



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

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

**MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA  
LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL  
CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022**

**AUTORAS:**

**ACOSTA ZAMBRANO MARÍA BELÉN  
COOX MACAY GÉNESIS MARIANA**

**TUTORA:**

**ING.MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, MG**

**CALCETA, JULIO DE 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo María Belén Acosta Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314593599 y Génesis Mariana Coox Macay, con cédula de ciudadanía 1313434688, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022 es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

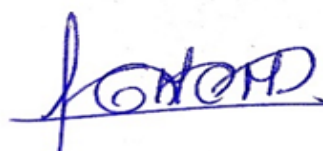
A través de la presente declaración, concedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos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



---

**MARÍA BELÉN ACOSTA ZAMBRANO**

**CC: 1314593599**



---

**GÉNESIS MARIANA COOX MACAY**

**CC:1313434688**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

María Belén Acosta Zambrano, con cédula de ciudadanía 1314593599 Génesis Mariana Y Coox Macay, con cédula de ciudadanía 1313434688, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



---

**MARÍA BELÉN ACOSTA ZAMBRANO**

**CC: 1314593599**



---

**GÉNESIS MARIANA COOX MACAY**

**CC:1313434688**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. Martha Álvarez Vidal, MG., certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022, que ha sido desarrollado por Acosta Zambrano María Belén y Coox Macay Génesis Mariana, previo a la obtención del título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARTHA ÁLVAREZ VIDAL, MG.**

**CC: 1311004913**

**TUTORA**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022, que ha sido desarrollado por Acosta Zambrano María Belén y Coox Macay Génesis Mariana, previo a la obtención del título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ING. MARÍA PATRICIA GARCÍA, MG**

**CC: 1306227610**

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**ING. ANDREA MENDOZA ZAMBRANO, MG**

**CC: 1309484135**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**EC. JOSÉ MEJÍA LOOR, MG**

**CC: 1307786465**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

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

A Dios, quiero expresar mi inmensa gratitud que ha sido tan bueno siempre, cumpliendo cada uno de los deseos de mi corazón.

A mis padres, por su apoyo incondicional que han hecho posible este grandioso logro, por su amor y por creer en mí.

A todos, los que de una u otra manera han estado presente, con su cariño, que se sienten felices y que celebran conmigo este logro.

**MARÍA BELÉN ACOSTA ZAMBRANO**

## **AGRADECIMIENTO**

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

A Dios, mi agradecimiento eterno con él, por ser mi guía principal, por sus bendiciones constantes, y, sobre todo, por darme fuerza y sabiduría en cada situación de mi vida.

A mis queridos padres, por ser luz en mi vida, que con su aliento, comprensión y sacrificio todo ha sido posible.

A mis hermanos, por estar siempre conmigo animándome a perseguir mis sueños y motivándome a dar lo mejor de mí en cada etapa de la vida.

A toda mi familia, que con su apoyo en los diferentes momentos han estado presentes y me han brindado su respaldo incondicional.

Agradecida siempre con ustedes.

**GÉNESIS MARIANA COOX MACAY**

## **DEDICATORIA**

A mí, me dedico este logro, por todo el esfuerzo, amor y dedicación en todos estos años de carrera, a mis padres, porque sin ellos no sería posible todo lo bueno de mi vida, pues, todas las bendiciones son cortesía de mamá que siempre está orando para que me vaya bien y mi papá que todo el tiempo está enaltecendo mi capacidad, a mis compañeritos Tommy y Punki que son mi alegría. Por último, se lo quiero dedicar a mi abuelita, que fue la persona más feliz y orgullosa de este logro, pero que lamentablemente no alcanzo a ver ni a disfrutar de como se hace realidad.

**MARÍA BELÉN ACOSTA ZAMBRANO**



## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres y hermanos, quienes han sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración a lo largo de este arduo camino. Gracias por siempre creer en mí, por su amor incondicional y por enseñarme que las metas se hacen realidad con trabajo duro y determinación. Su constante apoyo y sacrificio han sido la base de inspiración y motivación durante cada proceso.

Los amo querida familia.

**GÉNESIS MARIANA COOX MACAY**

## CONTENIDO GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN .....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
DEDICATORIA.....	viii
DEDICATORIA.....	ix
CONTENIDO GENERAL .....	x
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.....	4
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4. IDEA A DEFENDER .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. HABILIDADES BLANDAS .....	8
2.1.1. DEFINICIÓN .....	8
2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS.....	9

2.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	10
2.1.4. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	10
2.1.5. DIFERENCIA ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y HABILIDADES DURAS .....	12
2.1.6. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS.....	12
2.2. CLIMA LABORAL .....	13
2.2.1. DEFINICIÓN .....	13
2.2.2. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	14
2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL .....	14
2.2.4. FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA LABORAL.....	16
2.2.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	17
2.2.6. RELACIONES HUMANAS .....	18
2.2.7. MOTIVACIÓN LABORAL .....	19
2.2.8. TALENTO HUMANO .....	20
2.3. SERVIDOR PÚBLICO .....	22
2.3.1. DEFINICIÓN .....	22
2.3.2. DEBERES Y DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS .....	22
2.4. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS .....	23
2.4.1. DEFINICIÓN .....	23
2.5. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN VICENTE .....	24
2.5.1. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL.....	24
2.5.2. OBJETIVO INSTITUCIONAL .....	24
2.6. PLAN DE MEJORA.....	25
2.6.1. DEFINICIÓN .....	25
2.7. ESCALA DE LIKERT .....	26
2.7.1. DEFINICIÓN .....	26

2.8. MATRIZ 5W+1H.....	26
2.8.1. DEFINICIÓN.....	26
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	27
3.1. UBICACIÓN.....	27
3.2. DURACIÓN.....	27
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO.....	28
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	28
3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	29
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	30
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	30
3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA- EXPLORATORIA.....	30
3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.5.1. ENTREVISTA.....	31
3.5.2. ENCUESTA.....	31
3.6. HERRAMIENTAS.....	32
3.6.1. CUESTIONARIO.....	32
3.6.2. GOOGLE FORMS.....	32
3.6.3. EXCEL.....	33
3.7. VARIABLES.....	33
3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES BLANDAS.....	33
3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL.....	33
3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.8.1. POBLACIÓN.....	33
3.9. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34

3.9.1. FASE I: ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022. ....	34
3.9.2. FASE II. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022. ....	34
3.9.3. FASE III. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
4.1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.....	36
4.1.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA BASE LEGAL DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA LABORAL.....	36
4.1.2. ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL Y NORMATIVA.....	38
4.2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022. ....	40
4.2.1. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES DIRECTORES DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE. ....	40
4.2.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE. ....	45
4.2.3. ANÁLISIS GENERAL QUE DETERMINA LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL.....	65
4.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE	

LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.....	66
4.3.1. DETERMINACIÓN DE LAS FALENCIAS ENCONTRADAS EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	66
4.3.2. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. CONCLUSIONES.....	70
5.2. RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
Anexos.....	82

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Dimensiones de las Habilidades blandas	11
<b>Tabla 2.2.</b> Dimensiones del clima laboral	15
<b>Tabla 2.3.</b> Factores determinantes del clima laboral.....	16
<b>Tabla 2.4.</b> Estrategias de motivación.....	20
<b>Tabla 4.1.</b> Revisión bibliográfica de la base legal del clima laboral.....	37
<b>Tabla 4.2.</b> Ficha comparativa de las entrevistas.....	41
<b>Tabla 4.3.</b> Dimensión 1: Comunicación Asertiva.....	45
<b>Tabla 4.4.</b> Dimensión 2: Resiliencia.....	48
<b>Tabla 4.5.</b> Dimensión 3: Resolución de conflictos.....	50
<b>Tabla 4.6.</b> Dimensión 4: Manejo de las propias emociones.....	53
<b>Tabla 4.7.</b> Dimensión 5: Trabajo en equipo.....	55
<b>Tabla 4.8.</b> Dimensión 6: Autorrealización.....	57
<b>Tabla 4.9.</b> Dimensión 7: Involucramiento laboral.....	59
<b>Tabla 4.10.</b> Dimensión 8: Condiciones laborales.....	61
<b>Tabla 4.11.</b> Dimensión 9: Espacios físicos (condiciones estructurales, físicas, ergonómicas).....	63

<b>Tabla 4.12.</b> Falencias encontradas a través de los resultados.....	67
<b>Tabla 4.13.</b> Matriz 5W+1H.....	68

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor correspondiente al Marco Teórico.....	7
<b>Figura 3.1.</b> Ubicación del GAD Municipal de San Vicente.....	27
<b>Figura 4.1.</b> Dimensión 1: Comunicación Asertiva.....	46
<b>Figura 4.2.</b> Dimensión 2: Resiliencia.....	48
<b>Figura 4.3.</b> Dimensión 3: Resolución de conflictos	50
<b>Figura 4.4.</b> Dimensión 4: Manejo de las propias emociones	53
<b>Figura 4.5.</b> Dimensión 5: Trabajo en equipo	55
<b>Figura 4.6.</b> Dimensión 6: Autorrealización	57
<b>Figura 4.7.</b> Dimensión 7: Involucramiento laboral	59
<b>Figura 4.8.</b> Dimensión 8: Condiciones laborales	61
<b>Figura 4.9.</b> Dimensión 9: Espacios físicos	63

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar el grado de influencia que tienen las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente. Para lo cual, la metodología utilizada fue de tipo bibliográfica y de campo; misma que se desarrolló en tres fases correspondientes a cada uno de los objetivos específicos planteados previamente. Iniciando con una revisión bibliográfica legal de las variables consideradas en el estudio, lo que dio a conocer que no existe fundamento legal que ampare la importancia de estas capacidades interpersonales en los servidores públicos y su impacto en las instituciones. Consecutivamente, en cuanto a las técnicas de recopilación de información que ayudaron en el diagnóstico del nivel de influencia fueron la entrevista, misma que fue dirigida al director general de dicha institución y a dos directores de las áreas de talento humano y comunicación respectivamente, mientras que la encuesta que fue direccionada a 96 funcionarios públicos los cuales se encuentran regidos por la LOSEP. Logrando identificar que, los principales problemas que afectan al clima laboral se relacionan con la falta comunicación, empatía, manejo de las propias emociones, falta de equilibrio personal-laboral, desconcierto por falta de reconocimientos al esfuerzo realizado e inconformidad por limitaciones ocasionadas por temas de infraestructura física. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se diseñó un plan de mejora, el cual se hizo efectivo mediante la matriz 5W+1H, en donde se establecieron acciones de mejora para hacer frente a las problemáticas mencionadas.

## **PALABRAS CLAVE**

Habilidades blandas, clima laboral, servidores públicos, plan de mejora, investigación, metodología.



## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out with the purpose of determining the degree of influence that soft skills have on the work environment of public officials of the GADM in San Vicente canton. For which, the methodology used was bibliographic and field type; which was developed in three phases corresponding to each of the specific objectives previously stated. Starting with a legal bibliographic review of the variables considered in the study, which revealed that there is no legal basis that protects the importance of these interpersonal capabilities in public servants and their impact on institutions. Consecutively, regarding the information gathering techniques that helped in diagnosing the level of influence, they were the interview, which was directed to the general director of said institution and to two directors of the areas of human talent and communication respectively, while the survey that was addressed to 96 public officials who are governed by the LOSEP. Being able to identify that the main problems that affect the work environment are related to the lack of communication, empathy, management of one's own emotions, lack of personal-work balance, confusion due to lack of recognition for the effort made and dissatisfaction due to limitations caused by issues of physical infrastructure. Finally, based on the results obtained, an improvement plan was designed, which was made effective through the 5W+1H matrix, where improvement actions were established to address the aforementioned problems.

## **KEYWORDS**

Soft skills, working environment, public servants, improvement plan, research, methodology.

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A nivel del mundo, la necesidad que tienen las organizaciones de los diferentes países de estudiar el comportamiento de los individuos se debe según Aburto y Bonales (2011), a la globalización, puesto que, a raíz de esto, los clientes son más exigentes a causa de la amplia gama de opciones que tienen ahora para satisfacer sus necesidades, por ende, el impacto que dicho estudio tiene es de carácter económico y social, pues, conlleva al mejoramiento de la emisión de los servicios que prestan las organizaciones. En el caso de la administración pública, el impacto recae en la forma en la que facilita el cumplimiento de las obligaciones que asumen los gobiernos con la sociedad.

Es por ello que, la importancia de las habilidades blandas en el ambiente laboral es considerada como un elemento fundamental que actúa según Cruz y Díaz (2020) directamente en el desarrollo de las personas, generando el progreso significativo de las organizaciones, pues, desde sus perspectivas, el éxito de los colaboradores en el trabajo se debe en un 85% al desarrollo de habilidades blandas y en un 15% a las habilidades técnicas.

Un claro ejemplo de lo antes expuesto es lo que señalan De Pelekais *et al.*, (2006), al indicar que, en la investigación realizada en 100 Pequeñas y Medianas Empresas activas y adscritas a la cámara de Industria y Comercio de Cabimas en Venezuela, los resultados arrojaron que en el caso de los gerentes a pesar de que tienen bien identificadas sus emociones y sentimientos, existen ciertos factores de la inteligencia emocional que afectan directamente sobre el clima laboral, citando el caso de la motivación, la cual al no encontrarse en los niveles óptimos de actuación, afecta directamente los niveles de responsabilidad y manejo de conflictos,

identificando así, que el grado de influencia de los factores de la inteligencia emocional sobre el clima laboral es muy elevado.

En consecuencia, el buen desempeño de una empresa es sinónimo de un buen clima laboral para, pues, para Paredes *et al.*, (2021) en este tiempo en donde el surgimiento de la globalización ha provocado que las empresas estén expuestas a cambios constantes, es que cada vez más las organizaciones necesitan de líderes más preparados en actitudes y sobre todo aptitudes, capaces de administrar de manera eficaz y eficiente todos los procesos que se llevan a cabo en dichas organizaciones.

Por su parte, Valdiviezo *et al.*, (2022) manifiestan que, el clima laboral ganó terreno en el momento en que las organizaciones asentaron como prioridad el ambiente de trabajo, la satisfacción de sus colaboradores y la productividad para lograr la calidad, es por ello que, desde sus puntos de vista las habilidades blandas permiten socializar incluso más allá de lo estrictamente profesional durante las actividades laborales, siendo estas las responsables de la mayoría de los resultados obtenidos por una organización.

En Ecuador, mediante una investigación realizada por Pazmay y Ortiz (2018) en 17 empresas productoras de calzado de la provincia de Tungurahua dirigida específicamente al personal operativo, con un análisis de consistencia interna de 0,757, se identificó que, un personal operativo motivado por el trabajo; será altamente significativo para la organización, en la medida que muestra que existe una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se puede trabajar con esta actitud para orientarla hacia la consecución de los objetivos organizacionales y favorecer un mejor clima laboral.

Por lo tanto, el clima laboral es un aspecto de las organizaciones al que se le debe tomar más importancia, puesto que, Isern (2021) afirma que está demostrado que es una variable fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una empresa y el bienestar de los colaboradores. Por otro lado, haciendo referencia a las habilidades blandas, considera importante analizar detalladamente las dimensiones del clima laboral para así poder fortalecer las deficiencias que esté presente en cuanto a estas habilidades.

En el GADM del cantón San Vicente, mediante una entrevista no estructurada, al director del departamento de Talento Humano quien argumentó que existen problemas en cuanto al desarrollo de las habilidades blandas, es así donde se logró identificar que, el manejo de las emociones de los funcionarios es el principal problema que enfrentan en cuanto a estas habilidades; siendo el trabajo en equipo otras de ellas, esto se debe a que, en ciertos casos los problemas personales inciden en sus labores diarias y estos no permiten desempeñarse con todas sus capacidades y habilidades en su lugar de trabajo, evidenciándose problemas como los factores de salud, económicos, estrés laboral.

El mismo informante de calidad del párrafo anterior determinó que una de las posibles causas que afectan al clima laboral son el espacio reducido, es decir la edificación en la que actualmente laboran, la misma que no permite que el personal se encuentre en un mismo lugar, a causa de que las áreas están dispersas, lo que provoca que exista un bajo desarrollo de la habilidad del trabajo en equipo por la cual, los funcionarios no pueden interactuar entre todos, no dan a conocer sus ideas de creatividad y en otros casos no son escuchadas por los directivos. Por lo tanto, de persistir esto, en un futuro podría ocasionar que la entidad presente múltiples problemas en cuanto a la gestión que realiza como entidad pública.

Conforme a ello, para que sea posible el desarrollo adecuado de habilidades blandas en los funcionarios del GADM del cantón San Vicente, es imprescindible que dicha institución implemente estrategias encaminadas a mejorar los factores o aspectos que obstaculizan el progreso de las mismas. Con referencia en los argumentos antes expuestos, se presenta la siguiente formulación del problema: ¿Cómo influyen las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente período 2022?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto se justifica en los ámbitos legal, social y económico, permitiendo conocer la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente generando un aporte en la gestión del talento humano para garantizar un ambiente propicio dentro de la institución; así:

De manera legal esta investigación se fundamenta en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en el libro 1, título III, capítulo 1, artículo 22: Deberes de las o los servidores públicos, literal h), establece lo siguiente:

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.

Así mismo la (LOSEP, 2010) en el libro 1, título III, capítulo 1, artículo 23: Derechos de las servidoras y los servidores públicos, literal i), ñ) establecen lo siguiente:

Desarrollen sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. Ejercen el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

Por lo antes expuesto, el GADM del cantón San Vicente está obligado a cumplir con las leyes, dando paso a mantener un cumplimiento de los deberes que ejercen los funcionarios, así como, en la práctica de las actividades o actos con firmeza para garantizar la justicia, equidad y el respeto dentro del Municipio, y en este sentido generar confianza, satisfacción y motivación entre los funcionarios creando así un clima laboral favorable para todos, cuyo reflejo sea garantizar la satisfacción de los ciudadanos.

De manera social, la presente investigación demuestra que analizando las habilidades blandas en una institución el clima laboral puede mejorar notablemente, permitiendo, perfeccionar la productividad en cuanto a la administración de dichas habilidades; pues, como tal, el proyecto busca beneficio directo para los colaboradores. Por lo antes expuesto, se puede añadir que, el beneficio que trae consigo dicho estudio sin lugar a dudas es compartido, pues, al mismo tiempo que aporta significativamente a la mejora continua de la organización, ayuda a fortalecer la gestión que se realiza día a día para mejorar la calidad de vida de un país.

De manera económica, esta investigación aporta directamente al GADM del cantón San Vicente y a todos los funcionarios públicos que prestan sus servicios en la institución, dando paso a que todo el personal sienta motivación y tengan mejor rendimiento personal y profesional, con el propósito de mejorar el clima laboral y generar mayor productividad, así mismo que se vea evidenciado en la optimización de los recursos que se le asignan como institución, reduciendo los costos en instrumentos para contrarrestar los problemas con el clima laboral, dando paso a un ambiente laboral saludable, inclusivo y colaborativo.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las habilidades blandas de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente para la determinación de su influencia en el clima laboral período 2022.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

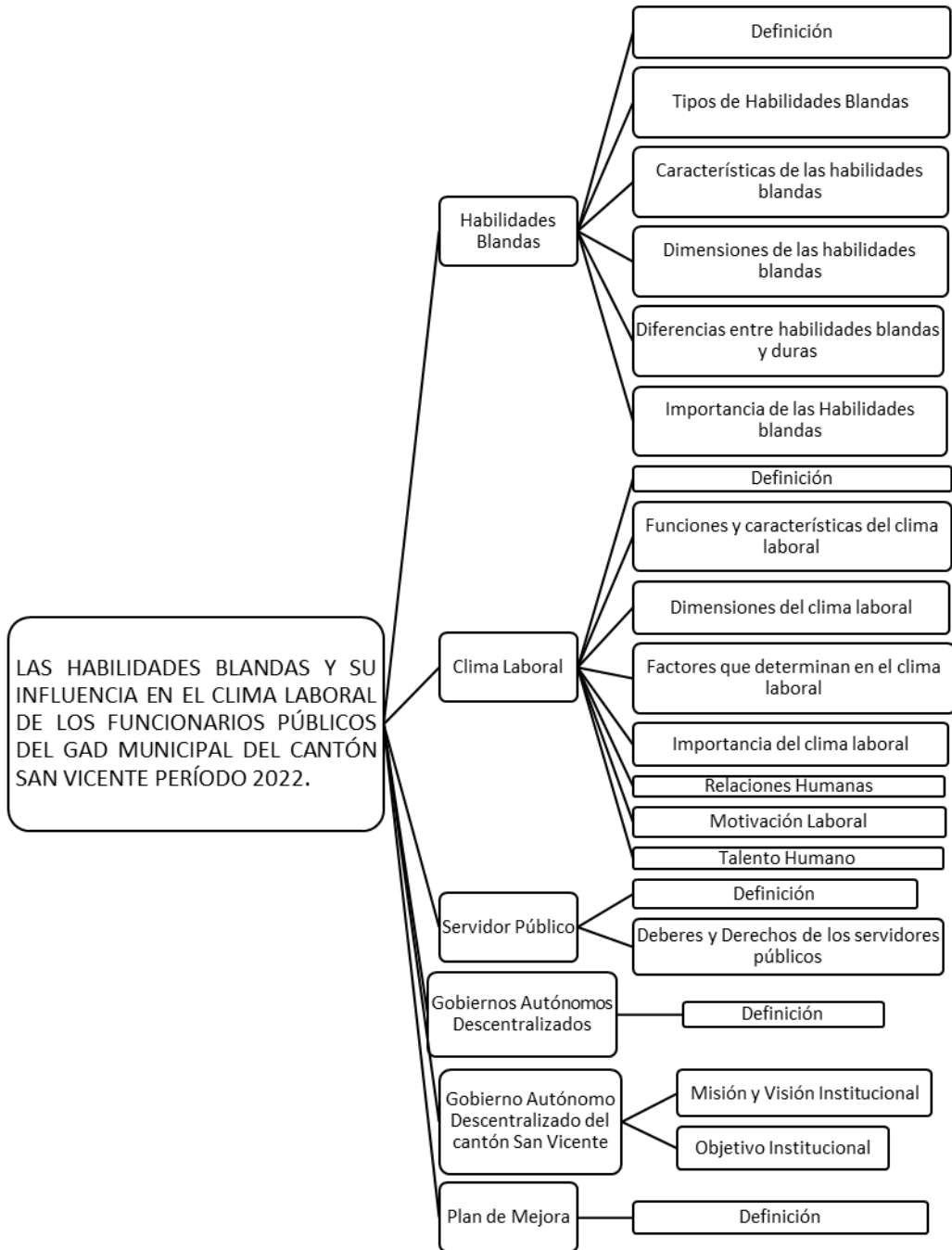
- Establecer el estado del arte sobre las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente período 2022.
- Determinar la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente período 2022.
- Proponer un plan de mejora para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente período 2022.

## **1.4. IDEA A DEFENDER**

Las habilidades blandas influyen de manera significativa en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente período 2022.

# CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Figura 2.1. Hilo conductor correspondiente al Marco Teórico



Fuente. Elaborado por las autoras



## 2.1. HABILIDADES BLANDAS

### 2.1.1. DEFINICIÓN

Para Zumba *et al.*, (2021) las habilidades blandas son fundamentales porque ayudan a gestionar la conducta provocando que el acercamiento con la sociedad se torne más fácil, puesto que, están relacionadas con las emociones, es decir, estas son las que le permiten a una persona cumplir con los objetivos que se ha planteado logrando de esta manera tener una mejor relación con su entorno. Sin embargo, Lozano *et al.*, (2022) manifiestan que las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, son esenciales, además, porque en el mundo empresarial permiten que las personas puedan desempeñarse eficazmente en sus actividades laborales.

Por su parte, Espinoza y Gallegos (2020), consideran que las habilidades blandas son el claro ejemplo de cómo una persona se diferencia de la otra, pues, el contar con buenos modales y otras destrezas derivadas, le dan una valoración especial. Por esta razón, las personas que las poseen pueden apreciar y expresar apropiadamente sus propias emociones, pero sobre todo entender las de los demás. Por ello, en la actualidad muchas empresas consideran que estos atributos generan un ambiente de trabajo más grato, favoreciendo al clima organizacional que es lo que permite que la productividad de una empresa sea más eficiente.

El rol que cumplen las habilidades blandas en la vida de los individuos resulta esencial en todo aspecto, sin embargo, su importancia resalta en el ámbito laboral, debido al impacto positivo que este representa para el desarrollo de una organización, pues, tal como indican los autores, este tipo de habilidades facilita la interacción provocando mejoras tanto en el desarrollo de actividades como en el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores, incentivando al incremento de la eficiencia, eficacia y calidad.

### 2.1.2. TIPOS DE HABILIDADES BLANDAS

Según De La Ossa (2022) las habilidades blandas, se agrupan en tres categorías, siendo estas, interpersonales, cognitivas y habilidades para el control emocional. A pesar de que cada una tiene una función específica generalmente se interrelacionan. Sin embargo, el índice de importancia es el mismo para todas, puesto que, son fundamentales para el desarrollo de la vida profesional y laboral. De esta manera, dicho autor señala las siguientes: comunicación asertiva, capacidad de negociación, confianza, cooperación, empatía, toma de decisiones, pensamiento crítico, autoevaluación, análisis y comprensión de consecuencias, y manejo de la ira, la tristeza y la frustración.

Por su parte, Espinoza y Gallegos (2020) indican que desde su punto de vista la buena actitud, el pensamiento crítico, las habilidades comunicacionales, el manejo del tiempo, entre otras, forman parte de las habilidades blandas, pues, estas hacen referencia netamente a aspectos emocionales, que le permiten a una persona interactuar y desenvolverse en el ambiente laboral. Sin embargo, Lozano *et al.*, (2022) consideran que son la facilidad de comunicación, responsabilidad, empatía, capacidad de resolver problemas, espíritu de servicio, tolerancia a la presión, actividad y respeto a las opiniones, consideradas como habilidades blandas, que según dichos autores durante los últimos años ha tomado mayor importancia.

Dado que este tipo de habilidades están estrictamente relacionadas con las emociones, es que, diferentes autores, citan las siguientes como por ejemplo el manejo del tiempo, la comunicación, la empatía, el liderazgo, entre otras, como tipos de habilidades blandas, puesto que, de acuerdo a su naturaleza, consideran que estas pueden estar relacionadas con las emociones. En otras palabras, existe una variedad de habilidades interpersonales y cada una de ellas contribuye al mejoramiento del ámbito laboral y todo lo que en el interviene.

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

Guerra (2019) sostiene que, es importante conocer que, la relevancia social las habilidades blandas es elevada, en vista de, las demandas presentes en la actualidad, debido a, la globalización a la que se ven enfrentados los profesionales, pues, menciona que, esto se debe a que se ha identificado claramente que las competencias profesionales ya no son garantía de éxito si no van acompañadas de habilidades personales, las cuales permiten actuar conforme a la realidad que se vive hoy en día.

Por ello, Zepeda *et al.*, (2019) describen a las habilidades blandas o soft skills, como una forma de poder entender el contexto e influir en él, pues, sostienen que son transversales, es decir, que su relevancia no es solo en un campo de conocimiento, transferibles porque permiten la adquisición de otros conocimientos y claves, ya que, son aplicables en diversos contextos y a lo largo de la vida.

Las habilidades blandas se caracterizan por ser competencias que le permiten a un individuo hacer frente a situaciones desconocidas, es decir, situaciones que requieren de las emociones para su actuación, dado que, el conocimiento como tal no es suficiente para enfrentar ciertos fenómenos que demandan del razonamiento, la flexibilidad o la adaptabilidad, por ejemplo, por ello, es que hoy en día, su valor es cada vez mayor en cuanto a la contribución en una organización.

### **2.1.4. DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Según Cárdenas (2019), dentro de las habilidades blandas se tienen la comunicación, la resiliencia, trabajo en equipo, empatía, inteligencia interpersonal, inteligencia emocional, resolución de conflictos, liderazgo, y cada una a su vez contiene una serie de dimensiones que permite determinar cada aspecto y cada

habilidad que poseen las personas, a continuación, se presenta la siguiente tabla que contempla las dimensiones:

**Tabla 2.1.** Dimensiones de las Habilidades blandas

<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>	<b>Enfoque</b>
<b>Comunicación asertiva</b>	(Castaño, C., y Navarro, D. 2013)	La comunicación asertiva es una facilitadora para una buena convivencia dentro de las organizaciones ya que mejora el clima laboral y la salud de los colaboradores.
<b>Resiliencia</b>	(Zarate, 2012)	Una persona resiliente se adapta con mayor facilidad dentro de las relaciones sociales permitiendo mejor disposición al momento de la solución de conflictos dentro de la organización mejorando el clima laboral.
<b>Resolución de conflictos</b>	(Azcune, 2013)	La resolución de conflictos permite crear acuerdos equitativos entre las partes interesadas provocando satisfacción para las partes involucradas mejorando considerablemente el clima laboral.
<b>Manejo de las emociones propias</b>	(Cárdenas, 2019)	Durante esta fase la persona desarrolla la capacidad de controlar sus emociones de manera que puedan ser correctas de acuerdo a un fin, pues, al no tener un buen manejo de las emociones las personas se dejan llevar por ellas ocasionando problemas debido a que las emociones en ocasiones son llevadas al extremo y no son expresadas correctamente por no tener la capacidad de regularlas.
<b>Trabajo en equipo</b>	(Toro, 2015)	La interacción social al trabajar en equipo crea motivación para las personas que forman parte del equipo de trabajo consiguiendo un aumento en la productividad.

*Fuente.* Elaborado por las autoras

### **2.1.5. DIFERENCIA ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y HABILIDADES DURAS**

De acuerdo con Ramírez y Manjarrez (2022) la diferencia que existe entre las habilidades blandas y duras radica en el grado de beneficio que representa cada una en el campo en el que se aplican, dado que, las habilidades blandas enfocan más en la parte emocional, mientras que, las habilidades duras enfatizan las capacidades de carácter científico. No obstante, Sánchez y Hernández (2022), consideran que, a pesar de la diferencia entre ambas, las habilidades blandas han igualado en muchos ámbitos el valor que siempre ha tenido la experiencia laboral para desarrollar actividades dentro de una organización, pues, dichos autores manifiestan que, resulta mejor integrar a un equipo de trabajo a una persona que, aunque no tenga los conocimientos necesarios, tenga buena predisposición al aprendizaje, que una persona que esté bien calificada, puesto que, desde su punto de vista cambiar la aptitud de un colaborador es muy difícil.

Uno de los aspectos que podría significar una diferencia entre las habilidades blandas y habilidades duras, podría decirse que tiene que ver específicamente con el tipo de situación al que deban enfrentarse en un momento dado, por lo tanto, la aplicación de habilidades duras según lo manifestado por autores, se da más en eventos conocidos, mientras que las blandas pueden aplicarse en diferentes eventos e incluso en desconocidos, y aportar significativamente, por ello, el incremento de su valor en ámbito laboral.

### **2.1.6. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Busso *et al.*, (2017) mencionan que la importancia de las habilidades blandas se basa el beneficio que estas representan para las personas, gracias a que, les permite identificar y manejar sus propias emociones y las de los demás para mejorar la productividad y otros aspectos. Marrero (2018) señala, que, además, estas habilidades tienen una gran repercusión en la efectividad laboral y también

personal de un individuo, por lo tanto, su consideración en las organizaciones aumenta cada vez más.

Es claro que las habilidades blandas son importantes, sobre todo en el ámbito laboral, pues, solo con el hecho de aportar al mejoramiento y desarrollo de una organización se puede ver reflejado su grado de importancia. No obstante, a nivel individual también se puede evidenciar, y, es que, el buen funcionamiento de una organización comienza a nivel individual, es decir, la unión de los aspectos individuales es lo que hace que se produzca el éxito, pues, los mejores logros de empresas han sido conseguido por un grupo de persona, no por una.

## **2.2. CLIMA LABORAL**

### **2.2.1. DEFINICIÓN**

Según Iglesia y Torres (2018) el clima laboral se basa en el comportamiento de los miembros de una organización, es decir, el ambiente generado por las emociones de cuyos integrantes, el cual, es considerado como un elemento de suma importancia a la hora de implementar procesos que se relacionan con cambio e innovación, puesto que, hoy en día para la mayoría de las organizaciones el ambiente en el que se desempeñan los colaboradores y las percepciones que tienen a cerca de su entorno laboral, es fundamental para el mejoramiento continuo.

Por lo tanto, Sotelo y Figueroa (2017) estudiar el clima laboral permite que las empresas posean características más humanizadas, lo cual hace que el nivel de productividad aumente notablemente, ya que, el beneficio que ésto genera involucra a todos a todo lo que hace que una organización funcione y tenga éxito, sin embargo, su énfasis es en el desarrollo personal del recurso humano.

El recurso humano es fundamental en una organización, por ende, el clima en el que se desenvuelven debe ser el adecuado para aportar lo que por naturaleza debería significar la colaboración de los mismos, por ello, hoy en día, existen un sinnúmero de investigaciones y estrategias direccionadas a mejorar este aspecto, debido a que, en la actualidad la mayoría de las empresas no cuentan con un ambiente laboral adecuado.

### **2.2.2. FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL**

Iglesia y Torres (2018) consideran que, las características del ambiente en el que se desempeñan los miembros de una organización son a lo que se le denomina clima laboral; estas pueden ser internas o externas, son permanentes en el tiempo, y es lo que hace que una organización se diferencie de otra e incluso dentro de una misma entre las áreas o departamentos que posee. Entre las consecuencias positivas de un clima laboral se pueden citar la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, innovación, entre otras.

El clima laboral se puede describir como el efecto de las diferentes situaciones que provocan las actitudes de los colaboradores al interactuar en sus diferentes actividades laborales, por ello, actualmente, las organizaciones buscan mejorar este aspecto, considerando que, éste repercute no solo interna si no externamente. Por lo tanto, la función del clima laboral es representar el estado de una organización en cuanto al valor humano, que, como ya se mencionó anteriormente es el elemento principal.

### **2.2.3. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL**

Desde el punto de vista de Villafuerte *et al.*, (2021) las dimensiones son determinantes conductuales, es decir, es una forma de análisis que involucra métodos de acción propios de una organización para medir la interacción social, en

otras palabras, permite la evaluación del clima laboral. Entre las dimensiones básicas del clima laboral se encuentran la autorrealización, involucramiento laboral, condiciones laborales, espacios físicos, por aquello, se presenta la siguiente tabla de dimensiones:

**Tabla 2.2.** Dimensiones del clima laboral

Dimensiones	Autores	Enfoque
<b>Autorrealización</b>	Recio <i>et al.</i> , (2012)	Se centra en el desarrollo y crecimiento personal en el que cada persona trata de alcanzar su máximo potencial tanto personal como profesionalmente, aprovechando sus fortalezas, teniendo autonomía y control de todas las responsabilidades.
<b>Involucramiento Laboral</b>	Carhuayal (2020)	Esta dimensión centra su objetivo en la satisfacción laboral cuyo propósito es el relacionamiento que tiene el trabajador con la institución teniendo compromiso y conexión emocional. Implicando que se sientan valorados, escuchados y que el trabajo que realizan tenga un propósito significativo.
<b>Condiciones Laborales</b>	Esquivel y Pereyra (2017)	Esta dimensión hace referencia a los aspectos y circunstancias en la que se puede desarrollar el trabajo de los trabajadores en la institución, incluyendo elementos como: el ambiente de trabajo, los recursos con los que se cuenta, las políticas de salud y seguridad.
<b>Espacios físicos (Condiciones Estructurales, físicas, ergonómicas)</b>	Pilligua y Arteaga (2019)	Esta dimensión se aborda para asegurar un entorno físico adecuado, seguro y cómodo que contribuya al desarrollo de las actividades y al bienestar de los trabajadores, tomando en cuenta el ambiente, ruidos, iluminación, equipos de trabajo, mobiliarios, etc.

*Fuente.* Elaborado por las autoras



Las dimensiones hacen referencia a las propiedades, tamaño o magnitud de un fenómeno en específico, por tal motivo, en cuanto al clima laboral, éstas se encuentran relacionadas, es decir, las dimensiones proporcionan una base sobre la cual se puede estudiar y evaluar en este caso el clima laboral, y, de esta manera, poder comprender su naturaleza, sus causas y posibles situaciones que podrían mejorar su aspecto si llegase a ser el caso.

#### 2.2.4. FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA LABORAL

Como expresan Rojas *et al.*, (2020) existen varios factores que pueden afectar y determinar el clima laboral en una organización, por aquello cada institución debe de tomar en cuenta su propia realidad y adaptar aquellos factores de acuerdo a sus necesidades específicas que influyan en el ambiente de trabajo, a continuación, se detallan los siguientes factores:

Tabla 2.3. Factores determinantes del clima laboral

Factores determinantes del clima laboral	
1. <b>Comunicación interna:</b>	La calidad de la comunicación entre los empleados y la dirección de la organización puede influir en el clima laboral. Una comunicación clara, abierta y transparente puede generar confianza.
2. <b>Liderazgo:</b>	El estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la organización puede influir en el clima laboral. Un liderazgo participativo, empático y motivador puede promover un ambiente colaborativo y estimulante.
3. <b>Relaciones interpersonales:</b>	La calidad de las relaciones entre los empleados puede tener un impacto significativo en el clima laboral. Un ambiente de trabajo donde se fomenta el respeto, la colaboración y la cooperación puede contribuir a un clima laboral positivo.
4. <b>Reconocimiento y recompensas:</b>	La forma en que se reconocen y recompensan los logros y el desempeño de los empleados puede influir en el clima laboral. Un sistema de reconocimiento justo y efectivo puede generar motivación y satisfacción entre los trabajadores.
5. <b>Equilibrio entre vida laboral y personal:</b>	La organización que promueve un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal de sus empleados puede contribuir a un clima laboral positivo. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo, programas de bienestar y apoyo en la conciliación pueden aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados.

6. <b>Ambiente físico:</b>	Las condiciones de trabajo, como la iluminación, temperatura, ergonomía y la disposición del espacio físico, pueden influir en el clima laboral. Un ambiente de trabajo cómodo y seguro puede contribuir a la satisfacción y bienestar de los empleados.
7. <b>Desarrollo profesional:</b>	La oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización puede afectar el clima laboral. Un ambiente que fomenta el aprendizaje, la capacitación y el crecimiento profesional puede promover la satisfacción y el compromiso de los empleados.

*Fuente.* Datos tomados de Rojas *et al.*, (2020)

Los factores que determinan el clima laboral son importantes porque influyen directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados en una organización, y a su vez, impactan en diferentes aspectos, desde la productividad y retención de talento hasta la salud y bienestar de los empleados, y pueden influir en su imagen y reputación en general.

### **2.2.5. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL**

Como sostienen D. Jiménez y E. Jiménez (2016) el clima laboral es de vital importancia en toda institución porque está estrechamente relacionado con aspectos personales de cada empleado, así como la capacidad de innovar y adaptarse al cambio, donde, fomentar un ambiente laboral positivo requiere atención y esfuerzos constantes por parte de todos los miembros de la organización.

El mantener un ambiente positivo es para mantener una atmósfera de entusiasmo y motivación para el personal, impulsando un rendimiento productivo en sus actividades laborales, brindando un entorno psicológico y humano por la relaciones de trabajo, por eso es necesario para que el empleado se sienta en un espacio seguro y se encuentre en bienestar, evitando así que sufra menos estrés y pueda

lidar con los conflictos para llevar a cabo sus tareas que le corresponde y sienta compromiso con su trabajo.

### **2.2.6. RELACIONES HUMANAS**

Teniendo en cuenta a Ramírez y Tesén (2022) definen que las relaciones humanas en las organizaciones hacen referencia a la forma en que las personas interactúan y se relacionan entre sí en un entorno laboral. Estas relaciones pueden incluir aspectos como la comunicación, la colaboración, el trabajo en equipo, el respeto mutuo y la construcción de vínculos personales. Por ende, cuando las relaciones humanas son sólidas y positivas, contribuyen a un ambiente de trabajo saludable y productivo, es decir implica que los empleados se sientan valorados, escuchados y apoyados, lo que mejora su satisfacción y aumenta su motivación para realizar su trabajo de manera efectiva.

Por otra parte, Hanco *et al.*, (2021) sustentan que las relaciones humanas en las empresas involucran la interacción entre los empleados y directivos. En este sentido, para cultivar relaciones positivas, es importante fomentar la comunicación abierta, esto incluye escuchar activamente a los demás, expresar ideas de manera clara y objetiva, y resolver los conflictos de manera constructiva, además es importante cultivar un clima laboral inclusivo y respetuoso, donde se valoren las diferencias individuales y se promueva la colaboración y el trabajo en equipo, incluyendo actividades de equipo, capacitaciones y programas de desarrollo personal, entre otras iniciativas.

Las relaciones humanas son un factor sumamente importante para tener éxito con el usuario o internamente con el equipo de trabajo, se aplican sus normas, principios y técnicas para establecer relaciones entre sí. Esto permite aumentar el entendimiento entre los compañeros de trabajo. Se establecen vínculos físicos o emocionales entre más personas a través de la forma de comunicación o

relacionarse, como estar dentro de un área de recursos humanos se necesitan los conocimientos y habilidades que permitirá liderar para llevar un cambio en las organizaciones.

### **2.2.7. MOTIVACIÓN LABORAL**

Como da a conocer Revuelto (2018) la motivación laboral en una organización se refiere al impulso interno que tienen los empleados para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y con entusiasmo, a su vez es considerada como una fuerza que estimula, dirige y mantienen el comportamiento de los funcionarios en el ámbito laboral. Por aquello, las empresas deben de implementar diferentes estrategias para fomentar la motivación laboral, como ofrecer reconocimiento y recompensas, proporcionar oportunidades de crecimiento y a su vez brindar equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Igualmente, Macías y Vanga (2021) manifiestan que la motivación laboral es la que da paso a que el funcionario tome iniciativa propia para conseguir objetivos y metas que se sientan comprometidos con la institución, además de aumentar la productividad con dedicación, esfuerzo y éxito, por aquello, se detallan las siguientes estrategias que pueden ser útiles para motivar a los empleados:

Tabla 2.4. Estrategias de motivación

<b>Estrategias útiles para motivar a los trabajadores</b>	
<b>1. Fomentar el propósito:</b>	Que ayude a los funcionarios a comprender la importancia y el impacto de su trabajo en la organización y en la sociedad en general.
<b>2. Reconocimiento y recompensas:</b>	Se debe de reconocer el buen desempeño con bonificaciones o ascensos para motivar a los empleados a esforzarse más.
<b>3. Oportunidades de desarrollo:</b>	Brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal, incluyendo capacitaciones, programas de mentoría y asignaciones desafiantes que permita adquirir nuevas habilidades.
<b>4. Comunicación efectiva:</b>	Fomentar una comunicación abierta para mantener a los funcionarios informados sobre los objetivos de la organización, y sobre todo escuchar sus ideas y opiniones.
<b>5. Crear un ambiente de trabajo positivo:</b>	Los funcionarios deben de contar con un ambiente saludable, donde se sientan seguros, respetados y apoyados, donde se cuide del bienestar físico y emocional de los empleados.

*Fuente.* Datos tomados de Macías y Vanga (2021)

Cuando los empleados están motivados, muestran una mayor dedicación y energía en sus tareas, lo que se traduce en un mayor rendimiento y logro de objetivos. Además, la motivación laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción y el bienestar de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados, reconocidos y tienen un sentido de propósito en su trabajo, experimentan una mayor satisfacción laboral y una mayor calidad de vida en general.

### **2.2.8. TALENTO HUMANO**

En la opinión de Chávez y Vizcaíno (2017) afirman que el talento humano en una institución se refiere a la suma de habilidades, conocimientos, experiencias y capacidades de los empleados de una empresa. Es el recurso más valioso de una

organización y está compuesto por el conjunto de personas que trabajan en ella. Por ende, el talento humano no solo incluye la capacidad individual de los empleados, sino también la capacidad para trabajar en equipo, adaptarse a los cambios e innovar y aportar valor a la institución.

De la misma manera, Gonzáles y Molina (2016) enfatizan que la gestión del talento humano se refiere a la gestión estratégica y sistemática de todos los aspectos relacionados con el recurso humano, esto incluye reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y motivación de los empleados, cuyo objetivo principal es maximizar el potencial de cada trabajador, asegurando que estén en roles y posiciones que se alineen con sus habilidades, competencias y aspiraciones profesionales. Además, el talento humano también se encarga de establecer políticas y prácticas relacionadas con la compensación, beneficios, gestión del rendimiento, evaluación del desempeño y promoción de una cultura organizacional saludable.

El talento humano es de vital importancia en las instituciones debido a que son las personas las que impulsan el funcionamiento y el logro de los objetivos organizacionales. El talento humano aporta conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para la eficiencia y la innovación. Además, la gestión adecuada del talento humano promueve la motivación, el compromiso y el desarrollo personal, lo que impacta positivamente en la productividad y el clima laboral de la institución.

## **2.3. SERVIDOR PÚBLICO**

### **2.3.1. DEFINICIÓN**

De acuerdo al título IV, capítulo 7, sección 3, del artículo 229, de la Constitución la República (2008) establece:

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables y la ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector, el cual regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

El servidor público está al servicio del Estado y de la comunidad, ejerce su función bajo los estamentos de la Constitución. En concordancia con, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en el título I, capítulo único, artículo 4: Servidoras y servidores públicos 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.

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

Todos los servidores y servidoras poseen deberes y derechos como toda persona, y se encuentran determinado por la Ley, por ende, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en el libro 1, título III, capítulo 1, artículo 22: Deberes de las o los servidores públicos, en el literal.f) establece 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.

Desempeñarse en el sector público conlleva responsabilidad laboral, así mismo los servidores cuentan con derechos que están establecidos por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2010) en el libro 1, título III, capítulo 1, artículo 23: Derechos de las servidoras y los servidores públicos, literal a),i), ñ),q) establecen:

Gozar de estabilidad en su puesto.

Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales.

Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para la cual las instituciones prestarán las facilidades.

## **2.4. GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS**

### **2.4.1. DEFINICIÓN**

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el título V, capítulo 1, artículo 238: establece que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Por otro lado, el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD, 2010), en el título III, artículo 28: Gobiernos autónomos descentralizados, establece que cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.



## **2.5. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN VICENTE**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente es una entidad autónoma descentralizada, que tiene la responsabilidad de administrar los recursos y servicios públicos a nivel cantonal, sosteniéndose de leyes y regulaciones establecidas a nivel nacional, cuyo objetivo principal es trabajar en beneficio de la comunidad y promover el desarrollo local del cantón San Vicente.

### **2.5.1. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL**

En la página web del GAD Municipal del cantón San Vicente se establece la misión institucional como “Promover el desarrollo sostenible y sustentable del cantón, a través de la prestación de servicios económicos, sociales de infraestructura, medio ambiente y cultura, procurando el bienestar común y la satisfacción de las necesidades de la población”. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente, 2023).

Así mismo se establece la visión institucional que es “Ser reconocida como una Institución eficiente, con un equipo humano capacitado, consolidar un municipio productivo, hogar de todos. Solidario, Participativo y Próspero; con igualdad de oportunidades, respetuoso de sus culturas y del medio ambiente”. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente, 2023).

### **2.5.2. OBJETIVO INSTITUCIONAL**

Todas las instituciones públicas cuentan con objetivos que se establecen para guiar el desarrollo y la gestión de la institución y a su vez tener un desarrollo eficiente de cada una de las actividades a ejecutarse, además de buscar garantizar la

participación activa de la ciudadanía. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente (2023) cuenta con el siguiente objetivo:

Transformar al cantón en un espacio geográfico desarrollado en todos los aspectos, con la finalidad de que sus habitantes puedan vivir y trabajar con igualdad, bajo el principio de honestidad y solidaridad, comprometidos con todas las organizaciones, nacionalidades, instituciones y ciudadanía en general (párr.3).

## **2.6. PLAN DE MEJORA**

### **2.6.1. DEFINICIÓN**

Para Proaño *et al.*, (2017) opinan, que un plan de mejora es un conjunto de estrategias y herramientas indispensables para toda institución que busca identificar las áreas que necesitan mejoras, teniendo presente los problemas que se desean solucionar, cuyo papel juega en establecer objetivos claros, y actividades alcanzables, para así conseguir la mejora de sus servicios, productos o aquellos procesos que dan a la posición de encontrarse en niveles eficiente que contribuyan al progreso continuo de la institución.

Por otra parte, Vaca *et al.*, (2018) mencionan que el plan de mejora en una institución pública mejora significativamente el desempeño de la organización y la calidad de los servicios que ofrece a la sociedad, aquí se debe de tener presente los recursos que se utilizan, actividades que se desarrollan, los procesos que se ejecutan y el personal con el que se elabora, y de tal manera aplicar acciones de manera ordenada para cumplir con los objetivos institucionales.

## **2.7. ESCALA DE LIKERT**

### **2.7.1. DEFINICIÓN**

Como sostiene Bedoya (2017) la escala de Likert es un instrumento medible ordinal que es aplicado en investigaciones cuantitativas, por la que se emplea en cuestionarios, donde la escala da paso a medir a través de ítems o indicadores que representan las diferentes variables que la persona investigadora desea medir, y de tal forma determinar el grado de acuerdo o desacuerdo de la problemática a investigarse.

Esta escala es importante porque proporciona una estructura clara para recopilar datos sobre actitudes y percepciones, lo que permite a los investigadores cuantificar y comparar las respuestas de los encuestados. A su vez, es útil para obtener información detallada sobre como los individuos perciben y responden a ciertos temas, lo que puede ser valioso para la toma de decisiones en ámbitos como la investigación académica, la gestión empresarial y la atención al cliente.

## **2.8. MATRIZ 5W+1H**

### **2.8.1. DEFINICIÓN**

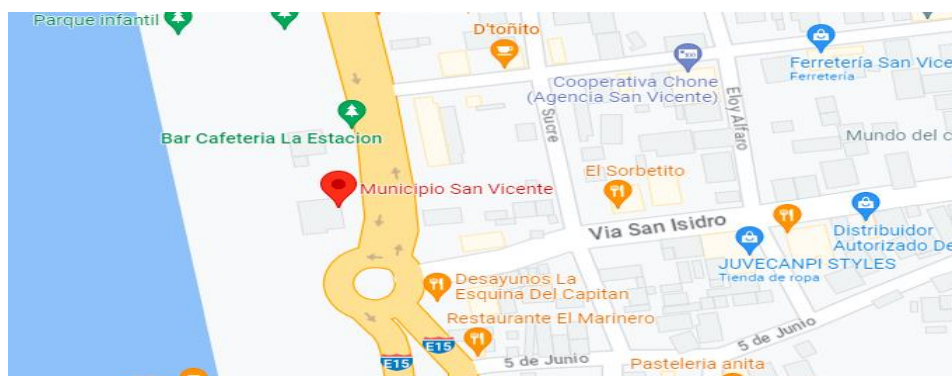
Para Izasa (2018) es una herramienta utilizada en la gestión y resolución de problemas, así como en la planificación de proyectos. Las 5W representan las preguntas: qué (what), por qué (why), quién (who), dónde (where) y cuándo (when). Estas preguntas se centran en recopilar información sobre el problema o situación, sus causas, las personas involucradas, el contexto espacial y temporal. Mientras que la 1H representa la pregunta: cómo (how), la cual se centra en explorar métodos, procesos y acciones necesarias para abordar el problema.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

El presente trabajo de investigación enfocado en analizar las habilidades blandas de los funcionarios públicos y su influencia en el clima laboral se desarrolló en el GAD Municipal del cantón San Vicente ubicado en el Malecón Leónidas Vega y Francisco Márquez, situado geográficamente en el centro norte de la provincia de Manabí, cuyo cantón está dividido en una parroquia urbana y otra rural.

Figura 3.1 Ubicación del GAD Municipal de San Vicente



Fuente. Google Maps

### 3.2. DURACIÓN

El desarrollo de la investigación se lo realizó en un período de diez meses, a partir de la fecha de aprobación del mismo, tiempo en el cual se diseñó y ejecutó cada una de las actividades planteadas para dar cumplimiento al objeto de estudio, y de tal forma, obtener información bibliográfica y metodológica para alcanzar bases teóricas en el trabajo Curricular.

### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para Rodríguez y Pérez (2017) sostienen que los métodos de investigación hacen referencia a los procedimientos sistemáticos y rigurosos que se utilizan para que el sujeto que investiga pueda interactuar con el objeto de estudio. Estos métodos pueden variar dependiendo del tipo de investigación y del enfoque elegido y cada uno de ellos contribuye a la búsqueda y el perfeccionamiento del conocimiento acerca de la realidad del problema. Por aquello se emplearon tres tipos de métodos en la investigación que son inductivo, deductivo y analítico- sintético; mismos que sirvieron como herramientas para la obtención de conocimientos respecto a la problemática existente.

#### **3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO**

La utilidad del método es la inducir, como opinan, Alan y Cortes, (2018) expresan que es un procedimiento dividido en varios componentes, se distingue en recopilar datos y observar los hechos citados a un problema en particular, analizándolos para revelar diferencias, compararlos y tomar características comunes que permita establecer regularidades o patrones, para llegar a una conclusión. Se aplicó este método, porque mediante la entrevista se logró constatar información relevante, además de conocer y detectar problemas con relación en las habilidades blandas y el clima laboral en el GAD Municipal del cantón San Vicente, para de esta manera mejorar el servicio que se ofrece a la ciudadanía desde un enfoque administrativo.

#### **3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

De acuerdo con Andrade *et al.*, (2018) mencionan que el razonamiento deductivo se basa en analizar las premisas recolectadas, donde se llevará a cabo la formulación de una hipótesis que identifique posibles explicaciones alternativas de los patrones que se manifiesta de los datos, para extraer una conclusión de las premisas fundamentadas por otros investigadores que son un antecedente a la investigación. Este método permitió identificar la incidencia de las habilidades

blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del GAD Municipal del cantón San Vicente, además, establecer las conclusiones y recomendaciones finales en la investigación a partir de información verídica que se obtuvo en los resultados tanto de las encuestas como la entrevista.

### **3.3.3. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO**

Como afirman, López y Serpa, (2021) los dos tipos de proposiciones permiten operar en unidad, el análisis descompone la problemática y la información que se posee, simultáneamente la síntesis se producirá en base los resultados previos de análisis, dado que une las partes analizadas, relaciones descubiertas y características generales, donde se llega a un extracto general del fenómeno estudiado. De esta manera, se llevó a cabo la conceptualización de las teorías sobre las habilidades blandas y el clima laboral, así como también permitió realizar el proceso de análisis e interpretación de los resultados.

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Guevara *et al.*, (2020) sostienen que los pasos del estudio a seguir en una investigación dependen exclusivamente de la elección del tipo de investigación, pues, éste será el que determine y guíe al investigador, acerca de los métodos y técnicas que se pueden emplear para llevarla a cabo. Los tipos de investigación son las formas en las que una investigación se puede llevar a cabo para alcanzar el fin determinado, esta permite a los investigadores tener claro el rumbo de la misma, para según eso implementar lo necesario para su ejecución. Dentro de la presente investigación se utilizó la investigación de campo, bibliográfica y descriptiva-exploratoria, como soporte esencial para alcanzar el objetivo de dicha investigación.

### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Sandoval (2022) afirma que la investigación de campo puede ser considerada como una fase determinante del proceso de conocimiento directo de actores que intervienen en una problemática o fenómeno de estudio, pues, sin importar la índole de una situación el investigador se adentra al campo para recolectar información, y se enfrenta a realidades muy complejas. De todas las etapas que conlleva una investigación, ésta fue en la que más se pudo ver reflejada la realidad del fenómeno estudiado, pues, la investigación de campo es la interacción directa de los investigadores con los involucrados, por ello, permitió recopilar información con datos obtenidos de la realidad acerca de las variables de estudio, esto gracias a la aplicación de las técnicas mencionadas con anterioridad.

### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para Tramullas (2020) la revisión bibliográfica es la búsqueda de información en distintas bases de datos que representan un punto clave para la identificación de elementos que permitan consolidar un fenómeno. La investigación bibliográfica puede ser concebida como una base teórica que se tiene acerca de un fenómeno de estudio del que aún no se conoce la realidad, pues, está solo incluye información ya existente de algún evento específico, por lo tanto, permitió que los investigadores lograran defender los hechos y opiniones que querían expresar, por tal motivo, fue de gran contribución para tener validez científica y confiable.

### **3.4.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA- EXPLORATORIA**

Díaz y Calzadilla (2016) expresan que la investigación de tipo exploratoria se emplea básicamente para familiarizarse con situaciones desconocidas cuando el objeto de estudio se presenta como algo totalmente nuevo, mientras que, la descriptiva entra en acción cuando se requiere delinear las características específicas descubiertas por las investigaciones exploratorias. Este tipo de investigación es la forma más clara de empezar una, pues, es la que introduce al

investigador en la problemática, permitiendo tener de dónde partir o hacia dónde, la investigación descriptiva-exploratoria permitió descubrir las causas de la problemática, por ende, posibilitó la obtención de información de las variables, para definir las a través de un modo de interpretación.

### **3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas se pueden definir como un conjunto de procedimientos metodológicos que permite que los investigadores pueden dar paso a la oportuna recolección de información necesaria acerca del fenómeno de estudio, mediante la aplicación de la entrevista y la encuesta, por ende, dichas técnicas fueron de gran ayuda para quienes realizaron la investigación, ya que, permitió obtener la información necesaria.

#### **3.5.1. ENTREVISTA**

Para Feria *et al.*, (2020) la entrevista es una vía indagatoria, que permite conocer componentes para establecer posibles soluciones a la problemática estudiada, la cual, se lleva a cabo a través de una comunicación con una o varias personas. La entrevista puede ser considerada como un diálogo que muestra la realidad de un fenómeno en específico, por ello, la aplicación de esta técnica representó una ayuda significativa en la investigación, dado que, hizo posible que los investigadores puedan obtener información de naturaleza cualitativa acerca de las variables de estudio, lo que facilitó el cumplimiento de los objetivos con los cuales se llevó a cabo la investigación, misma que fue aplicada a diferentes Directores de departamentos del GAD Municipal del cantón San Vicente.

#### **3.5.2. ENCUESTA**

Según Feria *et al.*, (2020) describen a la encuesta como una de las técnicas más utilizadas para recolectar información esencial en una investigación, misma que



prevé la utilización de cuestionarios. La encuesta al igual que la entrevista es un procedimiento que permite recolectar información, no obstante, esta muestra la realidad de un fenómeno de estudio de manera más exacta gracias al rigor estadístico que conlleva. En virtud de ello, esta técnica de investigación fue de gran ayuda para los investigadores, pues, contribuyó en la oportuna recopilación de datos fundamentales que favoreció el desarrollo de la investigación, misma que fue direccionada a los funcionarios del GAD Municipal del cantón San Vicente.

## **3.6. HERRAMIENTAS**

### **3.6.1. CUESTIONARIO**

Carchuancho y Nolazco (2019) conceptualizan que es una herramienta para recopilar datos mediante la formulación de preguntas a una muestra de persona, cuyas preguntas pueden ser cerradas o abiertas. Esta herramienta fue fundamental para obtener datos de primera mano y analizar elementos importantes que influyen en las habilidades blandas de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente, garantizando así resultados confiables que permitieron dar soluciones oportunas a la problemática.

### **3.6.2. GOOGLE FORMS**

Según Leyva *et al.*, (2018) es una herramienta de Google que permite crear formularios personalizados, encuestas y cuestionarios en línea para recopilar información y opiniones de manera eficiente para una variedad de propósito. Esta plataforma ayudó en la recolección de datos y la tabulación de las respuestas que se obtuvieron de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente, y de tal forma valorar cada detalle de la investigación.

### **3.6.3. EXCEL**

Como sostienen Palma *et al.*, (2022) Microsoft Excel es un programa de software, se trata de una hoja de cálculo que permite a los usuarios crear tablas con cálculos automáticos a través de fórmulas y funciones, ordenar y filtrar datos para facilitar su manejo y análisis, generar una gran variedad de gráficos para presentar los datos de manera más visual. Esta herramienta fue de gran ayuda para tabular los datos de la encuesta de manera rápida y eficiente, donde los gráficos permitieron visualizar los resultados y comprender mejor cuáles eran las dimensiones con mayores problemas.

## **3.7. VARIABLES**

### **3.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES BLANDAS**

### **3.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA LABORAL**

## **3.8. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.8.1. POBLACIÓN**

Desde el punto de vista de Robles (2019) señala que, la población es considerada el objeto de estudio en una investigación, por tanto, que, representa el total de elementos de interés que se desean estudiar. La población se puede considerar como un todo en una investigación, por ende, ayudó a los investigadores a establecer la base sobre la cual se investigó, por lo tanto, la población de estudio considerada en la investigación acerca del análisis de las habilidades blandas y su influencia en el clima laboral del GADM del cantón San Vicente estuvo compuesta por los funcionarios públicos que laboran en dicha institución, que en su totalidad

son 206, de los cuales 110 están regidos por el Código de Trabajo y 96 por la LOSEP. Sin embargo, se trabajó con una muestra representativa, tomando como referencia solo los 96 funcionarios administrativos.

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

#### **3.9.1. FASE I: ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

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

Para llevar a cabo esta fase de la investigación en primera instancia se realizó una revisión bibliográfica de la base legal de las variables a estudiar, posteriormente se efectuó un análisis de la misma, considerando que, todo el accionar público está regido a leyes y normativas, que lo que hacen según su naturaleza es organizar, determinar y regular su funcionamiento.

#### **3.9.2. FASE II. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

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

- Aplicación de las entrevistas a los diferentes directores y las encuestas a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente.
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos.
- Análisis general que determine la influencia de las habilidades blandas en el clima laboral.

Para darle cumplimiento a la fase dos de esta investigación, se realizó el diseño de los instrumentos de campo, que luego fueron aplicados, a los directores y funcionarios públicos que laboran en dicha institución, culminando con la tabulación y el análisis respectivo de los resultados obtenidos mediante la implementación de las técnicas utilizadas.

### **3.9.3. FASE III. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

- Determinación de las falencias encontradas en los resultados obtenidos.
- Diseño del plan de mejora mediante la matriz de planificación 5W+1H.

Para efectuar la última fase de esta investigación, principalmente, con base en los resultados obtenidos de la investigación se determinaron las falencias encontradas, posteriormente, se procedió a diseñar un modelo de plan de mejora encaminado a optimizar las mismas, el cual, se hizo efectivo mediante la matriz 5W+1H, herramienta que permitió detallar en qué medida se mejorarán las problemáticas.

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

El presente capítulo tiene como finalidad mostrar los resultados obtenidos a través de la aplicación de las técnicas utilizadas en la investigación, por lo cual, se exponen los principales hallazgos de acuerdo a las actividades planificadas, dando inicio con el análisis de la base legal de las variables, para determinar la importancia de las mismas, seguido de la aplicación de los instrumentos como son las encuesta y las entrevista que se ejecutaron, por último, la propuesta de mejora, las cuales fueron de suma importancia, debido a que contribuyeron de forma proactiva en el clima laboral del GADM.

### **4.1. ESTABLECER EL ESTADO DEL ARTE SOBRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

Para darle cumplimiento a esta fase se realizó una revisión bibliográfica la cual se detalló en una tabla las diferentes leyes que comprenden el clima laboral de las instituciones, posteriormente se ejecutó el análisis de los artículos citados con anterioridad, cuya finalidad se centró en el conocimiento de todos los procedimientos que implica el clima laboral.

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

Para dar sustento a la parte legal, en la (Tabla 4.1.) se presentan las siguientes normas que respaldan al clima laboral de los funcionarios públicos en el Ecuador, cuya finalidad es contribuir con información pertinente en el trabajo investigativo, por ende, también se presenta el respectivo análisis de la información obtenida sobre la variable del clima laboral.

Tabla 4.1. Revisión bibliográfica de la base legal del clima laboral

<b>Base legal de clima laboral</b>		
<b>Constitución de la República del Ecuador (2008)</b>	<b>Art. 33.-</b> El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.	<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.
<b>Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2010)</b>	<b>Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.</b> - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos: a) Gozar de estabilidad en su puesto. b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. f) Organizarse y designar sus directivas. l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales. q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.	
<b>Norma Técnica para la medición del clima laboral del Servicio Público (2018)</b>	<b>Art. 9.- Del objeto de la Medición de Clima Laboral.</b> El objetivo de la medición del clima laboral, es el conocer en forma técnica y sistemática la percepción de las y los servidores públicos acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el objeto de elaborar planes que permitan corregir de manera priorizada los factores críticos identificados que afecten el compromiso y productividad del servidor, esto a fin de mejorar la calidad en el servicio a la ciudadanía.	<b>Art.10. Del Clima Laboral.</b> - El clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente a su empeño.

	<p><b>Art. 11.- De los componentes del Modelo de Medición del Clima Laboral.</b> - La medición del clima laboral estará conformada por tres componentes principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo</li> <li>2. Compromiso</li> <li>3. Entorno de trabajo</li> </ol>	<p><b>Art. 16.-Del entorno del trabajo.</b> - Este componente comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.</p>
--	---	---

*Fuente.* Elaborado por las autoras

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

Mediante la revisión realizada se logró identificar que no existe dentro de la Constitución de la República del Ecuador artículo alguno que respalde la importancia de las habilidades blandas en el desarrollo de las funciones que llevan a cabo los funcionarios públicos, es decir, no existe fundamento legal alguno que ampare este aspecto tan fundamental para las instituciones en la actualidad.

De acuerdo a las normas legales mencionadas, es importante destacar que en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el libro 1, título II, capítulo 2, sección 8, artículo 33 se establece que el trabajo es considerado un derecho y un deber social en Ecuador, por lo que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar el pleno respeto a la dignidad de los trabajadores, así como una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas. También se menciona que se debe proporcionar un ambiente de trabajo saludable y permitir a las personas elegir o aceptar libremente su trabajo. Además, se compromete a garantizar la formación y capacitación continua de los servidores públicos a través de diversas instituciones y programas.

Por otro parte la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP,2018) en su tít. III,cap.1, art. 23 establece que los servidores públicos puedan gozar de estabilidad laboral,

la cual se busca brindar seguridad, así mismo se reconoce que deben de recibir una remuneración adecuada acorde a su profesionalización y responsabilidad, pero sobre todo que les permita organizarse y designar directivas para fomentar la autonomía laboral, centrándose en garantizar el derecho a desarrollar sus funciones en un entorno laboral que cuenten con condiciones adecuadas para la salud de los funcionarios, esto implica que se deben de tomar medidas preventivas para disminuir los riesgos laborales y promover un ambiente seguro y saludable.

En cuanto a la Norma Técnica para la Medición del Clima Laboral del Servidor Público (2018) de acuerdo a los artículos presentados, la medición objetiva del clima laboral establece que la finalidad es de restablecer de manera cálida y con eficiencia la calidad del trabajo de todos los funcionarios, posesionando en primer lugar la productividad laboral. De igual forma la medición del clima laboral al centrarse en los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, permite identificar qué aspectos influyen positiva o negativamente en el conocimiento y experiencia de los funcionarios en el entorno de trabajo.

Conforme a ello, es importante resaltar además que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente, que es en donde se realizó el estudio, tampoco cuenta con un reglamento interno acerca de estas habilidades, no obstante, es importante mencionar que ya existe un proceso para la creación de un reglamento, pero aún se encuentra en proceso de aprobación.

Este análisis del clima laboral busca brindar a los directores y a la institución información valiosa para implementar acciones y mejoras que fortalezcan la cultura organizacional, promuevan la retención del talento y optimicen el rendimiento del equipo. Al comprender y abordar cada uno de estos componentes de manera integral, se pueden generar cambios positivos y sostenibles en el entorno laboral.



## **4.2. DETERMINAR LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

Para darle cumplimiento a esta actividad, se elaboró el diseño de la entrevista y encuesta, donde estos instrumentos permitieron tener información precisa directamente de los directores y demás colaboradores, para conocer la influencia que tienen las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos que laboran en el GADM del cantón San Vicente. Dado que, estos instrumentos ayudaron a explicar las variables de estudio, como se lo detalla a continuación:

### **4.2.1. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES DIRECTORES DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE.**

En esta actividad se procedió a diseñar y aplicar la entrevista al Coordinador General y así mismo a la Directora de Talento Humano y el Director de Comunicación del GADM del cantón San Vicente, donde se les realizó un cuestionario de preguntas estructuradas con base en dimensiones de acuerdo a las variables de estudio como son: las habilidades blandas y clima laboral de los funcionarios públicos de la institución, preguntas que se encuentran en el (Anexo 2) los cuales expresaron lo siguiente:

Tabla 4.2. Ficha comparativa de las entrevistas

<b>ENTREVISTA</b>		
<b>Variable: Habilidades Blandas</b>		
<b>Interrogantes</b>	<b>Discrepancias de los criterios emitido por los directores entrevistados acerca de la influencia de habilidades blandas en el clima laboral</b>	<b>Coincidencias de los criterios emitidos por los directores entrevistados acerca de la influencia de habilidades blandas en el clima laboral</b>
¿Cómo considera usted el grado de adaptabilidad de los funcionarios dentro de la institución?		Con relación a la primera interrogante, el Coordinador General del GADM del cantón San Vicente, manifestó que, desde su experiencia dentro de la institución el grado de adaptabilidad de los funcionarios es bastante considerable, dado que, constantemente se les motiva a realizar diferentes tareas o actividades. Por su parte, la Directora del departamento de Talento Humano compartió esta perspectiva, pues, a pesar de tener poco tiempo dirigiendo el departamento reveló que sus dirigidos se adaptan fácilmente a las diversas situaciones que se presentan en la institución. En este mismo contexto, el Director del departamento de Comunicación refirió que de manera general los funcionarios poseen la capacidad de adaptabilidad, lo que les permite desenvolverse de forma abierta en sus funciones institucionales.
¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la institución?		En cuanto a la segunda interrogante, el Coordinador General mencionó, que la comunicación es la base fundamental de las relaciones humanas, por ende, destacó que dentro de la institución existe una buena comunicación entre los diferentes departamentos, sin embargo, indicó que el desarrollo del trabajo en equipo es complejo, pero, no por falta de predisposición más bien por el tema de infraestructura que dificulta la interacción entre funcionarios de una misma área. A su vez, la Directora del departamento de Talento Humano afirmó que la comunicación es el compromiso del talento humano en la institución y que por lo tanto siempre procuran que esta sea adecuada. Mientras que, el Director de Comunicación agregó que dentro de su departamento estas habilidades se encuentran bien desarrolladas facilitando la intercomunicación.
¿De qué manera participa usted en las tomas de decisiones que se	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Coordinador General afirmó que todos y cada uno de los funcionarios participan y aportan de manera significativa en la toma de decisiones de la institución, sin embargo, de forma personal, indicó que aporta en la gestión</li> </ul>	

<p><b>desarrollan en la institución?</b></p>	<p>y coordinación de cada una de las actividades internas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Directora de Talento Humano manifestó que desde su dirección ella contribuye en las actividades del personal y reconoce las necesidades de cada uno de ellos.</li> <li>• El Director de Comunicación señaló que, el coopera en gran medida, pues, diseña y gestiona la estrategia de comunicación de la institución.</li> </ul>	
<p><b>¿Cómo se manejan los conflictos laborales y se promueve la resolución pacífica de los mismos dentro de la institución?</b></p>	<p>Desde el punto de vista del Director de Comunicación durante el tiempo que lleva dirigiendo este departamento desconoce si existían antes conflictos laborales, pero considera, que el talento humano promueve la fuerza para mantener una armonía laboral.</p>	<p>El Coordinador General manifestó que la manera en la que se promueve la resolución pacífica de los conflictos, que desde su perspectiva son escasos, es mediante la comunicación, ya que, procuran tener una actitud pacífica ante las dificultades existentes en el desarrollo de las actividades diarias. La Directora del departamento de Talento Humano apoyó este pensamiento, a pesar de no tener mucho tiempo en el cargo, puesto que, los conflictos laborales son habituales, pero pueden ser manejados con la comunicación.</p>
<p><b>Desde su perspectiva, ¿cree que la falta de control emocional incide en las actividades laborales que realizan los funcionarios públicos?</b></p>		<p>El Coordinador General hizo mucho énfasis en la incidencia del control emocional en las actividades laborales de los funcionarios, pues, desde su experiencia, considera que, un empleado que arrastra sus problemas personales a sus actividades laborales puede perjudicar la forma en la que se desenvuelve y aporta a la institución, por ello, sostiene que la falta de control emocional incide en la toma de decisiones de forma negativa. Por otra parte, la Directora de Talento Humano, destacó que, el grado de influencia de estas emociones en las labores institucionales es bastante considerable. Adicionalmente, el Director de Comunicación refirió que si no se cuenta con un manejo adecuado de las emociones estas pueden afectar el clima laboral y la capacidad de diálogo.</p>
<b>Variable: Clima Laboral</b>		
<p><b>¿Cree usted que la estructura física de la institución es apropiada para el desarrollo de las actividades de los funcionarios públicos?</b></p>		<p>Tanto el Coordinador General como los directores de los departamentos antes mencionados, consideran que, la estructura física de la institución no es para nada adecuada, debido a los espacios reducidos, que provocan dificultades en el desarrollo de actividades como el trabajo en equipo, la privacidad entre departamentos. Además, la ubicación en la que se encuentra conlleva a un sinnúmero de factores de riesgo como el ruido, la iluminación, que afectan directamente al desarrollo de las actividades provocando enfermedades como el estrés. Considerando que inicialmente la infraestructura física de la institución no estaba diseñada para ser un GADM.</p>

<p><b>¿Considera que el esfuerzo que realizan los funcionarios por la institución es reconocido y valorado de acuerdo a lo que merecen?</b></p>	<p>El Director de Comunicación manifestó que el reconocimiento a los funcionarios es algo en lo que aún se está trabajando actualmente.</p>	<p>De acuerdo con la versión emitida por el Coordinador General de dicha institución, los funcionarios reciben constantemente reconocimientos verbales por el trabajo que realizan a diario, como una forma de alimentar el espíritu de trabajo, pues, considera que, es muy importante agradecer y valorar sus esfuerzos. Por su parte, la Directora del departamento de Talento Humano indicó que, al incentivar a los funcionarios se puede tener un mayor compromiso y productividad por parte de ellos.</p>
<p><b>¿Qué estrategia de reconocimiento implementan para incentivar el desempeño y la motivación de los funcionarios públicos?</b></p>		<p>Desde el punto de vista de las personas entrevistadas, los reconocimientos que se realizan para incentivar y motivar a los funcionarios se traducen a reconocimientos verbales, pues, mencionaron que en la última sesión solemne por los años de cantonización reconocieron la labor de los funcionarios más destacados, como un gesto de apreciar el talento que tiene cada uno de ellos. Además, en cada área se fomenta una cultura de comunicación abierta y participativa, donde las opiniones y contribuciones de los colaboradores son valoradas, ya que contribuye a un ambiente laboral positivo.</p>
<p><b>Considera que las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los funcionarios públicos ¿cómo?</b></p>		<p>De manera general, los entrevistados, coincidieron en que las habilidades blandas tienen una influencia significativa en el clima laboral de los funcionarios públicos, puesto que, estas habilidades, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de conflictos, contribuyen a un ambiente laboral saludable de diversas maneras, es decir, mejoran la comunicación, la motivación, fomentan el compromiso y la atención al ciudadano.</p>
<p><b>¿Qué iniciativas o programas se han implementado en la institución para fortalecer las habilidades blandas y el clima laboral de los funcionarios públicos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De acuerdo a lo manifestado por el Coordinador General, las iniciativas o programas para fortalecer las habilidades blandas y el clima laboral de los funcionarios es algo en lo que se está trabajando, sin embargo.</li> <li>● La Directora de Talento Humano desde su experiencia mencionó que no existe ninguna iniciativa por el momento.</li> <li>● El Director de Comunicación señaló que por ahora sólo existen iniciativas como el reconocimiento público a los mejores funcionarios en las festividades de cantonización, capacitaciones al personal, atención médica preventiva y correctiva.</li> </ul>	

- **Análisis de la entrevista**

De manera general, es importante mencionar que, gracias a los comentarios emitidos por los diferentes directores de área que forman parte de esta institución, se puede aludir que, las habilidades blandas tienen una relevancia bastante significativa en el clima laboral, dado que, según lo manifestado, estas contribuyen a mejorar la relación entre los diferentes miembros de la organización, lo que contribuye a mantener un ambiente de trabajo adecuado y acorde a lo requerido según las funciones que desempeña cada uno.

Sin embargo, se logró identificar que, el clima laboral en el GADM del cantón San Vicente no es adecuado, pero, esto no siempre está relacionado con la falta de habilidades blandas, pues, existen factores ajenos a estas destrezas que obstaculizan la consecución del mismo, ya que, según lo señalado, este problema normalmente tiene que ver con infraestructura física, que, de hecho, son limitantes en el desarrollo de ciertas habilidades como el trabajo en equipo; siendo, además, la ubicación otra de las causas que afectan directamente al desarrollo de las actividades provocando estrés laboral, debido al ruido, la iluminación, ente otras.

No obstante, es importante destacar que, de acuerdo a los resultados que proyectó la investigación, si existen inconvenientes en la institución en cuanto a las habilidades blandas, siendo el control emocional el principal problema de los funcionarios a nivel personal, pues, según lo señalado, en varias ocasiones los empleados arrastran sus problemas personales a sus actividades laborales lo que perjudica la forma en la que se desenvuelven y aportan a la institución.

Por tanto, se puede indicar que, estas habilidades mejoran notablemente el ambiente donde se desenvuelven los funcionarios públicos, esto gracias a la influencia que tienen en la formación interpersonal, ya que, estas incluyen destrezas para el control de las emociones, mejorar la comunicación y la relación entre los colaboradores, entre otras. Todo esto de una u otra forma se transforma en aspectos positivos, puesto que, desde el momento que se entiende por clima laboral al resultado de la forma en la que se relacionan los individuos de una

organización desde ahí es notorio el papel que desempeñan estas habilidades en el mismo.

#### **4.2.2. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE.**

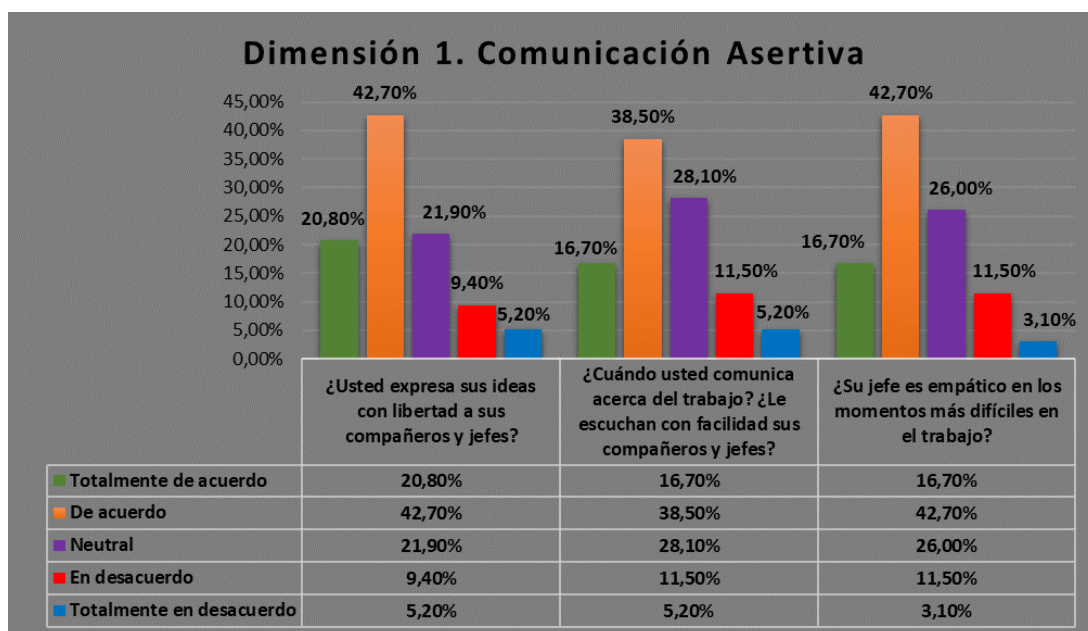
Para la ejecución de esta actividad, se aplicó una encuesta mediante un formulario de Google Forms, donde estuvo estructurado mediante 9 dimensiones con 27 preguntas, cuyas preguntas estaban contempladas mediante la ponderación de Escala Likert, con valores de 1=( Totalmente en desacuerdo) a 5= Totalmente de acuerdo), por lo cual, se le aplicó a 96 funcionarios públicos administrativos del GADM del cantón San Vicente, una vez ejecutada la encuesta, se realizó al análisis correspondiente e interpretación de los resultados, y a su vez dando un soporte teórico de cada dimensión estudiada.

**Tabla 4.3.** Dimensión 1: Comunicación Asertiva

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	20	16	16
<b>De acuerdo</b>	41	37	41
<b>Neutral</b>	21	27	25
<b>En desacuerdo</b>	9	11	11
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	5	3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

*Fuente.* Elaborado por las autoras

Figura 4.1. Dimensión 1: Comunicación Asertiva



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

De acuerdo con la (figura 4.1.) se muestran los resultados correspondientes de la dimensión comunicación asertiva, en la pregunta uno, en relación con la libertad que tienen los funcionarios al expresar sus ideas, un 63,5% de los encuestados expresaron opiniones considerables en este apartado, donde sí, existe un ambiente de trabajo colaborativo, por otra parte, un 21,9% se mantuvo neutral, considerando que sus aportes con ideas en la institución son de manera regular. Mientras que un 14,6% detalló que se encuentran en desacuerdo y totalmente desacuerdo de que no pueden expresarse con total libertad. Por tal razón, se evidencia que existe un favorable trabajo abierto donde la mayoría de los trabajadores se sienten cómodos compartiendo sus opiniones.

Por otro lado, en la pregunta dos, los funcionarios mencionaron que cuando ellos comunican sobre el trabajo que realizan a sus compañeros y jefes, un 55,2% consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo al ser escuchados con facilidad, puesto que esto aumenta la motivación y la confianza en el trabajo. En cambio, un 28,1% sostuvo una postura neutral o diferente, lo que significa que no tienen atención por completo de los demás. En tanto, un 16,7% destacan que no

son escuchados por totalidad, donde se indica que los funcionarios sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta o valoradas, y por lo cual no pueden interactuar entre sí. En general, es alentador ver que más de la mitad de los funcionarios sienten que son escuchados, sin embargo, es importante prestar atención al porcentaje de personas que no se sienten atendidas.

En cuanto, la pregunta tres, de la empatía del jefe en los momentos difíciles en el trabajo, un 59,4% de los encuestados indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo al considerar a sus jefes como empáticos en los momentos más difíciles, lo que demuestra que la mayoría de los funcionarios sienten que sus jefes comprenden y se preocupan por sus dificultades. Por consiguiente, un 26% de los encuestados respondieron de manera neutral, esto puede deberse a la falta de interacciones o a una percepción ambigua de los comportamientos de sus superiores. A diferencia de, un 14,6% de los encuestados mencionaron que están en desacuerdo esto puede significar que estos empleados sienten que sus jefes carecen de empatía y no brindan el apoyo emocional necesario.

Los resultados obtenidos en la encuesta, de acuerdo a esta dimensión indican que sí, hay problemática en cuanto a la comunicación asertiva de los funcionarios a la hora de comunicarse con los demás. Esto puede afectar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por los funcionarios, ya que una comunicación ineficaz, puede ocasionar falta de colaboración y problemas de coordinación. Por lo que, en el estudio realizado por Villagrán (2023) reveló, que el 52% de los funcionarios en unos de los Gobiernos Municipales en Ecuador, tiene un grado regular en la comunicación asertiva. Por lo que, este autor sugiere que se analice esta habilidad para mejorar la efectividad de las funciones de los empleados del sector público.

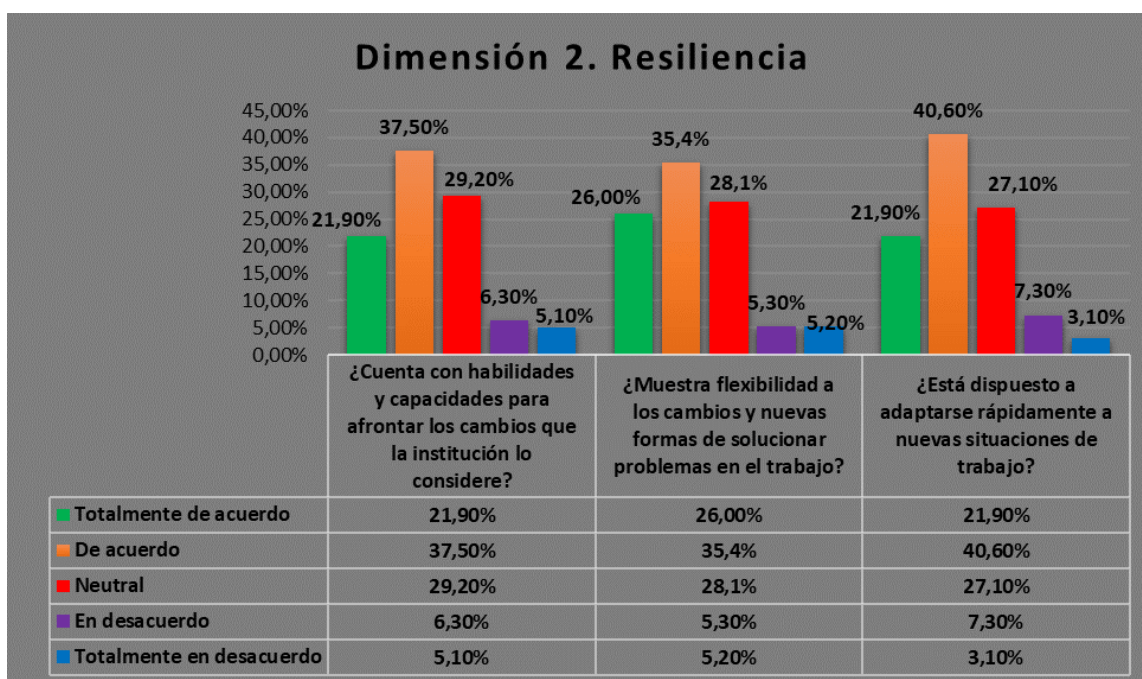


Tabla 4.4. Dimensión 2: Resiliencia

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Totalmente de acuerdo	21	25	21
De acuerdo	36	34	39
Neutral	28	27	26
En desacuerdo	6	5	7
Totalmente en desacuerdo	5	5	3
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.2. Dimensión 2: Resiliencia



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

Conforme a la (figura 4.2.) se presentan los resultados de la dimensión de resiliencia, en la pregunta uno, la cual hace referencia si los funcionarios cuentan con capacidades para afrontar los cambios en la institución, un 59,4% denota que la mayoría, afirmó contar con habilidades y capacidades para hacer frente a dichos cambios. Por otro lado, un 29,2% expresó estar neutral al respecto, lo que indica cierta ambivalencia en cuanto a su preparación para adaptarse. Por último, un

11,4% señaló no contar con las habilidades y capacidades necesarias para afrontar los cambios institucionales, lo cual se evidencia la presencia de una subpoblación preocupada por su capacidad de adaptación.

De este modo, en la pregunta dos, sobre la flexibilidad que muestran los funcionarios a la hora de realizar cambios y solucionar problemas en la institución, un 61,4% indicaron que sí están de acuerdo y sienten que sus compañeros están en disposición abierta y adaptable en su entorno laboral, lo que facilita la innovación y la adaptación a los desafíos cambiantes. A pesar de que un 28,1% de los encuestados respondieron de manera neutral, lo que sugiere que no tienen una opinión clara o no han tenido suficientes experiencias para hacer frente a los problemas. Por último, un 10,5% de los servidores mencionaron que están totalmente en desacuerdo y sienten que no se muestra flexibilidad en su entorno laboral.

En análisis de la pregunta tres, un 62,5% de los encuestados indicaron que sí están dispuestos a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo. Esto es un porcentaje positivo, lo que sugiere que la mayoría de los funcionarios se muestran abiertos y mantienen eficiencia y productividad en la institución. En otro caso el 27,1% de los funcionarios respondieron de manera neutral. Esto indica que tienen cierta flexibilidad, pero tal vez tienen ciertos límites o preferencias en cuanto a las situaciones laborales a las que están dispuestos a adaptarse rápidamente. Por lo contrario, un 10,4% mencionaron que no están dispuestos a adaptarse, esta cifra podría ser un indicio de que hay una parte del personal que tiene dificultades para lidiar con los cambios o puede preferir un ambiente de trabajo más estable y predecible.

Por parte, de los resultados de la dimensión de resiliencia se demuestra que hasta el momento no existen inconvenientes, que necesiten de una estrategia de mejora, por lo que los funcionarios si están trabajando con gran flexibilidad en su lugar de trabajo, adaptándose a los cambios que se dan y superando todo obstáculo que no

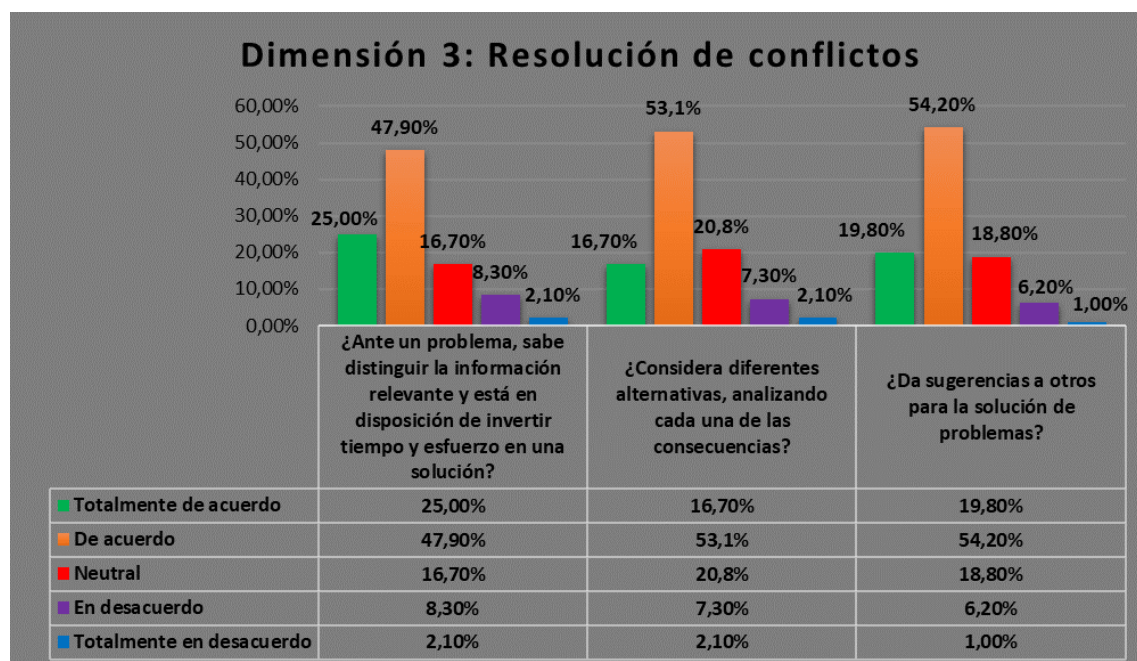
le permite seguir. Por aquello, Soler *et al.*, (2016) manifiestan que la resiliencia es considerada un recurso personal donde el funcionario es capaz de enfrentar los conflictos, es por esto, que los funcionarios que cuentan con alta resiliencia son los que poseerán mayor capacidad para adaptarse a las dificultades presentadas en el ámbito laboral y personal.

Tabla 4.5. Dimensión 3: Resolución de conflictos

Opciones de Respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Totalmente de acuerdo	24	16	19
De acuerdo	46	51	52
Neutral	16	20	18
En desacuerdo	8	7	6
Totalmente en desacuerdo	2	2	1
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.3. Dimensión 3: Resolución de conflictos



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

Los resultados de la (figura 4.3.) de la dimensión de resolución de conflictos, en la pregunta uno, el 72,9% de los encuestados afirmó que sabe distinguir la información relevante y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en una solución, lo que significa que la gran mayoría de personas cuentan con una actitud positiva y proactiva hacia el manejo de problemas que surgen en su trabajo. Entre tanto, un 16,7% reveló una postura neutral o indiferente en este tema. Por último, un reducido 10,4% se mantuvieron en desacuerdo y totalmente desacuerdo reflejando que no se sienten confiados en sus habilidades de identificar información importante o no están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en la solución de problemas.

Por su parte en la pregunta dos, se evidencia que un 69,8%, están de acuerdo en considerar diferentes alternativas y analizar las consecuencias al resolver conflictos. Esto indica que hay una mentalidad abierta y dispuesta a explorar diferentes enfoques para lograr soluciones más efectivas. A continuación un 20,8% de los funcionarios que se mostraron neutrales sugiere que puede haber algunos que aún no se hayan formado una opinión clara al respecto. Y por el contrario un 9,4% de los funcionarios no están de acuerdo con considerar diferentes alternativas. Sin embargo, los resultados indican que hay una mayoría significativa de funcionarios que valoran la consideración de diferentes alternativas, lo cual es positivo para la toma de decisiones más informadas.

En cuanto a la tercera interrogante, se visualiza que un 69,8% de los funcionarios, están de acuerdo en considerar diferentes alternativas y analizar las consecuencias al resolver conflictos. A diferencia de que un 20,8% de los funcionarios se mostraron neutrales o que puede haber algunos que aún no se hayan formado una opinión clara al respecto. Por último, un 9,4% de los funcionarios no están de acuerdo, por lo que sería interesante profundizar en las razones detrás de esta postura y explorar posibles formas de abordar dichas preocupaciones. Sin embargo, los resultados indican que hay una mentalidad abierta y dispuesta a explorar diferentes enfoques para lograr soluciones.

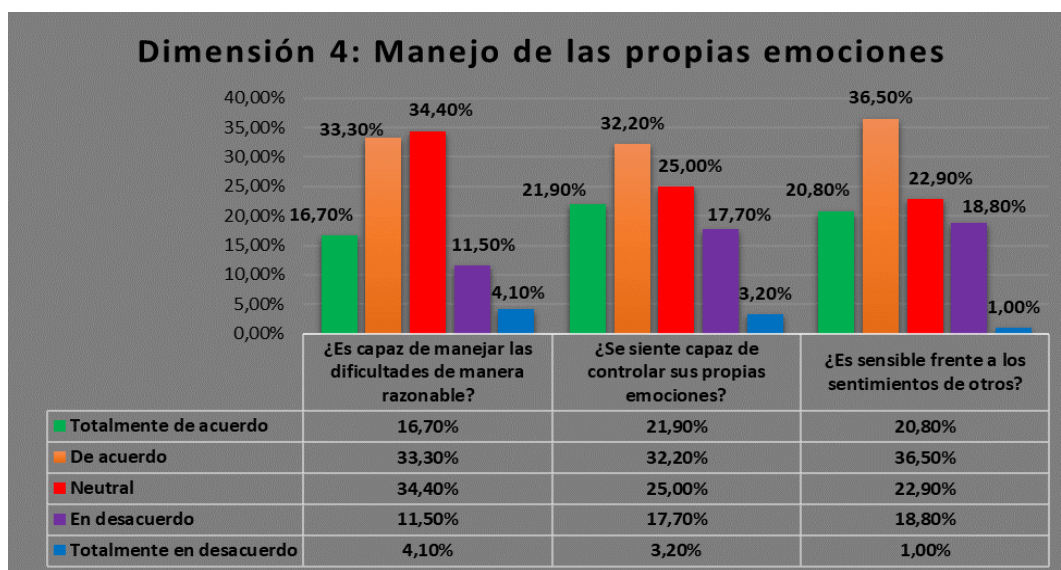
Según los resultados evidenciados en la dimensión resolución de conflictos, se puede observar que no se presentan problemas significativos en este aspecto. Esto sugiere que los funcionarios tienen la capacidad de manejar eficientemente situaciones conflictivas y encontrar soluciones adecuadas para resolverlas. Por ende, esta competencia es esencial en el entorno laboral, ya que promueve un ambiente de trabajo armonioso y contribuye a la eficacia de la ejecución de las funciones, por lo que según Pumacayo (2018) expresa que todos los funcionarios tomen decisiones considerables de acuerdo a las situaciones tediosas que se presenten en la institución, sin embargo, por lo analizado, se comprueba que los servidores del GADM del cantón San Vicente tienen la capacidad para hacerlo.

**Tabla 4.6.** Dimensión 4: Manejo de las propias emociones

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Pregunta 1</b>	<b>Pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16	21	20
<b>De acuerdo</b>	32	31	35
<b>Neutral</b>	33	24	22
<b>En desacuerdo</b>	11	17	18
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	3	1
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

*Fuente.* Elaborado por las autoras

**Figura 4.4.** Dimensión 4: Manejo de las propias emociones



*Fuente.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

Según los datos obtenidos de la (figura 4.4.) de la dimensión manejo de las propias emociones, con respecto a la pregunta uno, los resultados indican que un 50% mencionó que están totalmente de acuerdo, este porcentaje indica que la mitad de los funcionarios encuestados se sienten capaces de manejar las dificultades de manera razonable. En este mismo orden un 34,4% se mantienen en una posición neutral, lo que refleja que los encuestados no tienen una opinión clara con respecto a la interrogante, por lo que se cree que necesitan más apoyo para desarrollar esta habilidad. Mientras que un 15,6% mencionó que no están de acuerdo, debido a que no se sienten capaces de manejar las dificultades de manera razonable en su lugar de trabajo.

Con referencia a la pregunta dos, un 54,1% mencionó que están de acuerdo, cuyo porcentaje indica que más de la mitad de los funcionarios encuestados se sienten capaces de controlar sus propias emociones en su lugar de trabajo. No obstante, un 25% mencionó que están en una posición neutral, es decir no tienen una opinión clara sobre si se sienten capaces o no de controlar sus propias emociones en su lugar de trabajo y esto puede deberse a diversos factores como falta de conciencia emocional, seguido de un 20,9% respondió que no están de acuerdo, lo que se

deduce que los funcionarios no se sienten capaces de controlar sus propias emociones. Esto podría señalar un desafío importante en términos de manejo emocional y sugiere que podrían beneficiarse de capacitación o apoyo adicional para desarrollar esta habilidad.

De acuerdo a la interrogante tres, un 57,3% de los funcionarios respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en la disposición a ser sensibles hacia los sentimientos de otros, indicando una actitud empática y considerada beneficiosa para promover un ambiente de trabajo colaborativo y comprensivo. Mientras que un 22,9% se encuentra en una posición neutral intermedia lo que indica una indecisión sobre la importancia de ser sensible frente a los sentimientos de otros. Continuando con un 19,8% respondieron que no están de acuerdo en ser sensible hacia los sentimientos de otros lo que se deduce una actitud menos preocupada por las emociones de los demás. Por aquello sería importante investigar las razones y explorar si hay áreas de mejora en la comunicación y la empatía en el entorno laboral.

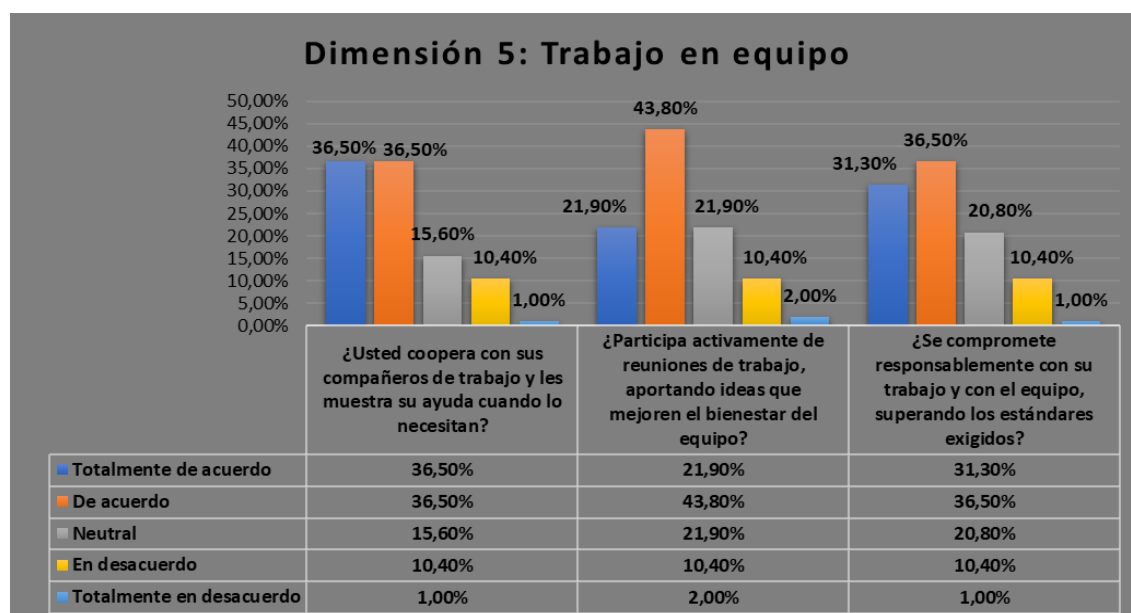
Por parte, de la dimensión del manejo de las propias emociones de los funcionarios, se identificaron problemas que requieren de atención, ya que el personal enfrenta desafíos para regular sus emociones y mantener un equilibrio emocional en situaciones difíciles, por lo que puede afectar su capacidad para desempeñarse en su trabajo y puede generar tensiones en el entorno laboral. Desde la opinión de Leal (2023) las emociones desempeñan un rol importante en las personas, ya que están involucradas en cambios cognitivos y conductuales precisos para adaptarse eficazmente al entorno que las rodea. También menciona, que las personas que se mantienen emocionalmente son capaces de distinguir, regular y comprender tanto las emociones propias como las profesionales, teniendo un control de los impulsos sentimentales.

Tabla 4.7. Dimensión 5: Trabajo en equipo

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	35	21	30
<b>De acuerdo</b>	35	42	35
<b>Neutral</b>	15	21	20
<b>En desacuerdo</b>	10	10	10
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	2	1
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.5. Dimensión 5: Trabajo en equipo



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

En este sentido, la (figura 4.5.) de la dimensión trabajo en equipo, con referencia en la interrogante uno, un 73% de los funcionarios están de acuerdo en cooperar y ayudar a sus compañeros, indicando que tienen una cultura de trabajo en equipo sólida dentro de la institución. Por otro lado, un 15,6% se mantienen neutrales es decir este grupo podría requerir más motivación o tal vez no tienen suficientes oportunidades de cooperar con los demás. Finalmente, un 11,4% indicó que no están de acuerdo con aquello, deduciendo que no se sienten alineados con la



cooperación o trabajo en equipo. Sin embargo, la mayoría de funcionarios reflejan un potencial de acuerdo a esta habilidad mantiene lazos de unión en el trabajo.

De acuerdo a la pregunta dos, un 65,7% mencionaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en participar activamente en reuniones de trabajo y aportar ideas que mejoren el bienestar del equipo, lo que muestra una actitud proactiva y comprometida hacia en aportar ideas crecimiento y colaboración en el equipo. De forma seguida, un 21,9% se mantienen neutrales, lo que muestra una posición equilibrada hacia la participación y aporte de ideas en las reuniones de trabajo, donde su neutralidad puede ser por factores como la falta de confianza en sus ideas o una menor motivación. Por último, un 12,4% reflejó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en la participación de reuniones de trabajo, por lo que sus motivaciones pueden variar, como la falta de interés.

Al respecto con la pregunta tres, un 67,8% respondió que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en comprometerse responsablemente con su trabajo y con el equipo, lo que da a conocer que mantienen una actitud positiva hacia su trabajo y a la vez su compromiso responsable y su disposición para superar los estándares exigidos, buscando la excelencia y la búsqueda de la mejora continua. Mientras que, un 20,8% mostró una posición neutral hacia su compromiso, por lo que pueden tener diferentes motivaciones o perspectivas sobre el nivel de compromiso en equipo. Por otra parte, un 11,4% muestran que no están de acuerdo a los compromisos en su trabajo y con su equipo, lo que se deduce que tienen razones personales para su desacuerdo.

En referencia, a los resultados obtenidos en la dimensión de trabajo en equipo, no se detectaron problemas significativos. Los participantes demostraron una buena capacidad para colaborar y cooperar entre sí, aprovechando las fortalezas individuales para alcanzar metas comunes. Teniendo en consideración a Ruíz y Jaramillo (2021) destacan el valor del trabajo en equipo desde una perspectiva positiva. Señalando, que el trabajo en equipo es una herramienta que puede facilitar

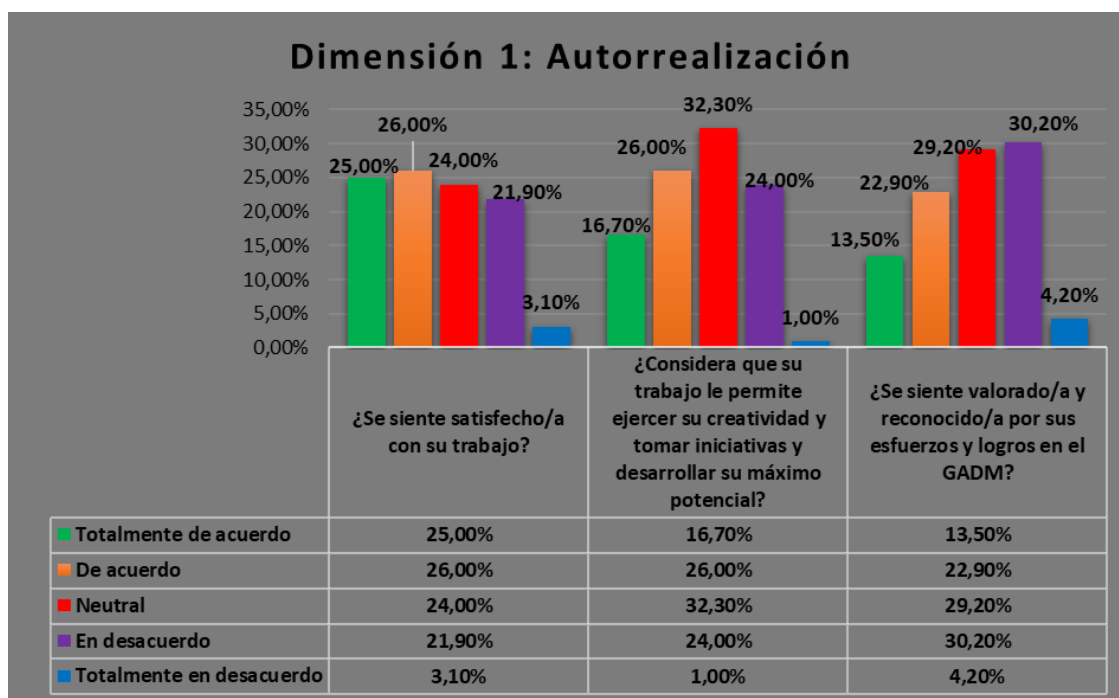
el cambio en las organizaciones, esto se debe a que les permite a las organizaciones que sean más flexibles, y que los empleados pueden adaptarse y responder rápidamente a los desafíos y cambios en el entorno.

Tabla 4.8. Dimensión 6: Autorrealización

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Totalmente de acuerdo	24	16	13
De acuerdo	25	25	22
Neutral	23	31	28
En desacuerdo	21	23	29
Totalmente en desacuerdo	3	1	4
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.6. Dimensión 6: Autorrealización



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

Conforme a la (figura 4.6.) correspondiente a la dimensión de autorrealización de acuerdo a la primer interrogante planteada, se puede observar que, en su gran mayoría los encuestados se sienten satisfechos con su trabajo, pues, un 51% respondió de manera positiva, sin embargo, un 24% se encuentra neutral, siendo tan solo un 25% del total de los encuestados los que siente inconformidad en cuanto a su trabajo. Por tal motivo, es razonable considerar que no existe mayor inconveniente en cuanto a la satisfacción que sienten los funcionarios públicos que laboran en la institución, lo que claramente refleja un aspecto positivo frente al clima laboral.

Los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente sienten que el trabajo que realizan está de acuerdo a sus habilidades, pues, un 42,7% manifestó que su trabajo les permite desarrollar su creatividad y potencial, mientras que, un 32,3% apoyó la escala neutral, no obstante, varios funcionarios señalaron estar en desacuerdo en cuanto al nivel de desarrollo profesional que le permite crear su trabajo, pues, un 25% del total respondieron de manera negativa. Por tanto, en conformidad con los resultados obtenidos se puede aludir que, el clima laboral dentro de la institución es considerable, sosteniendo que, los colaboradores conciben que el nivel de crecimiento profesional que su trabajo les proporciona es muy bueno.

Para un 36,4% del total de los encuestados su trabajo dentro de la institución es valorado y reconocido como tal, mientras que el otro 29,2% consideran que su esfuerzo no es apreciado, no obstante, se logró evidenciar que existe un 34,4% de los funcionarios que se encuentran en una posición neutral frente a esta situación. Reflejando, la inconformidad en cuanto a la escala de valor que debería recibir el esfuerzo que realizan los funcionarios públicos por la institución, pues, es evidente el desconcierto debido al porcentaje de colaboradores que respondieron de manera negativa, pudiendo ser este un factor para que el clima laboral no sea el adecuado.

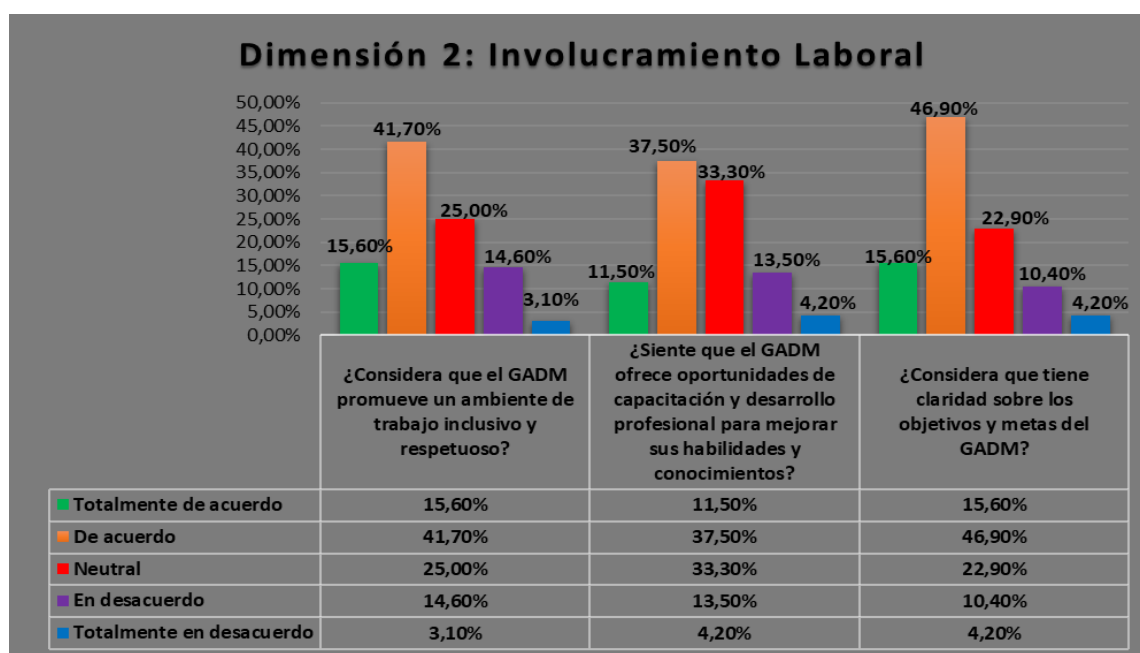
Tal como indican Recio *et al.*, (2012), en la actualidad, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para motivar a sus empleados con el fin de crear un ambiente que permita mantener los niveles de productividad laboral indispensables para sobrevivir, resistir la crisis, adaptarse a los cambios y enfrentar una serie de problemas. Por ello, en las organizaciones debe prevalecer un estado de motivación donde el ambiente de trabajo permita a los empleados sentirse satisfechos con las actividades que realizan en beneficio de la misma.

Tabla 4.9. Dimensión 7: Involucramiento laboral

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Totalmente de acuerdo	15	11	15
De acuerdo	40	36	45
Neutral	24	32	22
En desacuerdo	14	13	10
Totalmente en desacuerdo	3	4	4
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.7. Dimensión 7: Involucramiento laboral



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

En conformidad, en la (figura 4.7.) correspondiente a la dimensión de involucramiento laboral, con la primera interrogante planteada, se logró identificar que, el GADM del cantón San Vicente promueve un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, dado que, el 57,3% de los encuestados respondieron de manera positiva, siendo tan solo un 17% de los funcionarios los que consideran que el ambiente en el que se desenvuelven no es el más adecuado, sin embargo, el porcentaje en escala neutral es bastante considerable. Lo que da a entender, que, el clima laboral que mantienen dentro de la institución es relativamente bueno de acuerdo a los resultados obtenidos.

Es considerable la cifra de encuestados que manifestaron estar de acuerdo con las formas de desarrollo profesional que ofrece el GADM del cantón San Vicente, ya que, casi el 50% de los funcionarios señalaron estar de acuerdo, sin embargo, un 33% se mantuvo neutral y solo un 17% de los colaboradores sienten inconformidad con respecto a la gestión de oportunidades de la institución. Es evidente que el número de funcionarios que se sienten insatisfechos es inferior, por lo que se puede decir que no afecta el clima laboral como tal.

Un poco más del 50% de los funcionarios públicos que laboran en el GADM del cantón San Vicente consideran tener claro los objetivos y metas institucionales, pues, mantuvieron una postura positiva frente a la interrogante planteada, mientras que un 22% se mantuvo neutral y un 14% fueron responsables de emitir una respuesta negativa al indicar no estar claros en cuanto a las metas que tiene la institución. Por lo tanto, al tener claridad de los deseos de la institución se puede fomentar un clima laboral más inclusivo y participativo que mejore la convivencia de los involucrados.

De acuerdo con Zepeda *et al.*, (2016), el involucramiento laboral puede beneficiar tanto a los empleados como a las empresas en medida en la que fomenta más autonomía y participación en toma de decisiones, es decir, conlleva a más interés por el trabajo y mayor satisfacción. Para empresas la capacidad de involucrar

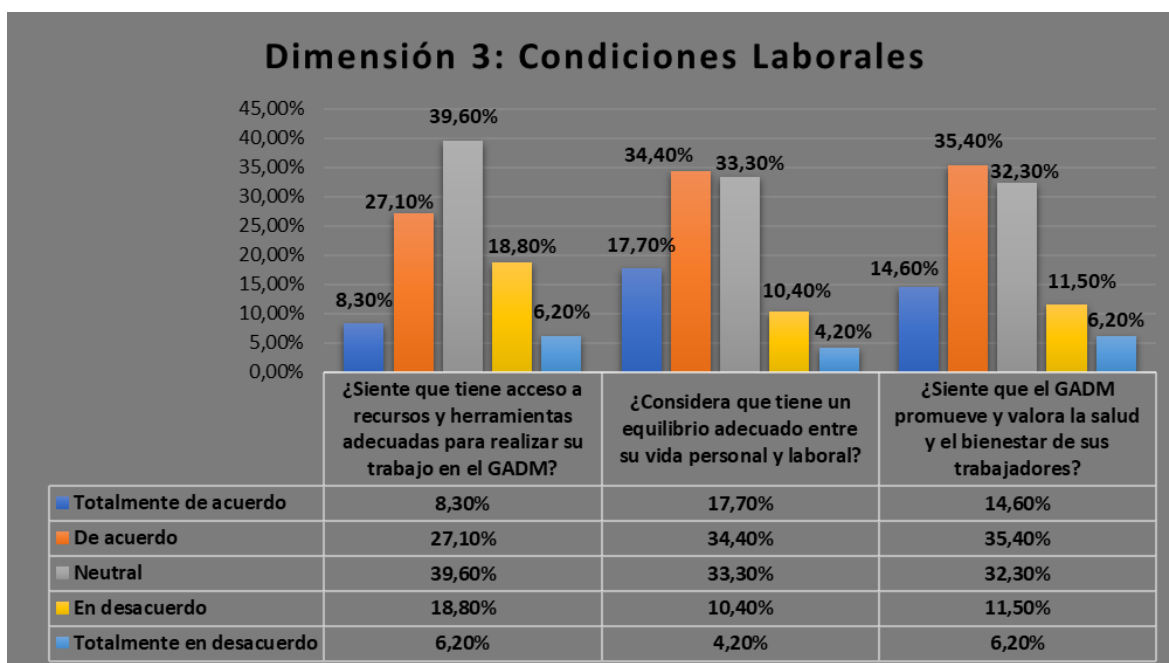
empleados en el proceso de toma de decisiones en la organización es significativo, considerando que, representan un aspecto crucial en el éxito de las mismas.

Tabla 4.10. Dimensión 8: Condiciones laborales

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	17	14
<b>De acuerdo</b>	26	33	34
<b>Neutral</b>	38	32	31
<b>En desacuerdo</b>	18	10	11
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	4	6
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

Figura 4.8. Dimensión 8: Condiciones laborales



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente

En cuanto a la (figura 4.8.) de la dimensión que hace referencia a las condiciones laborales, en la primera interrogante es evidente que los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente, cuentan con recursos y herramientas adecuadas

para llevar a cabo sus funciones, pues, tan solo un 25% del total de los encuestados señalaron tener inconvenientes para desarrollar sus actividades laborales al responder de manera negativa, mientras la población restante consideró estar de acuerdo en un 35% y neutral en un 39%. Sin embargo, a pesar de que el porcentaje de inconformidad es inferior, existe un índice que muestra la dificultad que representa para los funcionarios no contar con herramientas adecuadas lo que bien podría repercutir de forma negativa en la condición en la que se desenvuelven socialmente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en relación con la segunda interrogante, es considerable indicar que los funcionarios públicos de dicha institución saben separar su vida profesional de la laboral, dado que, un 50% del total de los encuestados tuvieron una postura positiva frente a este cuestionamiento, mientras que un 33% se mantuvo neutral y tan solo un 14% mencionó tener inconvenientes para mantener de manera equilibrada su vida personal y laboral. Lo que da a conocer que, de manera general los involucrados en la investigación mantienen un equilibrio en su vida los que de una u otra forma favorece a establecer un clima laboral apropiado.

Para casi el 50% de los funcionarios públicos que fueron objeto de estudio, el GADM al que pertenecen se preocupa por el bienestar y la salud de sus colaboradores, en vista de que, respondieron positivamente a la interrogante planteada, sin embargo, un 32% mencionaron no estar ni a favor ni en contra del cuestionamiento, siendo solo un 16% los que se sienten afectados por la falta de compromiso por parte de sus dirigentes. Claramente existe inconformidad por parte de los funcionarios en cuanto al nivel de responsabilidad que tienen sus jefes, sin embargo, el porcentaje de conformidad es superior, esto hace que se sientan más comprometidos con la institución.

Desde la perspectiva de Palacios (2019), el clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su

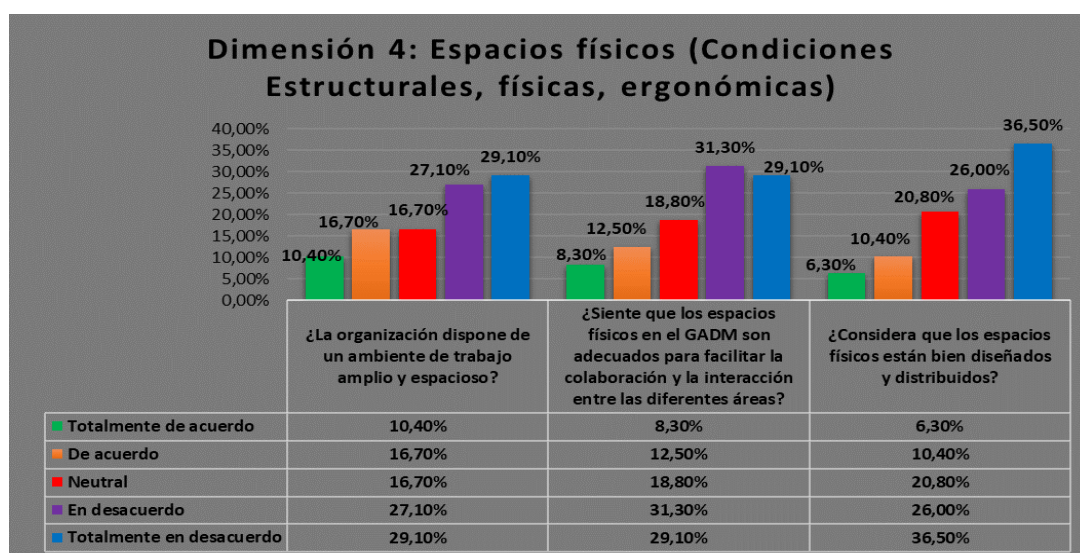
productividad o para encontrar su punto de equilibrio, por tanto, este fenómeno dentro de las organizaciones es uno de los principales aspectos a considerar en el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas, dado que, el trabajo productivo que puedan realizar sus colaboradores está inspirado por las facilidades que se le brinde, pues, su accionar se ve influenciado por el entorno, además de contar con las herramientas y equipos necesarios que les permita cumplir de una manera adecuada con los objetivos propuestos por la organización.

**Tabla 4.11.** Dimensión 9: Espacios físicos (condiciones estructurales, físicas, ergonómicas)

Opciones de respuesta	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3
Totalmente de acuerdo	10	8	6
De acuerdo	16	12	10
Neutral	16	18	20
En desacuerdo	26	30	25
Totalmente en desacuerdo	28	28	35
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Fuente. Elaborado por las autoras

**Figura 4.9.** Dimensión 9: Espacios físicos



Fuente. Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente



En mención a la (figura 4.9.) de la dimensión de espacios físicos (condiciones estructurales, físicas y ergonómicas) de acuerdo al primer cuestionamiento planteado relativo, se puede mencionar que, de manera general, la institución no cuenta con un ambiente de trabajo adecuado debido al poco espacio en cuanto a infraestructura, dado que, más del 50% de los encuestados señalaron no estar a gusto con el espacio que disponen para realizar sus actividades laborales, un 16% se mantuvo neutral ante la interrogante, siendo tan solo un 17% del total de los funcionarios encuestados los que se sienten cómodos en sus espacios de trabajo. Por lo tanto, es evidente que este inconveniente físico puede tener serias repercusiones en la manera en la que se desenvuelven laboralmente los colaboradores afectando el clima laboral.

El 60% del total de los encuestados tuvieron a bien manifestar que, la infraestructura física de la institución es un factor que incide negativamente en el correcto involucramiento de las diferentes áreas de la institución, puesto que, consideran inadecuado el espacio físico con el que cuenta cada departamento, sin embargo, solo un 20% de los funcionarios consideran aptos los espacios y un 18% se conservó neutral ante el cuestionamiento. La infraestructura física con la que cuenta el GADM del cantón San Vicente, representa un obstáculo en la construcción de un clima laboral favorable, pero, sobre todo, en el desarrollo de habilidades blandas.

Del total de los encuestados, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que la mayoría de los funcionarios coinciden en que los espacios físicos de la institución no están bien diseñados mucho menos bien distribuidos, pues, el 60% respondieron negativamente a la interrogante planteada, no obstante, un 20% señaló no estar a favor ni en contra en relación al cuestionamiento, mientras que, sólo un 16% indicó estar conforme con el diseño y distribución de las diferentes áreas que conforman el GADM. En consecuencia, es sensato sugerir que, la distribución de los departamentos supone una complicación para que los funcionarios puedan relacionarse de manera adecuada imposibilitando la

consecución de un ambiente laboral propicio que favorezca el bienestar de toda la institución.

Según Lucas y Ureta (2019), el clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, pues, éste determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

#### **4.2.3. ANÁLISIS GENERAL QUE DETERMINA LA INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CLIMA LABORAL.**

El grado de influencia que tienen las habilidades blandas en el clima laboral se refleja en el nivel de inconformidad que sienten los funcionarios de dicha institución, ya que, en el caso de los funcionarios públicos, las habilidades blandas son particularmente importantes, debido a que estos trabajadores deben interactuar con una variedad de personas, por tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación aplicadas (entrevista y encuesta), se logró identificar que, lo que hace que la relación entre los funcionarios se torne complicada laboralmente, creando un ambiente que genera ansiedad y estrés y que por ende repercute en el rendimiento profesional, se debe a que no pueden expresar sus ideas con libertad, no tener un control de sus propias emociones y sobre todo la desvalorización que sienten sobre el trabajo y esfuerzo realizado.

No obstante, no solo las habilidades blandas influyen en el clima laboral, dado que, en este caso la infraestructura física representa un problema para el desarrollo de estas habilidades, como reflejan los resultados, el trabajo en equipo es una de las destrezas que no se puede llevar a cabo por cuestiones de espacios reducidos y áreas dispersas, evidenciando, la relación que existe entre las dos variables, por lo

que es considerable que en toda institución se debe mantener un equilibrio laboral tanto de las capacidades de los funcionarios como del ambiente donde se desempeñan.

Para Carrillo *et al.*, (2018) el insuficiente desarrollo de la autoconciencia que facilita conocer y controlar las propias emociones de manera que no repercutan en su comportamiento y hacia los demás, puede influir negativamente en el rendimiento y en el ambiente laboral, pues, el hombre al ser un ser que tiende a vivir agrupado depende de otras personas para estar emocionalmente estable y dado que en el trabajo interactúa con otros individuos, es evidente que la gestión de las emociones es un factor estratégico para conseguir un clima laboral apropiado que a su vez se refleje en un desempeño efectivo.

### **4.3. PROPONER UN PLAN DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022.**

En lo que respecta a esta fase, se detallaron mediante una tabla las falencias encontradas en los resultados obtenidos con sus respectivos porcentajes, para posteriormente, se diseñó el plan de mejora mediante la matriz 5W+1H, como una forma de contribuir a los problemas que presenta la institución de acuerdo a las variables consideradas en la investigación.

#### **4.3.1. DETERMINACIÓN DE LAS FALENCIAS ENCONTRADAS EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

Para la ejecución de esta actividad, se reconocieron las falencias con mayor porcentaje de dificultad en conformidad con los resultados obtenidos, detallando los

aspectos que deben ser fortalecidos en la institución considerada en esta investigación, para luego especificarlas en la matriz 5W+1H, asignando las actividades correspondientes a cada problemática y demás aspectos de esta herramienta.

**Tabla 4.12.** Falencias encontradas a través de los resultados

<b>Debilidad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ítems a fortalecer</b>
<b>Habilidades Blandas</b>		
Normativa de las habilidades blandas	100%	Establecer una normativa a nivel local que respalde la importancia de las habilidades blandas en los servidores públicos del GADM del cantón San Vicente.
Comunicación asertiva	44,8%	Mejorar la comunicación Jefe-Empleado
Manejo de las propias emociones	50%	Brindar alternativas para mejorar las dificultades interpersonales que afectan la actividad laboral.
<b>Clima Laboral</b>		
Reglamento interno de la institución	80%	Culminar y aprobar el reglamento interno sobre el clima laboral del GADM del cantón San Vicente.
Autorrealización	70%	Implementar acciones de reconocimiento laboral y profesional.
Condiciones laborales	47%	Optimizar el esfuerzo laboral y personal.
Espacios físicos	72,9%	Adaptar la infraestructura de las áreas de la institución.

*Fuente.* Elaborado por las autoras

#### **4.3.2. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN 5W+1H.**

Tabla 4.13. Matriz 5W+1H

Variables	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
	Establecer una normativa a nivel local que respalde la importancia de las habilidades blandas en los servidores públicos del GADM del cantón San Vicente.	Porque no existe un reglamento de las habilidades blandas en el cantón San Vicente.	Alcalde del cantón San Vicente	Enero-octubre	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar un diagnóstico de las competencias en habilidades blandas de los servidores públicos.</li> <li>● Emitir una Resolución Administrativa que contribuya a fortalecer las habilidades blandas de los servidores públicos.</li> <li>● Evaluar y dar seguimiento a la normativa aplicada a los servidores públicos de la institución.</li> </ul>
<b>Habilidades blandas</b>	Mejorar la comunicación jefe-empleado.	Porque no existe una comunicación adecuada dentro del GADM del cantón San Vicente.	Departamento de Talento Humano del GADM del cantón San Vicente	Trimestralmente	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fomentar un ambiente de apertura y transparencia, donde los empleados se sientan cómodos para expresar ideas y preocupaciones.</li> <li>● Proporcionar capacitación en habilidades de comunicación tanto jefe-empleado para mejorar la empatía y escucha activa.</li> </ul>
	Brindar alternativas para mejorar las dificultades interpersonales que afectan la actividad laboral.	Porque no existe un equilibrio emocional entre el trabajo y la vida personal de los funcionarios.	Departamento de Talento Humano del GADM del cantón San Vicente	Trimestralmente	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover políticas de flexibilidad laboral, como horarios flexibles, trabajo remoto ocasional u opciones de jornada reducida.</li> <li>● Ofrecer programas de apoyo y recursos para el bienestar mental y emocional, tales como talleres de gestión del estrés y accesos a servicios de salud mental.</li> </ul>

Variables	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	¿CÓMO?
<b>Clima laboral</b>	Culminar y aprobar el reglamento interno sobre el clima laboral del GADM del cantón San Vicente.	Porque el GADM necesita un reglamento que permita mejorar el clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento jurídico</li> <li>Departamento de Talento Humano</li> </ul>	Marzo -abril	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un cronograma claro y realista para la redacción y aprobación del reglamento asignando plazos específicos.</li> <li>Designar un equipo específico encargado de coordinar y agilizar el proceso de aprobación.</li> </ul>
	Implementar acciones de reconocimiento laboral y profesional.	Por la inconformidad que tienen los funcionarios públicos acerca de su rendimiento.	Departamento de Talento Humano del GADM del cantón San Vicente	Anualmente	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un programa formal de reconocimiento laboral e involucrar a los empleados de manera que todos participen del proceso.</li> <li>Realizar reconocimientos informales, como elogios y reconocimiento públicos.</li> </ul>
	Optimizar el esfuerzo laboral y personal.	Porque no existe un equilibrio entre el esfuerzo personal y laboral de los funcionarios.	Departamento de Talento Humano del GADM del cantón San Vicente	Trimestralmente	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.</li> <li>Reconocer y recompensar el buen desempeño.</li> <li>Proporcionar los recursos y el apoyo que necesitan los empleados para cumplir con sus objetivos institucionales.</li> </ul>
	Adaptar la infraestructura de las áreas de la institución.	Porque el GADM no cuenta con los espacios físicos necesarios para desarrollar las actividades institucionales.	Autoridades del GADM del cantón San Vicente	Marzo -abril	Instalaciones del GADM del cantón San Vicente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reubicar las oficinas a un espacio más grande.</li> <li>Utilizar espacios alternativos, como salas de conferencia o auditorios para reuniones y eventos.</li> </ul>

Fuente. Elaborado por las autoras

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Es evidente que en Ecuador existe una falta de normativa que respalde la importancia de las habilidades blandas en los funcionarios públicos, situación que resalta la necesidad de desarrollar sistemas legales y programas de capacitación que promuevan y valoren estas habilidades, ya que son fundamentales para el desempeño efectivo en el servicio público, debido a que, la ausencia de un marco normativo puede afectar el desarrollo profesional y la calidad del trabajo en el sector público. De igual forma, la falta de reglamentos internos sobre el clima laboral dentro de las instituciones públicas como es el caso del GADM del cantón San Vicente afecta en gran medida el buen funcionamiento de la misma.
- El diagnóstico ejecutado demuestra que el grado de relación de las habilidades blandas en el clima laboral se ve influenciado por la falta de comunicación, manejo de las propias emociones, autorrealización, y condiciones relacionadas con la infraestructura física, estos factores afectan negativamente al GADM del cantón San Vicente, limitando la eficacia en el desempeño laboral y la calidad de vida de los empleados. Además, el clima laboral de la institución no solo se ve afectado por la falta de desarrollo de capacidades interpersonales de los funcionarios, pues los espacios físicos también representan un problema para el ambiente laboral.
- Con base en los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, se propusieron mejoras enfocadas a fortalecer las habilidades blandas de los funcionarios del GADM del cantón San Vicente, mismo que incluye una serie de acciones relacionadas con capacitación en destrezas interpersonales, creación de un entorno de trabajo que fomente la colaboración y la resolución de problemas, y recompensas por comportamiento positivo. Esto puede contribuir a la institución a mejorar la calidad de sus servicios y a brindar una mejor experiencia a los ciudadanos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Sería recomendable que las autoridades en Ecuador y muy en específico el GADM del cantón San Vicente consideren la implementación de normativas que respalden y fomenten el desarrollo de las habilidades blandas y del clima laboral de los funcionarios públicos. Esto podría lograrse a través de la creación de programas de capacitación; al hacerlo, se promovería una cultura organizacional más efectiva y se fomentaría el desarrollo integral de los empleados del sector público.
- Es fundamental que el GADM del cantón San Vicente aborde estos desafíos mediante la implementación de estrategias que fortalezcan las habilidades blandas, como evaluaciones constantes aplicadas a través de instrumentos que permitan medir el grado de capacidad de su personal. Como una forma de fomentar una comunicación más efectiva, promoviendo un equilibrio sano entre el trabajo y la vida personal, de tal forma que las condiciones laborales y la motivación del personal mejoren notablemente en la institución.
- Es necesario que la implementación de las mejoras recomendadas en la matriz presentada sea efectiva, para ello, sería importante que la institución establezca una comisión destinada a la evaluación y seguimiento de la evolución de las acciones planteadas. Asimismo, para hacerlas efectivas, el GADM del cantón San Vicente debe contar con los recursos necesarios para que su ejecución sea exitosa y adecuada acorde a los problemas que presenta la misma.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Alan, D. & Cortes, L. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf>
- Andrade Zamora, Fabrizio, Alejo Machado, Oscar J., & Armendariz Zambrano, Christian Ronald. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300117](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). Ley Orgánica del Servicio Público, [LOSEP]. Quito: Registro Oficial Suplemento 294. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley\\_organica\\_servicio\\_publico2.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD Ley 0 Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.- 2010 Última modificación: 31-dic.-2019 Estado: Reformado. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>
- Azcune, E. (2013). La importancia de la resolución pacífica de conflictos cotidianos en el aula [Tesis de pregrado, Universidad internacional de la Rioja]. [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1223/2012\\_11\\_09\\_TFG\\_ESTUDIO\\_DEL\\_TRABAJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1223/2012_11_09_TFG_ESTUDIO_DEL_TRABAJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Bedoya, C. A. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores del colegio público de Bogotá*. [Tesis de posgrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas] Repositorio Institucional de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6881/BedoyaLagunaCristianAlberto2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Busso, M., Cristia, J., Hincapié, D., Messina, J., & Ripani, L. (2017). Aprender Mejor: Políticas Públicas para el desarrollo de habilidades. *Banco Interamericano de Desarrollo*. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Aprender-mejor-Pol%C3%ADticas-p%C3%ABlicas-para-el-desarrollo-de-habilidades.pdf>
- Cárdenas, J. (2019). Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional de la UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carhuancho, I. M., & Nolazco, F. A. (2019). Metodología de la investigación holística. Universidad Internacional del Ecuador. <https://elibro.net/es/ereader/espam/131261?page=67>.
- Carhuayal Huaranga, O. L. (2020). El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.S.H S.A. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 57–64. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19134>
- Carrillo Rosero, D. A., Vargas Vallejo, J., & Sierra Salazar, D. (2018). Incidencia de la inteligencia emocional en el clima laboral del sector público, caso Municipio de Pelileo. *Uniandes Episteme*, 5, 1135–1146. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1550>

- Castaño, C., y Navarro, D. (2013). Habilidades psicosociales de niños y niñas en la convivencia escolar del grado séptimo de la institución educativa veinte de julio, sede Lilia Castro de Parrado en el municipio de Acacias. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Tesis de pregrado). Acacias, Colombia. <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2307/1/1122128695.pdf>
- Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios* (36), 7-20. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Cruz, M., y Diaz, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas en la retención del talento millennial en el área de ventas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(3), 140-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8232783>
- De La Ossa V, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*, 14(1), 01. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2027-42972022000100001#:~:text=Se%20destacan%20como%20importantes%20C%20entre,la%20tristeza%20y%20la%20frustraci%C3%B3n.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-42972022000100001#:~:text=Se%20destacan%20como%20importantes%20C%20entre,la%20tristeza%20y%20la%20frustraci%C3%B3n.)
- De Pelekais, C., Nava, Á., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos*, 8(2), 266-288. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557008.pdf>
- Díaz, V., y Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Rev Cienc Salud*. 14(1): 115-121. <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Espinoza Mina, Marcos Antonio, & Gallegos Barzola, Doris. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2631-27862020000200039](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862020000200039)

- Esquivel, V., & Pereyra, F. (2017). Las condiciones laborales de las y los trabajadores del cuidado en Argentina. *Reflexiones en base al análisis de tres ocupaciones seleccionadas. Trabajo y Sociedad*, (28), 55-82. <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387349334004.pdf>
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692391>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Vicente. (2023). Misión, visión y objetivo. <https://sanvicente.gob.ec/mision-y-vision/#:~:text=Transformar%20al%20cant%C3%B3n%20en%20un,instituciones%20y%20ciudadan%C3%ADa%20en%20general.>
- González Ramos, M., & Molina Gómez, A. M. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *MediSur*, 14(2), 97-100. <https://www.redalyc.org/pdf/1800/180045580002.pdf>
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología escolar e educativa*. 23 <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?lang=es>
- Guevara et al., (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. 4(3), 163-173. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591592>
- Hanco Gómez, Miriam Serezade, Carpio Maraza, Amira, Laura Castillo, Zoraima Julieta, & Flores Mamani, Emilio. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682021000300186](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000300186)

- Iglesias Armenteros, Annia Lourdes, & Torres Esperón, Julia Maricela. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), e1257. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&tlng=es).
- Isaza, A. (2018). *Garantía de Calidad en Salud (3 era ed.)*. Ediciones de la U. [https://books.google.com.ec/books?id=\\_zOjDwAAQBAJ&pg=PA213&dq=MATRIZ+5W%2B1H&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP2eCbnsr7AhXnSzABHeSTA-YQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=_zOjDwAAQBAJ&pg=PA213&dq=MATRIZ+5W%2B1H&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiP2eCbnsr7AhXnSzABHeSTA-YQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q&f=true)
- Isern, C. (2021). Programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional en una empresa retail de la ciudad de Chiclayo. [Tesis de grado, Universidad Señor de Sipan]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipan. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8639/Isern%20Paz%2C%20Carmen%20Astrid%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia Unemi*, 9(18), 26-34. <https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663825005.pdf>
- Leal Paredes, S. M. (2022). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias Administrativas*, (21), 116. <https://doi.org/10.24215/23143738e116>
- Leyva, H, Pérez, M, & Pérez, S (2018). Google Forms en la evaluación diagnóstica como apoyo en las actividades docentes. Caso con estudiantes de la Licenciatura en Turismo. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 84-111. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.374>
- López Falcón, A., & 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>

- Lozano et al., (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: *Revisión Teórica. Conrado*, 18(87), 412-420. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000400412#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20guardan%20relaci%C3%B3n,\(Mozgalova%2C%202021\).](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400412#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20guardan%20relaci%C3%B3n,(Mozgalova%2C%202021).)
- Lucas, C. F., & Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/html/>
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144/111>
- Ministerio de Trabajo. (2018). Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral del Servicio Público. Del objetivo y el ámbito de aplicación.
- Palma Cardoso, E., Milena Reyes García, D., Díaz Pava, M. F., & Díaz Góngora, D. L. (2022). Diseño de estrategias para promover la digitalización contable en las microempresas de la zona centro de El Espinal–Tolima. *Revista Científica Hermes*, (31), 76-91.
- Palacios Molina, D. L. (2019). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de los Distritos de salud pública de la provincia de Manabí-Ecuador. *ECA Sinergia*, 10(1). <https://www.redalyc.org/journal/5885/588561543005/588561543005.pdf>

- Paredes-Zempual, Daniel, Ibarra-Morales, Luis Enrique, & Moreno-Freites, Zahira Esther. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782021000100005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782021000100005)
- Pazmay, S., & Ortiz, A. (2018). Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409656163003/html/>
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Proaño, D., Gisbert, V., y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 50-56. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Pumacayo, R. I. P. (2018). Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución Educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018 [Tesis de Grado, Universidad Nacional San Agustín De Arequipa]. Repositorio Institucional Universidad Nacional San Agustín. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuquri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, y Manjarrez. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 6 (2), 27-37. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/590/714>
- Ramírez, J., & Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *Ecno Humanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>

- Recio, R., Gómez, D., López, H., & Oviedo, R. (2012). Autorrealización de los empleados de la presidencia municipal de Rioverde, San Luis Potosí, México. *Ciencia Uat*, 23(1), 14-19. ISSN 2007-0624
- Revuelto-Taboada, L., (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 7-26. <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271533001.pdf>
- Robles, B. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-246. <http://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269/1099#>
- Rojas, C., Martínez, P., & Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista Espacios*, 41(32). <http://es.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
- Rodríguez, A; Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 82, 1-26 Universidad EAN Bogotá. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Ruíz Hernández, Y. E., & Sánchez Jaramillo, A. F. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138. <https://doi.org/10.16967/23898186.722>
- Sánchez, J., y Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Revista Sinapsis*, 1(21). <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/641/1386>
- Sandoval, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 31(3), 10-22. <https://www.redalyc.org/journal/122/12272203001/12272203001.pdf>
- Soler Sánchez, M. I., Fernández Valera, M. M., & Meseguer De Pedro, M. (2016). El papel moderador de la resiliencia entre situaciones de demandas de rol laboral y de malestar autopercibido. *Revista Mexicana de Psicología*, 33(1), 61-70. <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243056043007.pdf>



- Sotelo Asef, Jesús Guillermo, & Figueroa González, Ernesto Geovani. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 582-609. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200582](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582)
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y;jsessionid=56FEE90719F2E147325E36BFA3B6D447?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y%20;jsessionid=56FEE90719F2E147325E36BFA3B6D447?sequence=2)
- Tramullas, J. (2020). Temas y métodos de investigación en Ciencia de la Información, 2000-2019. *Revisión Bibliográfica. Profesional de la Información*, 29(4), 1-18. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/77328/60871>
- Vaca, J., Galarza, J., y Almuiñas, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejoras en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 22. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/611/1-janeth>
- Valdiviezo Torres, MA, Zapatel Arriaga, LRR, Saldana Millan, JM, & Rodas Torres, K. (2022). Habilidades sociales y clima organizacional en la Gerencia Regional de Desarrollo Social del Gobierno Regional del Callao. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 26 (114), 125-132. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/597/1103>
- Villafuerte, S., Viteri, F., y Lopez, H. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Espacios*, 42(8), 14-26. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n08/a21v42n08p02.pdf>

- Villagrán, D. (2023). *Comunicación asertiva en el clima laboral de los trabajadores del GAD Parroquial Pasa* [Tesis de Universidad Técnica de Ambato].  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/37036>
- Zarate, E. (2012). Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala, República de Guatemala.  
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>
- Zepeda et al., (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1), 61-67  
<https://www.redalyc.org/journal/614/61458265007/61458265007.pdf>
- Zepeda Rodríguez, J. J., Delgado Peraza, Z. Z., Soto Karass, J., & Soto Manzanares, J. P. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 9(19), 71-80.  
<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1087>
- Zumba et al., (2021). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Revista Illari*, (9), 28–32.  
<https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635/531>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1A.- SOLICITUD A DIRECCIÓN DE CARRERA PARA EMISIÓN DE OFICIO AL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE

Calceta, 19 de noviembre del 2023

Dr. C. Evis Lizett Diéguez Matellán  
DIRCETORA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Presente. -

Mediante solicitud, María Belén Acosta Zambrano con CI: 131459359-9; y, Génesis Mariana Coox Macay con CI: 131343468-8, estudiantes de la carrera de Administración Pública, nos encontramos desarrollando el Trabajo de Integración Curricular titulado "HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE PERÍODO 2022", bajo la tutoría de la Ing. Martha Álvarez Vidal, nos dirigimos a usted muy respetuosamente, para solicitarle autorice la emisión de un Oficio dirigido a la Srta. Brigitte García-Alcaldesa del cantón San Vicente, como un acto de formalidad para que autorice y de las facilidades para el desarrollo del trabajo de integración curricular; y, la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos para así poder continuar con el desarrollo y ejecución de nuestro trabajo.

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

Atentamente;



María Belén Acosta Zambrano  
CI: 131367411-9

Génesis Mariana Coox Macay  
CI: 131343468-8

## ANEXO 1B.- OFICIO DE PARTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA PARA EL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE

República del Ecuador



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX

Carrera de Administración Pública



Oficio n.º: ESPAM MFL-CAP-2023-660-OF

Calceta, 30 de junio de 2023

**ASUNTO:** Solicitud autorización.

Señora

Brigitte García

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SAN VICENTE**

San Vicente.-

Señora Alcaldesa:

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

Mediante solicitud de **María Belén Acosta Zambrano** con C.I. **131459359-9** y **Génesis Mariana Coox Macay** con C.I. **131343468-8** estudiantes de Octavo nivel paralelo B de la Carrera de Administración Pública, solicitamos muy comedidamente autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "**LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN VICENTE EN EL PERIODO 2022-2023**".

Cabe destacar que previa vuestra autorización, la información que se obtenga a corto y mediano plazo, a través de los instrumentos de recopilación de datos (entrevista y encuesta), servirán para el desarrollo y la ejecución del Trabajo de Integración Curricular, que se encuentra bajo la tutoría de la Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Mg.

Atentamente,

EVIS LIZETT  
DIEGUEZ  
MATELLAN

Firmado digitalmente por  
EVIS LIZETT DIEGUEZ  
MATELLAN  
Fecha: 2023.06.30  
13:27:57 -05'00'

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

EDM/igc

1/1

## ANEXO 1C.- ACEPTACIÓN DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE



San Vicente, 14 de noviembre del 2023  
OFICIO N° 073- DA-UATHs - GADMCSV

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

De mi consideración:

Dando contestación a oficio No.: ESPAM MFL-CAP-2023-660-OF, de fecha 30 de junio del 2023 y recibido en esta Dirección el 13 de noviembre del presente año, en el cual solicita de la manera más comedida autorice y brinde las facilidades necesarias para el desarrollo del Trabajo de Integración Curricular "LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN VICENTE EN EL PERIODO 2022-2023", a las estudiantes María Belén Acosta Zambrano y Génesis Mariana Coox Macay del Octavo nivel paralelo B de la Carrera de Administración Pública; me permito manifestar lo siguiente:

Nuestra Institución estará siempre presta a recibir a los estudiantes de tan prestigiosa Universidad, por lo que se acepta recibir a las alumnas antes mencionadas, para que realicen su trabajo de Integración Curricular en esta Institución.

Lo que comunico para su conocimiento, sin otro particular me despido de usted.

Atentamente,



Ing. Rubén Solórzano Vera  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN VICENTE

c.c. archivo:

ACCION	SERVIDOR	FIRMA	PUESTO
Elaborado:	Ing. Mercedes Mejía Tituaña		Analista de Talento Humano
Aprobado:	Ing. Rubén Solórzano Vera		Director Administrativo y de Talento Humano

**SANVICENTE** *Nueva generación* **IDEAS**

## ANEXO 2.- DISEÑO DE ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE

 <b>ESPAMMFL</b> ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ	 Carrera de <b>ADMINISTRACIÓN          PÚBLICA</b>
<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Edad:</b>	<b>Cargo:</b>
<p>La siguiente entrevista tiene como objetivo determinar los aspectos más relevantes de las habilidades blandas y como estas influyen en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente.</p>	
<p>1. ¿Cómo considera usted el grado de adaptabilidad de los funcionarios dentro de la institución?</p>	
<p>2. ¿Cree usted que existe una adecuada comunicación y trabajo en equipo en el desarrollo de las actividades de los funcionarios de la institución?</p>	
<p>3. ¿De qué manera participa usted en las tomas de decisiones que se desarrollan en la institución?</p>	
<p>4. ¿Cómo se manejan los conflictos laborales y se promueve la resolución pacífica de los mismos dentro de la institución?</p>	
<p>5. Desde su perspectiva, ¿cree que la falta de control emocional incide en las actividades laborales que realizan los funcionarios públicos?</p>	
<p>6. ¿Cree usted que la estructura física de la institución es apropiada para el desarrollo de las actividades de los funcionarios públicos?</p>	
<p>7. ¿Considera que el esfuerzo que realizan los funcionarios por la institución es reconocido y valorado de acuerdo a lo que merecen?</p>	
<p>8. ¿Qué estrategia de reconocimiento implementan para incentivar el desempeño y la motivación de los funcionarios públicos?</p>	
<p>9. Considera que las habilidades blandas influyen en el clima laboral de los funcionarios públicos ¿cómo?</p>	
<p>10. ¿Qué iniciativas o programas se han implementado en la institución para fortalecer las habilidades blandas y el clima laboral de los funcionarios públicos?</p>	

## ANEXO 3A.- DISEÑO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DEL GADM DEL CANTÓN SAN VICENTE

										
<b>ENCUESTA</b>										
<p>La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar los aspectos más relevantes de las habilidades blandas y como estas influyen en el clima laboral de los funcionarios públicos del GADM del cantón San Vicente, con la finalidad de identificar puntos clave que demuestren las falencias y que requieran ser intervenidas para obtener resultados óptimos mediante acciones de mejora.</p> <p>Lea detenidamente y marque con una <b>(X)</b> la respuesta de acuerdo a la siguiente escala:</p>										
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo						
1	2	3	4	5	5					
<b>Variable independiente: Habilidades Blandas</b>										
<b>Dimensión 1: Comunicación Asertiva</b>										
1	¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes?									
2	¿Cuándo usted comunica acerca del trabajo? ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes?									
3	¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo?									
<b>Dimensión 2: Resiliencia</b>										
1	¿Cuenta con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere?									
2	¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo?									
3	¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo?									
<b>Dimensión 3: Resolución de conflictos</b>										
1	¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución?									
2	¿Considera diferentes alternativas, analizando cada una de las consecuencias?									
3	¿Da sugerencias a otros para la solución de problemas?									
<b>Dimensión 4: Manejo de las propias emociones</b>										
1	¿Es capaz de controlar sus emociones y manejar las dificultades de manera razonable?									
2	¿Se siente capaz de controlar sus propias emociones?									



3	¿Es sensible frente a los sentimientos de otros?					
<b>Dimensión 5: Trabajo en equipo</b>						
1	¿Usted coopera con sus compañeros de trabajo y les muestra su ayuda cuando lo necesitan?					
2	¿Participa activamente de reuniones de trabajo, aportando ideas que mejoren el bienestar del equipo?					
3	¿Se compromete responsablemente con su trabajo y con el equipo, superando los estándares exigidos?					
<b>Variable dependiente: Clima Laboral</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Dimensión 1: Autorrealización</b>						
1	¿Se siente satisfecho/a con su trabajo?					
2	¿Considera que su trabajo le permite ejercer su creatividad y tomar iniciativas y desarrollar su máximo potencial?					
3	¿Se siente valorado/a y reconocido por sus esfuerzos y logros en el GADM?					
<b>Dimensión 2: Involucramiento Laboral</b>						
1	¿Considera que el GAD promueve un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso?					
2	¿Siente que el GAD ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos?					
3	¿Considera que tiene claridad sobre los objetivos y metas del GAD?					
<b>Dimensión 3: Condiciones Laborales</b>						
1	¿Siente que tiene acceso a recursos y herramientas adecuadas para realizar su trabajo en el GAD?					
2	¿Considera que tiene un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral?					
3	¿Siente que el GAD promueve y valora la salud y el bienestar de sus trabajadores?					
<b>Dimensión 4: Espacios físicos (Condiciones Estructurales, físicas, ergonómicas)</b>						
1	¿La organización dispone de un ambiente de trabajo amplio y espacioso?					
2	¿Siente que los espacios físicos en el GAD son adecuados para facilitar la colaboración y la interacción entre las diferentes áreas?					
3	¿Considera que los espacios físicos están bien diseñados y distribuidos?					

## ANEXO 3B.- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS MEDIANTE GOOGLE FORMS



## ANEXO 4.- EVIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS



