

Habilidades blandas en el desempeño del personal administrativo del Hospital Napoleón Dávila del Cantón Chone

Soft skills in the performance of the administrative staff of the Napoleón Dávila Hospital of the Chone Canton

Mabel Pierina Caicedo Alcívar ¹, ORCID: 0009-0001-9854-1539

Justhyn Julexy García Cedeño ², ORCID: 0009-0004-3439-2805

Byron Alejandro Rodríguez Loo ³, ORCID: 0009-0006-7989-1580

Mercedes Elizabeth Solorzano Alcívar ⁴, ORCID: 0009-0008-6801-0412

¹ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador, mabel.caicedo@espam.edu.ec

² Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador, justhyn.garcía@espam.edu.ec

³ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador, barodriguez@espam.edu.ec

⁴ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador, mercedes_solorzano@espam.edu.ec

Citación de este artículo: Caicedo, M., García, J., Rodríguez, B. y Solórzano, M. (2025). Habilidades blandas en el desempeño del personal administrativo del hospital Napoleón Dávila del cantón Chone. *ReHuSo*, 10(2), 64-72. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v10i2.6765>

Recepción: 20 de junio del 2024 **Aceptación:** 26 de junio del 2025 **Publicación:** 05 de julio del 2025

Resumen

La investigación se efectuó con el propósito de analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova del cantón Chone para la determinación de su influencia en el desempeño laboral, por lo que se desarrollaron tres etapas que corresponden a cada uno de los objetivos específicos del estudio: en primer instancia se estableció el estado del arte de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos, para cual se realizó una revisión bibliográfica de las variables de la investigación, posteriormente en la segunda fase se elaboró una encuesta estructurada por la escala de Likert misma que se validó por el modelo de Servqual, y permitió determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral, esta se aplicó al personal y se analizaron los resultados mediante la hoja de cálculo de Excel; finalmente en la tercera etapa se desarrolló una propuesta de mejora utilizando la matriz de planificación 5W+1H, para darle solución a las falencias encontradas. Los resultados demostraron deficiencias significativas en las variables estudiadas, lo que establece que las habilidades blandas son fundamentales en el desempeño laboral de todo servidor público. Esta investigación valida la importancia de conocer las habilidades como parte de los métodos de una organización la cual genera beneficios a los objetivos planteados.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño laboral, servidor público, hospital, plan de mejora.

Abstract

The research was carried out with the purpose of analyzing the soft skills of the public servants of the Dr. Napoleón Dávila Córdova Hospital of the Chone canton to determine their influence on job performance, so three stages are developed that correspond to each of them. The specific objectives of the study: in the first stage, the state of the art of soft skills and its influence on the work performance of public servants was established, for which a bibliographic review of the research variables was carried out, later in the second phase A survey structured by the Likert scale was developed, which was validated by the Servqual model, which allowed determining the influence of soft skills on job performance. This was applied to the staff and the results were analyzed using the spreadsheet. from Excel; Finally, in the third stage,

an improvement proposal was developed using the 5W+1H planning matrix, to provide a solution to the shortcomings found. The results demonstrated significant deficiencies in the variables studied, which establishes that soft skills are essential in the job performance of all public servants. In conclusion, this research validates the importance of knowing skills as part of the methods of an organization which generates benefits to the stated objectives.

Keywords: Soft skills, job performance, public servant, hospital, improvement plan

Introducción

El desempeño de los servidores públicos es fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente de las instituciones públicas y privadas, en este sentido, la presente investigación se centra en la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa del Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova, en el cantón Chone, este estudio se justifica en la necesidad de mejorar la calidad del servicio público y fomentar un ambiente laboral que potencie las capacidades.

El análisis de las habilidades blandas y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo es crucial, ya que estas competencias facilitan la adaptación a diversas situaciones y la resolución efectiva de problemas. La investigación se fundamenta en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) de 2010, que establece la importancia de un sistema de evaluación del desempeño justo y transparente, orientado al mejoramiento continuo de la calidad del servicio público

El marco teórico de esta investigación abarca conceptos esenciales como las habilidades blandas, su definición, tipos, modelos y su medición. Además, se exploran las diferencias entre habilidades blandas y duras, y la relevancia de la inteligencia emocional en el contexto laboral, el desempeño laboral se analiza a través de sus características, factores y métodos de evaluación, destacando la importancia de estas estimaciones para identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional.

La hipótesis principal de este estudio plantea que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa del Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova. Esta hipótesis se apoya en la premisa de que el fortalecimiento de competencias como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos puede mejorar notablemente la eficiencia y la calidad del trabajo administrativo

El objetivo de esta investigación fue evaluar cómo las habilidades blandas impactan en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova. Para ello, se realizaron a cabo encuestas entre 90 servidores públicos y una entrevista a la directora del área administrativa, con el fin de identificar deficiencias y proponer un plan de mejora basado en la matriz 5W+1H. Este plan de mejora tiene como propósito implementar estrategias que optimicen el uso de las habilidades blandas en el entorno laboral, promoviendo así un ambiente de trabajo más eficiente y armonioso que beneficie tanto a los empleados como a la institución en su conjunto.

Metodología

La metodología utilizada en esta investigación combinó enfoques cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión más amplia y detallada del impacto de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Napoleón Dávila del cantón Chone. Se optó por un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, utilizando métodos inductivos, deductivos y analítico-sintéticos para la recopilación y análisis de datos.

El método inductivo permitió derivar conclusiones significativas sobre la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral a partir de la observación y recolección de datos. Palmett (2020) destaca que este método es esencial para generar hipótesis válidas mediante un proceso riguroso de observación y verificación. Por su parte, el método deductivo facilitó la estructuración de un marco teórico robusto basado en fuentes bibliográficas confiables, relacionando teoría y realidad para generar nuevas hipótesis.

Según Palmett (2020), el método deductivo se basa en la idea de que la teoría debe estar fundamentada en la realidad para ser válida. Además, el método analítico-sintético permitió descomponer y analizar las habilidades blandas de los servidores públicos, identificando causas y efectos que influyen en su desempeño laboral, Lara (2020) argumenta que este método es crucial para obtener información relevante y proporcional mediante un análisis riguroso y sistemático.

La población objetivo de este estudio consistió en los servidores públicos del área administrativa del hospital, sumando un total de 90 empleados, dada la accesibilidad y el tamaño manejable de esta población, se decidió trabajar con la totalidad de los empleados, eliminando la necesidad de aplicar una técnica de muestreo específica.

Para recolectar la información necesaria, se utilizaron entrevistas semiestructuradas y encuestas. Las entrevistas permitieron obtener información detallada y cualitativa, explorando las percepciones y experiencias del personal sobre la relevancia de las habilidades blandas en su desempeño laboral. Sánchez et al. (2020) subrayan que las entrevistas son efectivas para documentar de manera precisa las opiniones y experiencias de los participantes.

Las encuestas, por otro lado, se diseñaron para obtener datos cuantitativos y se distribuyeron entre todos los empleados, conteniendo preguntas estructuradas sobre diversos aspectos de las habilidades blandas y su aplicación en el entorno laboral. Arias (2021) define la encuesta como una técnica efectiva para obtener percepciones y datos específicos de un grupo objetivo mediante cuestionarios estructurados.

Para el análisis de los datos, se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. Los datos de las encuestas se analizaron empleando métodos estadísticos con el uso de hojas de cálculo de Excel, lo que facilitó la tabulación y análisis de los datos, permitiendo una visualización clara y detallada de los resultados. Romero et al. (2021) mencionan que Excel es una herramienta útil para gestionar grandes volúmenes de datos y generar gráficos detallados. Las entrevistas se transcribieron y analizaron mediante el método de análisis de contenido, identificando temas y patrones recurrentes en las respuestas de los entrevistados, proporcionando una visión más profunda de las percepciones y experiencias del personal.

El método analítico-sintético permitió descomponer y analizar cada habilidad blanda por separado y su influencia en el desempeño laboral, posteriormente, se sintetizaron los resultados para obtener una visión integral de cómo estas habilidades interactúan y afectan el rendimiento laboral, en línea con lo propuesto por Lara (2020). Además, el método deductivo fue fundamental para estructurar el marco teórico del estudio, permitiendo generar soluciones y explicaciones específicas para el contexto investigado.

En cuanto a las consideraciones éticas, se siguieron estrictamente las directrices establecidas por la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de llevar a cabo las entrevistas y encuestas, garantizando que comprendieran el propósito del estudio y que su participación fuera voluntaria. Este enfoque metodológico no solo permitió obtener datos precisos y relevantes, sino que también respetó los derechos y bienestar de los participantes, asegurando así la integridad y validez del estudio.

Resultados

El estudio evaluó la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova del cantón Chone. Para ello, se utilizaron cuestionarios estructurados que permitieron recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos, la escala de Likert fue empleada en los cuestionarios para medir diversas dimensiones.

Tabla 1- Dimensión comunicación efectiva

FRECUENCIA	¿Cuándo desea comunicar una idea tiene facilidad de expresión?		¿Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a la que se dirige?		¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?	
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	24	35%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	13	19%
Neutral	10	15%	34	50%	23	34%
De acuerdo	18	26%	24	35%	8	12%
Totalmente de acuerdo	40	59%	10	15%	0	0%
Total	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente. Datos proporcionados por el personal del área administrativa del hospital Dr. Napoleón Dávila del cantón Chone

En la dimensión comunicación efectiva, se identificó el grado de facilidad de expresión que tienen los servidores de esta área al momento de comunicar una idea con los demás, de acuerdo, con los datos obtenidos en la encuesta el 85% (de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los encuestados tiene facilidad al expresar libremente sus ideas con su equipo de trabajo, mientras que, un 15% prefiere mantenerse neutral con respecto a la interrogante dado que consideran que la comunicación efectiva es primordial dentro de cualquier ámbito de trabajo pero en ocasiones se les dificulta poder expresarse con los demás .

El 50% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores públicos adapta su lenguaje y estilo de comunicación a la persona con la que se desean comunicar al momento de expresar un mensaje o información, sin embargo, el otro 50% manifiesto estar de forma neutral dado que para ellos es un poco complejo comunicarse con los demás.

El 54% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados expresó que dentro de la institución los cambios no son comunicados de manera inmediata lo que genera una problemática para el desarrollo eficiente de los trabajadores en la institución, a diferencia del 34% que prefiere mantenerse neutral con respecto la pregunta, mientras que el 12% (totalmente de acuerdo) de los servidores manifestó que si son comunicados los cambios efectuados dentro de su lugar de trabajo.

La comunicación efectiva es una de las habilidades con mayor relevancia dentro de las organizaciones dado que está influye de manera significativa en el desempeño de cualquier servidor al momento de comunicarse con los demás, a su vez se vincula de manera directa con el lenguaje corporal dado que se debe de tener en cuenta que al momento de comunicar una idea, mensaje o información no solo es lo que se habla sino también de qué forma se dice. Quaranta (2019) menciona la comunicación efectiva es el proceso mediante el cual se le otorga sentido a la realidad desde la etapa en la cual los mensajes son emitidos y recibidos hasta el punto de ser comprendidos e interpretados, se debe tener en cuenta que no es suficiente la interacción verbal dado que la comunicación no solo se trata de transmitir información, sino que a su vez busca expresar ideas y opiniones.

Tabla 2- Dimensión toma de decisiones

FRECUENCIA	¿Considera usted que se toman mejores decisiones cuando existe la satisfacción laboral?		¿Las decisiones que se toman resuelven las dificultades laborales?		¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones?	
Totalmente en desacuerdo	2	3%	0	0%	37	54%
En desacuerdo	7	10%	9	13%	6	9%
Neutral	10	15%	13	19%	9	13%
De acuerdo	21	31%	30	44%	12	18%
Totalmente de acuerdo	28	41%	16	24%	4	6%
Total	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente. Datos proporcionados por el personal del área administrativa del hospital Dr. Napoleón Dávila del cantón Chone

En la dimensión de toma de decisiones se identificó que el 72% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados expresó que las decisiones que se toman con mejores resultados son las que se toman en equipo dado que de esta forma se toma en cuenta la opinión de todos, por otro lado, el 15% se mantuvo neutral con relación a esta interrogante, mientras que, el 13% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) considera que tomar decisiones en equipo no da los mejores resultados.

El 68% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados considera que las decisiones que se toman si resuelven las dificultades laborales, por otro lado, el 19% se mantuvo neutral con relación a la interrogante, mientras que, el 13% (en desacuerdo) considera que las decisiones que se toman no resuelven las dificultades laborales.

El 63% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores manifestó que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la toma de decisiones que dan dentro de la institución, mientras que, un 13% se expresó de forma neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, un 24% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados declaró que, si se les toma en cuenta la opinión en sus áreas de trabajo.

La toma de decisiones es la habilidad que desarrollan las personas para elegir entre una o varias opciones, esta se considera crucial tanto en las organizaciones como en los trabajadores dado que esta evalúa las opciones que se establecen en ciertos criterios y resuelve conflictos buscando la opción correcta. La toma de decisiones es el proceso mediante el cual las organizaciones desarrollan sus actividades en conjunto con los ideales y opiniones de sus trabajadores para cumplir con los objetivos que se plantean y lograr sus metas propuestas como organización (Landazury et al., 2018).

Tabla 3- Dimensión Trabajo en equipo.

FRECUENCIA	¿Cuándo se plantean las metas del área, todos los colaboradores apoyan para alcanzar el objetivo de la mejor manera y en el menor plazo?		¿Se siente identificado con las metas que tiene el equipo de trabajo?		¿Toman en cuenta sus ideas y participa en la formulación de los objetivos?	
Totalmente en desacuerdo	1	1%	1	1%	19	28%
En desacuerdo	1	1%	0	0%	33	49%
Neutral	10	15%	6	9%	9	13%
De acuerdo	23	34%	19	28%	2	3%
Totalmente de acuerdo	33	49%	42	62%	5	7%
Total	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente. Datos proporcionados por el personal del área administrativa del hospital Dr. Napoleón Dávila del cantón Chone

En la dimensión de trabajo en equipo el 83% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) expresó que todo el personal apoya para alcanzar los objetivos de la mejor manera y en el menor plazo posible, por otra parte, el 15% se mantuvo neutral ante esta interrogante, sin embargo, el 2% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados indica que no todos participan en el proceso para lograr las metas planificadas en el menor tiempo.

El 90% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores se siente identificado con las metas del área que tiene el equipo de trabajo por el esfuerzo que realizan cada uno para poder cumplir con los objetivos, sin embargo, el 9% se mantuvo de forma neutral con respecto a la interrogante, mientras que el 1% de los encuestados está totalmente en desacuerdo dado que no se identifican con los logros que posee el departamento debido a que no participan en el proceso.

El 77% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) expresó que sus ideas no son tomadas en cuenta y debido a eso no participan en la formulación de los objetivos en las reuniones que se realizan en la institución, por otro lado, el 13% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, mientras que un 10% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los servidores piensa que sus opiniones si son consideradas en la elaboración de las metas que se plantean.

Ayoví (2019) indica que el trabajo en equipo es la unión de todos los trabajadores en una empresa tomando en cuenta la opinión de cada uno de ellos para lograr la misión y visión teniendo en cuenta la comunicación, colaboración, reconocimiento mutuo y el compañerismo de esa manera se podrá tener resultados eficientes y eficaces.

Tabla 4- Satisfacción laboral

FRECUENCIA	¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la organización?		¿Siente que existe igualdad y justicia dentro de la institución?		¿Considera usted adecuado el entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo?		¿Se encuentra satisfecho con la asignación y distribución de responsabilidad en la institución?	
Totalmente en desacuerdo	1	1%	21	31%	13	19%	1	1%
En desacuerdo	2	3%	19	28%	19	28%	4	6%
Neutral	8	12%	16	24%	15	22%	6	9%
De acuerdo	17	25%	9	13%	14	21%	16	24%
Totalmente de acuerdo	40	59%	3	4%	7	10%	41	60%
Total	68	100%	68	100%	68	100%	68	100%

Fuente. Datos proporcionados por el personal del área administrativa del hospital Dr. Napoleón Dávila del cantón Chone

En la dimensión de satisfacción laboral el 84% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) indicó que se sienten satisfechos del trabajo que realizan en la institución, mientras que un 12% se mantuvo neutral demostrando que en ocasiones no están conforme a las funciones que ejercen, por otro lado, el 4% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) considera no sentirse acorde a las actividades que desempeñan por el motivo de que no tienen un crecimiento profesional en el puesto de trabajo establecido.

El 59% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los servidores considera que no existe igualdad y justicia dentro de la institución para tomar decisiones de acuerdo con el departamento, sin embargo, un 24% prefirió mantenerse neutral con respecto a la interrogante, por otro lado, el 17% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) indica que todo el personal es tomado en cuenta para realizar cualquier actividad y de esa manera exista una equidad en el área.

El 47% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) los servidores considera que el entorno físico y el espacio del que disponen en su lugar de trabajo no es el adecuado porque no todos los departamentos cuentan con un baño y con los materiales adecuados para realizar sus actividades, sin embargo, el 22% se mantuvo neutral con respecto a la interrogante, mientras que el 31% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) de los encuestados indica que el área donde desempeñan sus funciones es ideal porque tienen una buena luminosidad.

El 84% (totalmente de acuerdo y de acuerdo) considera que se encuentran satisfechos con la asignación y distribución de responsabilidades en la institución, por otra parte, el 9% prefiere mantenerse de manera neutral con respecto a la interrogante, mientras que el 7% (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de los encuestados indica que en ocasiones no están satisfechos con las actividades divididas de cada uno.

Soledispa et al., (2022) indican que uno de los mayores sueños de las personas es lograr la satisfacción laboral en el trabajo que les guste ya que esta proporciona la motivación, compromiso y productividad del trabajador al momento de realizar sus funciones. Al tener satisfacción laboral no trabajan por obligación sino más bien porque les apasiona lo que hacen y quieren llevar a la empresa a otro nivel de competencia en cambio si los trabajadores tienen una insatisfacción eso afectaría a las áreas provocando una mala productividad.

Discusión

Los resultados de la investigación reflejan una serie de problemáticas asociadas a la implementación y utilización de habilidades blandas entre los servidores públicos del área administrativa del Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova del cantón Chone.

Una de las principales problemáticas identificadas es la ineficiencia en la aplicación de habilidades blandas, lo que impacta negativamente tanto en el ámbito personal como en el laboral de los trabajadores. Según las percepciones de los servidores, la falta de uso adecuado de estas habilidades afecta significativamente su desempeño laboral y personal, subrayando la necesidad de capacitaciones y evaluaciones para mejorar estas competencias.

La investigación señala que la falta de habilidades blandas adecuadas genera un entorno de trabajo donde los conflictos no se manejan eficientemente, lo cual es congruente con estudios previos que destacan la importancia de estas habilidades para la cohesión del equipo y la productividad general. García y López (2020) enfatizan que las habilidades para resolver conflictos son esenciales para mantener un ambiente de trabajo armónico y productivo, un entorno donde los conflictos se manejan adecuadamente reduce el estrés laboral y mejora la colaboración entre los empleados, lo cual se refleja en un mejor desempeño laboral.

Otra problemática identificada es la adaptabilidad al cambio, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. El aislamiento y la transición a un entorno de trabajo virtual han subrayado la necesidad de adaptabilidad y el uso efectivo de la tecnología de la información y la comunicación. Según el Ministerio de Educación (2021), la crisis sanitaria ha impulsado la implementación de planes de fortalecimiento de habilidades blandas para que los empleados puedan adaptarse mejor a los cambios y continuar desempeñándose de manera efectiva.

Además, la falta de una normativa específica dentro del hospital para apoyar y fomentar el desarrollo de habilidades blandas representa un obstáculo significativo, aunque existen leyes y normativas generales que protegen los derechos laborales y promueven un entorno de trabajo saludable, no hay directrices específicas que aborden directamente la mejora de las habilidades blandas en el contexto del hospital.

En cuanto al trabajo en equipo, aunque se reconoce su importancia para el éxito organizacional y la coordinación efectiva en la atención al paciente, la investigación destaca que las habilidades blandas asociadas a la colaboración aún necesitan ser fortalecidas. Paredes (2021) menciona que la colaboración efectiva entre los miembros del equipo es fundamental para la eficiencia en la realización de tareas complejas que requieren la cooperación de múltiples profesionales.

Por último, la autoevaluación de los encuestados como método de recolección de datos introduce un posible sesgo de percepción, lo que sugiere la necesidad de complementar estos datos con evaluaciones objetivas de desempeño para obtener una visión más precisa y menos sesgada de la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral.

Conclusiones

La investigación ha determinado que leyes como la Constitución de la República del Ecuador, LOSEP, Código de Trabajo y la Ley de Salud respaldan el desempeño laboral en todos sus aspectos la cual cada una de ellas garantiza los deberes y derechos del servidor público misma que permite realizar sus actividades de una manera eficiente y eficaz en el trabajo, por otra parte, las habilidades blandas no son amparadas por una base legal que establezca la importancia de evaluar las capacidades de los funcionarios, sin embargo, el Hospital Dr. Napoleón Dávila Córdova del cantón Chone no posee una normativa propia que respalde el reconocimiento de las habilidades blandas en los servidores públicos por su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de la investigación determinaron un porcentaje relevante de que los servidores no emplean las habilidades blandas en sus funciones lo que afecta al desempeño laboral de la institución las capacidades que requieren ser fortalecidas son la comunicación efectiva con un 54% debido a que los cambios efectuados no son comunicados de manera inmediata, la toma de decisiones con el 68% de los encuestados siente que sus opiniones no son tomadas en cuenta, deficiencia en el trabajo en equipo es de un 77% lo cual obstaculiza la colaboración entre áreas y en la satisfacción laboral con un 59% consideran que existe una desigualdad e injusticia

en la realización de sus actividades, el 47% de los servidores creen que el entorno físico no es el adecuado para los funcionarios.

La propuesta de mejora se enfoca en un método que determina las problemáticas, cuyo objetivo busca mejorar el desempeño del personal basándose en sus capacidades por medio de la matriz 5W+1H con la que se pretende dar soluciones a cada falencia presentada con la finalidad de perfeccionar las actividades diarias y lograr los resultados, así como una mejor comunicación efectiva y satisfacción laboral en los procesos y el área de trabajo, además de mejorar las condiciones en el entorno laboral para los servidores públicos y de esta manera brindar un servicio eficiente y eficaz.

Referencias bibliográficas

- Arias, J. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica. Enfoques Consulting EIRL*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (26 de octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público. Registro Oficial Suplemento 294*. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOSEP.pdf>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 58-76. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Carranza, D., y Cedeño, W. (2023). *Evaluación de la eficiencia en el desempeño laboral de los servidores públicos administrativos del distrito de educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte, periodo 2021-2022* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Manabí]. Repositorio Institucional ESPAM. https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2209/1/TIC_AP89D.pdf
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistema de resolución de conflictos laborales: directrices para mejorar el desempeño. Centro Internacional de Formación de la OIT*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Foronda, J. (2018). *La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional* [Tesis de grado, Universidad de Antioquia]. Biblioteca Digital UDEA. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf
- García, L., y López, P. (2020). Habilidades interpersonales y productividad laboral en el sector salud. *Revista de Salud Pública*, 28(3), 210-220. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100018
- Herrera, C. (2022). *Orientación al cambio y su relación con la iniciativa laboral del personal administrativo en la Unidad Ejecutora Hospital II-2 Tarapoto, 2021* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69232/Herrera_VCAII-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Landazury, L., Basso, M., Neugovsen, G., Mercant, S., Jaafar, H., y Ruz, A. (2018). *Toma de decisiones y sus repercusiones sobre costos transaccionales en las empresas*, 39(24), 7. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p07.pdf>
- Lara, J. (2020). *Desarrollo de un método analítico para la determinación y cuantificación de alérgenos en productos cosméticos* [Tesis de maestría, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio Institucional RediUMH.

http://dspace.umh.es/bitstream/11000/25720/1/TFM%20firmado.%20Jos%c3%a9%20Luis%20Lara%20Barra nco_Al%c3%a9rgenos_Versi%c3%b3n%20final%20-%20JOSE%20LUIS%20LARA%20BARRANCO.pdf

Ministerio de Educación. (2021). *Plan de fortalecimiento habilidades blandas y emprendedoras docentes FDA – BGU*.
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/Plan-de-habilidades-blandas-y-emprendedoras-FDA-BGU.pdf>

Palacio, K. (2019). Responsabilidad social empresarial: evolución e importancia dentro de las organizaciones. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 8, 75–85. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7830994.pdf>

Palmett, A. (2020). Métodos inductivos, deductivo y la teoría de la pedagogía crítica. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 3(1), 36-42. https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/rep/2020_030105.pdf

Paredes, J. (2021). *Habilidades blandas y calidad del servicio al cliente de la hostería “quinta colorada” del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi* [Tesis de grado, Universidad Regional Autónoma]. Repositorio Institucional UNIANDÉS. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12280/1/TUAEXCOMADM003-2021.pdf>

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Revista Enfoques*, 31(1), 21–46. <http://www.scielo.org.ar/pdf/enfoques/v31n1/v31n1a03.pdf>

Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Trascender contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>

Romero, J., Hincapie, D., y Vergara, G. (2021). Fortalecimiento del pensamiento matemático mediante el uso de la hoja de cálculo como herramienta didáctica en los estudiantes de primer ciclo de educación superior. *Revista Ciencia e Ingeniería*, 8(2), 1-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742483>

Sánchez, C., alemán, I., y Piedrahita, M. (2020). El análisis de la entrevista en el género radiofónico. *Revista de Investigación e Innovación*, 5, 120-130. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/1080/801>

Soledispa, X., Balladares, M., y Barco, M. (2022). La satisfacción laboral y desempeño de los empleados de la compañía limitada Walter Landeta "Buseta" importadora de banano. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 48-64. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/582/1018>

Contribución de los Autores

Contribución de los Autores Autor	Contribución
Mabel Pierina Caicedo Alcívar	
Justhyn Julexy García Cedeño	Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Validación, Redacción - borrador original.
Byron Alejandro Rodríguez Loor	
Mercedes Elizabeth Solórzano	