



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

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

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

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE  
SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**

**AUTORAS:**

**ZAMBRANO QUIROZ CINDY PAOLA**

**ZAMBRANO VÉLEZ STEFANY MARÍA**

**TUTOR:**

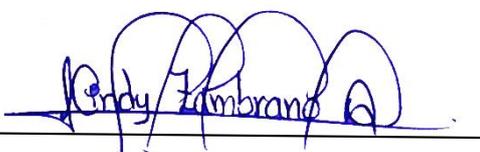
**ING. RODRÍGUEZ LOOR BYRON ALEJANDRO, Mg**

**CALCETA, JULIO 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cindy Paola Zambrano Quiroz con cédula de ciudadanía 1312228560, y Stefany María Zambrano Vélez con cédula de ciudadanía 1314645175 declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado **HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, 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.



CINDY PAOLA ZAMBRANO QUIROZ

CC: 1312228560



STEFANY MARÍA ZAMBRANO VÉLEZ

CC: 1314645175

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Cindy Paola Zambrano Quiroz, con cédula de ciudadanía 1312228560, y Stefany María Zambrano Vélez con cédula de ciudadanía 1314645175, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: **HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



**CINDY PAOLA ZAMBRANO QUIROZ**

**CC: 1312228560**



**STEFANY MARÍA ZAMBRANO VÉLEZ**

**CC: 1314645175**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Byron Alejandro Rodríguez Loor, Mg, certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: **HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**, que ha sido desarrollado por **CINDY PAOLA ZAMBRANO QUIROZ y STEFANY MARÍA ZAMBRANO VÉLEZ**, previo a la obtención del título de Licenciada en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ LOOR. MG.**

**CC: 1313572560**

**TUTOR**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: **HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**, que ha sido desarrollado por Cindy Paola Zambrano Quiroz y Stefany María Zambrano Vélez, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARYS BEATRIZ IRIARTE VERA, Mg.**

**CC: 1310626104**

**PRESIDENTA DEL TRIBUNAL**

---

**ING. ENRRY JOSÉ COX FIGUEROA**

**CC: 1309488086**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**EC. ERNESTO GUEVARA CUBILLAS**

**CC: 1310179328**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día, a Dios por ser una guía en esta etapa de nuestras vidas, por darnos fuerzas y motivación para no desfallecer a lo largo del camino.

A nuestros docentes y compañeros que fueron parte importante en este proceso brindándonos sus conocimientos y experiencias para sacar a flote cada uno de los semestres aprobados.

A nuestro tutor Ing. Byron Rodríguez y miembros de tribunal por estar siempre pendiente de nuestras dudas e inquietudes, siendo de gran ayuda para culminar este proyecto de titulación.

Al director general del Hospital Básico Chone- IESS por permitirnos realizar esta investigación en tan prestigiada institución.

**CINDY PAOLA ZAMBRANO QUIROZ**

**STEFANY MARÍA ZAMBRANO VÉLEZ**

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme salud, inteligencia y poner personas maravillosas que me han ayudado a lo largo del camino, permitiendo que el sueño que tenía al iniciar hoy se haga realidad.

A mi abuela que ha sido un pilar fundamental en toda mi vida ya que siempre ha estado a mi lado ayudándome en todo lo que necesite, a mis hijos que han sido mi motor para continuar con mi propósito, los que me motivan cada día y a los que necesito enseñarles que todo lo que uno se propone en la vida se puede cumplir.

A mis padres que a pesar de la distancia han sido mi guía, enseñándome que los sueños se cumplen y que el sacrificio que haces cada día al final tiene recompensas, por último pero no menos importante, a mi esposo que fue el que me motivó a comenzar mis estudios nuevamente y me llenó de fuerzas para enfrentar el largo camino.

**CINDY PAOLA ZAMBRANO QUIROZ**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme culminar mis estudios bendiciendo cada paso que daba y guiándome para tomar siempre las mejores decisiones.

A mis padres y hermanos que siempre estuvieron apoyándome, dándome fuerzas y motivación para no decaer a pesar de las adversidades, por enseñarme que todo esfuerzo tiene sacrificio. Por último, a mí mismo por siempre lograr lo que me propongo con dedicación, amor y responsabilidad.

**STEFANY MARÍA ZAMBRANO VÉLEZ**

## CONTENIDO GENERAL

|  |      |
|--|------|
| CARÁTULA.....                                      | i    |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....                        | ii   |
| AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....                   | iii  |
| CERTIFICACIÓN DE TUTOR.....                        | 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 |
| 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.....                   | 6    |

|                                 |  |    |
|---------------------------------|--|----|
| 1.4                             | IDEA A DEFENDER.....                               | 6  |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... |  | 7  |
| 2.1                             | DEFINICIÓN DE HABILIDADES BLANDAS.....             | 8  |
| 2.1.1                           | TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS.....                  | 8  |
| 2.1.2                           | DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS.....            | 11 |
| 2.1.3                           | INTELIGENCIA EMOCIONAL.....                        | 11 |
| 2.1.4                           | IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....        | 12 |
| 2.1.5                           | DEFINICIÓN DE LAS HABILIDADES DURAS.....           | 13 |
| 2.1.6                           | DIFERENCIA DE LAS HABILIDADES DURAS Y BLANDAS..... | 13 |
| 2.2                             | DESEMPEÑO LABORAL.....                             | 15 |
| 2.2.1                           | CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....         | 16 |
| 2.2.2                           | FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL..... | 16 |
| 2.2.3                           | DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.....             | 17 |
| 2.2.4                           | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....              | 17 |
| 2.2.5                           | NIVEL DEL DESEMPEÑO LABORAL.....                   | 19 |
| 2.2.6                           | IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL.....             | 19 |
| 2.3                             | DEFINICIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO.....               | 20 |
| 2.3.1                           | SERVIDOR PÚBLICO.....                              | 21 |
| 2.3.2                           | DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS..... | 22 |
| 2.3.3                           | ÉTICA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....              | 23 |
| 2.4                             | PLAN DE MEJORA.....                                | 24 |

|   |   |    |
|---|---|----|
| 2.4.1                                       | VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA .....                                     | 25 |
| 2.4.2                                       | DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA .....                                  | 25 |
| 2.4.3                                       | IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA .....                                  | 26 |
| 2.5   | HOSPITAL BÁSICO INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)..... | 26 |
| CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO ..... |   | 28 |
| 3.1   | UBICACIÓN .....   | 28 |
| 3.2   | DURACIÓN.....   | 28 |
| 3.3   | VARIABLES DE ESTUDIO .....  | 28 |
| 3.4   | POBLACIÓN Y MUESTRA .....   | 29 |
| 3.5   | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....  | 29 |
| 3.5.1                                       | MÉTODO DEDUCTIVO.....   | 29 |
| 3.5.2                                       | MÉTODO INDUCTIVO .....  | 30 |
| 3.5.3                                       | MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO .....                                    | 30 |
| 3.6   | TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....                                       | 30 |
| 3.6.1                                       | ENCUESTA.....   | 31 |
| 3.6.2                                       | ENTREVISTA.....   | 31 |
| 3.7   | HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN .....                                   | 32 |
| 3.7.1                                       | MODELO SERVQUAL.....  | 32 |
| 3.7.2                                       | ESCALA DE LIKERT .....  | 32 |
| 3.7.3                                       | FORMULARIOS DE GOOGLE .....   | 33 |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 3.7.4                                    | MATRIZ 5W+1H .....  | 33 |
| 3.8                                      | TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....  | 33 |
| 3.8.1                                    | INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....   | 34 |
| 3.8.2                                    | INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....   | 34 |
| 3.8.3                                    | INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....   | 34 |
| 3.9                                      | PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 35 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... |   | 38 |
| 4.1                                      | FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS..... | 38 |
| 4.1.1                                    | REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL. ....   | 38 |
| 4.1.2                                    | ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL Y NORMATIVA.....  | 41 |
| 4.2                                      | FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS.....                      | 42 |
| 4.2.1                                    | APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS. ....   | 42 |
| 4.2.2                                    | APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS.....   | 44 |
| 4.2.3                                    | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....  | 62 |

|  |    |
|--|----|
| 4.3 FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS. .... | 63 |
| 4.3.1 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H.....   | 63 |
| 4.3.2 SOCIALIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS A LOS INVOLUCRADOS DE LA INSTITUCIÓN.....  | 67 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 69 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....   | 69 |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....  | 70 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 71 |
| ANEXOS .....   | 82 |

## CONTENIDO DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 4. 1</b> Cuadro Comparativo .....  | 39 |
| <b>Tabla 4. 2</b> Comunicación efectiva .....   | 44 |
| <b>Tabla 4. 3</b> Adaptabilidad .....   | 46 |
| <b>Tabla 4. 4</b> Resolución de conflictos .....  | 48 |
| <b>Tabla 4. 5</b> Responsabilidad .....   | 50 |
| <b>Tabla 4. 6</b> Toma de decisiones .....  | 52 |
| <b>Tabla 4. 7</b> Productividad Laboral.....  | 54 |
| <b>Tabla 4. 8</b> Eficiencia Laboral.....   | 55 |
| <b>Tabla 4. 9</b> Iniciativa .....  | 57 |
| <b>Tabla 4.10</b> Trabajo en Equipo .....   | 58 |
| <b>Tabla 4. 11</b> Satisfacción Laboral .....   | 60 |
| <b>Tabla 4. 12</b> Propuestas para el plan de mejora.....   | 62 |
| <b>Tabla 4. 13</b> Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras de los servidores públicos del área administrativa y de servicio del IESS-Chone. .... | 65 |

## CONTENIDO DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 2.1</b> Hilo conductor del trabajo de integración curricular .....                     | 7  |
| <b>Figura 2.2</b> Dimensiones y definiciones de las habilidades blandas.....                     | 11 |
| <b>Figura 2.3</b> Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras.....                  | 14 |
| <b>Figura 2.4</b> Dimensiones y definiciones del Desempeño Laboral.....                          | 17 |
| <b>Figura 2.5</b> Objetivo de la evaluación de desempeño. ....                                   | 18 |
| <b>Figura 2.6</b> Misión, visión y objetivos del instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ..... | 27 |
| <b>Figura 3.1</b> Mapa satelital del lugar de investigación.....                                 | 28 |

## **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló en Hospital Básico Chone-IESS con la finalidad de analizar las habilidades blandas del personal del área administrativa y de servicio para la determinación de su influencia en el desempeño laboral aplicando una metodología acorde a las debilidades identificadas en donde se pudo obtener información relevante que permitió relacionar a las variables de estudio. Esta investigación se efectuó a través de tres fases correspondientes a cada de uno de los objetivos específicos: en primera instancia se estableció el estado del arte de las habilidades blandas y el desempeño laboral por medio de una minuciosa revisión bibliográfica, posterior a esto se elaboraron los instrumentos de campo (entrevista y encuesta) siguiendo el modelo de la escala de Likert y el modelo servqual alcanzando resultados que demostraron características contrarias a lo que necesita un servidor público relacionado sobre habilidades blandas del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS. De acuerdo a las deficiencias descritas se desarrollaron estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h con la finalidad de que fortalezcan las habilidades blandas y mejore el desempeño laboral de los servidores públicos. En conclusión, este estudio determinó la importancia de conocer las habilidades blandas como parte fundamental de las instituciones dado que ayuda a generar un desarrollo laboral exitoso.

### **PALABRAS CLAVE:**

Habilidades blandas, desempeño laboral, servidores públicos, hospital básico Chone-IESS, estrategia de mejora.

## **ABSTRACT**

The present research was developed at Chone-IESS Basic Hospital with the purpose of analyzing the soft skills of the administrative and service area personnel to determine their influence on job performance, applying a methodology according to the identified weaknesses where it could be obtained relevant information that allowed it to relate the study variables. This research was carried out through three phases corresponding to each of the specific objectives: in the first instance, the state of the art of soft skills and job performance was established through a thorough bibliographic review, after field instruments were developed (interview and survey) following the Likert scale model and the servqual model, achieving results that demonstrated characteristics contrary to what a public servant related to soft skills in the administrative and service area of the Chone-IESS Basic Hospital needs. According to the deficiencies described, improvement strategies were developed using the 5w+1h planning matrix with the purpose of strengthening soft skills and improving the work performance of public servants. In conclusion, this study determined the importance of knowing soft skills as a fundamental part of institutions since it helps generate successful job development.

## **KEY WORDS**

Soft skills, job performance, public servants, Chone-IESS Basic Hospital, improvement strategy.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

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

En el Ecuador, el gobierno nacional impulsó mediante el Ministerio y la Subsecretaría de Educación (2021) el “Plan de Fortalecimiento de las habilidades blandas” impulsando como objetivo primordial apaciguar el efecto que ocasionó la pandemia COVID 19 en la población y en el ámbito laboral, uno de los efectos fue el bajo rendimiento en el desempeño laboral, pues como es de conocimiento general, muchas personas requieren apoyo psicológico y emocional para adaptarse a los nuevos cambios laborales. (Orellana, 2023).

En la actualidad las habilidades blandas son fundamentales para el éxito profesional, debido que son consideradas de carácter socio-afectivo, como lo mencionan Contreras y Chacas (2022) “Las competencias blandas son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer) que se relacionan con el desempeño de los individuos en un entorno organizativo concreto y son las claves a la hora de liderar con éxito”. (p.17)

Es importante mencionar que el desempeño laboral hoy en día toma mayor relevancia, convirtiéndose en uno de los factores con mayor peso dentro de las organizaciones, por lo que son obligadas a gestionar procesos y métodos para el diagnóstico del desenvolvimiento del trabajador, con el fin de garantizar un personal de calidad plenamente capacitado llevando un control de manera continua para alcanzar la efectividad y la eficiencia de la empresa. (Duran, 2016)

Guerrero (2022, como se citó en el Foro Económico Mundial sobre América Latina, 2020) manifiesta que mejorar las habilidades es uno de los principales consensos a nivel mundial; en América Latina, el impacto económico al no contar con grupos de trabajadores calificados en habilidades blandas y profesionalmente es una

enorme negatividad para el desarrollo de un país, es por esta razón que se sostiene que las habilidades son las que impulsarán la economía en las dos próximas décadas.

Goleman (1998) menciona que las habilidades blandas son las responsables del 70% del éxito laboral, resultado descrito en su libro *Working with emotional intelligence* (Trabajando con inteligencia emocional) la que fue realizada en 500 empresas alrededor del mundo, evidenciando que las habilidades son la base común de los trabajadores más eficaces y eficientes.

Así mismo en una investigación realizada por Rodríguez (2023) en la Universidad peruana Cesar Vallejo que tuvo como objetivo general determinar la influencia de las habilidades blandas sobre el desempeño laboral del personal del Hospital II se obtuvieron resultados concretos que indican que el desempeño laboral depende del 76.7% de las habilidades blandas, demostrando una influencia de manera positiva y significativa, originando efectos que benefician al ámbito laboral, aumentando la calidad del servicio y de esta manera ayudando a prevenir errores, causados por el déficit en la comunicación.

Como mejora a esta problemática se plantea que las organizaciones deben desarrollar habilidades blandas mediante capacitaciones, seminarios y talleres de motivación con el fin de recuperar con el tiempo la confianza de la comunicación y el buen trabajo en equipo garantizando el buen desempeño laboral de sus empleados.

Por versiones de los usuarios y los mismos servidores el problema radica en que el personal de salud del Hospital IESS Chone, está expuesto a diferentes factores desencadenantes de la carencia de las habilidades blandas, que pueden repercutir

de forma negativa tanto en el ámbito laboral, social y económico, afectando la productividad profesional; si bien es cierto el personal no cuenta con las habilidades plenamente desarrolladas causando de esta manera un bajo rendimiento en su desempeño laboral. Basándose en esta falencia permite entender la importancia de analizar la utilidad y el favorecimiento del desarrollo de las habilidades blandas en el ámbito laboral del área administrativa y de servicio, con el fin de garantizar una total satisfacción en sus usuarios.

Antes la problemática detallada, la presente investigación plantea la siguiente interrogante a resolver:

¿Cómo influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone – IESS?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Son muchos los factores que generan la necesidad de realizar esta investigación, considerando lo importante que es determinar las habilidades blandas como parte esencial para el éxito del desempeño laboral, es por esta razón que el presente proyecto se justifica con el fin de pulir las habilidades blandas en los servidores públicos en el área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS garantizando la satisfacción de los usuarios, y generando una gestión de calidad en beneficio a la institución.

Legalmente este estudio se justifica en el art. 53 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano establece que:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia,

eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Con respecto a lo establecido en la Ley Orgánica del servicio público (2010) el art. 2 establece que:

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

En cuanto al ámbito social se justifica debido a que las habilidades blandas son consideradas bases fundamentales dentro de las instituciones facilitando la solución de problemas e inconvenientes en los que se puede enfrentar, garantizando un desempeño laboral efectivo y productivo; estas habilidades influyen en el comportamiento de las personas tanto en lo laboral como en lo personal debido que son de carácter emocional, interpersonal y social. (González, et al., 2020)

Es importante mencionar que la finalidad de esta investigación es beneficiar de manera directa y significativa a los servidores públicos del Hospital Básico Chone-IESS, fomentando el fortalecimiento de las habilidades blandas a través de capacitaciones o seminarios creando un ambiente laboral consultivo y participativo logrando alcanzar una comunicación efectiva, un buen ambiente laboral, y un trabajo en equipo favorable que permita brindar servicios de calidad garantizando la plena satisfacción de los usuarios.

Por otro lado, en el ámbito económico Laines, et al, (2021) mencionan que “este tipo de habilidades entre más desarrolladas se encuentren en una persona le suman, son capacidades necesarias para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa”. (p. 932) por tanto esto significa que estas aportan en el desarrollo de un buen ambiente laboral.

Por tal motivo esta investigación se justifica económicamente, debido a que el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas de los servidores benefician de manera directa a la institución, ya que incide significativamente al manejo de los recursos y el uso adecuado de los procesos que se realizan reduciendo costos en la contratación del personal administrativo y de servicio.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar las habilidades blandas y su influencia para la mejora del desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

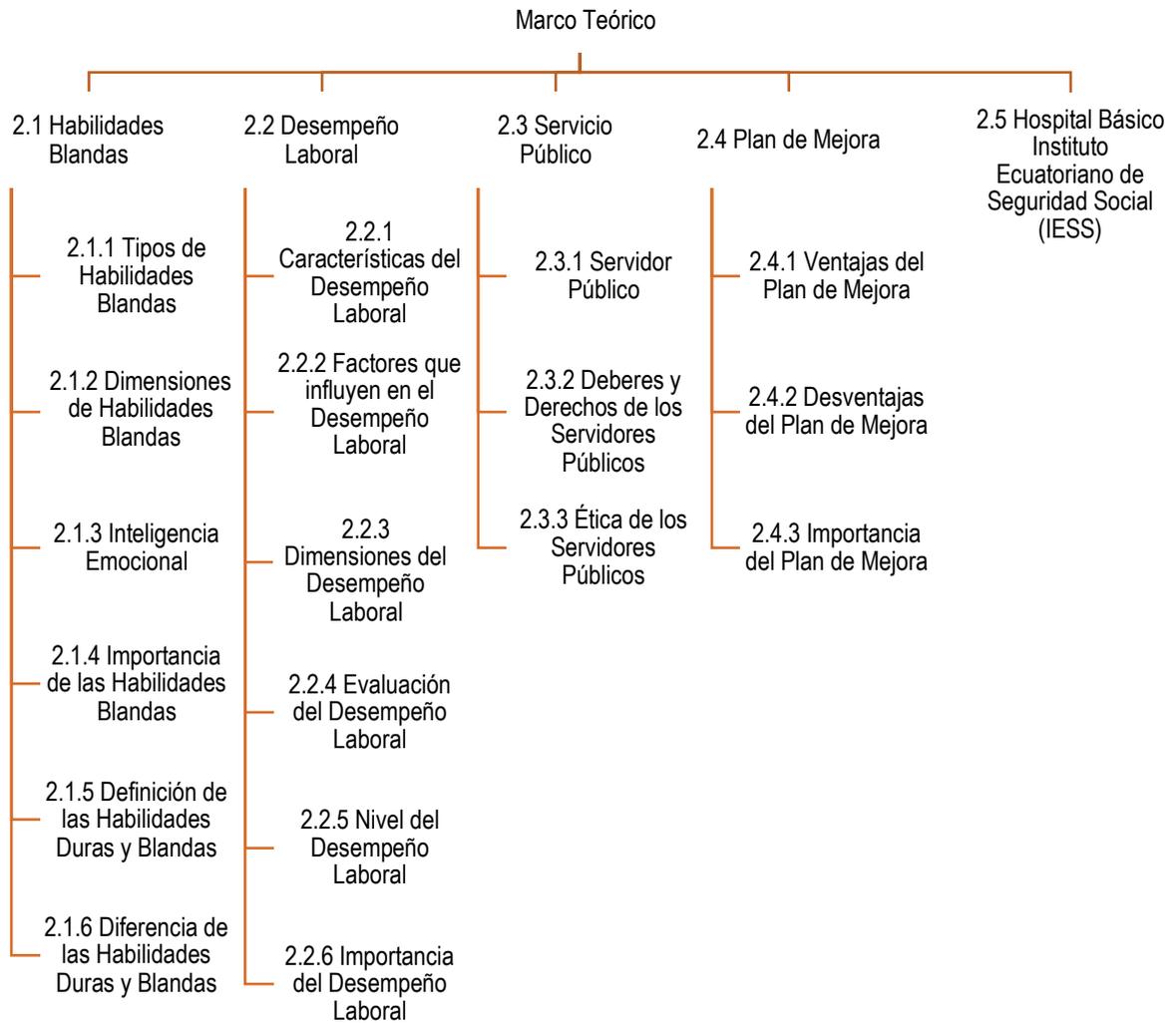
- Establecer el estado del arte de las habilidades blandas del personal y su desempeño laboral en el área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS
- Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.
- Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone–IESS.

### **1.4 IDEA A DEFENDER**

Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral del personal de área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone–IESS.

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Figura 2.1 Hilo conductor del trabajo de integración curricular



Fuente: Elaboración de las autoras.

## **2.1 DEFINICIÓN DE HABILIDADES BLANDAS**

Son habilidades o capacidades utilizadas para mostrar las competencias intrapersonales relacionadas a los comportamientos sociales, comunicación, amabilidad, flexibilidad, responsabilidad y a la capacidad de facilitar el trabajo en equipo, rasgos de personalidad que determinan las relaciones entre las personas. De acuerdo a Kovács (2021) “las habilidades blandas son valoradas en el desempeño laboral debido a que son importantes predictores de la empleabilidad”.

Por otro lado, Espinoza y Gallegos (2020) manifiestan que las habilidades blandas permiten distinguir la diferencia entre las personas permitiendo valorar las emociones propias y su vez entender las emociones de los demás; ya que son consideradas como un conjunto complejo de cualidades y actitudes que favorecen a los individuos de manera positiva tanto en el ámbito laboral como en lo cotidiano, enfocados en el aprendizaje y en la interacción con el mundo que los rodea.

Es importante mencionar que las habilidades blandas influyen de manera significativa en el desempeño laboral que brindan los individuos en las organizaciones, razón por la que Borjas et al. (2022) señalan que el fortalecimiento de estas habilidades permite crear personas mucho más habilidosas y capacitadas para enfrentar demandas de un mercado laboral mucho más complejo, inseguro y competitivo, ya que en la actualidad las habilidades duras o hard skills no son suficientes para el éxito institucional.

### **2.1.1 TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS**

Las habilidades blandas o también conocidas como soft skills son cada vez más valoradas por la sociedad debido a que son habilidades y capacidades personales necesarias tanto en el ámbito laboral como en la interacción de las personas con

los demás. A continuación, se dará a conocer una lista genérica de dichas habilidades.

- **LIDERAZGO**

Es la capacidad que posee un individuo para influir de manera positiva en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, tratando de generar confianza y entusiasmo en el equipo de trabajo logrando de esta manera las metas y objetivos propuestos. Un líder debe tener características y habilidades esenciales que lo definan como tal, como lo son las habilidades técnicas, interpersonales y organizacionales. (Contreras y Chaca, 2022)

- **MOTIVACIÓN**

Para Jay (2019) la motivación impulsa el compromiso de los empleados en el desempeño al momento de ejecutar sus funciones y actividades con el fin de satisfacer necesidades y sobre todo expectativas logrando alcanzar las metas y el éxito tanto personal como organizacional. Un trabajador motivado rinde más, ya que se siente cómodo en su puesto de trabajo ofreciendo mayor eficiencia en la organización y el equipo de trabajo.

- **COMUNICACIÓN**

Estrada (2019) menciona que la comunicación es un mecanismo de participación y de involucramiento de las personas que integran una sociedad u organización, ya que permite el intercambio oportuno de información construyendo relaciones positivas garantizando el cumplimiento de objetivos y metas propuestas. Esta habilidad juega un rol importante en las estrategias de cualquier entidad.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

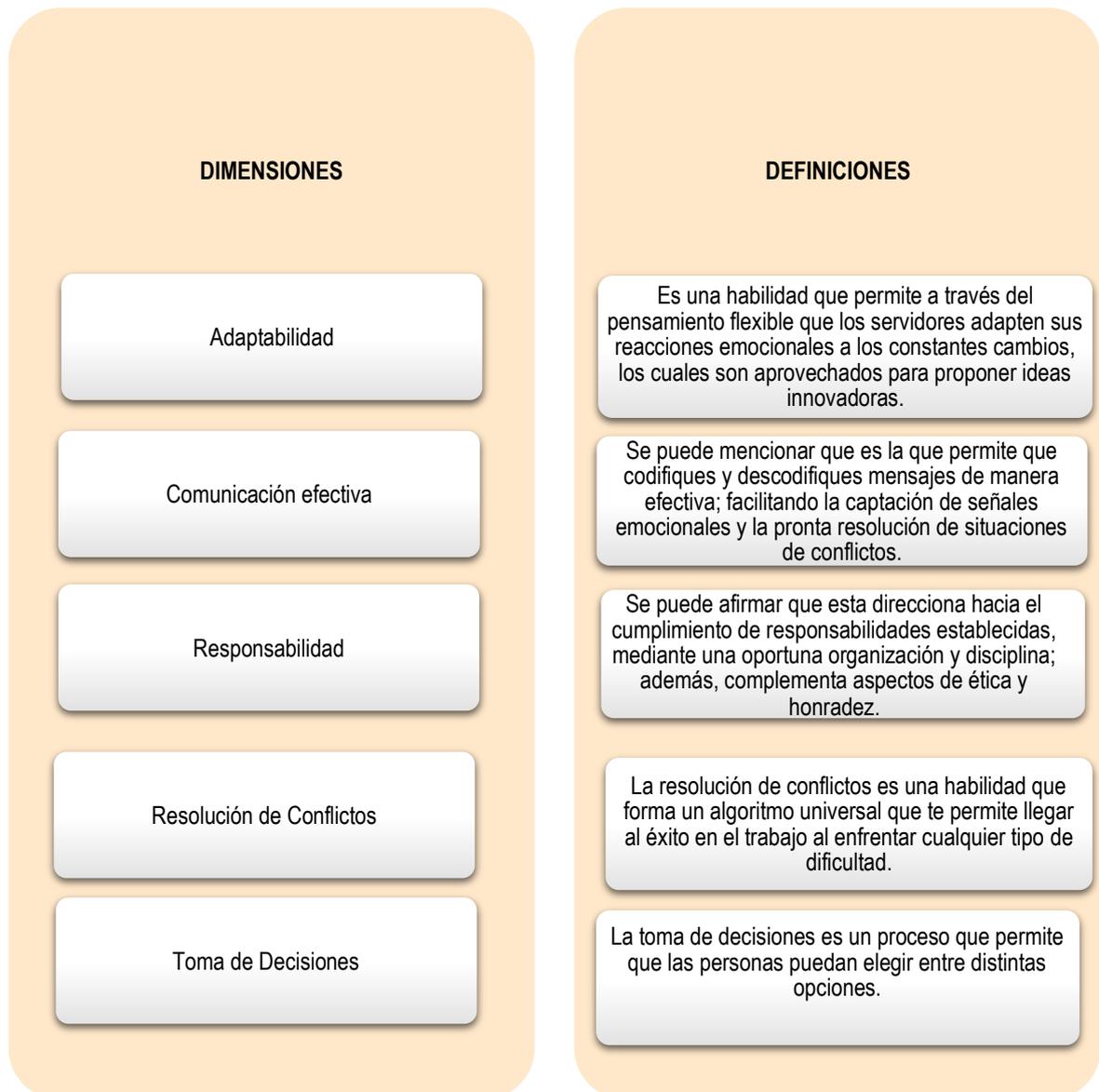
El trabajo en equipo se considera como punto importante y como una habilidad competitiva, dado que en la actualidad su importancia es cada vez más relevante la cual ha generado un cambio en la manera de trabajar en equipo. Es importante mencionar que esta habilidad participativa permite generar el aumento productividad, el éxito, y la satisfacción. (Cela, 2011)

- **GESTIÓN DE CONFLICTO**

Los conflictos son tradicionales y existen en cualquier entorno ya sea laboral o personal, pueden existir desacuerdos con clientes, jefes, e incluso familiares, por eso es importante reaccionar de manera correcta ante la aparición de conflictos permitiendo la facilidad de solucionarlos cuando se encuentran en una etapa inicial llegando a soluciones satisfactorias para ambas partes. Estos van conducidos por una serie de señales como el lenguaje, la distancia, el ignorar, la agresividad, los rumores, etc. (Contreras y Chacas, 2022)

## 2.1.2 DIMENSIONES DE HABILIDADES BLANDAS

Figura 2.2 Dimensiones y definiciones de las habilidades blandas



Fuente. Fuerte et al. (2021)

## 2.1.3 INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con Burgos et al., (2019) en la actualidad la humanidad se enfrenta a grandes desafíos que se manifiestan en el mundo debido a los cambios que se dan

de manera inesperada, influyendo en la toma de decisiones que claramente dependen de diversas situaciones en donde están inmersas las emociones, y la manera de cómo se enfrentan; el desarrollo de la inteligencia emocional es indispensable para alcanzar el éxito en la vida. Por otro lado, Alarcón (2019) define a la inteligencia emocional como un conjunto de destrezas y habilidades emocionales y sociales que influyen en la capacidad para enfrentar de manera positiva las peticiones del entorno.

Cabe mencionar que la inteligencia emocional hoy en día es estudiada por una gran cantidad de profesionales que investigan sobre las diversas competencias interpersonales y habilidades que favorecen a la inteligencia emocional, debido a que está ayuda a crear relaciones empáticas que permiten conectar de manera positiva con los demás. Si bien es cierto, la inteligencia emocional es considerada como una habilidad que puede ser desarrollada mediante la experiencia y el entrenamiento.

#### **2.1.4 IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Las habilidades blandas se definen como un conjunto de actitudes y destrezas de aspecto emocional de las personas que se ven reflejadas en la vida cotidiana, siendo importantes porque permiten gestionar una conducta favorable facilitando la convivencia con la sociedad. Estas habilidades benefician de forma significativa las capacidades comunicativas y generan la confianza de conocer cómo piensan, son y actúan los demás. (Espinoza, 2021)

Por otro lado, Carranza (2022) señala que la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral toma cada vez mayor relevancia debido a que en la actualidad las empresas u organizaciones buscan empleados que desarrollen y ejecuten habilidades blandas, ya que estas generan la capacidad de adaptarse a

los diferentes cambios que se presenten día a día, y sobre todo construir un ambiente laboral favorable.

### **2.1.5 DEFINICIÓN DE LAS HABILIDADES DURAS**

Torres (2021) alude que las habilidades duras o hard skills son competencias técnicas que poseen las personas y son adquiridas a través de la formación educativa basándose en la capacidad de poder realizar una determinada actividad. Estas habilidades están vinculadas directamente con los conocimientos, la memoria, el razonamiento, dominio de idiomas y el aprendizaje técnico. De modo similar Fernández (2021) asegura que estas habilidades son alcanzadas en entornos académicos – profesionales que pueden ser certificados y a su vez destacados en el currículo profesional de las personas con el fin de garantizar una mayor adaptabilidad en el ámbito laboral.

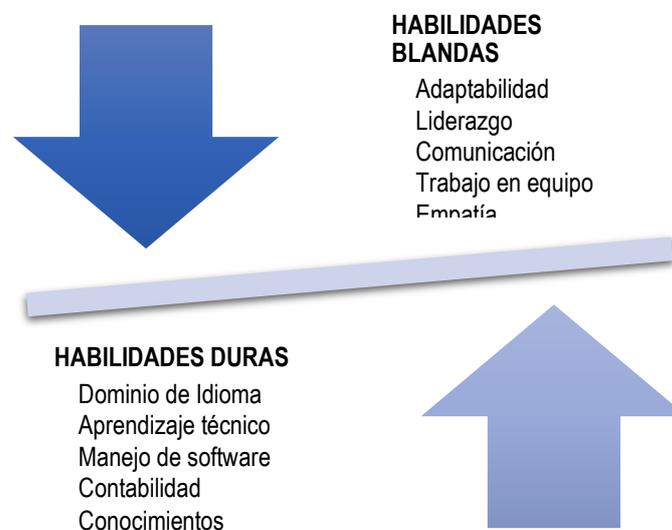
Estas habilidades pueden ser logradas mediante la participación de capacitaciones, curso en línea, experiencia laboral y otros métodos de educación formal. Fortalecer estas destrezas de manera continua facilita a los individuos determinar qué tipo de actividad puede lograr, qué habilidades poseen, y cuáles son los conocimientos por adquirir para poder desempeñarse de forma que beneficie positivamente al crecimiento organizacional. (Muñoz, 2021)

### **2.1.6 DIFERENCIA DE LAS HABILIDADES DURAS Y BLANDAS**

Tanto las habilidades blandas como las habilidades duras intervienen en la eficiencia del desempeño laboral debido a que ambas son un complemento que facilita la formación integral de las personas. Al hablar de habilidades duras hace énfasis en la formación técnica que los empleados necesitan para poder identificar la capacidad y las habilidades que poseen y así desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo. (Muñoz, 2021)

Para Borjas (2022) las habilidades blandas son destrezas esenciales que cada individuo puede fortalecer de manera permanente facilitando la adaptación en el entorno que los rodea. Ambas habilidades crean un conjunto de capacidades importantes que permite que las personas se desarrollen como profesionales integrales y que formen parte de un mundo productivo y de oportunidades con el fin de desempeñar trabajos y actividades de acuerdo a los conocimientos técnicos y a las capacidades personales de cada individuo.

**Figura 2.3** Diferencia entre habilidades blandas y habilidades duras.



*Fuente.* Elaborada por las autoras.

Es importante mencionar que las habilidades duras como las habilidades blandas juegan un papel fundamental dentro de las organizaciones ya que influyen de manera significativa en el éxito laboral permitiendo la productividad y competitividad de las mismas. Hoy en día lo que se busca en las entidades o instituciones es contar con un personal ampliamente capacitado para poder enfrentar los desafíos permanentes y constantes, es por esta razón que el desarrollo y el fortalecimiento de las habilidades son esenciales en el desempeño laboral.

## 2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Si bien es cierto brindar una óptima atención al cliente no es tarea del representante de cada institución si no tarea de todos quienes la conforman, de acuerdo con Penachi (2019) el desempeño laboral es aquella capacidad que el colaborador de una institución posee para beneficiarla de manera directa, debe de ser considerada como la posibilidad de poder demostrar la capacidad, conocimiento, habilidades laborales, personalidad y todos aquellos principios que tiene cada individuo de tal manera que se logre obtener las metas deseadas.

Obtener resultados productivos en una organización va de la mano con el desempeño de todo el personal involucrado a esta, Hernández (2023) alude que el desempeño laboral debe de abordarse partiendo de todas aquellas labores, actividades o competencias que son asignadas al equipo de trabajo con la finalidad de obtener resultados que muestran que los objetivos y metas esperadas sean cumplidas y así puedan brindar servicios de calidad.

Actualmente en las organizaciones el desempeño que brinda cada colaborador es importante para el éxito, es por ello que en recursos humanos miden o evalúan minuciosamente los aspectos de cada persona. Desde el punto de vista de Cossio (2018) el desempeño laboral es aquella conducta y compromiso que muestra cada trabajador en las actividades que realiza para dar cumplimiento al objetivo requerido, aunque cada uno de ellos posee características y habilidades diferentes los resultados que se obtendrán serán los mismos, por otro lado, la interacción que se obtiene entre ellos como equipo de trabajo es la que dará lugar a las organizaciones de diseñar evaluaciones de desempeño.

### **2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Como expresan Jiménez y Echeverría (2021) Las características que determinan al desempeño laboral corresponden a las habilidades, experiencias, capacidades, aptitudes y actitudes de la persona en el momento de ejecutar su trabajo, a todo esto, le suma la efectividad en cada área de trabajo en sus diferentes tareas, responsabilidades y cumplimiento de cada asignación.

De igual forma es importante tener en cuenta que para un desempeño laboral se necesitan características que ayuden a la mejora continua de las organizaciones, además de la creatividad, lógica y la capacidad de comprender las situaciones que atraviesa la empresa también existen características importantes como lo son la adaptabilidad, comunicación, iniciativa, trabajo en equipo, conocimiento, experiencias, desarrollo de habilidades entre otras. (Torres et al., 2021)

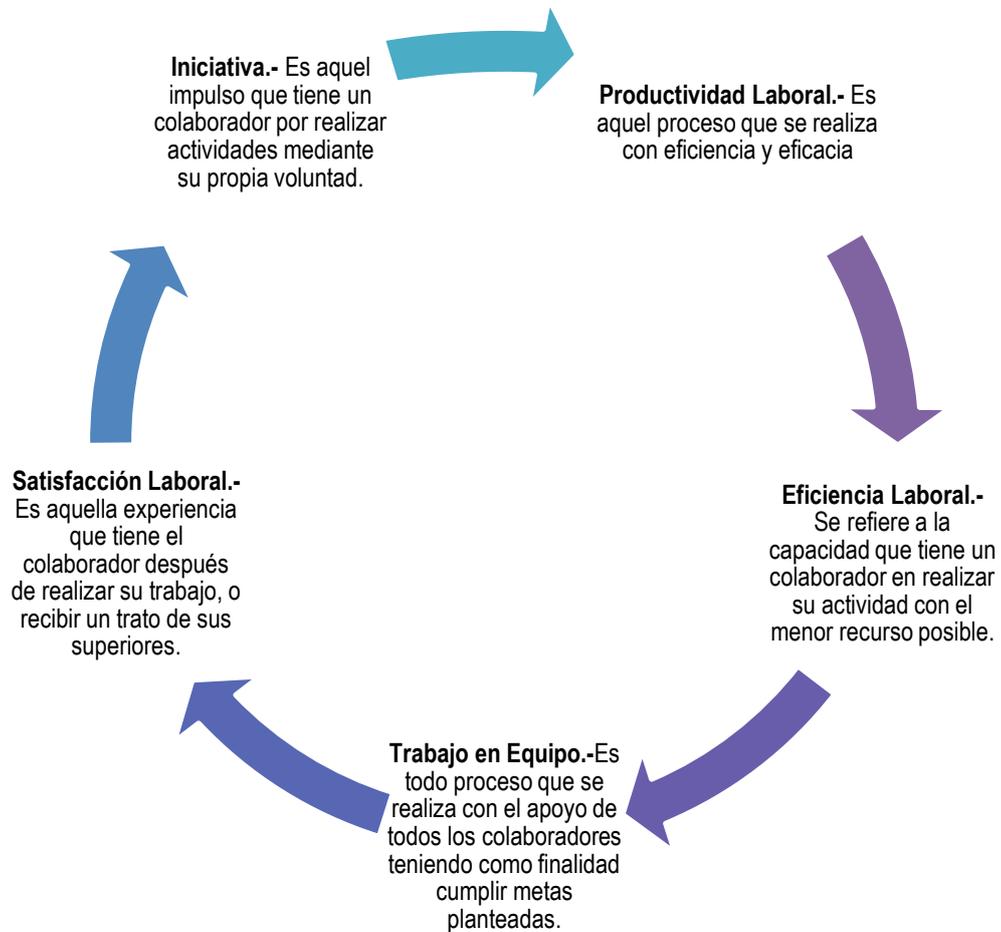
### **2.2.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Jiménez y Echeverría (2021) refieren que existen factores que afectan al rendimiento y a la salud de los colaboradores estos suelen ser: el entorno laboral, el exceso de trabajo, las diferentes emociones que siente el empleado en el momento de realizar cualquier proceso, el bajo rendimiento de productividad, la actividad en que se encuentra sumergido en el trabajo entre otras.

En la actualidad examinar aquellos factores que influyen en el desempeño laboral se lo realiza en diversos ámbitos, de tal forma que se tome en cuenta la relación entre el salario recibido y el rendimiento; estimular a los colaboradores con estímulos o premios por parte de la organización permiten que se mantengan en un equilibrio constante donde beneficie a la empresa con el cumplimiento de sus metas. (Riera et al., 2020)

### 2.2.3 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Figura 2.4 Dimensiones y definiciones del Desempeño Laboral



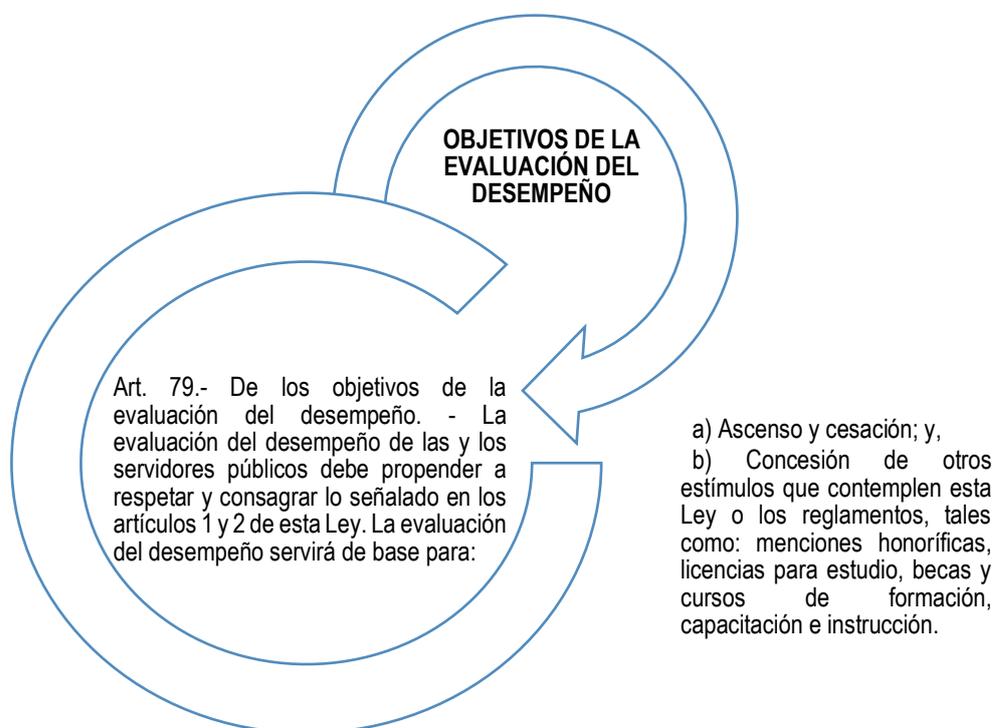
Fuente. Gonzáles (2020) y Águila et al., (2018)

### 2.2.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Aplicar evaluaciones de desempeño laboral, sirve como instrumento importante en la gestión de cada organización ya que ofrecen información única que ayudan a que el personal encargado de recursos humanos se oriente, de tal forma que puedan tomar decisiones de todas las mejoras que puedan proyectarse, a su vez permiten conocer aquellos factores que afectan en la evolución de la mejora de la organización. (Cossio, 2018)

Desde el punto de vista de González y Vilchez (2021) el desempeño laboral y su evaluación no pueden ser separados, ya que gracias a la evaluación se puede medir el desempeño del personal en la empresa, estableciendo niveles de eficiencia o ineficiencia y tomando en cuenta las dificultades que tienen cada uno de ellos para poder llevar a término su actividad, sirviendo de ayuda a que se ejecuten mejoras si es necesario. Cabe indicar que la LOSEP (2016), en el art 79 establece que la evaluación de procesos cumple objetivos puntuales, los cuales se detallan en la tabla a continuación.

**Figura 2.5** Objetivo de la evaluación de desempeño.



*Fuente.* LOSEP (2016)

### **2.2.5 NIVEL DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Toda cualidad o manera de cumplir con los compromisos y actividades que se soliciten en el ambiente de trabajo habla sobre el nivel del desempeño laboral y también sobre el nivel de agrado que se obtiene al momento de dar por terminada la actividad realizada, dicho desempeño debe de existir desde las más altas jerarquías ya que si hablamos del líder de la organización debe planificar, dirigir, organizar, manejar y establecer un ambiente laboral apropiado para así de esa manera lograr todas y cada una de las metas propuestas. (Rodríguez y Lechuga, 2019)

Un nivel de desempeño adecuado se puede medir mediante una evaluación de desempeño, por ende, toda empresa o institución debe de realizarla ya que si se basan en los resultados obtenidos esta puede realizar cambios en sus métodos y estrategias con el fin de proporcionar una mejora adecuada en los procesos y así poder cumplir con los requerimientos del usuario o cliente.

### **2.2.6 IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Marín y Delgado (2020), manifiestan que la importancia se basa en que el desempeño laboral es un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones, ya que con el desarrollo que obtienen las empresas se puede brindar la satisfacción adecuada al cliente, también aporta que si una organización presenta deficiencias afectan en el desarrollo social y económico, es por ello que para obtener un correcto desempeño en sus colaboradores se deben de verificar todos los criterios que se piden en el reclutamiento del personal.

Es de vital importancia que una institución mantenga un adecuado profesionalismo con todos sus colaboradores debido a que con el pasar de los años el desempeño laboral ha empezado a tener un reconocimiento significativo al momento de lograr

la eficiencia, por otro lado, actualmente las organizaciones logran tener un alto impacto porque cumplen con la función de darle al cliente la plena satisfacción del servicio y logran cumplir con sus expectativas y necesidades, demostrando efectividad en su desempeño laboral. (Mamani y Cáceres, 2019)

Por otro lado Sumba et al. (2022) Mencionan que para poder minimizar riesgos en los objetivos que plantea una organización es necesario conservar una adecuada combinación entre la meta a cumplir de los colaboradores y los objetivos que tiene la organización, se debe agregar que mantener un desarrollo constante para el éxito de la empresa es lo primordial, es por ello que en la actualidad se brindan capacitaciones que orienten al colaborador llegar adecuadamente al cliente y de esta manera aumentar su éxito.

Mantener un desempeño laboral enfocado en cumplir con los objetivos y con las metas establecidas es compromiso de todos los colaboradores, hay que tener presente que para que surja un excelente desempeño laboral de parte de cada persona es necesario mantener un trabajo en equipo equitativo, un ambiente laboral que genere satisfacción y a su vez que permita mantener un equilibrio adecuado entre lo profesional y lo personal.

### **2.3 DEFINICIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO**

Para Cuenca y Moreira (2022) los servicios públicos son aquellos que se brindan en las instituciones públicas de acuerdo a sus competitividades, con el fin de atender las amonestaciones que requieren los usuarios satisfaciendo sus necesidades, a su vez garantizar bienestar y mejora de su calidad de vida de la ciudadanía, además es importante mencionar que es obligación del estado o de las municipalidades brindarlos ya que influyen significativamente a los objetivos que asigna cada Gobiernos.

La ley Orgánica del servicio público (2010) en su art. 1 establece los principios en los que se basa el servicio público como lo son:

Calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Es importante recalcar que la literatura muestra diversas definiciones sobre este tema, a manera de observación y análisis el servicio público es el complemento de acciones y beneficios que el estado o las municipalidades proponen, contribuyendo de manera directa al crecimiento personal, económico y social de la sociedad.

### **2.3.1 SERVIDOR PÚBLICO**

Un servidor público es aquella persona que además de ejercer su derecho en la sociedad contrae obligación directa con el Estado debido al contrato que obtiene para prestar sus servicios a cambio de una remuneración, cabe recalcar que sus derechos será los mismo que ejerce cualquier persona con la diferencia de que la institución para la que preste sus servicios le brinde un horario de trabajo y funciones administrativa que debe de cumplir. (Velaña, 2019)

Un servidor público es aquella persona que está encaminada a contribuir en la administración pública a cambio de una remuneración, de tal manera que pueda ayudar y atender de manera eficiente las necesidades de la sociedad. La Constitución de la República (2018) establece que: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (Art. 229)

García (2022) señala que el servidor público además de actuar bajo las normas de justicia debe de poseer valores, ética, vocación de servicio, experiencia, creatividad y eficiencia en el momento de solucionar cada uno de los inconvenientes que se presenten en la empresa, enfocándose en darle solución adecuada y transparente, de la misma forma brindar un servicio de calidad a los usuarios.

### **2.3.2 DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Los servidores públicos son aquellos que prestan sus servicios a una institución perteneciente al Estado, por tal motivo, deben de regirse a leyes y reglamentos que establecen deberes y derechos, el servidor público desempeña un papel importante en el desarrollo del país ya que su labor está orientada al beneficio de la sociedad. Por tanto, la LOSEP (2016), establece:

Art.22.- Deberes de las o los servidores públicos. - Son deberes de las y los servidores públicos:

- 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;
- 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;
- 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;
- Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

## **Derechos de los servidores públicos**

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- Gozar de estabilidad en su puesto;
- 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;
- Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades;

### **2.3.3 ÉTICA EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

En relación con este tema la ética pública son aquellos principios que rigen la administración, esta busca obtener el bienestar en el sector público, capacitando al servidor para que se adapten a las normas y leyes que se rigen en un país, con la finalidad de implementar conductas que ayude a actuar de manera transparente, equitativa e imparcial en cada área administrativa; a su vez sirve de medida preventiva para que de una u otra manera se pueda controlar que se cumplan los deberes que se establecen. (Melara et al., 2019)

Por consiguiente Sal y Rosas (2021) definen que es fundamental fomentar la ética en los colaboradores públicos, ya que esta permite garantizar y desarrollar la transparencia de la ética pública, al llevar a cabo un proceso o una función delegada; es importante que un servidor público adquiera el pleno conocimiento de

la ética en todos los criterios que debe de llevar en el momento de cumplir con sus actividades, de tal manera que esta debe de ser primordial en el momento de brindar una administración de calidad.

El servidor público además de servir a la ciudadanía tiene que fortalecer la ética profesional manteniendo conductas que reflejen transparencia, honestidad, responsabilidad y valores en el momento de realizar las actividades o procesos en la institución o empresa, para crear una buena imagen tanto para la persona como para la entidad es necesario cumplir con el objetivo primordial de la administración pública, el cual es servir a la ciudadanía de manera que esta se sienta satisfecha y con ganas de aceptar a la política como parte del Estado.

## **2.4 PLAN DE MEJORA**

El plan de mejora es una herramienta especial de las instituciones tanto públicas como privadas, debido que por medio de la administración se puede generar el uso adecuado de la eficiencia dentro del ámbito laboral logrando corregir desviaciones que afectan directamente a la eficiencia de los resultados de las actividades que desempeña el personal administrativo de las entidades. (Carvajal y González, 2021)

Por otro lado, García (2019) manifiesta que el plan de mejora permite que las empresas puedan adaptarse rápidamente a los cambios que se presentan a lo largo del tiempo, es importante conocer sobre los elementos que lo componen los mismos que se engloban en el diagnóstico de la deficiencia encontrada, consecutivamente el establecimiento de los objetivos que enfocan al análisis de lo que se desea obtener a futuro por medio de la implementación del mismo, estableciendo metas que se puedan desempeñar mediante la ejecución de acciones que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.4.1 VENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA**

Para Torres y Callegari (2016) las ventajas que se obtienen mediante la implementación de un plan de mejora son:

- Mayor calidad de gestión y servicio al cliente, mayor eficiencia y eficacia de los recursos
- Mayor gestión organizacional
- Existencia de un sistema de documentación de los resultados de procesos y mejora continua

Las ventajas de un plan de mejora permiten entender que todas las empresas e instituciones tienen la apertura de diseñar ciertos métodos o estrategias que les permita medir e identificar la presencia de problemas en las organizaciones, y mediante esta herramienta poder solucionarlos con el fin de lograr mejoras en la gestión administrativa.

### **2.4.2 DESVENTAJAS DEL PLAN DE MEJORA**

Según con Torres y Callegari (2016) las desventajas que se adquieren mediante la implementación de un plan de mejora son:

- Gastos de implementación
- Recurso Humano
- Apariencia de burocracia

Es importante conocer las desventajas que se presentan en la implementación de un plan de mejora debido a que estas permiten a las organizaciones analizar los desperfectos o problemas que pueden surgir al tener cambios en su distribución organizacional.

### **2.4.3 IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA**

Es pertinente establecer que la globalización influye significativamente en el desarrollo de actividades de las organizaciones, ya que hoy en día el aspecto fundamental es la calidad de los servicios públicos, razón por la que es importante la implementación de planes de mejora enfocados al cumplimiento de actividades que generen servicios de calidad para cumplir expectativas y satisfacer necesidades de la sociedad. (Carbajal y González, 2021).

Así mismo es importante recalcar que el éxito de toda institución se basa en la capacidad de crecer de manera continua en los procesos enfocados en las actividades diarias, ya que si bien es cierto la mejora comienza cuando las organizaciones planifican su futuro asumiendo los cambios del entorno que los rodea y su vez conociendo sus fortalezas y debilidades como organización.

## **2.5 HOSPITAL BÁSICO INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)**

La Ley de Seguridad Social (2001) en su art. 16 establece que:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

Por otra parte, Villacrés y Zambrano (2020) mencionan que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una institución pública cuya organización y función se basa

en la transparencia, responsabilidad, calidad, etc., como principios fundamentales del sistema de seguridad social del Ecuador. Esta institución maneja un sistema de seguro general obligatorio por el cual facilita a la ciudadanía la prestación de servicio de salud en caso de enfermedades, ya que la constitución establece que la seguridad social es un derecho inevitable de las personas.

**Figura 2.6** Misión, visión y objetivos del instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

| <b>MISIÓN</b>   | <b>VISIÓN</b>   | <b>OBJETIVOS</b>  |
|---|---|---|
| <p>Proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al Buen Vivir.</p> | <p>Ser una institución referente en Latinoamérica dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores.</p> | <p>Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel nacional.</p> <p>Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana, rural y en el exterior.</p> <p>Incrementar la eficiencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p> |

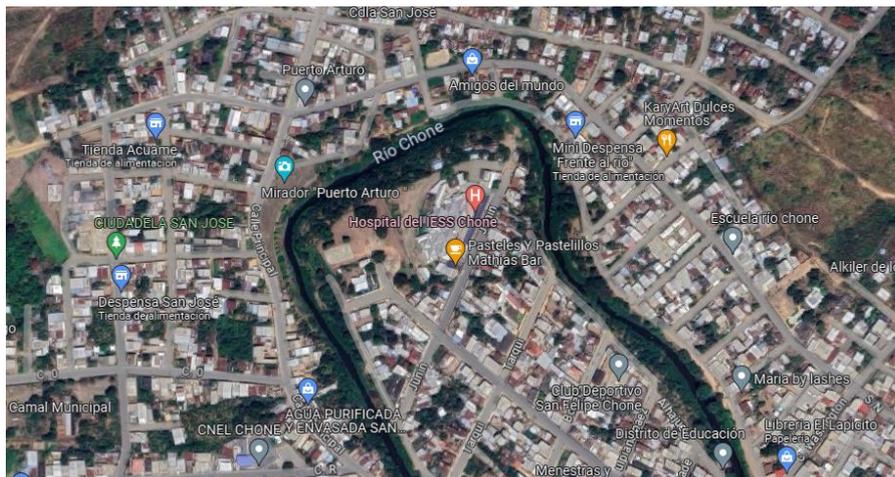
*Fuente.* Plan estratégico IESS (2018)

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1 UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en el Hospital Básico IESS del cantón Chone ubicado en las calles Junín y Boyacá, barrio San Felipe.

Figura 3.1 Mapa satelital del lugar de investigación



Fuente. <https://www.google.com.ec/maps>

### 3.2 DURACIÓN

El presente estudio tuvo una duración de 10 meses a partir de su aprobación.

### 3.3 VARIABLES DE ESTUDIO

Habilidades blandas y desempeño laboral

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Merchán (2021) determina que la población es un conjunto de elementos que están relacionado con un estudio estadístico, que establece el referente para la determinación de la muestra, es importante explicar que cuando se habla de población de investigación no solo hace referencia a los seres humanos si no que a todo lo que esté dentro del objeto de estudio. Esta investigación estuvo enfocada en los servidores públicos del Hospital Básico Chone-IESS el cual consta de 350 colaboradores, tomando como muestra el área administrativa y de servicio de la institución con un total 67 servidores públicos que representa el 23% de la población total.

### **3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizaron diferentes métodos ya que sirvieron de gran ayuda para recabar información mediante la observación, encuestas, entrevistas, tesis, artículos científicos, ponencias, libros, web, etc. Estos proporcionaron un adecuado conocimiento para realizar la síntesis que ayudó a resolver la problemática de la institución. Para Guevara et al, (2020) Los métodos de investigación identifican y delimitan problemas que puedan ser probadas o respaldadas con datos relevantes para crear hipótesis, que ayuden a la toma de decisiones de un caso de estudio.

#### **3.5.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Palmett (2020) considera que el método deductivo es utilizado para obtener datos que ayuden a generar la hipótesis que se obtiene entre la teoría y la observación, a su vez ayuda a que sirva de base para establecer conclusiones verdaderas. Se aplicó este método ya que facilitó la obtención de información plenamente establecidas en medios confiables como artículos científicos, libros, tesis, ponencias, las cuales ayudaron a las autoras a sustentar el desarrollo de la investigación en concordancia con los objetivos específicos establecidos.

### **3.5.2 MÉTODO INDUCTIVO**

Es aquel método que se basa a partir de la observación y la experiencia, en otras palabras, es un método que comienza a partir de los datos para finalizar en teoría, ayudando a que se tenga una conclusión general sobre el tema a investigar (Carbajal, 2019). Se aplicó este método con la finalidad de estar en contacto directo con el objeto de estudio y con las variables de la investigación a partir de la observación y el análisis del entorno donde se llevaron a cabo las técnicas de recopilación de información que permitió conocer y establecer la situación actual de los servidores con respecto a la influencia de las habilidades blandas y el desempeño laboral.

### **3.5.3 MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO**

Dicho método permitió reunir información verídica de diferentes fuentes con la finalidad de realizar síntesis y obtener conocimientos básicos que ayudó a identificar las causas y efectos de las habilidades blandas y la influencia en el desempeño laboral con el fin de proponer estrategias que facilitó resolver la problemática. De acuerdo con López y Ramos (2021) el método analítico-sintético es una técnica que no se puede separar ya que el análisis va de la mano con la síntesis.

## **3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de esta investigación de estudio se aplicaron dos técnicas que permitió obtener información fiable sobre el análisis de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores del Hospital Básico Chone-IESS, la cuales proporcionaron información relevante sobre la problemática, ya que como lo señala Artigas et al. (2019) las técnicas de investigación son instrumentos

que permiten evidenciar el problema presentado en las variables determinadas, y son empleadas para adquirir los datos de la realidad que se estudia.

### **3.6.1 ENCUESTA**

La encuesta es una herramienta de carácter cuantitativo que permite obtener información concreta y real de diversas problemáticas determinadas, también es considerada como una técnica de recopilación de datos, mediante el uso de cuestionarios validados (Abuso, 2019). Esta herramienta se utilizó mediante una serie de preguntas que fueron realizadas a los servidores del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone-IESS las cuales permitieron conocer desde el punto de vista de cada uno cómo influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral y de esta manera se obtuvo información real y confiable sobre el objeto de estudio mediante la recopilación de datos.

### **3.6.2 ENTREVISTA**

Para Pino (2019) la entrevista es una técnica de representación cualitativa que permite obtener datos confiables mediante un diálogo estructurado y un propósito definido por el entrevistador, esta herramienta va más allá de un cambio de ideas convirtiéndose en interrogantes con el fin de recopilar datos verdaderos y comprobados.

La entrevista se utilizó mediante un conjunto de preguntas técnicamente estructurada, estas tenían como objeto obtener y recopilar información que permitiera conocer la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone-IESS, la cual fue aplicada al director administrativo de la institución.

### **3.7 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

El uso de las herramientas de recolección de datos fue indispensable en las investigaciones científicas debido a que permitió obtener datos importantes que respaldó el objetivo de estudio y a su vez adquirir información real y confiable. A continuación, se detallarán las herramientas que se utilizaron para dar cumplimiento a la presente investigación.

#### **3.7.1 MODELO SERVQUAL**

De acuerdo al Ministerio de Trabajo (2020) el modelo SERVQUAL es una herramienta que mide la calidad del servicio, la cual es aplicada con el objetivo de diseñar, rediseñar o mejorar un servicio mediante los resultados del análisis de las dimensiones determinadas. Este modelo fue de gran ayuda en la estructura de las encuestas que se aplicó a los servidores públicos del hospital básico IESS- Chone mediante diez dimensiones (comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, responsabilidad, toma de decisiones, productividad laboral, eficiencia laboral, iniciativa, trabajo en equipo y satisfacción laboral) sobre las habilidades blandas las mismas que determinaron el nivel de desarrollo de las habilidades en los servidores públicos.

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

Para Suárez y Maggi (2020), una escala de Likert es una herramienta que ayuda a cuantificar los resultados que se obtienen a través de encuestas, esta debe indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con las preguntas o ítems realizados obteniendo sus resultados de forma ordenada. Este instrumento fue de suma importancia en las encuestas que se realizaron ya que permitió conocer si el servidor público está en acuerdo o en desacuerdo con las preguntas realizadas, a través de esta recopilación de datos la tabulación se realizó de forma precisa y rápida.

### **3.7.3 FORMULARIOS DE GOOGLE**

Pillajo (2019) menciona que “google forms son formularios que ayudan al investigador en la creación de encuestas de manera online, esta facilita la obtención de los resultados mediante una hoja de cálculo de manera rápida y veraz”. Esta herramienta permitió realizar las encuestas de manera online a los servidores públicos del Chone-IESS en las áreas de administración y de servicio, obteniendo resultados verídicos que ayudaron en la interpretación de los datos obtenidos referente a las variables del objeto de estudio.

### **3.7.4 MATRIZ 5W+1H**

Rivera y Vargas (2020) mencionan que este método ayuda a realizar análisis precisos a los procesos o investigación en la que se lo utilice, este se aplica mediante 6 preguntas (¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Cómo?) dando a conocer la situación que está atravesando la empresa, las fallas que tienen los procesos y realizar una mejora en ellas.

Esta herramienta se aplicó para ayudar de manera adecuada a la elaboración del plan de mejora de la institución antes mencionada con la finalidad de aplicar estrategias que ayudaron en el fortalecimiento de las habilidades blandas en el desempeño laboral del IESS. Otras de las medidas que se tomó fue establecer un FODA por medio de las 6 interrogantes que se establecieron en dicha matriz.

## **3.8 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación fueron de suma importancia ya que gracias a estos se pudo observar de manera directa y describir la influencia que tienen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone- IESS. Ramos (2020), alude que los tipos de

investigación comienzan por la parte exploratoria ya que gracias a ella se puede designar el problema de la investigación para luego pasar al punto de la definición del objeto de estudio.

### **3.8.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para Boente (2019) la investigación de campo es un análisis de manera sistemática del problema en la realidad, el cual permite describir, interpretar y entender los factores, las causas y los efectos de cualquier objeto de investigación. Por tal motivo la investigación de campo permitió estar en contacto directo con el lugar de los hechos, obteniendo información real y confiable por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas, con el que se dio cumplimiento al objetivo y problema de estudio, determinando la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores del hospital básico Chone- IESS.

### **3.8.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

La investigación bibliográfica ayuda a obtener teorías con fundamentos a través de la web y así recolectar información verídica que sirvan de apoyo en la investigación a realizar. (Reyes y Carmona, 2020). Este tipo de investigación ayudó a las autoras respaldar información fiable y concreta mediante una minuciosa revisión estadística y teórica sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos basándose en tesis, artículos científicos, ponencias, entre otras que permitió sustentar el objeto de la investigación.

### **3.8.3 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva es de suma importancia en el transcurso de la investigación, dado que su objetivo se fundamenta en observar y confirmar las circunstancias que sobresalen en la investigación para de esta manera poder describir las diferentes características del objeto de investigación. (Guevara et al, 2020). La investigación descriptiva ayudó a extraer características fundamentales

de la investigación, las mismas que permitió describir las debilidades y fortalezas del Hospital Básico Chone- IESS y de esta manera se establecieron estrategias que mejoran la situación actual de la institución.

### **3.9 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el siguiente procedimiento de investigación se realizó el análisis de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone- IESS, el cual está conformado de las siguientes fases que se definen a continuación:

#### **FASE 1. Establecer el estado del arte de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS**

En esta fase se llevaron a cabo las siguientes actividades:

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

En la primera fase se realizó una minuciosa revisión bibliográfica sobre las variables determinadas, posterior a esto se elaboró un análisis de las leyes y normativas vigentes mediante un cuadro comparativo, el mismo que permitió obtener información coherente regidas al desempeño laboral, servidores públicos y a la seguridad social.

## **FASE 2. Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS**

En esta fase se efectuaron las siguientes actividades:

- Elaboración de los instrumentos de campo que permitan la recopilación de información.
- Aplicación de entrevistas al director del área de administración y de servicio del hospital básico Chone-IESS.
- Aplicación de encuestas a los servidores del área de administración y de servicio del hospital básico Chone-IESS.
- Tabulación de datos recopilados.
- Análisis de los datos recopilados.
- Presentación de resultados.

La segunda fase se llevó a cabo mediante la elaboración de cuestionarios con preguntas técnicamente estructuradas para la aplicación de las técnicas de investigación, en caso de la encuesta se aplicó a los servidores públicos del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone-IESS que determinó la influencia de las habilidades blandas en su desempeño laboral, del mismo modo, la entrevista fue dirigida al director administrativo de la institución, por medio de esto se recopilaron datos confiables los mismo que se tabularon mediante la herramienta de Google forms, dando paso a la presentación de los hallazgos existentes y continuar con el análisis de los datos finales.

## **FASE 3. Proponer mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.**

En esta fase se implementaron las siguientes actividades

- Diseño de las estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h.
- Solicitud de certificación de permiso para socialización.
- Socialización de las propuestas a los involucrados de la institución.

Para dar cumplimiento a la tercera fase se elaboró un plan de mejora mediante la matriz 5w+1h con diversas estrategias que se aplicaron en el mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades blandas de los servidores del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone-IESS, posterior a esto se realizó la solicitud de permiso para poder realizar la respectiva socialización de la propuesta a las autoridades pertinentes.

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

El presente capítulo define los resultados derivados de la investigación que tiene como objetivo analizar las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa y de servicio del Hospital Básico IESS – Chone, por esta razón se ejecutó cada una de las fases detalladas en el desarrollo metodológico, iniciando con una minuciosa revisión bibliográfica de los fundamentos legales sobre desempeño laboral, servidor público y seguridad social. De la misma forma se determinó el grado de influencia de las habilidades blandas dentro desempeño laboral, por último, se presenta un plan de mejora con estrategias que ayuden a fortalecer las problemáticas en los servidores del área administrativa y de servicio del Hospital Básico IESS – Chone.

### **4.1 FASE 1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**

#### **4.1.1 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL.**

En la tabla 4.1 se profundizaron las normas y leyes vigentes que resguardan las variables de estudio (desempeño laboral) donde se establece la correlación existente entre sí.

Tabla 4. 1 Cuadro Comparativo

| Constitución de la República del Ecuador (2008)   | Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP, 2018)   | Ley de seguridad Social (2001)  | Código del Trabajo ( 2012) | Otras leyes, Normativas, Resoluciones y Acuerdos   |
|---|---|---|----------------------------|--|
| <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. 77.-</b> De la planificación de la evaluación.- El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes. Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.</p> <p><b>Art. 79.-</b> De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño servirá de base para:</p> <p>a) Ascenso y cesación; y,</p> <p>b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio,</p> | <p><b>Art. 101.-</b> Responsabilidad de directivos, funcionarios, servidores y trabajadores del IESS.- Los directivos, funcionarios, servidores y trabajadores de todas las dependencias del IESS, que sean responsables directos de acciones u omisiones, realizadas en el cumplimiento de sus funciones, y que no estén amparadas en la Ley o en los reglamentos, serán removidos de su representación o cargo y tendrán responsabilidad civil por los daños y perjuicios que hubieren ocasionado, independientemente de la responsabilidad penal a que hubiere lugar. Las resoluciones del Consejo Directivo y las decisiones administrativas de los órganos ejecutivos del IESS, que contravinieren las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos, o que causaren perjuicios al IESS, determinarán responsabilidad personal y pecuniaria a quienes hubieren dictado o a quienes hubieren contribuido a ellas con su voto, independientemente de la responsabilidad penal a que hubiere lugar.</p> |                            | <p><b>Ley Orgánica de Salud, (2006) Art. 205.-</b> Créase la carrera sanitaria para los recursos humanos del Sistema Nacional de Salud, basada en el criterio de clasificación por niveles de formación y estructura ocupacional, con el propósito de establecer sus obligaciones y derechos, así como los incentivos que permitan garantizar la equidad, calidad en la atención y el servicio, la asignación adecuada y suficiente de recursos humanos en las distintas zonas del país. 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> |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  | becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.<br><b>Art. 80.-</b> Efectos de la evaluación  |   |  |  |
| <b>Art. 228.-</b> El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.<br><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 | <b>Art 82.</b> La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado.<br><b>Art. 4.-</b> Servidoras y servidores públicos.- 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. | <b>Art. 9.</b> Definiciones.- Para los efectos de la protección del Seguro General Obligatorio: a. Es trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo o un poder especial o en virtud de un nombramiento extendido legalmente, y percibe un sueldo o salario, cualquiera sea la naturaleza del servicio o la obra, el lugar de trabajo, la duración de la jornada laboral y el plazo del contrato o poder especial o nombramiento. | <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 |  |

*Fuente.* Constitución de la República del Ecuador (2008); Ley Orgánica del Servidor Público (2018); Ley de seguridad Social (2001); Código del Trabajo (2012); Ley Orgánica de Salud, (2006)

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

La Constitución de la República, La Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP), Código del Trabajo, Ley de seguridad Social, Ley Orgánica de Salud, Norma Técnica de Subsistema de Formación y Capacitación refieren información legal sobre la variable desempeño laboral mientras que la variable habilidades blandas no se encuentra establecida en ninguna de las leyes antes mencionadas.

La Constitución de la República establece que son servidores o servidoras públicas todas las personas que trabajen o brinden sus servicios en entidades del Estado a cambio de una remuneración, una vez sea parte de la institución pública obtendrá una educación constante que ayudan de manera relevante al crecimiento de habilidades y mejora del desempeño laboral por medio de capacitaciones continuas.

De igual forma la Ley Orgánica del Servidor Público establece que la calidad del desempeño laboral y el desarrollo de las habilidades de un colaborador deben de ser evaluado por medio de la administración de Talento Humano y el Ministerio de Trabajo mediante indicadores de gestión cuantitativa y cualitativa e incentivado con ascenso, menciones honoríficas, licencias para estudio, entre otras. Por otra parte, el Código del Trabajo establece que la parte administrativa debe de brindar una protección adecuada en cuanto a los derechos de los servidores.

La Ley de Seguridad Social establece que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad perteneciente al Estado que tiene como propósito la prestación que garantice el servicio de salud en todo el país, cabe recalcar que este es un derecho que tienen los colaboradores de las instituciones tanto públicas como privadas y no puede ser irrenunciable. Como lo indica el art 16, esta entidad es descentralizada y a su vez goza de autonomía para crear sus propias normativas. Es decir que el Hospital Básico Chone-IESS puede establecer normas que ayuden

a los funcionarios a desarrollar las habilidades blandas para obtener un mejor rendimiento y desempeño laboral.

## **4.2 FASE 2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**

### **4.2.1 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS.**

Para la ejecución de esta actividad se entrevistó al director administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS, quien dio a conocer el estado actual de los servidores públicos con base al manejo de habilidades blandas en el desempeño de sus funciones. De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista (anexo 2) se logró evidenciar que los servidores tanto del área administrativa como de servicio no cuentan con habilidades completamente desarrolladas.

Desde el punto de vista del director las habilidades blandas son una serie de actitudes que posee una persona a lo largo de la vida y que les permite desenvolverse en diversos ámbitos, principalmente en el laboral. Por lo que mencionó que es importante contar con un personal con habilidades desarrolladas que les permita adaptarse rápidamente a los diferentes cambios y de esa manera lograr una mayor productividad en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, señaló el bajo grado de adaptabilidad que existe en los servidores públicos, ya que de acuerdo a su experiencia alude que es muy difícil que un funcionario se adapte rápidamente a los cambios de procesos de las instituciones. Así mismo indicó, que otra de las habilidades que más se les dificulta a los servidores es la resolución de conflictos, donde una de las principales consecuencias es la falta de capacitaciones por parte de las Instituciones de Educación Superior hacia los profesionales sobre cómo manejar y actuar ante conflictos dentro de un área de trabajo.

De acuerdo a lo expuesto afirma que el desarrollo de las habilidades blandas permite que los servidores mejoren el rendimiento, el desarrollo profesional, el cumplimiento de las actividades y sobre todo el eficaz logro de los objetivos institucionales, por lo que es importante llevar un control de evaluación del desempeño de los funcionarios, que de acuerdo con el entrevistado, dentro del IESS se hace a través de un sistema estándar de evaluación anual (Eval de gestión) que permite valorar las habilidades y capacidades de cada uno de los servidores, y a través de la supervisión directa por parte de la máxima autoridad.

Por último, se identificó que uno de los mayores problemas dentro de las instituciones públicas es la alta rotación del personal administrativo, siendo una situación que no permite llevar un control progresivo del desempeño de los empleados.

## 4.2.2 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS.

La escala de Likert que es una herramienta que permitió evaluar las opiniones y criterios de cada uno del servidor 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

### ● DIMENSIONES DE 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 | 14   | 23%         | 9  | 15%         | 19   | 31%         |
| En desacuerdo            | 5  | 8%          | 9  | 15%         | 3  | 5%          |
| Neutral                  | 12   | 20%         | 10   | 16%         | 9  | 15%         |
| De acuerdo               | 17   | 28%         | 18   | 29%         | 14   | 23%         |
| Totalmente de acuerdo    | 13   | 21%         | 15   | 25%         | 16   | 26%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> |

*Fuente. Datos proporcionados por los servidores del área administrativa y de servicio del IESS-Chone*

En la dimensión comunicación efectiva se evaluaron tres interrogantes significativas para el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa y de servicio del IESS que permitió obtener datos relevantes de cómo

se aborda y maneja la comunicación efectiva dentro de la institución. En primer lugar, se identificó que el 49% de los servidores tiene facilidad de expresión a la hora de comunicar una idea en su puesto trabajo, mientras que el 31% de los encuestados manifiesta que les cuesta desenvolverse al momento de comunicarse o expresarse antes los demás. Por otra parte, el 20% restante señaló mantenerse neutral lo que implica una imparcialidad en los servidores públicos pertenecientes al área administrativa y de servicio.

En cuanto a la adaptabilidad del lenguaje y estilo de comunicación de los servidores el 54% de los encuestados manifestó contar con un léxico apropiado al momento de comunicarse con los demás, sin embargo, el 30% afirmó no adaptar un lenguaje adecuado para expresarse mientras se dirige a las personas, con respecto al 16% restante se observó una imparcialidad en cuando al correcto manejo del lenguaje dentro de la institución por lo que mantuvieron de manera neutral en su respuesta.

Por su parte, en cuanto si son comunicados los procesos realizados en la institución o en el puesto de trabajo de cada uno de los encuestado el 49% de los servidores alude que si son notificados todos los cambios que ocurren de manera progresiva en su lugar de trabajo, a diferencia del 36% que manifestó que no existe ningún tipo notificación ante la presencia de modificaciones existente dentro de las áreas departamentales del IESS, mientras que el 15% de los servidores públicos se mostró de manera neutral en su respuesta, afirmando que son pocos los cambios informados.

Es importante destacar que la comunicación efectiva es una de las habilidades blandas que influyen significativamente en el desempeño de los servidores, debido a que implica la escucha activa, la comprensión mutua y el saber enviar mensajes convincentes, lo que permite incrementar el rendimiento y la productividad laboral en las instituciones. Para Chaca y Contreras (2019) la comunicación efectiva es un

proceso que permite conseguir que los objetivos institucionales sean adoptados como objetivos particulares logrando la vinculación necesaria entre el interés institucional y el interés del servidor, por otro lado, en los resultados publicados por López (2021) se pudo determinar que el 53% de los servidores públicos maneja esta habilidad en un nivel intermedio dentro del desempeño laboral.

## 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 | 16  | 26%         | 5  | 8%          | 8   | 13%         |
| En desacuerdo            | 3   | 5%          | 5  | 8%          | 7   | 11%         |
| Neutral                  | 14  | 23%         | 14   | 24%         | 15  | 25%         |
| De acuerdo               | 13  | 21%         | 21   | 34%         | 16  | 26%         |
| Totalmente de acuerdo    | 15  | 25%         | 16   | 26%         | 15  | 25%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> |

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En esta dimensión se determinó la influencia de la adaptabilidad en el desempeño laboral de los servidores públicos, una de las principales interrogantes abarcó en si se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar sus labores en su lugar de trabajo donde el 46% indicó adaptar rápidamente nuevas habilidades para el eficaz cumplimiento de las actividades designadas, mientras que el 31% manifestó tener dificultades es decir que no adaptan nuevas formas que les permitan realizar correctamente sus labores, con respecto al 23% restante de los encuestados se mantuvo de manera neutral, en otras palabras se encuentran de manera imparcial con relación a la interrogante.

De acuerdo al manejo de demandas y reorganización el 60% de los servidores públicos manifestó manejar adecuadamente las demandas y organizarlas de manera prioritaria, en cambio el 24 % de los funcionarios respondieron de forma neutral, es decir que existe una imparcialidad significativa respecto a la interrogante, por último, el 16% faltante afirmó no contar con un manejo adecuado de las demandas existente en la institución, y tampoco son correctamente organizadas.

Con respecto sobre la adaptabilidad de nuevas perspectivas y los riesgos en la planificación de los servidores públicos del IESS, el 51% de los encuestados manifestó adaptarse de manera rápida a nuevos aspectos relacionados con su lugar de trabajo, de la misma forma aludió asumir de modo responsable los riesgos existentes en su planificación, sin embargo, el 25% respondió de forma neutral mantenido una imparcialidad significativa, mientras que el 24% puntualizó tener dificultades al adaptar nuevas ideas y no ser responsable de dar frente a los riesgos presentados durante su planificación.

Para Rodríguez (2020) “La adaptabilidad se define como la habilidad para manejar múltiples demandas priorizando lo urgente y adaptando las respuestas a los cambios constantes”. Por lo que es importante que los profesionales puedan desarrollar esta habilidad de manera continua, debido a que adaptarse a los diferentes cambios permite lograr una mayor facilidad de dar frente a los desafíos, aumentando la productividad y el crecimiento organizacional.

### 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 | 13   | 21%         | 8   | 13%         | 12   | 20%         |
| En desacuerdo            | 5  | 8%          | 9   | 14%         | 5  | 8%          |
| Neutral                  | 12   | 20%         | 18  | 30%         | 12   | 20%         |
| De acuerdo               | 16   | 26%         | 12  | 20%         | 16   | 26%         |
| Totalmente de acuerdo    | 15   | 25%         | 14  | 23%         | 16   | 26%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> |

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

Una de las dimisión de habilidades blandas es la resolución de conflictos la cual permitió evaluar el manejo de los servidores a la hora de enfrentar problemas dentro de su área de trabajo, donde el 51% de los encuestados indicó que antes un problema están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo para dar mejores soluciones, mientras el 29% respondió no estar de acuerdo en disponer de tiempo ni esfuerzo para la resolución de conflictos dentro de las áreas departamentales, a su vez el 20% restante opto por una neutralidad es decir, existe imparcialidad con base a la pregunta planteada.

Por otro lado, se preguntó si los servidores públicos examinan a profundidad las causas de las problemáticas o solo se dejan llevar por lo evidente donde el 30% de los encuestados respondió de manera neutral, es decir, que se mantienen al margen de los conflictos existente, mientras que el 43 % indicó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con investigar a fondo las causas que conllevan a un problema dentro de su lugar de trabajo, sin embargo, el 27% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo lo que significa que un porcentaje

significativo no busca de donde surge los inconveniente dejándose llevar por lo evidente.

De igual manera fue importante conocer si a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflicto dentro institución se toman en cuenta los criterios de cada de los servidores, donde el 52% de los encuestados señaló que, si se toman en cuenta las opiniones de todos al momento de crear estrategias que solventen la problemática, sin embargo, el 28% indicó todo lo contrario, es decir, que las ideas de ellos como funcionarios no son consideradas importantes para la solución de conflictos. El 20% restante respondió de manera neutral, es decir, que no les afecta si son tomados en cuenta o no sus criterios al momento de elegir alternativas.

La resolución de conflictos es un tema importante en las instituciones a nivel global, ya que existen diversos ambientes laborales en donde se presentan desigualdades, desacuerdos e inconformidades en los colaboradores provocando una baja productividad laboral. Para Chacas y Contreras (2019) “las habilidades de resolución de conflictos forman un algoritmo universal que permite tener éxito en el trabajo al enfrentar cualquier tipo de dificultades o desafíos.” (p. 65), mientras que Rodríguez (2020) indaga que antes la presencia de un problema es importante buscar soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello es impredecible tomar en cuenta las opiniones y criterios de cada colaborador a la hora de plantear estrategias que determinen la resolución de conflictos.

## 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? |             |
|--------------------------|--|-------------|---|-------------|---|-------------|
|                          | Frecuencia   | Porcentaje  | Frecuencia  | Porcentaje  | Frecuencia  | Porcentaje  |
| Totalmente en desacuerdo | 6  | 10%         | 10  | 16%         | 8   | 13%         |
| En desacuerdo            | 5  | 8%          | 0   | 0%          | 5   | 9%          |
| Neutral                  | 11   | 18%         | 15  | 25%         | 13  | 21%         |
| De acuerdo               | 15   | 25%         | 15  | 25%         | 22  | 36%         |
| Totalmente de acuerdo    | 24   | 39%         | 21  | 34%         | 13  | 21%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> |

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

Esta dimensión se estableció para evaluar la responsabilidad que tienen los servidores a la hora de desempeñar sus funciones, donde fue importante conocer si los encuestados asumen con compromiso las consecuencias de sus acciones demostrando las ganas y deseos de mejorar en sus actividades diarias, donde el 64% expresó ser responsables de sus acciones y buscar ser mejores cada día, mientras que el 18% fueron respuestas negativas, es decir, que no asumen las consecuencias respecto a sus acciones, en relación con el 18% restante se pudo conocer que existe una neutralidad, interpretándose como una imparcialidad en los servidores públicos de las áreas departamentales de la institución respecto a la interrogante planteada.

De igual manera se preguntó a los encuestados si cumplen con responsabilidad la entrega de sus tareas dentro de su área de trabajo, donde el mayor porcentaje correspondiente al 59% manifestó desempeñar correctamente sus actividades y entregarlas de manera completa y a tiempo, sin embargo, el 25% demostró una neutralidad respecto a la interrogante, mientras que sólo el 16% de los servidores respondió no ser capaces de efectuar con responsabilidad la entrega sus actividades.

Se conoció de qué forma reaccionan los servidores al momento de evidenciar situaciones conflictivas dentro de su lugar de trabajo, donde el 57% de servidores señaló ser responsables a la hora de responder ante cualquier inconveniente presentado en las diferentes áreas departamentales de la institución, sin embargo, el 22% de los encuestados respondieron de manera negativa, es decir, que tienen una mala reacción cuando se encuentran frente a un escenarios conflictivo, por otro lado, el 21% faltante optó por una neutralidad en su respuesta respecto a la interrogante planteada.

Es importante mencionar que la responsabilidad en el ámbito laboral se direcciona al compromiso con la organización lo que permite obtener mejores resultados. De acuerdo con Rodríguez et al., (2021) “la responsabilidad se conduce hacia el cumplimiento de compromisos mediante una adecuada organización y disciplina”, por otro lado, Pashanasi et al. (2021) manifiestan que: “Gracias al cumplimiento de las tareas de manera responsable las organizaciones pueden siempre cumplir sus objetivos” (p. 1).

## 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? |             |
|--------------------------|---|-------------|--|-------------|---|-------------|
|                          | Frecuencia  | Porcentaje  | Frecuencia   | Porcentaje  | Frecuencia  | Porcentaje  |
| Totalmente en desacuerdo | 7   | 11%         | 9  | 15%         | 8   | 13%         |
| En desacuerdo            | 4   | 7%          | 6  | 10%         | 11  | 18%         |
| Neutral                  | 11  | 18%         | 15   | 24%         | 17  | 28%         |
| De acuerdo               | 18  | 30%         | 17   | 28%         | 12  | 20%         |
| Totalmente de acuerdo    | 21  | 34%         | 14   | 23%         | 13  | 21%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> |

*Fuente.* Datos proporcionados por los servidores del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

Se hizo énfasis en tres interrogantes que permitieron evaluar la capacidad de la toma de decisiones de los servidores públicos del IESS, fue necesario conocer si los encuestados consideran que se toman mejores alternativas cuando existe satisfacción laboral donde el 64% de los encuestados alude que si influye ya que permite que los servidores estén alineado a los objetivos de la organización mejorando de esta manera la toma de decisión, sin embargo el 18% opinaron de manera neutral, es decir, que existe una imparcialidad respecto a la interrogante planteada, por último, cómo respuestas negativa, se obtuvo un 18% lo que significa que los servidores no consideran influyente la satisfacción laboral en las resoluciones tomadas.

También fue importante conocer si las decisiones que se toman en la institución mejoran las dificultades laborales de los servidores, obteniendo un 51% de respuesta favorables, es decir que muchos de los funcionarios consideran que, si existe progreso en los conflictos al tomar decisiones correctas, por otro lado, el 24% de los encuestados respondieron de manera neutral manteniéndose al margen de brindar una respuesta concreta respecto a la interrogante planteada, sin embargo, como respuestas negativas se alcanzó un 25% considerado un porcentaje

significativo de servidores que no consideran que decisiones que se toman en la institución mejoran sus problemas laborales.

Fue fundamental conocer si las opiniones de los servidores públicos de la institución son tomadas en cuenta en la toma de decisiones sin embargo solo el 41% de los encuestados indicó que, si se consideran importante las ideas de todos los funcionarios, mientras que el 31% manifestó que las opiniones de los servidores no son aceptadas al momento de la toma de decisión. Por otra parte, el 28% restante se conservaron de manera neutral, es decir que existe un porcentaje significativo de imparcialidad de los encuestados en relación a la pregunta planteada.

La toma de decisiones es un proceso en donde una persona o un grupo de personas deben optar por la mejor opción entre varias propuestas, siendo un proceso que se aplica a la hora de resolver un conflicto o situación que requiere de una acción concreta. Para Sarango, et al. (2023) el mejorar la toma de decisiones incluye aceptar las opiniones que los servidores de una institución o empresa brinda, ya que esto ayuda a proporcionar información importante desde diferentes puntos de vista obteniendo una mayor asertividad y efectividad dentro de la gestión administrativa, por otro lado, Solano (2019) indica que: “la toma de decisiones de una organización se debe escoger entre dos o más alternativas” por lo que es importante tomar en cuenta las ideas de cada servidor.

- **DIMENSIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

### **DIMENSIÓN 1. PRODUCTIVIDAD LABORAL**

**Tabla 4. 7** Productividad Laboral

| <b>FRECUENCIA</b>        | ¿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 | 8   | 15%         | 11   | 18%         | 6  | 10%         |
| En desacuerdo            | 5   | 8%          | 3  | 5%          | 8  | 13%         |
| Neutral                  | 11  | 18%         | 10   | 16%         | 15   | 25%         |
| De acuerdo               | 16  | 25%         | 17   | 28%         | 14   | 23%         |
| Totalmente de acuerdo    | 21  | 34%         | 20   | 33%         | 18   | 29%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> |

*Fuente:* Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En lo que se respecta a la dimensión de productividad laboral, en cuanto a la interrogante considera que su desempeño laboral y aporte al proceso productivo es el esperado por la institución el 59% expresó que sus aportes brindados a la institución en cada actividad realizada es acorde a lo que espera el Hospital Chone-IESS, mientras que el 18% no quiso dar relevancia a esta interrogante, por su parte el 23% indicó que les falta adaptarse a los cambios por ende no pueden lograr desempeñarse adecuadamente.

De acuerdo a su nivel de producción se obtuvo una respuesta del 61% que indicó que su rendimiento es el adecuado en cuanto a las políticas de la entidad, por su parte el 16% manifestó no querer responder a la pregunta, es decir se sienten neutral, mientras que el 23% expresó que para que exista una productividad de acuerdo a las políticas deben de aumentar el desempeño en cada uno de ellos.

En cuanto al seguimiento y verificación de cumplimientos de las actividades el 52% comunicó que el Hospital Básico Chone-IESS realiza una exhaustiva evaluación donde obtienen resultados del desempeño de tareas, sin embargo, el 25% de los encuestados no brindó información, es decir que prefirieron mantenerse neutral, por su parte el 23% indicó no conocer que la institución realice algún tipo de conocimiento que verifique el cumplimiento de tareas.

Actualmente las instituciones tienden a medir la productividad laboral por medio de evaluaciones realizadas a sus funcionarios ya que es un indicador que mide de una u otra manera la eficiencia y eficacia que poseen en el momento de cumplir con sus actividades laborales. Para León (2020) “hablar de productividad es beneficiar a una organización con el cumplimiento de sus objetivos debido a que su crecimiento depende de cada actividad eficiente que realice el colaborador”.

## 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 | 8   | 13%         | 9   | 15%         | 5   | 8%          |
| En desacuerdo            | 7   | 11%         | 8   | 13%         | 8   | 13%         |
| Neutral                  | 11  | 18%         | 13  | 21%         | 11  | 18%         |
| De acuerdo               | 17  | 28%         | 12  | 20%         | 15  | 25%         |
| Totalmente de acuerdo    | 18  | 30%         | 19  | 31%         | 22  | 36%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

Con la intención de conocer como la eficiencia laboral aporta al desempeño de cada funcionario público, se realizaron interrogantes que señalan que en el área administrativa y de servicio del IESS existe un gran porcentaje de satisfacción,

puesto que el 58% del personal mencionó que sus obligaciones asignadas son de acuerdo a sus capacidades profesionales, por consiguiente, el 18% manifestó sentirse neutral en su respuesta, mientras que sólo un 24% siente que sus funciones no son adecuadas.

En lo que respecta a si disponen de recursos necesarios para alcanzar las metas de área, el 51% de los encuestados indicó que los elementos que disponen en cada área son suficientes para completar sus actividades, por su parte el 21% de los servidores públicos manifestó no querer responder a dicha interrogante, en cuanto el 28% expresó que los recursos que se necesitan a la hora de cumplir con sus actividades son escasos.

Por su parte en los resultados que se obtuvieron sobre si el recurso humano cumple con el perfil profesional requerido en cada puesto de trabajo el 61% opinó que el recurso humano de la institución son acorde a sus conocimientos y su profesión, mientras que el 18% indicó estar neutral, es decir no quiso dar una respuesta concreta, por otro lado el 21% de los colaboradores no se encuentra de acuerdo ante la interrogante debido a que hay personas que sus conocimientos no corresponden a su funciones.

De acuerdo con Zuñiga (2021) la eficiencia laboral “es aquella que señala el grado de profesionalidad que tiene cada colaborador, resaltando que una persona eficiente brinda seguridad en el momento de delegar funciones” dado que a mayor eficiencia menor es la utilización de tiempo y recursos en el momento de ejecutar el cumplimiento de los objetivos en una institución. Tener eficiencia laboral no solo ayuda al crecimiento profesional, sino que también a la persona ya que con ella puede descubrir todas aquellas habilidades que posee.

### 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%         | 5   | 8%          | 8  | 14%         |
| En desacuerdo            | 4                                       | 7%          | 17  | 28%         | 7  | 11%         |
| Neutral                  | 20                                      | 33%         | 16  | 26%         | 17   | 28%         |
| De acuerdo               | 13                                      | 21%         | 12  | 20%         | 13   | 21%         |
| Totalmente de acuerdo    | 17                                      | 28%         | 11  | 18%         | 16   | 26%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>                               | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En cuanto a la dimensión iniciativa los resultados obtenidos ayudaron a conocer la capacidad de innovación que tienen los funcionarios en el momento de tomar decisiones, con base al primer interrogante se puede indicar que el 33% del personal prefirió mantenerse al margen en la pregunta, sin embargo el 49% manifestó participar en la implementación de ideas en cada reunión realizada, debido a que ayuda significativamente en el cumplimiento de sus metas, mientras solo el 18% prefiere escuchar las decisiones que se toman dado que sus esfuerzo no son recompensados.

Con relación a los resultados sobre si el esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores se logró evidenciar que existe una problemática en vista de que el 36% expresó que el empeño que ponen cada uno de ellos por cumplir con lo establecido no es recompensado ni tomado en cuenta por sus jefes inmediatos, mientras que el 26% prefirió no contestar a dicha pregunta, sin embargo, el 38% indicó sentirse contentos con la manera en que su esfuerzo es recompensado.

Por su parte, en cuanto a los resultados sobre si el jefe del hospital cuenta con capacidad para soluciones con fundamentos el 28% de los servidores públicos dio una respuesta neutral a la interrogante, mientras que el 47% expresó que el jefe superior se encuentra acto para brindar soluciones precisas en el momento de existir algún problema en las tareas establecidas, y solo un 25% contestó que no están de acuerdo en las decisiones que toma el director en momentos de existir alguna problemática.

“La iniciativa como parte del desempeño laboral es aquella que provoca que el personal establezca ideas que mejoren los procedimientos a seguir” (González y Vilchez, 2021). De acuerdo con los autores la iniciativa es la habilidad que tiene la persona de dar ideas nuevas y creativas al equipo de trabajo, también se puede definir como la capacidad de brindar soluciones a las problemáticas que puedan existir en el ámbito laboral, cabe destacar que para que haya una innovación de parte de cada funcionario sus superiores deben de reconocer cada esfuerzo realizado, tal como lo menciona Álvarez (2016) “un ambiente físico, la equidad, remuneración y reconocimientos son factores que motivan a los colaboradores a tener la iniciativa”

#### 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 | 5  | 8%          | 5   | 8%          | 7  | 11%         |
| En desacuerdo            | 9  | 15%         | 6   | 10%         | 8  | 13%         |
| Neutral                  | 17   | 28%         | 15  | 25%         | 20   | 33%         |
| De acuerdo               | 14   | 23%         | 20  | 32%         | 14   | 23%         |
| Totalmente de acuerdo    | 16   | 26%         | 15  | 25%         | 12   | 20%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En la dimensión Trabajo en Equipo, se pudo identificar el grado de organización que tienen los servidores de esta área en el momento de realizar las actividades, donde el 28% manifestó estar neutral debido a que prefieren no constar la pregunta realizada, por su parte el 49% indicó que al momento de plantear metas del área, todos los colaboradores apoyan para alcanzar el objetivo de la mejor manera y en el menor plazo, dado a que el trabajo en equipo fomenta la organización adecuada, sin embargo en cuanto al 23% del personal expresó que prefiere no apoyar el trabajo que realizan en conjunto y optan por realizar actividades solos.

Con relación a la siguiente interrogante el 57% del personal se siente identificado con las metas que plantea el equipo de trabajo debido a que contribuye a reducir el tiempo invertido en cada actividad, sin embargo, un 25% no estableció un criterio al respecto, por su parte el 18% considera que en el momento de plantear las metas a cumplir en el área sus ideas no son tomadas en cuenta.

Por otra parte, en la interrogante toman en cuenta sus ideas y participa en la formulación de los objetivos el 33% se mantuvo neutral, es decir no que no quiso dar una respuesta concreta al respecto, mientras que el 43% de los servidores públicos menciona que sus ideas son tomadas en consideración en el momento que se plantean las metas de área, mientras que sólo el 24% de los encuestados expresó que no participa en la creación de las metas de área debido a que sus ideas no son valoradas.

El trabajo en equipo es una habilidad que se toma en cuenta a la hora de evaluar el desempeño laboral, ya que esta determina el conocimiento y la destrezas que tiene cada persona a la hora de abordar y ejecutar temas de trabajo con los demás, a su vez permite que sean partícipes a la hora de formular las metas a cumplir, como lo menciona Zuñiga (2021) “trabajar en equipo promueve el autoestima de la persona, ayuda al incremento de confianza en sí mismo, y fortalece las relaciones

laborales en los colaboradores” de la misma manera Ochoa, (2021) señala que “trabajar en equipo planteando ideas tiene como finalidad desenvolver la autonomía y el compromiso”.

## 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 responsabilidades en la institución? |             |
|--------------------------|---|-------------|--|-------------|--|-------------|---|-------------|
| Totalmente en desacuerdo | 9   | 15%         | 16   | 26%         | 18   | 30%         | 14  | 23%         |
| En desacuerdo            | 7   | 11%         | 4  | 7%          | 7  | 11%         | 4   | 7%          |
| Neutral                  | 5   | 8%          | 13   | 21%         | 9  | 14%         | 9   | 14%         |
| De acuerdo               | 20  | 33%         | 18   | 30%         | 15   | 25%         | 16  | 26%         |
| Totalmente de acuerdo    | 20  | 33%         | 10   | 16%         | 12   | 20%         | 18  | 30%         |
| <b>Total</b>             | <b>61</b>   | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>  | <b>100%</b> | <b>61</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En cuanto a la Satisfacción Laboral, las preguntas realizadas ayudaron a conocer el punto de vista que tienen los servidores públicos de la institución frente al entorno físico y la asignación de responsabilidades, con respecto a la primera interrogante el 66% indicó que se sienten satisfecho del trabajo que realiza en su área, mientras que el 8% prefirió no darle importancia a la respuesta, por otra parte, el 26% siente que su entorno laboral y el trabajo que realiza en la institución no es acorde con sus conocimientos.

En relación con la igualdad y justicia dentro de la institución se puede interpretar que tiene un alto porcentaje de aceptación, pero no es suficiente ya que existe un porcentaje que no brinda un resultado satisfactorio, es decir que el 46% del

personal menciona que la institución brinda una equidad laboral a todos sus colaboradores, mientras que el 33% indicó que siente que el trato que reciben de sus superiores no es igual con todos los colaboradores debido a que hay preferencias entre compañeros, por otro lado, el 21% se mantiene neutral, es decir que no quisieron dar mayor respuesta.

Por su parte, en la siguiente interrogante el 45% de los servidores públicos manifestó que el entorno físico y el espacio en el que se encuentran no es el adecuado, debido a que tiene que compartir las oficinas entre todo el personal de área al que corresponde, por consiguiente, el 14% se mantuvo neutral, dado que no quisieron dar una respuesta a la pregunta obteniendo una problemática, mientras que solo el 41% consideró que el entorno físico y espacio que tiene cada uno es el adecuado para realizar sus actividades.

Con respecto a la satisfacción que tiene el servidor público en la asignación y distribución de actividades el 56% consideró que las responsabilidades que le dan a cada uno de ellos son distribuidas de manera equitativa y conforme a sus funciones, mientras que el 14% indicó que es preferible no dar una respuesta y mantenerse neutral, por último, el 30% manifestó sentirse en desacuerdo ya que sienten que sobrecargan sus actividades diarias.

Un entorno de trabajo que brinde igualdad de oportunidades, un espacio adecuado, una distribución de actividades equitativa y donde se tome en cuenta las ideas del personal, genera satisfacción, motivación y productividad laboral en el momento de desarrollar sus habilidades. Zuñiga (2021) considera que “la satisfacción laboral es el nivel de conformidad del colaborador tanto en el entorno físico como las condiciones en que trabaja”. Por otro lado Rengifo (2023), alude “que no se trata solo de valores sino que también debe de generar un entorno laboral que ayude a

relacionarse entre sí, ya que a mayor colaboración mayor beneficio en la institución”.

### 4.2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Con referencia a los resultados expuestos en el punto anterior sobre las variables de habilidades blandas y desempeño laboral se detalla de manera precisa las problemáticas existentes, dado que existen porcentajes que indican debilidades en las dimensiones de comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, iniciativa y satisfacción laboral.

Tabla 4. 12 Propuestas para el plan de mejora

| Dimensión                | Porcentaje | Indicador  |
|--------------------------|------------|--|
| Rotación Administrativa  | 100%       | Disminuir los constantes cambios de rotación de los servidores públicos en la institución.                   |
| Comunicación Efectiva    | 31%        | Perfeccionar el asertividad en la comunicación de los servidores públicos del IESS                           |
|                          | 36%        | Fomentar la comunicación efectiva entre directores y servidores de la institución                            |
| Adaptabilidad            | 31%        | Fortalecer la adaptabilidad ante los cambios y procesos que permitan la optimización de los resultados.      |
| Resolución de Conflictos | 28%        | Motivar a los servidores públicos a proponer ideas u opiniones para una mejor resolución de conflictos.      |
| Iniciativa               | 36%        | Incentivar el esfuerzo que realizan los servidores públicos al cumplir sus metas en el menor tiempo posible. |
| Satisfacción Laboral     | 33%        | Promover la equidad laboral en los servidores públicos de la institución.                                    |
|                          | 41%        | Implementar un entorno adecuado que genere un espacio agradable en cada área de descanso y trabajo.          |
|                          | 30%        | Restablecer la distribución de las responsabilidades acorde al perfil laboral de los servidores del área.    |

Fuente: Elaboración de las autoras con base en los resultados.

### **4.3 FASE 3. PROPONER MEJORAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS.**

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

La elaboración de las estrategias de mejoras se realizó considerando los puntos que contiene la matriz 5w+1h que se detallaran a continuación:

- **WHAT (¿qué se va a hacer?):** Elaborar un plan de acción con alternativas que permitan el desarrollo de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital Básico Chone-IESS.
- **WHY (¿por qué se va a hacer?):** Por la presencia de un alto porcentaje de servidores públicos del IESS con habilidades blandas pocas desarrolladas influyendo negativamente en el desempeño laboral provocando una baja productividad en la institución.
- **WHERE (¿dónde se llevará a cabo?):** Se realizará en el área administrativa y de servicio de la institución.
- **WHEN (¿cuándo se llevará a cabo?):** Se efectuará a partir del mes de febrero con una duración de alrededor de un mes.

- **WHO (¿quiénes estarán involucrados?):** El director general del IESS, el departamento de Talento Humano, los jefes departamentales del área administrativa y de servicio, de la misma manera los encargados de brindar capacitaciones en la institución.
- **HOW (¿cómo se llevará a cabo?):** Se llevó a cabo mediante estrategias de mejora detalladas en la Tabla (4.3)

Fuente: Elaboración de las autoras.

Tabla 4. 13 Matriz 5w+1h sobre la planificación de mejoras de los servidores públicos del área administrativa y de servicio del IESS-Chone.

| Variables                  | ¿QUÉ?   | ¿POR QUÉ?  | ¿QUIÉN?  | ¿CUÁNDO?       | ¿DÓNDE?                | ¿CÓMO?   |
|----------------------------|---|--|--|----------------|------------------------|--|
| <b>Habilidades Blandas</b> | Disminuir los constantes cambios de rotación de los servidores públicos en la institución.              | Altos niveles de rotación del personal administrativo de la institución lo que no permite a los servidores públicos acoplarse a su área correspondiente. | RR-HH  | Febrero- Marzo | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Designación de puestos de acuerdo a sus competencias y conocimientos.</li> <li>● Definir de manera correcta el perfil de trabajo de los directores en su periodo activo.</li> <li>● Fomentar el desarrollo de nuevas competencias en el personal administrativo.</li> </ul>   |
|                            | Perfeccionar el asertividad en la comunicación de los servidores públicos del IESS                      | Dificultad en la comunicación de ideas por escaso desarrollo de facilidad de expresión.  | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero- Marzo | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar capacitaciones sobre asertividad en la comunicación para la obtención de mejores resultados.</li> <li>● Proponer mensualmente ejercicios prácticos para mejorar las destrezas comunicativas.</li> <li>● Medir el nivel de evolución de los servidores públicos respecto a la comunicación asertiva.</li> </ul>       |
|                            | Fomentar la comunicación efectiva entre directores y servidores de la institución                       | Falta de comunicación por parte de los jefes administrativos a los servidores públicos a la hora de existir cambios en las áreas de trabajo.             | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero -Marzo | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar talleres sobre comunicación efectiva y directa entre los servidores y directores.</li> <li>● Incentivar a los jefes administrativos y servidores a una mejor relación laboral.</li> <li>● Fomentar el uso de software de gestión para facilitar el acceso a la información difundida entre departamentos.</li> </ul> |
|                            | Fortalecer la adaptabilidad ante los cambios y procesos que permitan la optimización de los resultados. | Insuficiencia de adaptabilidad por parte de los servidores públicos y de los jefes departamentales ante la   | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero -Marzo | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar capacitaciones semestrales que ayuden a los servidores públicos a enfrentarse a los constantes cambios de la institución.</li> <li>● Realizar ejercicios prácticos que faciliten a los servidores públicos mejorar su capacidad de adaptación.</li> </ul>  |

|                          |  |  |  |                |                        |  |
|--------------------------|--|--|--|----------------|------------------------|--|
|                          |  | presencia de cambios en la institución.  |  |                |                        |  |
|                          | Motivar a los servidores públicos a proponer ideas u opiniones que satisfagan la resolución de conflictos.   | Escaso interés en las ideas u opiniones de los servidores públicos al momento de buscar alternativas ante escenarios conflictivos. | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero -Marzo | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecutar reuniones mensuales que permitan la participación activa de todos los colaboradores de la institución.</li> <li>● Realizar seminarios sobre lo importante que son las ideas u opiniones de los funcionarios a la hora de plantear estrategias para la resolución de conflictos.</li> </ul> |
| <b>Desempeño Laboral</b> | Incentivar el esfuerzo que realizan los servidores públicos al cumplir sus metas en el menor tiempo posible. | Insatisfacción del personal dado que sus esfuerzos no son valorados.   | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero-Marzo  | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconocer el esfuerzo de los servidores públicos que logren realizar sus actividades en el menor tiempo.</li> <li>● Capacitar al personal para incentivarlos a que tomen iniciativa en las tareas asignadas.</li> </ul>   |
|                          | Promover la equidad laboral en los servidores públicos de la institución.                                    | Desigualdad e injusticia en el trato del personal debido a las preferencias entre compañeros.                                      | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero-Marzo  | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorar los conocimientos adquiridas de tal forma que las actividades asignadas sean justas y equitativas en el personal.</li> <li>● Capacitar constantemente sobre la equidad laboral.</li> <li>● Designar actividades acordes al perfil profesional de cada servidor público.</li> </ul>          |
|                          | Implementar un entorno adecuado que genere un espacio agradable en cada área de descanso y trabajo.          | Carencia de espacios adecuados en el entorno de trabajo generando dificultades en la ejecución de actividades                      | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero-Marzo  | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reorganizar la división de las áreas de tal manera que haya espacio para una convivencia sana.</li> <li>● Implementar equipos ergonómicos que ayuden a la comodidad de los servidores públicos.</li> </ul>  |
|                          | Restablecer la distribución de las responsabilidades acorde al perfil laboral de los servidores del área.    | Insatisfacción por la mala asignación de responsabilidades.  | Jefes departamentales y servidores públicos del IESS | Febrero-Marzo  | Instalaciones del IESS | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribuir los puestos de trabajos acorde al perfil profesional de los servidores públicos.</li> <li>● Evaluar las capacidades cognitivas de los colaboradores.</li> </ul>  |

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

Acorde a los resultados obtenidos se evidenciaron falencias en las dimensiones evaluadas tanto de habilidades blandas y desempeño laboral las mismas que dieron paso a la elaboración de la matriz 5w+1h en donde se plantearon diversas estrategias de mejora para el fortalecimiento de las habilidades blandas del personal de la institución. Para dar cumplimiento con esta parte de la investigación se realizó la presentación y socialización de las propuestas de mejoras al director y a los servidores públicos del área administrativa y de servicio del hospital básico Chone IESS, donde se dio a conocer las posibles soluciones para reducir los problemas existentes.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación realizada existen cuerpos legales vigentes que respaldan la variable de estudio desempeño laboral las mismas que buscan contribuir a través de los servidores públicos el crecimiento institucional, sin embargo, en cuanto a la variable habilidades blandas, no se encuentra una base legal que establezca la importancia de evaluar progresivamente las capacidades interpersonales que poseen los funcionarios. Es importante resaltar que siendo el Hospital Básico Chone-IEES una entidad autónoma no cuenta con una normativa interna que permita valorar y reconocer las habilidades blandas de los servidores públicos en el desempeño laboral.

Conforme a los resultados finales se pudo evidenciar que el personal de la institución no desarrollan las capacidades interpersonales al 100% dado que no tienen una facilidad de expresión, los cambios que se efectúan en las áreas no son comunicados, no se adaptan con facilidad a las modificaciones que se realiza en la institución, sus criterios no son tomados en cuenta en el momento de resolver conflictos de áreas, sus esfuerzos no son reconocidos, existe desigualdad en el trato, el entorno físico y el espacio no es el adecuado, y sobrecargan sus actividades diarias lo que ocasiona un bajo rendimiento en el desempeño laboral.

Con base a las problemáticas identificadas se plantea un plan de acción mediante la matriz 5w+1h con estrategias de mejoras cuya finalidad es el fortalecimiento de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa y de servicio de la institución, con el propósito de disminuir las falencias existentes beneficiando de manera directa el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Debido a la ausencia de evaluación de las habilidades blandas en los servidores públicos conforme a las leyes estipuladas en el Ecuador se recomienda al Hospital Básico Chone-IESS la implementación de políticas internas que permitan conocer el nivel de crecimiento de las habilidades blandas y el rendimiento del desempeño laboral de cada área, de tal modo que esta contribuya significativamente al crecimiento institucional y al desarrollo de las aptitudes interpersonales.

Implementar seminarios que contribuyan al desarrollo de las habilidades en los servidores públicos, así como establecer mecanismos de comunicación efectiva que ayuden a informar los cambios existentes, promover la adaptabilidad a modificaciones institucionales mediante capacitaciones, reconocer y valorar por parte de los superiores los esfuerzos individuales, crear políticas públicas que ayuden a erradicar la desigualdad entre compañeros de áreas, mejorar el entorno físico y reducir la carga de trabajo diaria para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores de la institución.

Aplicar el plan de acción realizado en la presente investigación, donde se disponen estrategias que fortalecerán las habilidades interpersonales de los funcionarios públicos, dado que este no solo beneficiará en la calidad de los servicios, sino que también se obtendrá eficiencia y eficacia en la comunicación efectiva, la satisfacción laboral, la resolución de conflictos e iniciativa entre compañeros de las áreas administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abiuso, L., Seid, G., y Kats, M. (2019). La técnica de encuesta: Características y aplicaciones. Universidad de Buenos Aires. <http://metodologiadelainvestigacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/117/2019/03/Cuaderno-N-7-La-t%C3%A9cnica-de-encuesta.pdf>
- Águila, R., Grandez, A., y Gonzales, K. (2018). "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2017". [Tesis, Universidad Nacional de Ucayali] <http://repositorio.unu.edu.pe/bitstream/handle/UNU/3746/000003337T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana Córdoba, M. (2016). El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio institucional UTMA. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7775/1/TTUACE-2016-AE-CD00018.pdf>
- Artigas, W., Useche, M., Queipo, B., y Perozo, E. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Universidad de La Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/467/88.%20Tecnicas%20e%20instrumentos%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos.pdf?sequence=1>
- Boente, A., y Reyes, N. (2019). Metodología de la investigación. [Archivo pdf] [https://www.academia.edu/40436132/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_2019](https://www.academia.edu/40436132/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_2019)
- Borjas Tomás, C., Ríos Jiménez, M., y Ríos Jiménez, M. (2022). Conference Proceedings Civinedu 2022. REDINE. <https://www.civinedu.org/conference-proceedings-2022/>
- Burgos Briones, J., Ortega Pincay, D., y Zambrano Cedeño, C. (2019). Inteligencia emocional para el fortalecimiento del proceso educativo-formativo. Revista

Dominio de la Ciencia. 5(4). 218- 231.  
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v5i4.1764>

Carbajal Suarez, Y. (2019). Paradigma, revolución científica y métodos deductivo e inductivo

[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108420/secme-22923\\_1.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108420/secme-22923_1.pdf?sequence=1)

Carbajal Zambrano, S., y Gonzáles Rodríguez, L. (2021). Diagnóstico de la calidad del servicio del área de dirección de gestión ambiental e higiene del gobierno autónomo descentralizado cantón Rocafuerte. [Tesis de grado, Universidad ESPAM]

<https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1476/1/TTAP47D.pdf>

Cela, J. Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., y París, G. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Revista de Currículum y Formación de Profesorado. 15(3). 320 – 34.  
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>

Código del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005 (Ecuador).  
[https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/l.2+Base\\_Legal+Codig+o+de+Trabajo.pdf?version=1.0](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/2903501/l.2+Base_Legal+Codig+o+de+Trabajo.pdf?version=1.0)

Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 (Ecuador). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Contreras Tito, L., Chaca Oliveros, A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [Tesis de maestría, Universidad 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)

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

Cossio Hernández, F. M. (2018). Desempeño Laboral y Clima Organizacional de los Trabajadores en la Empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino Sac 2018. [Tesis de Maestría, Universidad Peruana De Las Américas].

[http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%  
%c3%91O%20LABORAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%  
%20LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20T  
RANSPORTES%20EXPRESO%20INTERNACIONAL%20PALOMINO%20  
SAC%202018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/466/DESEMPE%c3%91O%20LABORAL%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA%20DE%20TRANSPORTES%20EXPRESO%20INTERNACIONAL%20PALOMINO%20SAC%202018.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Duran, C. (2016). El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala.

Espinoza Álvarez, C., Lata Tigre, S., Quinde Tenemea, J., y Zumba Hidalgo, S. (2021). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. Revista de estudiantes ILLARI. (9). 28-32. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635>

Espinoza Mina, M. y Gallegos Barzola, D. (2020). Blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Revista Científica Uisrael. 7(2). 41-55. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/245>.

Estradas Huipe, A., Adame Rodríguez, L., Tapia Salazar, M. (2019). Proceso de comunicación y su impacto en el desempeño laboral: Una prueba piloto. Revista Vinculatégica. 1301-1312. [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.44.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.44.pdf)

Fernández Castro, J. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de independencia, huarazancash-2020. [Tesis de grado, Universidad Nacional Santiago Antúnez De Mayolo]. [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4544/T033\\_47  
450805\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/4544/T033_47450805_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Fuerte Montaña, L., Rodríguez Salazar, R., Rodríguez Siu, J. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Revista Propósitos y Representaciones*. 9(1). e1038. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/1038>
- García Barajas, G. E. (2022). La importancia de la ética en la formación del servidor público en México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4701-4724. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3775](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3775)
- García Moreira, B. (2019). Propuesta de mejoras a la organización por procesos de la dirección de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal de Tosagua. [Tesis de grado, Universidad ESPAM]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/755/1/TAP113.pdf>
- González García, W D, y Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión. Revista Redalyc*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- González, M. (2020). Nivel de Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa de Taxi Sipán Tours S.A.C – Chiclayo 2019. [Tesis Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7086/Gonzales%20Ancajima%20Milagros%20Viviana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, M., Enciso, B., Arciniegas, Luis., Tovar, P., Bonza, P., Arévalo, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y
- 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 institucional 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)

- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., y Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Haro Sarango, A., Carranza Guerrero, M., & López Solís, O. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2405–2418. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hernández Gracia, T. J. (2023). Editorial: Desempeño laboral y bienestar social en las organizaciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 8-9. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39804/45004>
- Hernández, A., Laines, C., Zamayoa, D. (junio-2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Revista Vincula Técnica EFAM*. 7(1). p.929 – 942. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social. (2018). Plan Estratégico. <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18840949/Plan+Estrategico+2018+2028>
- Jay Patron, J. (2019). Competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3495/0074662.pdf?sequence=1>
- Jiménez Castro, A. y Cheverría Rivera, S. (2021). Revisión desde el Desempeño Laboral al Vínculo con Enfermería. *Horizonte de Enfermería*, 32(2), 177-191. [http://dx.doi.org/10.7764/Horiz\\_Enferm.32.2.177-191](http://dx.doi.org/10.7764/Horiz_Enferm.32.2.177-191)

- Kovács, D. (2021). Soft Skills de Marketing Digital y Estudiantes Universitarios percepciones de empleabilidad. *Revista Científica Gile*. 1(1). 26-36. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2021.v1.i1.pp25-36>
- León Cachay, J. (2020). Gestión administrativa y productividad laboral en la municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113490/Leon\\_CJD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113490/Leon_CJD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley de Seguridad Social. (2001). Título II del Organismo de Aplicación capítulo I Normas Generales Art. 16. [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_segu.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_segu.pdf)
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010, 06 de octubre). Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAb.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf)
- López Falcón, A. L., y Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22-31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133/2079>
- López, E., Rojas, V., Saavedra, J., Díaz, F., y Paredes, C. (2022). Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial de San Martín. *Ciencia Latina*, 6(2), 65-87 [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1865](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1865)
- Mamani Avendaño, Y. M. y Cáceres López, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. [Tesis Universidad Peruana Unión]. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini\\_Trabajo\\_Bachillerato\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2260/Yini_Trabajo_Bachillerato_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Marín Cárdenas, J. L. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1139-1159. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Melara Cerna, I. Y., Quiñonez Chafoya, J. I. y Sánchez Hernández, E. E. (2019). "La Formación Ética en la Función Pública para combatir el enriquecimiento Ilícito de los funcionarios Públicos". [Tesis Universidad De El Salvador. Facultad De Jurisprudencia Y Ciencias Sociales. Escuela de Ciencias Jurídicas]. <https://core.ac.uk/reader/335015181>
- Merchán Baque, W., y Palacios Macias, J. (2021). Gestión operativa en el área de descarga de pesca del puerto nacional de la ciudad de manta. [Tesis de grado, Universidad ESPAM]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1400/1/TTAE19D.pdf>
- Ministerio de trabajo. (2020). Guía de aplicación del modelo servqual de calidad del servicio. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/24-DSPI-13-Guia-de-aplicacion-del-Modelo-Servqual-de-Calidad.pdf>
- Muñoz Heredia C., y Huacón García, C. (2021) Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. Editorial Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>
- Ochoa Jiménez, A. (2021). Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 2020. [Tesis, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa\\_JAG-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa_JAG-SD.pdf?sequence=1)
- Orellana, M. (2023). Habilidades blandas y desempeño laboral percibido en profesionales sanitarios de una dirección distrital de salud de Ventanas, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109093/Orellana\\_VMD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109093/Orellana_VMD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12 (3), 1. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682021000300163&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682021000300163&script=sci_arttext)

Penachi Vallle, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 85-93. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>

Pillajo Sotalín, A. J. (2019). Guía Digital del uso del formulario de Google Forms para la evaluación en Básica Superior. [Tesis de Postgrado, Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1991/1/UISRAEL-EC-MASTER-EDUC-378.242-2019-012.pdf>

Pino Juste, M., y Rodríguez García, D. (2019). La entrevista como método cualitativo. Un estudio de caso etnográfico a través de esta herramienta. *Revista Ciencia Sociales*. 3. 603 – 611. [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2402-Texto%20Artigo-8174-1-10-20190711%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2402-Texto%20Artigo-8174-1-10-20190711%20(1).pdf)

Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1390-1394. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Reyes Ruiz, F. y Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. [Tesis de Doctorado, Universidad Simón Bolívar]. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%F3n%20documental%20para%20la%20compresi%F3n%20ontol%F3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1>

- Rivera Solórzano, M. B. y Vargas Vivanco, J. C. (2020). Levantamiento y diseño de Procesos claves de Gestión Académica, Administración de Laboratorios y Graduación, alineados al CACES. [Tesis Escuela Superior Politécnica Del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/48738/1/D-CD110072.pdf>
- Rodríguez Marulanda, K. P. y Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79–101. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>
- Rodríguez Siu, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*. 5(2) pp. 186-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Rodriguez Siu, J., Rodríguez Salazar, R., y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>.
- Rodríguez, E. (2023). Habilidades blandas en el desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital III-1, Lima – 2022. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108528/Rodr%C3%a9uez\\_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108528/Rodr%C3%a9uez_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sal y Rosas González, L. V. (2021). El nivel de conocimiento del Código de Ética en los servidores en una entidad pública, Lima 2021. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://core.ac.uk/reader/478660997>
- Solano, A. (2019). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*. 16 (3) pp. 44-51. [https://-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20\(1\).pdf](https://-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719%20(1).pdf)
- Suárez Lindao, B. y., Maggi Garcés, B. (2020). Escala de Likert en el nivel de conocimiento de Diabetes Tipo 2 en la provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 8(1), 78-83

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8382/1/UPSE-RCP-2020-Vol.8-No.1-011.pdf>

- Sumba Bustamante, R. y., Moreno Gonzabay, P. L. y Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Torres Navarro, C., y Callegari Malta, N. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Revista Scielo*. 37(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200005)
- Torres Ramírez, E. (2021). Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades Blandas en la empresa AEGOCEP PERU S.A.C. [Tesis de grado, Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa] <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0dc23f2a-4482-488f-b264-0eeabf4e0bbd/content>
- Torres Vargas, E., Fretel Quiroz, N. M., Coral Cevillano, M. y Ramírez Chumbe, I. (2021). Inteligencia emocional y desempeño laboral de los profesionales de la salud de un hospital de Pucallpa. *Revista de Salud Vive*, 4(10), 64-71. <https://doi.org/10.33996/revistavive.v4i10.76>
- Velaña Bayas, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, 22, 20-23. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.22.2019.720>
- Villacrés Esmeralda, C., y Zambrano, C. (2020). Impacto del estrés laboral en el desempeño de los servidores públicos del instituto ecuatoriano de seguridad social del cantón Chone. [Tesis de grado, Universidad ESPAM]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1268/1/TTAP11D.pdf>
- Zuñiga Barrio, R. (2021). La capacitación de personal y su relación con la eficiencia laboral de los trabajadores de la empresa MAJES BRADA E.I.R.L. durante el año 2021-arequipa. [Tesis, Universidad Nacional de San Agustín de

Arequipa]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/65e92b7f-c117-4205-8282-4786fd0713e9/content>

# 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-2023-965-OF  
Calaeta, 23 de octubre de 2023

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

Señor  
Dr. Andy Mendoza Cantos  
**HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**  
Chone.-

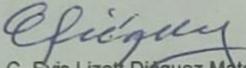
Señor Director General:

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

Mediante solicitud, Cindy Paola Zambrano Quiroz con C.I. 131222856-0; y, Stefany María Zambrano Vélez con C.I. 131464517-5, 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 "HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS".

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: Director General/encuesta: Personal administrativo y de servicio), servirán para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular, que se encuentra bajo la tutoría del Mg. Byron Alejandro Rodríguez Loo.

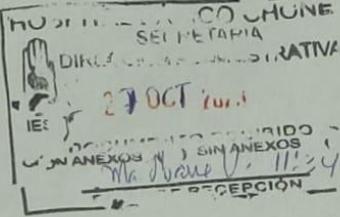
Atentamente,



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



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



HOSPITAL BÁSICO CHONE  
SECRETARÍA  
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA  
27 OCT 2023  
RECEPCIÓN

EDM/igc

1/1

---

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

Campus Politécnico  
Sitio el Limón, Calaeta  
Telf.: (05) 2685283 /3028904/3028838

**Anexo 2.** Formulario de entrevista

**Objetivo.** Analizar las habilidades blandas del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS 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 los servidores públicos del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.

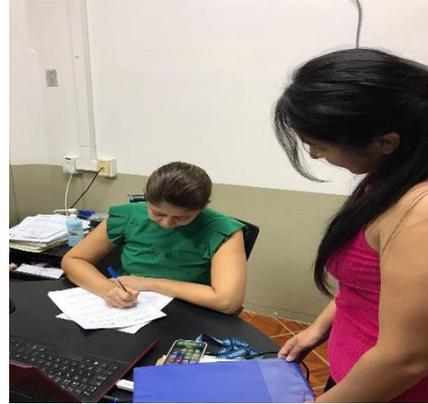
| <b>ENCUESTA</b>   |  |         |            |                       |   |   |   |
|---|--|---------|------------|-----------------------|---|---|---|
| <p><b>Objetivo.</b> Analizar las habilidades blandas del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS para la determinación de su influencia en el desempeño laboral.</p> <p><b>Dirigido a.</b> Servidores Públicos del área Administrativa y de Servicio del Hospital Básico Chone-IESS.</p> <p><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.</p> <p>Gracias...</p> |  |         |            |                       |   |   |   |
| 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?                   |         |            |                       |   |   |   |

| Dimensión 2: <b>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?  |  |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                     | ¿Maneja adecuadamente las demandas y reorganiza las prioridades?   |  |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                     | ¿Adopta nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación?  |  |  |  |  |  |
| Dimensión 3: <b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b> |  |  |  |  |  |  |
| <b>1</b>                                     | ¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución? |  |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                     | ¿Examina a profundidad las causas de una complicación, más allá de lo evidente?  |  |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                     | ¿Toma en cuenta los criterios de los demás compañeros a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflictos?         |  |  |  |  |  |
| Dimensión 4: <b>RESPONSABILIDAD</b>          |  |  |  |  |  |  |
| <b>1</b>                                     | ¿Asume con responsabilidad las consecuencias de sus acciones, demostrando compromiso y deseo de mejoras?                         |  |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                     | ¿Cumple con la responsabilidad de entregar resultados de principio a fin?  |  |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                     | ¿Reacciona de manera eficiente y de forma calmada a dificultades o situaciones conflictivas dentro del trabajo?                  |  |  |  |  |  |

| Dimensión 5: <b>TOMA DE DECISIONES</b>         |   |          |          |          |            |
|--|---|----------|----------|----------|------------|
| <b>1</b>                                       | ¿Considera usted que se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral?               |          |          |          |            |
| <b>2</b>                                       | ¿Las decisiones que se toman resuelven las dificultades laborales?                                    |          |          |          |            |
| <b>3</b>                                       | ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?                       |          |          |          |            |
| <b>Variable dependiente: Desempeño Laboral</b> |   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4 5</b> |
| Dimensión 1: <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b>      |   |          |          |          |            |
| <b>1</b>                                       | ¿Considera que su desempeño laboral y aporte al proceso productivo es el esperado por la institución? |          |          |          |            |
| <b>2</b>                                       | ¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?          |          |          |          |            |
| <b>3</b>                                       | ¿La institución realiza seguimiento y control al cumplimiento de las tareas?                          |          |          |          |            |
| Dimensión 2: <b>EFICIENCIA LABORAL</b>         |   |          |          |          |            |
| <b>1</b>                                       | ¿Su función laboral está acorde a sus competencias profesionales?                                     |          |          |          |            |
| <b>2</b>                                       | ¿Se dispone de recursos necesarios para alcanzar las metas de área?                                   |          |          |          |            |
| <b>3</b>                                       | ¿El recurso humano cumple con el perfil profesional que requiere el área?                             |          |          |          |            |

| Dimensión 3: <b>INICIATIVA</b>           |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>1</b>                                 | ¿Propone ideas en reuniones de trabajo?  |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                 | ¿El esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores?  |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                 | ¿Su jefe cuenta con capacidad para proveer soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas?                               |  |  |  |  |
| Dimensión 4: <b>TRABAJO EN EQUIPO</b>    |  |  |  |  |  |
| <b>1</b>                                 | ¿Cuándo se plantean las metas del área, todos los colaboradores apoyan para alcanzar el objetivo de la mejor manera y en el menor plazo? |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                 | ¿Se siente identificado con las metas que tiene el equipo de trabajo?  |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                 | ¿Toman en cuenta sus ideas y participa en la formulación de los objetivos?   |  |  |  |  |
| Dimensión 5: <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b> |  |  |  |  |  |
| <b>1</b>                                 | ¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la organización?  |  |  |  |  |
| <b>2</b>                                 | ¿Siente que existe igualdad y justicia dentro de la institución?   |  |  |  |  |
| <b>3</b>                                 | ¿Considera usted adecuado el entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo?   |  |  |  |  |
| <b>4</b>                                 | ¿Se encuentra satisfecho con la asignación y distribución de responsabilidad en la institución?  |  |  |  |  |

**Anexo 4.** Fotos de aplicación de entrevista y encuestas.



## Anexo 5. Solicitud de autorización de socialización.

República del Ecuador



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



Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2024-065-OF  
Calceta, 9 de febrero de 2024

**ASUNTO:** Solicitud

Señor  
Dr. Andy Mendoza Cantos  
**HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS**  
Chone.-

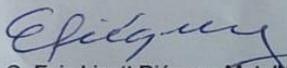
Señor Director:

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

Mediante solicitud de los estudiantes: **Cindy Paola Zambrano Quiroz** con C.I. 131222856-0; y, **Stefany María Zambrano Vélez** con C.I. 131464517-5, 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 **"HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO DEL HOSPITAL BÁSICO CHONE-IESS"**.

De ser aprobada la solicitud, sírvase 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**




EDM/igc

1/1

---

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

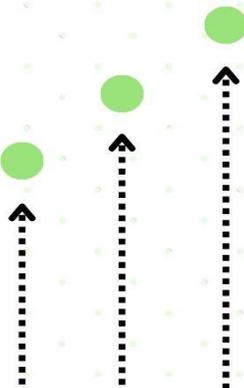
Campus Politécnico  
Sitio el Limón, Calceta  
Telfs.: (05) 2685283 /3028904/3028838





## Objetivo de la investigación

Analizar las habilidades blandas y su influencia para la mejora del desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.



## ¿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



Altos niveles de rotación del personal administrativo de la institución

Dificultad en la comunicación de ideas por escaso desarrollo de facilidad de expresión.

Falta de comunicación por parte de los jefes administrativos a los servidores públicos

Insuficiencia de adaptabilidad por parte de los servidores públicos

Escaso interés en las ideas u opiniones de los servidores públicos al momento de buscar alternativas ante escenarios conflictivos.

Insatisfacción del personal dado que sus esfuerzos no son valorados.

Desigualdad e injusticia en el trato del personal debido a las preferencias entre compañeros.

Carencia de espacios adecuados en el entorno de trabajo

Insatisfacción por la mala asignación de responsabilidades.

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

## Anexo 7. Fotos de Socialización.

