 3% que están total desacuerdo y desacuerdo ya que están indicando no tener control antes estas situaciones, por tanto, se necesita de un plan de mejora con urgencias.

Más de la mitad de encuestados se posicionó en las respuestas de acuerdo (39%) y totalmente de acuerdo (27%) lo que indica que la mayoría opta por determinar las principales causas al momento de suscitarse algún tipo de conflicto. Posteriormente un porcentaje del 21% de encuestados eligió la opción neutral, ya sea porque no entendieron la pregunta, o porque prefieren hacer caso omiso al momento de presentarse algún conflicto, si ellos no se encuentran comprometidos en aquello. Luego se encuentra un 8% y 5% que indicaron estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, por lo que se evidencia la falta de compromiso con mantener un clima laboral confortable y libre de conflictos, es necesario actuar rápido con un plan de capacitación que asegure el cambio de este tipo de opiniones.

El 35% y 33% eligió las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente, en su gran mayoría los encuestados optan por tomar en cuenta criterios de los demás empleados a la hora de escoger una alternativa para lograr la resolución de conflictos, lo que habla muy bien de la institución ya que se mantiene una cultura de trabajo en equipo. Posteriormente existió un 21% que aseguró estar en una posición neutral dando a entender que este grupo de personas no ha estado al tanto de conflictos suscitados en la institución, además existió un 6% y 5% de los encuestados que indicó estar en desacuerdo y total desacuerdo, indicando que han sido parte de un conflicto pero que no se les ha tomado en cuenta en las decisiones para las soluciones.

A pesar de que la mayoría de las respuestas son positivas, existe una parcial división entre respuestas, en consecuencia, es necesario destacar y reforzar estas habilidades en el área de toma de decisiones y resolución de problemas. Considerando proporcionar oportunidades para que los encuestados expresen sus opiniones en más detalle, lo que podría revelar matices en su percepción. Salcedo (2023) plantea que los conflictos laborales surgen, en gran medida, debido a la dificultad que enfrentan muchos trabajadores para expresar sus habilidades psicológicas, entre las cuales se encuentra el manejo de la resolución de conflictos.

Asimismo, Ricardo (2019) señala que la resolución de conflictos es una habilidad blanda valiosa y necesaria para garantizar una atención de calidad y un entorno laboral colaborativo y efectivo. Esto lo aborda también Atochando (2019) ya que menciona que la capacidad de enfrentar conflictos de manera constructiva contribuye a la mejora de la calidad de atención y bienestar tanto de los profesionales de la salud como de los pacientes. En este sentido, según la encuesta y entrevista, en la institución se presenta cierta discrepancia en cuanto a la resolución de conflictos lo que implica la aplicación de estrategias de capacitación para optar por un ambiente laboral más tranquilo.

## Dimensión 4. Responsabilidad

Tabla 4. 5 Responsabilidad

FRECUENCIA	¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones, demostrando compromiso y deseo de mejoras?		¿Cumple con la responsabilidad de entregar resultados de principio a fin?		¿Reacciona de manera eficiente y de forma calmada a dificultades o situaciones conflictivas dentro del trabajo?	
Totalmente en desacuerdo	5	8%	4	6%	4	6%
En desacuerdo	2	3%	2	3%	3	4%
Neutral	11	17%	13	20%	15	23%
De acuerdo	24	36%	17	26%	25	38%
Totalmente de acuerdo	24	36%	30	45%	19	29%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

Se evidencia que el 36% de los encuestados aseguró estar de acuerdo en que asume responsablemente las consecuencias de sus acciones, de la misma manera otro 36% afirmó que también está de acuerdo con esto, demostrando compromiso y deseo de mejora. Sin embargo, un 17% eligió la opción neutral, esto puede deberse a que no siente confianza de responder esta pregunta de manera positiva o negativa, o que hasta el momento no ha tenido que ver con ninguna consecuencia por sus acciones. Por otro lado, el 8% estuvo en total desacuerdo y el 3% restante en desacuerdo, en efecto, es necesario que este último grupo de personas reciban las capacitaciones y atención necesaria para determinar más a fondo el porqué de su actitud y tratar de mejorar su percepción ante la forma de resolver los problemas.

En la pregunta 2 demuestra que la mayoría de los encuestados son responsables en cuanto a la entrega de resultados, pues el 45% estuvo totalmente de acuerdo y el 26% estuvo de acuerdo, lo que implica que hay compromiso con la institución y los pacientes por parte de los empleados. No obstante, el 20% prefirió dar una respuesta neutral, tal vez porque sienten que su trabajo no es de mayor impacto y

asumen que si entregan sus resultados o no, no influye en nada, por lo consiguiente, el 6% y 3% estuvieron totalmente en desacuerdo y en desacuerdo lo que indica preocupación ya que si dan a conocer que no existe responsabilidad en la entrega de los resultados, quienes se verán afectados son los pacientes ya que son los que reciben las atenciones prioritarias.

En la última pregunta, el 38% de encuestados manifestó estar de acuerdo, asimismo el 29% mencionó estar totalmente de acuerdo en cuanto a la reacción responsable que toman ante las dificultades o acciones conflictivas que se generan en el área de trabajo, dando a entender que la mayoría del personal se encuentra capacitado, sin embargo, el 23% dijo mantenerse en una posición neutral puesto que muy probablemente no se ha encontrado en momentos de dificultad o acciones conflictivas. El porcentaje restante, se dividió entre el 6% que indicó estar en total desacuerdo y el 4% que estuvo en desacuerdo, generando una preocupación significativa, porque a pesar de ser un porcentaje mínimo, existen empleados que pudieron haber tenido conflictos y no han tenido una reacción responsable.

Analizando las tres preguntas de esta dimensión es evidente que no se cumple en su totalidad, ya que existe variabilidad en las respuestas, y a pesar de que en su mayoría son positivas, existe un porcentaje considerable que se encuentran indecisos o que no cumplen o llevan a cabo la responsabilidad en estas áreas. Asimismo, Sanclemente y Vera (2023) en su estudio dirigido a un centro de salud, determinaron que alrededor del 70% de encuestados estuvo de acuerdo con la importancia de la responsabilidad dentro de la institución, y el porcentaje restante estuvo indeciso y en desacuerdo a lo que concluyeron la falta de una cultura de responsabilidad y compromiso en equipo para mejorar la eficiencia en la institución.

Es así como Rodríguez et al. (2020) plantean que, la responsabilidad como habilidad blanda se orienta hacia el cumplimiento efectivo de compromisos

previamente establecidos, requiriendo una organización y aplicación de disciplina en la gestión de tareas y responsabilidades asignadas. Por su parte, en la encuesta realizada por Cordero et al. (2020) se tomó como referencia una opinión muy interesante, en donde se argumentó que los trabajadores tienen que ser responsables para que se obtenga un trabajo de calidad, no solo por el sueldo que se vaya a ganar, sino por la confianza que los clientes llegan a depositar por su capacidad de asociación y de aportación valor.

## Dimensión 5. Toma de decisiones

Tabla 4. 6 Toma de decisiones

FRECUENCIA	¿Considera usted que se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral?		¿Las decisiones que se toman resuelven las dificultades laborales?		¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?	
Totalmente en desacuerdo	5	8%	4	6%	7	11%
En desacuerdo	3	5%	6	9%	7	11%
Neutral	10	15%	11	17%	18	27%
De acuerdo	21	32%	30	45%	24	36%
Totalmente de acuerdo	27	40%	15	23%	10	15%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

En la tabla 4.6 se demuestra que en las tres preguntas existen variabilidad en sus respuestas, pues en la primer pregunta, el 40% de encuestados estuvo totalmente de acuerdo y el 32% estuvo de acuerdo con que sí se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral, lo que evidencia que más de la mitad de empleados coinciden en que existe satisfacción laboral en la institución, no obstante, el 15% se mantuvo neutral ante esta pregunta lo que nuevamente evidencia indecisión o confianza al responder esta pregunta, ya sea por la falta de conocimiento o por no experimentar la satisfacción laboral del todo. Asimismo, se encontró que el 8% estuvo en total desacuerdo y el 5% en desacuerdo, indicando una preocupante carencia de información con respecto a la toma de decisiones.

En cuanto a la resolución de dificultades a partir de las decisiones tomadas, el 45% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo (23%) con esta afirmación, demostrando una vez más que, a pesar de existir dificultades en la institución, el personal se encuentra comprometido a dar lo mejor para tener resultados eficientes. Mientras tanto, el 17% optó por la opción neutral, este grupo de trabajadores tal vez no se han visto en la situación de tomar decisiones tan influyentes por lo que dio tal respuesta. El 9% y 6% restante eligieron las opciones en desacuerdo y total desacuerdo, ya que, en alguna ocasión no se ha logrado resolver conflictos que se hayan suscitado o que no tengan la capacitación técnica en cuanto a la toma de decisiones frente a dificultades laborales.

En la pregunta 3, el 36% y 15% estuvieron de acuerdo y total acuerdo con que se los considera para la toma de decisiones en la institución, mientras que alrededor de la mitad optó por las opciones de neutral (27%), desacuerdo (11%) y total desacuerdo (11%), esto se lo atribuye a que muchas veces la toma de decisiones la manejan las áreas de rangos más altos, sin embargo, es algo que tiende a ocasionar cierta discrepancia y malestar en las demás áreas de trabajo, dando lugar a la poca capacitación para que los empleados lleguen a una toma de decisión correcta frente a cualquier conflicto o problema, y más aún en un centro de salud donde las situaciones son cambiantes continuamente y hay que estar muy preparados ante cualquier toma de decisiones responsable.

Los resultados del análisis presentado en las tres preguntas muestran una relación positiva entre la satisfacción laboral y la toma de decisiones. Los empleados satisfechos con su trabajo son más propensos a tomar mejores decisiones, a resolver dificultades laborales y a sentirse tomados en cuenta en los procesos de toma de decisiones. Esto lo justifica Fuentes et al. (2021) quienes señalan que los empleados satisfechos tienen una mayor motivación, están más comprometidos con su trabajo y tienen una mayor confianza en sus habilidades.

Sin embargo, hay que mencionar que en la participación de toma de decisiones no todos los empleados están inmersos, a lo que Medina y Pacahuala (2021) hacen énfasis en que la falta de involucramiento en este aspecto puede llevar a un desinterés en el logro de metas organizativas, ya que los empleados pueden percibir que sus contribuciones no son valoradas, y es que las ideas y conocimientos valiosos que podrían contribuir al proceso de toma de decisiones pueden perderse. De hecho, Sanclemente y Vera (2023) sugieren que la participación en la toma de decisiones está vinculada a la cultura organizacional, donde se fomente la participación y el diálogo abierto tiende a fortalecer la cohesión y el compromiso de los empleados.

## DESEMPEÑO LABORAL

### Dimensión 1. Productividad laboral

Tabla 4. 7 Productividad laboral

FRECUENCIA	¿Considera que su desempeño laboral y aporte al proceso productivo es el esperado por la institución?		¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?		¿La institución realiza seguimiento y control al cumplimiento de las tareas?	
Totalmente en desacuerdo	5	8%	3	5%	4	6%
En desacuerdo	1	2%	4	6%	3	5%
Neutral	11	17%	8	12%	10	15%
De acuerdo	21	32%	19	29%	26	39%
Totalmente de acuerdo	28	41%	32	48%	23	35%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

Se evidencia que el 41% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo (32%) en cuanto a su desempeño laboral y aporte en las actividades realizadas en el centro de salud, deduciéndose que, el personal está comprometido con la institución y los pacientes, sin embargo existió un 17% de personas encuestadas que prefirió dar una respuesta neutral, en efecto, se evidencia que el personal se encuentra en una situación en la que se necesita mejorar en algunos aspectos como confianza y cohesión en el área laboral. Por otro lado, un 8% mencionó que está en total desacuerdo y un 2% en desacuerdo, lo que quiere decir que este grupo de personas no siente la valoración correspondiente de su trabajo por parte de los directivos, por lo que cree que su desempeño no aporta.

Por otro lado, el 48% y 29% dijo estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con que su nivel de productividad está acorde a las políticas de la entidad, lo que evidencia una casi completa cultura organizacional competente que realiza su trabajo de manera adecuada, sin embargo hay que destacar un 12% escogieron una respuesta neutral ya que evidentemente se necesita potenciar las capacidades en algunas áreas de la institución, por lo consiguiente, el 6% estuvo en desacuerdo y 5% en total desacuerdo, lo cual se lo atribuye a la carencia de capacitación en áreas

específicas como la productividad y socialización de las políticas de la entidad, lo cual hace que el empleado se sienta confundido o inconforme con su trabajo.

Por otra parte, el 35% y 39% de los encuestados aseguraron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a que la institución realiza el respectivo seguimiento y control al cumplimiento de las tareas realizadas en la institución, sin embargo, esta evidencia no es confortable ya que el 15% mencionó una respuesta neutral, por lo que se debe enfatizar la falta de cohesión en el trabajo o falta de participación. Asimismo, el 6% estuvo en totalmente desacuerdo y 5% en desacuerdo, lo que significa que este pequeño grupo de encuestados asegura que no se realiza el seguimiento o que simplemente desconoce sobre este proceso, en consecuencia, el desempeño laboral tiende a decaer causando problemas considerables a nivel interno de la institución.

Es evidente que el desempeño laboral en la institución no es el óptimo ya que, a pesar de que en las tres preguntas realizadas para medir esta dimensión las respuestas han sido positivas, ha existido un porcentaje considerable de encuestados que no está conforme a con su desempeño y productividad laboral, así como en el desconocimiento o imparcial interés en cuanto a los procesos de seguimiento y control del cumplimiento de tareas. De acuerdo con Carvajal et al. (2022) los trabajadores deben estar en constante aprendizaje para mejorar su desempeño laboral, por lo que es necesario medir constantemente sus habilidades y capacitarlos en las falencias que se encuentren.

Además, según Chaca et al. (2021) la evaluación de desempeño es una herramienta clave para la gestión de recursos humanos, ya que proporciona información valiosa para la toma de decisiones en áreas como la compensación, el desarrollo profesional y la promoción. Para ello, es importante que la evaluación sea realizada por un supervisor o gerente que conozca bien al empleado ya que así se puede llegar con mucha más facilidad al problema principal que puede

destacarse en ese empleado y de esta forma llegar a una solución eficaz (Medina y Pacahuala, 2021).

## Dimensión 2. Eficiencia laboral

Tabla 4. 8 Eficiencia laboral

FRECUENCIA	¿Su función laboral está acorde a sus competencias profesionales?		¿Se dispone de recursos necesarios para alcanzar las metas de área?		¿El recurso humano cumple con el perfil profesional que requiere el área?	
Totalmente en desacuerdo	4	6%	5	8%	6	9%
En desacuerdo	6	9%	8	12%	0	0%
Neutral	7	11%	22	33%	17	26%
De acuerdo	21	32%	15	23%	19	29%
Totalmente de acuerdo	28	42%	16	24%	24	36%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

Según la figura mostrada anteriormente, pregunta 1, la mayoría de los encuestados aseguró que su puesto laboral corresponde a la competencia profesional que tienen, pues el 42% afirmó estar totalmente de acuerdo y el 32% de acuerdo. Sin embargo, existió un 11% que prefirió mantenerse en una postura neutral, lo cual puede deberse a que no entendió el contexto de la pregunta o a que no han completado un tercer nivel de estudio, etc., y el porcentaje restante emitió una respuesta negativa, es decir en desacuerdo (9%) y total desacuerdo (6%) dando a entender que su rol en la institución no corresponde a sus competencias laborales lo cual podría representar un problema a nivel personal de los trabajadores que están viviendo tal situación.

En la siguiente pregunta, se evidencia que menos de la mitad de los encuestados respondieron de manera positiva, es decir, el 23% y 24% estuvieron de acuerdo y en total acuerdo, respectivamente, en cuanto a la disposición de recursos necesarios para lograr las metas propuestas, ya que al menos en sus áreas disponen de todo el recurso necesario, mientras que el 33% prefirió mantenerse en una postura neutral lo que probablemente se deba a no querer dar mucho detalle por alguna razón en específico. Seguidamente, el 12% dijo que estaba en

desacuerdo y el 8% restante en total desacuerdo, esto demuestra que no en todas las áreas los recursos están disponibles, generando malestar tanto en los trabajadores y pacientes ya sea de forma directa o indirecta.

Con respecto al cumplimiento del perfil profesional que requiere el área, se destacó que el 36% está totalmente de acuerdo y el 29% de acuerdo, es decir, que la mayoría cuenta con sus estudios necesarios para el área en la que labora, convirtiéndose en un indicador positivo. El 26% se mantuvo de manera neutral lo que muestra que hay un segmento de empleados que no expresan claramente su acuerdo o desacuerdo, que se deriva de la falta de claridad en las expectativas laborales o de la necesidad de una comunicación más efectiva sobre las responsabilidades asociadas con sus roles. La preocupación principal se destaca en el 9% que está en total desacuerdo. Estas percepciones, representan empleados que no sienten que sus roles actuales reflejan adecuadamente sus perfiles profesionales.

En conjunto, estos hallazgos sugieren áreas de mejora en la gestión de recursos, la comunicación interna y la alineación de las expectativas laborales, puesto existió un porcentaje significativo en cuanto a la indecisión y desacuerdo de la asignación de responsabilidades y disposición de recursos para desenvolverse en dentro del centro de salud. Según Armijos et al. (2019) una gestión de recursos implica la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En este sentido, es crucial que la asignación de responsabilidades y recursos se realice de manera clara y equitativa para evitar la indecisión y el desacuerdo entre el personal. Por otro lado, la alineación de expectativas involucra asegurarse de

que tanto la organización como el empleado tengan claridad sobre lo que cada uno espera del otro (Ramírez et al., 2019). Esto incluye aspectos como las responsabilidades del puesto, las oportunidades de desarrollo y la disponibilidad de recursos para realizar el trabajo. Estos aspectos no solo contribuyen al bienestar del personal, sino que también pueden impactar positivamente en la calidad de la atención brindada a los pacientes.

### Dimensión 3. Iniciativa

Tabla 4. 9 Iniciativa

FRECUENCIA	¿Propone ideas en reuniones de trabajo?		¿El esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores?		¿Su jefe cuenta con capacidad para proveer soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas?	
Totalmente en desacuerdo	7	11%	6	9%	3	5%
En desacuerdo	2	3%	6	9%	1	2%
Neutral	19	29%	23	35%	20	30%
De acuerdo	20	30%	19	29%	20	30%
Totalmente de acuerdo	18	27%	12	18%	22	33%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua.

El 30% de los encuestados estuvo de acuerdo y el 27% dijo estar totalmente de acuerdo en cuanto a su participación con ideas en las reuniones de trabajo, lo que demuestra que un grupo significativo de empleados participa de manera activa en todas las actividades de la institución. Pero, sin embargo, el 29% respondió a la opción de neutral dando a entender que posiblemente participa en reuniones, pero no aporta con estrategias de solución, así también, el 11% eligió estar en total desacuerdo y 3% restante en desacuerdo, demostrándose que este grupo de encuestados se mantiene al margen de las reuniones de trabajo o no participa en ellas lo que significa que no hay trabajo en equipo o cohesión entre el grupo de trabajo.

Para la pregunta sobre el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores por parte de los directivos, solo el 29% de encuestados dijo estar de acuerdo y el 18% en total acuerdo debido a que, de una u otra manera, les han reconocido su trabajo y esfuerzo, por el contrario, existió un 35% prefirió dar una respuesta neutral ya sea porque sienten que no han participado en algún esfuerzo mayor o se sienten excluidos, y el porcentaje restante se dividió entre las opciones de desacuerdo (9%) y total desacuerdo (9%). Esta situación demuestra que no todos los trabajadores se sienten conforme con sus tareas puesto que no reciben un incentivo de agradecimiento o reconocimiento por parte de sus superiores, lo cual termina en poco interés por desenvolverse de manera adecuada en los puestos de trabajo.

Finalmente, en la pregunta 3, el 30% de los encuestados aseguró que su jefe cuenta con la capacidad para promover soluciones novedosas prácticas precisas y bien fundamentadas, asimismo el 33% estuvo en una posición de totalmente de acuerdo, sin embargo existe un 30% que mencionó una respuesta neutral, un 5% que estuvo en total desacuerdo y un 2% que estuvo en desacuerdo, es muy significativo el porcentaje que no dio una respuesta positiva ante esta pregunta, lo cual se muestra preocupante ya que no existe armonía entre las opiniones de los empleados con respecto a sus directivos.

Estos resultados evidencian la necesidad de implementar estrategias que fomenten la participación de todos los empleados, mejoren las prácticas de reconocimiento y fortalezcan las habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización, puesto que cada una de las variables evaluadas en esta dimensión no se mostraron del todo completas. Según Morocho (2023) la iniciativa, es una capacidad que va más allá de simplemente tomar la delantera en proyectos específicos; implica la disposición y la proactividad para proponer, diseñar y desarrollar iniciativas y proyectos por cuenta propia.

Este rasgo de personalidad desempeña un papel fundamental en varios aspectos de la vida, tanto a nivel profesional como personal. Por su parte, Ramírez et al. (2019) indican que la iniciativa es un indicador de la proactividad y la capacidad de autorregulación de un individuo. Aquellos con iniciativa son capaces de trabajar de manera independiente, tomando decisiones informadas y mostrando un compromiso activo con sus responsabilidades. Los individuos que demuestran iniciativa tienen más probabilidades de destacar en procesos de búsqueda de empleo, ya que no solo responden a oportunidades existentes, sino que también tienen la capacidad de crear sus propias oportunidades (Armijos et al., 2019).

#### Dimensión 4. Trabajo en equipo

Tabla 4. 10 Trabajo en equipo

FRECUENCIA	¿Cuándo se plantean las metas del área, todos los colaboradores apoyan para alcanzar el objetivo de la mejor manera y en el menor plazo?		¿Se siente identificado con las metas que tiene el equipo de trabajo?		¿Toman en cuenta sus ideas y participa en la formulación de los objetivos?	
Totalmente en desacuerdo	4	6%	3	5%	5	8%
En desacuerdo	4	6%	4	6%	7	11%
Neutral	13	20%	13	20%	12	18%
De acuerdo	26	39%	25	37%	26	39%
Totalmente de acuerdo	19	29%	21	32%	16	24%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

La tabla 4.10 demuestra que, el 39% y 29% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que todos los colaboradores apoyan las metas planteadas en las áreas respectivas, esto con la finalidad de alcanzar objetivos en un menor plazo, sin embargo, un 20% estuvo indeciso al responder esta pregunta ya que optó por la opción neutral, esto pudo deberse a la no comprensión de la pregunta o simplemente a que nunca han participado en el apoyo de alguna idea planteada, en efecto, el porcentaje restante se dividió en 6% para la opción de desacuerdo y

el 6% para la opción de total desacuerdo, haciéndose notar que no existe una correcta comunicación interna, y que existe una posible rivalidad entre áreas de trabajo.

Para la pregunta 2, el 37 % y 32% de los empleados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en sentirse alineados con las metas del equipo de trabajo. No obstante, el 20% de los empleados proporcionó una respuesta neutral, tal vez porque no entendieron el contexto de la pregunta o se mantienen al margen de las metas del equipo de trabajo. Por su parte, el porcentaje restante mostró desacuerdo (6%) o total desacuerdo (5%), evidenciando que esta variabilidad en las opiniones refleja una división entre los grupos de trabajo, lo cual puede tener un impacto negativo en la armonía y la colaboración dentro de la institución, además de que se demuestra que no existe una socialización de metas y objetivos a todos los trabajadores.

Por otro lado, la pregunta 3 dio como resultado que el 39% y 24% de los encuestados optaron por las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, lo que quiere decir que más de la mitad de los empleados asegura que participa en la formulación de objetivos que se realiza en la institución, mientras tanto, un 18% escogió la opción neutral, un 11% dijo que estaba en desacuerdo y el porcentaje restante (8%) en total desacuerdo, en este sentido, se debe a que, como en toda empresa, son los directivos los que se encargan de esto, sin embargo, es necesario que se tome en consideración al menos la socialización de los objetivos tomados en la institución para que todos estén al tanto y definan sus actividades para lograr cumplir los ya mencionados.

Bajo el contexto de estos resultados se sostiene que el trabajo en equipo tiene bastantes falencias, puesto que se presentan problemas de comunicación interna, falta de cohesión y participación, por lo que es recomendable que aborden mejoras en la transparencia de definiciones de metas y objetivos, y se implementen programas de integración y participación entre los empleados. La importancia de la

dimensión de trabajo en equipo radica en su capacidad para unir las habilidades y técnicas individuales en los de alcanzar un objetivo compartido. En este proceso, la eficacia y el impacto resultante, ya sea favorable o desfavorable, dependen directamente de la coordinación y el orden que se mantengan (Rivas, 2023).

Como indican Vargas y Zaldívar (2023) la dimensión del trabajo en equipo se destaca como un proceso donde cada talento individual aporta su energía, interactúa y dirige la organización hacia el logro de sus objetivos, por lo que es necesario que en el centro de salud se tome en cuenta la participación de todos los trabajadores para poder mantenerse en interacción. Asimismo, Jaime et al. (2022) manifiestan que este concepto implica la sincronización de diversas actividades de los miembros internos, orientadas hacia la consecución de dinámicas colectivas con el objetivo de alcanzar el más alto nivel de calidad posible.

## Dimensión 5. Satisfacción laboral

Tabla 4. 11 Satisfacción laboral

FRECUENCIA	¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la organización?		¿Siente que existe igualdad y justicia dentro de la institución?		¿Considera usted adecuado el entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo?		¿Se encuentra satisfecho con la asignación y distribución de responsabilidad en la institución?	
Totalmente en desacuerdo	6	9%	9	14%	4	6%	9	14%
En desacuerdo	2	3%	9	14%	3	5%	2	3%
Neutral	11	17%	22	33%	14	21%	14	21%
De acuerdo	17	26%	16	24%	16	24%	21	32%
Totalmente de acuerdo	30	45%	10	15%	29	44%	20	30%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C de Tosagua

En la primera pregunta de esta dimensión, los encuestados se sienten satisfechos en su área de trabajo, debido a que, el 45% y 26% de los encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo con las actividades que ejecuta en la institución, lo que

significa que desempeñan sus labores de una manera correcta, sin embargo, hay que destacar que un 17% se quedó en una respuesta neutral, es decir, que no se sienten seguro de dar una respuesta positiva o negativa. Posteriormente, el porcentaje restante está en desacuerdo (3%) y total desacuerdo (9%) con sus puestos de trabajo. Esto indica que existen falencias dentro de la institución que se deben tratar de manera inmediata porque la insatisfacción laboral en una organización es un indicador que puede traer problemas muy serios a largo plazo.

Por otra parte, según la pregunta sobre la igualdad y justicia dentro de la institución, menos de la mitad de encuestados mencionó una respuesta positiva ya que el 24% y 15% dijeron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que da a entender que pocos son los que han recibido tratos igualitarios o justicia ante algún problema suscitado, en consecuencia, es alarmante que un 33% diera una respuesta neutral encontrándose indeciso en la respuesta, y que un 14% y 14% se encuentra desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Esto demuestra, una vez más, que existe mucha rivalidad dentro de la institución y que es necesario un plan de mejora urgente para evitar más problemáticas a futuro.

Según la pregunta 3, se evidenció que más de la mitad de los encuestados está conforme con el área física en el puesto de trabajo, ya que el 44% dijo estar totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo. No obstante, un 21% indicó una respuesta neutral lo que corresponde a que este grupo de empleados manifiesta poca importancia a lo que pase a su alrededor, o que simplemente no haya entendido el contexto de la pregunta. El porcentaje restante dijo estar en desacuerdo (5%) y total desacuerdo (6%), lo cual se vuelve preocupante, porque, aunque el porcentaje es mínimo, existe inconformidad en un área donde debe estar en buen estado ya que se trata de un centro de salud, donde se benefician tanto los pacientes como los empleados.

Por otra parte, la pregunta sobre la satisfacción con la asignación y distribución de responsabilidades en la institución, el 32% y 30% de empleados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, este grupo de encuestados percibe de manera positiva la organización interna de la institución, sin embargo, es preocupante identificar que existe un porcentaje significativo que se encuentra indeciso ya que el 21% eligió la respuesta neutral, dando a entender que realizan su trabajo solo por cumplir y no por vocación. Seguidamente se encontró 14% en total desacuerdo y un 3% en desacuerdo, destacando la necesidad de una revisión más detallada de la asignación de responsabilidades y una mejora en la comunicación para garantizar la alineación y la satisfacción general de los empleados.

En definitiva, los resultados demuestran que esta dimensión también necesita de muchas mejoras, vinculadas especialmente en la aplicación de estrategias efectivas de gestión del talento humano, fomento de un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo, y abordar de forma específica las áreas de preocupación como la igualdad y justicia ya que fue donde más respuesta medianamente negativa se observó. La implementación de estrategias que apunten a la satisfacción laboral influye mucho en el desempeño, esto lo sustenta Morocho (2023) quien sugiere que la satisfacción laboral no solo influye en el bienestar individual, sino que también impacta en la eficiencia general de la institución.

Por otro lado, Palma (2021) manifiesta que la satisfacción laboral está intrínsecamente ligada a diversos elementos y factores que inciden directamente en el estado de ánimo de los trabajadores, entre ellos las condiciones de trabajo, clima laboral, el salario, bonificaciones, trato recibido, oportunidades, entre otros. Por lo tanto, Jaime et al. (2022) destacan la importancia de considerar múltiples elementos para comprender y mejorar la satisfacción laboral y así cultivar un entorno que promueva el bienestar de los empleados, y de la institución en general.

### 4.2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las dimensiones evaluadas sobre habilidades blandas y desempeño laboral se identificaron diversas falencias debido a la presencia de porcentajes negativos que recaen en las habilidades de comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, responsabilidad y toma de decisiones, las mismas que se detallaran a continuación:

Tabla 4 12 Propuesta para el plan de mejora

DIMENSIONES	PORCENTAJE	INDICADOR
<b>Desconocimiento sobre habilidades blandas</b>	100%	Inducir conocimientos sobre las habilidades blandas en el personal de la institución.
<b>Normativa</b>	100%	Diseñar reglamentos internos y normativas específicas relacionadas con las habilidades blandas y el desempeño laboral.
<b>Comunicación efectiva</b>	47%	Mejorar la comunicación efectiva en todas las áreas de la institución
	43%	Identificar los factores que dificultan la expresión efectiva de ideas.
<b>Adaptabilidad</b>	40%	Desarrollar la habilidad de adaptarse a las situaciones cambiantes de manera responsables
<b>Resolución de conflictos</b>	32%	Mejorar la capacidad de resolución de conflictos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo
<b>Toma de decisiones</b>	49%	Motivar a los colaboradores a plantear Ideas, criterios u opiniones que ayuden en la resolución de conflictos.
<b>Eficiencia laboral</b>	53%	Disponer de los recursos necesarios en las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la institución.
<b>Iniciativa</b>	53%	Valorar el esfuerzo de los colaboradores mediante reconocimientos otorgados por sus superiores. Valorar y potenciar el esfuerzo que realizan los colaboradores.
<b>Satisfacción laboral</b>	61%	Incrementar la igualdad y justicia dentro de la institución.

Fuente. Elaboración de los autores con base a los resultados

### **4.3 FASE 3: PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA.**

#### **4.3.1 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H**

Debido a que se evidenció una falta de adecuación en la consideración de las habilidades blandas en la institución, lo cual repercutió en un desempeño laboral por debajo de lo esperado, se hizo necesario aplicar estrategias para remediar la situación. En este sentido, se llevó a cabo la elaboración de la matriz de planificación 5W+1H, la cual se describe a continuación:

Tabla 4. 13 Estrategias de mejora mediante la matriz 5w+1h

CENTRO DE SALUD TIPO C DE TOSAGUA						
OBJETIVO	Mejorar y fortalecer la implementación de las habilidades blandas para un correcto desempeño en los trabajadores del Centro de Salud de Tipo C de Tosagua					
VARIABLE	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
<b>Habilidades blandas</b>	Inducir conocimientos sobre las habilidades blandas en el personal de la institución.	Desconocimiento de habilidades blandas por parte de los colaboradores de la institución.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar capacitaciones o talleres sobre habilidades blandas</li> <li>● Retroalimentar continuamente a los colaboradores sobre la importancia de contar con habilidades blandas para un buen desempeño laboral</li> </ul>
	Diseñar reglamentos internos y normativas específicas relacionadas con las habilidades blandas y el desempeño laboral.	Inexistencia de reglamentos internos y/o normativas sobre habilidades blandas y desempeño laboral por parte de la institución	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear reglamentos internos y normativas específicas que aborden las habilidades blandas y el desempeño laboral.</li> <li>● Comunicar de manera efectiva los nuevos reglamentos internos y normativas a todos los miembros de la organización.</li> <li>● Proporcionar capacitación adecuada a los empleados sobre las habilidades blandas y cómo cumplir con los nuevos reglamentos internos y normativas.</li> </ul>
	Mejorar la comunicación efectiva en todas las áreas de la institución	Falta de uniformidad en la comunicación efectiva en todas las áreas de la institución.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar programas de capacitaciones en habilidades de comunicación.</li> <li>● Implementar plataformas para facilitar la comunicación rápida y efectiva en todas las áreas de la institución.</li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar encuesta de seguimiento para evaluar el grado de comunicación entre la directora y colaboradores.</li> </ul>
Identificar los factores que dificultan la expresión efectiva de ideas.	Dificultad en la expresión de ideas	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación oral y escrita.</li> <li>● Fomentar un ambiente inclusivo y de confianza que anime a las personas a expresarse libremente.</li> <li>● Establecer prácticas de preparación y organización antes de comunicar una idea para aumentar la claridad y coherencia.</li> </ul>
Desarrollar la habilidad de adaptarse a las situaciones cambiantes de manera responsables	Poco compromiso para adoptar nuevas perspectivas y asumir riesgos.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Efectuar un programa de entrenamiento en adaptabilidad.</li> <li>● Suministrar talleres interactivos sobre la gestión de demandas y reorganización de planificaciones.</li> <li>● Ejecutar sesiones de coaching para adoptar nuevas perspectivas.</li> <li>● Plantear foros para compartir las experiencias</li> </ul>
Mejorar la capacidad de resolución de conflictos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo	Carencia de soluciones técnicas para resolver conflictos	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar programas de entrenamiento a través de prácticas de resolución de conflictos en el día a día.</li> <li>● Fomentar la comunicación abierta y la expresión de opiniones.</li> <li>● Instaurar un sistema de mentoría para compartir experiencias.</li> </ul>
Motivar a los colaboradores a plantear	No son tomadas en cuenta las ideas, criterios u opiniones de los funcionarios	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear un sistema de retroalimentación para evaluar y mejorar las decisiones tomadas.</li> </ul>

	Ideas, criterios u opiniones que ayuden en la resolución de conflictos.	públicos al momento de proponer alternativas ante la presencia de escenarios conflictivos.				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante sesiones colaborativas.</li> <li>● Realizar reuniones, talleres periódicamente que permitan a participación activa de todos los colaboradores de la institución.</li> </ul>
<b>Desempeño laboral</b>	Disponer de los recursos necesarios en las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la institución.	Falta de recursos necesarios para la realización de las actividades.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C de Tosagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar controles de seguimiento a los recursos mediante estadísticas semanales o mensuales.</li> <li>● Organizar los recursos de manera eficiente por cada área de la institución.</li> </ul>
	Valorar y potenciar el esfuerzo que realizan los colaboradores.	Poco reconocimiento en los esfuerzos de los colaboradores. por parte de los superiores.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C de Tosagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar controles de cumplimiento sobre las funciones realizadas y otorgar reconocimientos semestrales a los colaboradores.</li> <li>● Reconocer los logros de los colaboradores de modo que el este se sienta valorado y motivado para continuar trabajando de forma integrada.</li> </ul>
	Incrementar la igualdad y justicia dentro de la institución.	Insatisfacción con el trato igualitario y justo dentro de la institución.	Directora del Centro de Salud Tipo C de Tosagua	Marzo-Abril	Centro de Salud Tipo C de Tosagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar políticas de convivencia laboral para un trato igualitario y justo.</li> <li>● Realizar encuestas de satisfacción a los colaboradores.</li> <li>● Redistribuir las actividades de trabajo de manera justa e igualitaria.</li> </ul>

Fuente: Elaboración de los autores.

#### **4.3.2. SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA A LOS INVOLUCRADOS DE LA INSTITUCIÓN.**

Luego de realizar la matriz 5w+1h con las estrategias de mejora de acuerdo a las problemáticas identificadas en la investigación, fue importante presentar y socializar el plan de mejora a los involucrados de la institución (directora general y servidores públicos) misma que se realizó a través de una capacitación presencial en donde se dieron a conocer las falencias existentes y las actividades planteadas en la propuesta, de esta manera poner en conocimiento la importancia del desarrollo de las habilidades blandas para un buen desempeño laboral. Una vez terminada la socialización se hizo la entrega formal de las propuestas de mejoras para que sean aplicadas dentro de la institución, ya que la finalidad es fortalecer las habilidades blandas del personal del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

La revisión de la base legal para el desempeño laboral de los servidores públicos ha permitido identificar las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Público y la Ley Orgánica de Salud. Estas normativas respaldan la importancia de la formación continua y la evaluación del rendimiento de los servidores públicos, estableciendo parámetros objetivos y principios de equidad, integralidad y eficiencia. En este contexto, habilidades blandas no están respaldadas por la legislación, la base legal existente proporciona un marco sólido para fomentar la mejora continua en el desempeño laboral de los servidores públicos del sector salud, el desafío radica en integrar de manera efectiva las habilidades blandas en los procesos de formación y evaluación.

La influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua ha proporcionado información valiosa a través de la entrevista realizada a la directora de la institución, se evidenció un desconocimiento sobre el tema de habilidades blandas, señalando la necesidad de mejorar la gestión en este aspecto, la adaptabilidad del personal a los cambios, destacada por la directora, subraya la importancia de fortalecer habilidades blandas, según lo respaldado por la literatura, la participación activa en la toma de decisiones se revela como una habilidad beneficiosa, mientras que el manejo de conflictos y la resiliencia emergen como áreas críticas que requieren atención y programas de desarrollo.

Finalmente, el diseño de estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H para fortalecer las habilidades blandas son cruciales para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos. El enfoque en habilidades como la comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, compromiso

institucional y toma de decisiones busca abordar las deficiencias identificadas. Estas estrategias, lideradas por la directora, se implementarán a través de talleres, sesiones de capacitación, plataformas en línea y prácticas cotidianas en el lugar de trabajo. Se espera que estas acciones contribuyan no solo a mejorar las habilidades blandas individuales, sino también a fortalecer la cohesión del equipo y a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.

## RECOMENDACIONES

Con base en la revisión bibliográfica y el análisis de la base legal y normativa relacionada con las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos en el Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua, se formula la siguiente recomendación, implementar un programa integral de desarrollo de habilidades blandas en el Centro de Salud Tipo C, este programa debería ser diseñado considerando las disposiciones legales existentes que respaldan la formación continua y la evaluación del desempeño.

Enfocar esfuerzos en un programa de desarrollo específico para fortalecer las habilidades blandas del personal del Centro de Salud Tipo C en Tosagua. Este programa debe abordar la adaptabilidad a cambios, toma de decisiones, manejo de conflictos, liderazgo y resiliencia, elementos esenciales en entornos de salud. Además, es fundamental revisar y ajustar la frecuencia del sistema de evaluación de desempeño para evitar posibles situaciones de estrés. Este enfoque no solo mejorará el desempeño individual, sino que también contribuirá a una atención más integral y eficaz para los pacientes.

Se sugiere, implementar de manera diligente y comprometida las estrategias diseñadas en la matriz para fortalecer las habilidades blandas en el Centro de Salud Tipo C de Tosagua. Es crucial que la directora lidere y respalde activamente la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo, asegurándose de que todo el personal participe de manera efectiva, además de establecer un calendario claro y específico para la realización de talleres, sesiones de capacitación y otras actividades programadas. La consistencia en la implementación de estas iniciativas será esencial para lograr resultados tangibles a corto y largo plazo. Además, se recomienda asignar recursos adecuados tanto humanos como financiero

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Gamboa, L., Arispe Alburqueque, C., Arrellano Sacramento, C., Guerrero Bejaramo, M., Rivera Lozada, O., Yagali Vicente, C. (2020). *La investigación científica*. [Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Aguirre, A. (2021). La intervención de la administración pública en la sociedad. [Tesis de doctorado, Escuela Internacional de Doctorado]: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-DeryCSoc-Aguirre/AGUIRRE\\_PASCUAL\\_Alvaro\\_Tesis.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-DeryCSoc-Aguirre/AGUIRRE_PASCUAL_Alvaro_Tesis.pdf)
- Albuja, F. (2021). Servicios públicos en Ecuador: tensiones teóricas entre estatismo, liberalismo y supremacía constitucional. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 2(13), 85-106. doi:[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v2.n13.2021.227](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n13.2021.227)
- Aldea, A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial Data*, 24(1), 7-22. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.19616>.
- Álvarez Reyes, K. N., & Rodríguez Cobeña, M. L. (2023). Prevalencia de *Mycobacterium* spp. en canales de bovinos sacrificados en centro de faenamiento del cantón El Carmen. [Tesis de grado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio ESPAM. <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2090>
- Arias Gonzáles, J., Covino Gallardo, M. (2021). Diseño y Metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>

- Arias Gonzáles, J., Holgado Tisoc, J., Tafur Pittman, T., Vasquez Pauca, M. (2020). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Astudillo, T. M., & Chevez-Ponce, F. (agosto de 2021). LA ESCALA DE LIKERT EN LA MEDICIÓN DE LAS TIC Y LA EXCLUSIÓN SOCIAL. Obtenido de Universidad Autónoma de Chiapas, UNACH; Universidad de Costa Rica, UCR: <file:///C:/Users/HP/Downloads/701-Article%20Text-4115-1-10-20210831.pdf>
- Barradas, M., Rodríguez, J., y Maya, E. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 10(28), 1-21. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. doi:[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v1.n14.2022.244](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244)
- Baso, E. (2022). El Marketing del servicio en las Instituciones Públicas. *Revista Saberes APUDEP*, 5(1), 243–260. doi:[https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/article/view/2561](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2561)
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Becerra, F., Andrade, A., y Díaz, L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 571-604. doi:[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-47032019000100571&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032019000100571&lng=en&nrm=iso). ISSN 1409-4703. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>.

- Bustamante Miguel A., Zerda Barreno, E., Obando, F., y Tello Sánchez, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>
- Cabalé, E., y Pérez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1), 18.  
 doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100018&lng=es&nrm=iso)>. Epub 14-Abr-2020. ISSN 2308-0132
- Carrera, R. (2019). Mejoramiento del proceso de producción de losas alveolares bajo metodología Lean Six Sigma en la empresa pública cementera EPCE. *Revista Digital Novasinerгия*, 2(2), 94-103.  
 doi:[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-26542019000200094](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-26542019000200094)
- Castillo, R., Cárdenas, M., & Palomino, G. (2020). Calidad del servicio municipal desde la perspectiva del ciudadano. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 4(2), 898. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.130](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.130)
- Cedeño, T., y Saltos, G. (2020). Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. *Revista San Gregorio*(39), 102-115.  
 doi:<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1359>
- Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [ Tesis de maestría de la Universidad Continental]. Repositorio CONTINENTAL.  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)

- Chan Chi, G. I., & Zaldívar Acosta, M. del S. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65. <https://doi.org/10.51528/rp.vol10.id2367>
- Chan, D. (2019). *Personnel Psychology. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 23. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.21790-2>
- Constitución de la Republica del Ecuador [Const]. Artículo 33. Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008 (Ecuador). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Cueva, J. (2021). Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A. [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Díaz, H. (2020). Plan estratégico de prevención y restauración de valores para la mejora de la calidad educativa. *Revista San Gregorio*(39), 59-73. doi: <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i39.1135>.
- España, Y., y Viguera, J. (2021). Curricular Planning in Innovation: An Essential Element in the Educational Process. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1), e17. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000100017&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100017&lng=es&nrm=iso)
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39–56. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

- Farias, C. y Méndez, J. (2023). Desarrollo de las habilidades blandas para el mejoramiento del desempeño docente. *Revista Social Fronteriza* 3(3) pp. 171-184 DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.7998873>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (Julio-Septiembre), 2020). La entrevista y la encuesta ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11 (3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Figueroa, C. (2019). Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascenden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]: <http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/05/43/Figueroa-Carlos.pdf>
- Flores, J. (2021) La Importancia de las Habilidades Blandas en++\* la Vida del Ingeniero en el Siglo XXI. [ Tesis de grado de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570971314013/570971314013.pdf>
- Fuentes, G. Y., Moreno-Murcia, L. M., Rincón-Téllez, D. C., Silva-García, M. B. (2021). Evaluación de habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*. 14(4), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- García, R., Bringas, L., y Ribbert, E. (2023). La gestión del desempeño en la eempresa familiar. *Ciencias administrativas*(21), 1-12. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511671820001>
- Gaviria, R., y Delgado , J. (2020). Mejora de los servicios públicos en el fortalecimiento de la gestión municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1241-1255. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.151](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.151)

- Gil, E., Reverté, S., Casanova, G., y Albacar, N. (2022). Plan de Mejora Individual: instrumento evaluativo en las prácticas clínicas. *Index de Enfermería*, 30(3), 259-263. doi:[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962021000200022&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962021000200022&lng=es&nrm=iso)>. Epub 06-Jun-2022. ISSN 1699-5988.
- González, D. (2021). Reflexión sobre compromiso ético en la gestión pública de gobiernos locales sobre patrimonio cultural. *YACHAQ*, 5(1), 37–53. doi:<https://doi.org/10.46363/yachaq.v5i1.213>
- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2021). IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS PARA LA EMPLEABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- González, W., y Vichez , R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestión*(51), 54-74. doi:<https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Goodsped Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de desarrollo de América Latina.CAF, 2016. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4844/Desenredando%20la%20conversaci%c3%b3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Granados Muñoz, R. (2020). Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. *Revista derechos y cambios*. (59) 501-511. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7219653>
- Guachetá , J., y Rojas, J. (2022). Empleados públicos y trabajadores oficiales en Colombia ¿Desigualdad en el acceso a la administración de justicia en materia laboral? *Revista de Derecho*(56), 94-116. doi:<https://doi.org/10.14482/dere.56.345.73>

- Guantán , A., Torres , K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*(6), 14-26. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerra-Báez, S. P., (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23(), e186464. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guerrero, J. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de la Dirección Administrativa Financiera del Hospital General del Sur de Quito, 2021. [ Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institución UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78955/Guerrero\\_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78955/Guerrero_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hang, T., Ronald, L., y Saw, K. (2018). The Importance of Developing Soft Skill Sets for the Employability of Business Graduates in Vietnam: A Field Study on Selected Business Employers. *Journal of Education and Culture Studies*. 2(1) 32-45. <http://dx.doi.org/10.22158/jecs.v2n1p32>
- Heredia, M., y Narváez, C. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241. doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1288>
- Huancayo. *Revista Horizonte de la Ciencia*, 12 (23), 169-177. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2823/282362941009/282362941009.pdf>
- Huarac, M. (2022). Las declaraciones tributarias al gobierno central y local de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro cafeterías, de la provincia de Huaraz, 2018. [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimote: [https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/27924/DECLARACION\\_TRIBUTARIA\\_MYPE\\_HUARAC\\_SOLIS\\_MARAVI\\_KATY%201.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/27924/DECLARACION_TRIBUTARIA_MYPE_HUARAC_SOLIS_MARAVI_KATY%201.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Jokohama, J. (2019). Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena. [Tesis de maestría de la Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3495/0074662.pdf?sequence=1#>
- Lazo Moreira, M. V., & Véliz Santos, K. A. (Julio – septiembre 2017). Las habilidades blandas del psicólogo clínico en su intervención en la salud pública. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/psicologo-clinico-ecuador.html>
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, I., López, B., García, M., y Fernández, S. (2019). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 22(6), 843-857. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552018000600843#:~:text=PDCA%20son%20las%20siglas%20de,toma%20de%20decisiones%20por%20objetivos%3A&text=Planificar%3A%20se%20alinean%20con%20el%20planeamiento%20de%20la%20calidad](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843#:~:text=PDCA%20son%20las%20siglas%20de,toma%20de%20decisiones%20por%20objetivos%3A&text=Planificar%3A%20se%20alinean%20con%20el%20planeamiento%20de%20la%20calidad).
- León, M. (2019). Liability of public servants in Spain. *Revista CES Derecho*, 10(2), 605-640. doi:[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-77192019000200605](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192019000200605)
- López, B., Aragón, J., Muñoz, M., Madrid, S., y 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), 316-325. doi:<http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i2.3706>
- Machín, M., Sánchez, B., y López, M. (2020). Análisis y proyecciones de la gestión de los servicios públicos en el entorno local. *Economía y Desarrollo*, 163(1), e2. doi:[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842020000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000100002&lng=es&tlng=es).

- Macías Párraga, B. E., & Tuárez Barre, M. A. (2019). Evaluación de la Gestión Administrativa del Centro de Salud Tipo C. [Tesis de grado de la ESPAM MFL]. Repositorio ESPAM <http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1138>
- Manrique, S. Oyarzabal, G. Herrera, A. (2018) Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la pucp y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12457>
- Matabanchoy , S., Álvarez, K., y Riobamba , O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad y Salud, 21(2), 176-187. doi:<https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Ministerio de Salud Pública . (2022). Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud y Mejoramiento de la Calidad. Autor: <https://www.salud.gob.ec/fortalecimiento-de-la-red-de-servicios-de-salud-y-mejoramiento-de-la-calidad/>
- Monsiváis, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. Región y sociedad, 31, e1206. doi:<https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1206>
- Montes, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. Ciencias Administrativas(19), 56. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/html/>
- Moreira, C. (2020). La responsabilidad de los servidores públicos. [Tesis de posgrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/154/3/T-UCSG-POS-EDP-7.pdf>

- Murrieta, Y., Ochoa, E., y Carballo, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 8(12), 115-132. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5518/551865938006/html/>
- Ochoa\*, J., & Yunkor\*, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. *ACTA JURÍDICA PERUANA*, 2(2). <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>
- Olivera, Y., Leyva, L., y Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. doi:<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Otzen, t. y Manterola c. (2017) Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Scielo*. 35(1). 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Oquendo , S., y Bermúdez, H. (2020). Evaluación del desempeño: una experiencia entre el reconocimiento y el desprecio. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 36(68), 71-81. doi:<https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9810>
- Ordoñez, H. (2019). Control social en la participación ciudadana: Una visión desde los servicios públicos locales. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 1-11. doi:<https://www.redalyc.org/journal/280/28062322013/28062322013.pdf>
- Orozco, A. (2018). Implementación de un plan de mejora continua de la calidad en el área de consulta externa de la unidad metropolitana de salud sur (UMSS). [Tesis de maestría de la Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio USFQ. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7661/1/140200.pdf>
- Pacheco, R. (2021). Los conceptos de función administrativa y servicio público en la jurisprudencia y en la doctrina iuspublicista colombiana. *Revista Digital de Derecho Administrativo*(26), 11-48. doi:<https://doi.org/10.18601/21452946.n26.02>

- Palmett, A. (enero-junio), 2020). Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica. *Petroglifos. Revista Crítica Transdisciplinar*, 3(1), 36-42. <https://petroglifosrevistacritica.org.ve/>
- Palomino, H. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco - 2017. *Gaceta Científica*, 6(1), 07–16. doi:<https://doi.org/10.46794/gacien.6.1.718>
- Quincho Apumayta, Raúl, Cárdenas Valverde, Juan Carlos, Quispe Ayala, César, Flores Poma, Irina Giovanna, & Inga Choque, Vilma. (2022). Formularios de Google y elaboración de instrumentos de evaluación por competencias. *Conrado*, 18(85), 424-428. Epub 02 de abril de 2022. Recuperado en 15 de junio de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000200424&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200424&lng=es&tlng=es).
- Ramírez Chávez., M. A., & Manjarrez Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Reyes, D., Cadena, A., y Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240. doi:<https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2021.25.80975>
- Rivero, Y. (2019). Evaluación de desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. doi:<https://www.redalyc.org/journal/2111/211166530002/html/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20tiene,resultados%20respecto%20a%20los%20objetivos>
- Rodríguez Jiménez, A., y Pérez Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 175–195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>

- Rosales, C., Díaz , D., y Hernández, E. (2021). Influence of measurement type and the moment of occurrence of low performance behaviour's on task and citizenship performance appraisal. *Journal of Psychology*, 55(1), 1-20. doi:<https://doi.org/10.30849/ripijp.v55i1.1229>
- Salcedo, M., Hoces, Z., López, C., Chachi, L. (29 de diciembre 2021). Estrategia PETRACOMLINE en las habilidades blandas emprendedoras en los estudiantes del IESTP “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”. *Horizonte de la ciencia*. 23(12) 169-177. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1472>
- Silva, J., Macías, B., Tello , E., y Delgado, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101. doi:<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Simbaña, A. (2022). El derecho humano de los servidores públicos ecuatorianos a recibir una remuneración justa y equitativa, en el contexto de las medidas de austeridad 2016-2020. [Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar]: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8824/1/T3864-MDH-Simbana-El%20derecho.pdf>
- Sotomayor, M. J. M., & Balseca, L. E. R. (2023). IMPORTANCE OF SOFT SKILLS IN THE LIFE PROJECT OF MIDDLE SCHOOL STUDENTS. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.6042>
- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 8(1), 23. doi:<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2569>
- Tobar, E. (2022). La investigación y el desempeño laboral como factores de mejora en la gestión municipal de gobiernos locales. *Revista de Investigación en Cienciass de la Administración*, 6(22), 146-155. doi:<https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234002/621972234002.pdf>

- Torres, J. (2022). Gestión y presupuesto participativo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2022. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95495/Torres\\_BJA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95495/Torres_BJA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Vargas, E., y Camero, J. (2021). Aplicación del Lean Manufacturing (5s y Kaizen) para el incremento de la productividad en el área de producción de adhesivos acuosos de una empresa manufacturera. *Industrial Data*, 24(2), 249-271. doi:[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1810-99932021000200249](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932021000200249)
- Vega, M., y Castillo, R. (2020). Factores que influyen en el reendimiento laboral del personal de salud que labora en el Centro de Salud tipo C, Latacunga. *La U Investiga*, 7(2), 39-52. doi:<https://revistasoj.s.utn.edu.ec/index.php/lauinvestiga/article/view/478/347>
- Velóz, G. (2022). Carga laboral y su influencia en el desempeño docente en la Escuela de Educación Básica Alfa y Omega del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, 2020. [Tesis de posgrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8816/1/UPSE-MTH-2022-0040.pdf>
- Veytia Bucheli, M. G., & Cárdenas Mata, S. (2023). Habilidades blandas y la web 2.0 en la educación secundaria. *Emerging Trends in Education*, 5(10), 58-67. <https://doi.org/10.19136/etie.a5n10.5078>
- Zapata, J., Gasca, G., Manrique, B., y Machuca, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(1), 129-140. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100129>

# ANEXOS

## Anexo 1. Solicitud autorización y aplicación de entrevista y encuesta.

República del Ecuador

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

Oficio n.º: **ESPAM MFL-CAP-2023-981-OF**  
Calceta, 24 de octubre de 2023

**ASUNTO:** Solicitud autorización y aplicación de entrevista y encuesta.

Señora  
Dra. Tatiana Mendoza  
**DIRECTORA DISTRITAL DE SALUD 13D12 TOSAGUA-ROCAFUERTE**  
Tosagua.-

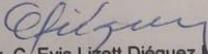
Señora Directora:

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

Mediante solicitud, **Lixon Darwin Mendoza Conforme** con C.I. **092916399-6**; y, **Luis Segundo Saltos Ruperty** con C.I. **092851580-8**, 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 DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA"**.

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; 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 del Mg. Byron Rodríguez Loor.

Atentamente,

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

EDM/igc

  
DIRECCIÓN CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

  
COORDINACIÓN ZONAL 4 SALUD  
DIRECCIÓN DISTRITAL 13D12  
- ROCAFUERTE - TOSAGUA - SALUD  
VENTANILLA ÚNICA  
**RECIBIDO**  
Fecha: 25-10-2023 Hora: 10:22  
Nombre: EDM  
Anexos: S.T.A.  
MSP-CZ4-13D12-GDVU-2023- -E

1/1

---

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

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

**Anexo 2.** Formulario de entrevista

**Objetivo.** Analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral.

**1. ¿Desde su punto de vista, que son las habilidades blandas?**

---

---

---

**2. ¿Cómo considera usted el grado de adaptabilidad que conlleva sus funcionarios dentro de la institución?**

---

---

---

**3. ¿De qué manera participa usted en la Toma de decisión que se desarrolla en la institución?**

---

---

---

**4. ¿Considera idóneo el actuar de los funcionarios en momentos que surge un conflicto? ¿Por qué?**

---

---

---

5. Desde su punto de vista, que habilidades blandas considera más relevantes para el desarrollo de las actividades de los servidores públicos dentro de la institución.

---

---

---

6. ¿En la toma de decisiones respetan y aceptan las opiniones del personal dentro del área de la misma forma que la de un director?

---

---

---

7. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es apropiado para el desarrollo de las funciones de los servidores públicos? ¿Por qué?

---

---

---

8. ¿Desde su punto de vista acoplar las habilidades blandas permite que el personal mejore su rendimiento laboral y el desarrollo de sus funciones?

---

---

---

9. Considera que las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos ¿Cómo?

---

---

---

10. ¿Cuentan con sistemas de evaluación que permitan medir el desempeño laboral?

---

---

---

**11. ¿Con qué frecuencia y de qué manera es supervisado el desempeño de los funcionarios?**

---

---

---

**12. ¿Cómo es la toma de decisiones para la resolución de problemas, considerando la eficacia y eficiencia de la decisión?**

---

---

**Anexo 3.** Encuesta estructurada para evaluar las habilidades blandas y el desempeño laboral de del personal del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.

<b>ENCUESTA</b>									
<b>Objetivo.</b> Analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral.									
<b>Dirigido a.</b> El personal del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua.									
<b>Instrucciones.</b> Estimado servidor (a) público desde su punto de vista marque con una X el número con mayor relevancia para responder de forma objetiva este instrumento de campo con la finalidad de obtener datos confiables, indicando que el 1 es totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo.									
Gracias...									
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5					
<b>Variable independiente: Habilidades Blandas</b>				1	2	3	4	5	
<b>Dimensión 1: COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>									
<b>1</b>	¿Cuándo desea comunicar una idea tiene facilidad de expresión?								
<b>2</b>	¿Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a la que se lo dirige?								
<b>3</b>	¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?								
<b>Dimensión 2: ADAPTABILIDAD</b>									
<b>1</b>	¿Adopta continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar las actividades en el área de trabajo?								

2	¿Maneja adecuadamente las demandas y reorganiza las prioridades?					
3	¿Adopta nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación?					
<b>Dimensión 3: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>						
1	¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución?					
2	¿Examina a profundidad las causas de una complicación, más allá de lo evidente?					
3	¿Toma en cuenta los criterios de los demás compañeros a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflictos?					
<b>Dimensión 4: RESPONSABILIDAD</b>						
1	¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones, demostrando compromiso y deseo de mejoras?					
2	¿Cumple con la responsabilidad de entregar resultados de principio a fin?					
3	¿Reacciona de manera eficiente y de forma calmada a dificultades o situaciones conflictivas dentro del trabajo?					
<b>Dimensión 5: TOMA DE DECISIONES</b>						
1	¿Considera usted que se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral?					
2	¿Las decisiones que se toman resuelven las dificultades laborales?					
3	¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?					
<b>Variable dependiente: Desempeño Laboral</b>		1	2	3	4	5

Dimensión 1: <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>					
1	¿Considera que su desempeño laboral y aporte al proceso productivo es el esperado por la institución?				
2	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?				
3	¿La institución realiza seguimiento y control al cumplimiento de las tareas?				
Dimensión 2: <b>EFICIENCIA LABORAL</b>					
1	¿Su función laboral está acorde a sus competencias profesionales?				
2	¿Se dispone de recursos necesarios para alcanzar las metas de área?				
3	¿El recurso humano cumple con el perfil profesional que requiere el área?				
Dimensión 3: <b>INICIATIVA</b>					
1	¿Propone ideas en reuniones de trabajo?				
2	¿El esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores?				
3	¿Su jefe cuenta con capacidad para proveer soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas?				
Dimensión 4: <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
1	¿Cuándo se plantean las metas del área, todos los colaboradores apoyan para alcanzar el objetivo de la mejor manera y en el menor plazo?				
2	¿Se siente identificado con las metas que tiene el equipo de trabajo?				
3	¿Toman en cuenta sus ideas y participa en la formulación de los objetivos?				
Dimensión 5: <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>					

1	¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la organización?					
2	¿Siente que existe igualdad y justicia dentro de la institución?					
3	¿Considera usted adecuado el entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo?					
4	¿Se encuentra satisfecho con la asignación y distribución de responsabilidad en la institución?					

**Anexo 4. Realización de la entrevista y encuesta**



**Anexo 5.** Solicitud para la socialización de las propuestas de mejoras.

República del Ecuador



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



Oficio n.º: **ESPAM MFL-CAP-2024-064-OF**  
Calceta, 9 de febrero de 2024

**ASUNTO:** Solicitud

Señora  
Dra. Eliana Andrade  
**CENTRO DE SALUD TIPO C**  
Tosagua.-

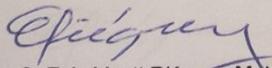
Señora Directora:

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

Mediante solicitud de los estudiantes: **Lixon Darwin Mendoza Conforme** con C.I. **092916399-6**; y, **Luis Segundo Saltos Ruperty** con C.I. **092851580-8**, de Noveno nivel A de la Carrera de Administración Pública, solicitamos muy comedidamente autorice y brinde las facilidades necesarias para la socialización de las Propuestas del Trabajo de Integración Curricular **"LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA"**.

De ser aprobada la solicitud, sirvase proponer fecha para la socialización de las propuestas del trabajo de integración curricular antes mencionado.

Atentamente,

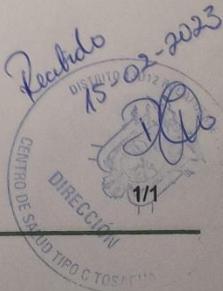


**Dr. C. Evis Lizett Diéguez Matellán**  
**DIRECTORA DE LA CARRERA DE**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX  
DIRECCION CARRERA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EDM/igc



Recibido  
15-02-2023  
CENTRO DE SALUD TIPO C TOSAGUA  
DIRECCIÓN  
1/1

---

Oficinas Centrales  
Calle 10 de agosto y Granda Centeno  
Telfs.: (05) 2685 134/156  
rectorado@esnam.edu.ec

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

Anexo 6. Material de apoyo para socialización de las propuestas de mejora.



### ESTRATEGIAS DE MEJORAS PARA LAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS

- ✔ Implementar capacitaciones o talleres sobre habilidades blandas.
- ✔ Crear reglamentos internos y normativas específicas que aborden las habilidades blandas y el desempeño laboral.
- ✔ Implementar programas de capacitaciones en habilidades de comunicación.
- ✔ Implementar plataformas para facilitar la comunicación rápida y efectiva en todas las áreas de la institución.
- ✔ Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación oral y escrita.
- ✔ Fomentar un ambiente inclusivo y de confianza que anime a las personas a expresarse libremente.
- ✔ Suministrar talleres interactivos sobre la gestión de demandas y reorganización de planificaciones.
- ✔ Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante sesiones colaborativas.
- ✔ Organizar los recursos de manera eficiente por cada área de la institución.
- ✔ Reconocer los logros de los colaboradores de modo que el este se sienta valorado y motivado para continuar trabajando de forma integrada.
- ✔ Redistribuir las actividades de trabajo de manera justa e igualitaria.



**"Las habilidades blandas son las responsables del 70% del éxito laboral"**




ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

SOCIALIZACIÓN

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

**TEMA: LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL CENTRO DE SALUD TIPO C DEL CANTÓN TOSAGUA**

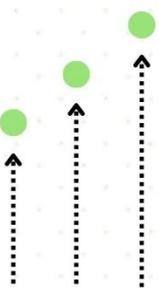
AUTOR/ES:  
MENDOZA CONFORME LIXON DARWIN  
SALTOS RUPERTY LUIS SEGUNDO





### Objetivo de la investigación

Analizar las habilidades blandas y su influencia para la mejora del desempeño laboral de los servidores públicos del Centro de Salud Tipo C del cantón Tosagua



### ¿SABÍAS QUÉ!

Las habilidades blandas son aptitudes no técnicas relacionadas a la manera en que trabajas, es decir, cómo interactúas con tus colegas, cómo resuelves los problemas y cómo gestionas tu trabajo.

Y son importantes para el éxito de la mayoría de las organizaciones.



#### 5 HABILIDADES PARA TENER ÉXITO PROFESIONAL

- 1 **TRABAJO EN EQUIPO**  
Trabajar bien con los demás es esencial en cualquier organización
- 2 **COMUNICACIÓN EFECTIVA**  
Comunicarse de manera efectiva con tus compañeros de trabajo favorece el rendimiento laboral
- 3 **ADAPTACIÓN AL CAMBIO**  
La capacidad de adaptarse es muy importante en tu lugar de trabajo
- 4 **RESPONSABILIDAD**  
Gracias al cumplimiento de las tareas de manera responsable las organizaciones pueden siempre cumplir sus objetivos.
- 5 **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**  
Ser capaz de identificar y resolver problemas es una habilidad valiosa en cualquier campo

### PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS

- Desconocimiento de habilidades blandas.
- Inexistencia de reglamentos internos y/o normativas Internas sobre habilidades blandas y desempeño laboral
- Falta de uniformidad en la comunicación efectiva en todas las áreas de la institución.
- Dificultad en la expresión de ideas
- Poco compromiso para adoptar nuevas perspectivas y asumir riesgos.
- Falta de recursos necesarios para la realización de las actividades.
- Poco reconocimiento en los esfuerzos de los colaboradores, por parte de los superiores.
- Insatisfacción con el trato igualitario y justo dentro de la institución.
- Carencia de soluciones técnicas para resolver conflictos
- No son tomadas en cuenta las ideas, criterios u opiniones de los funcionarios públicos

**"Las habilidades blandas son las responsables del 70% del éxito laboral"**

Anexo 7. Socialización al personal del Centro de Salud Tipo C de Tosagua.

