

# Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de los funcionarios de San Vicente

Soft skills and their influence on the work environment of officials in Saint Vincent

María Belén Acosta Zambrano  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
Manuel Félix López. Manabí – Ecuador.  
maria.acosta@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0005-8486-5320>

Génesis Mariana Coox Macay  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí  
Manuel Félix López. Manabí – Ecuador.  
genesis.coox@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0008-4069-4859>

Martha Elizabeth Álvarez Vidal  
Docente de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López. Manabí – Ecuador.  
martha.alvarez@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1646-7089>



© Copyright 2024.  
Universidad Nacional  
Autónoma de Nicaragua,  
Managua (UNAN-Managua)

## Resumen

La presente investigación es el trabajo derivado de tesis de licenciatura alojado en el repositorio de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), realizado para determinar el grado de influencia que tienen las habilidades blandas en el clima laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón San Vicente. La metodología utilizada fue de tipo bibliográfica y de campo. Iniciando con una revisión bibliográfica legal de las variables de 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. 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 fue direccionada a los 96 funcionarios públicos los cuales se encuentran regidos por la Ley

## Palabras claves

*Habilidades, clima, funcionarios, metodología, influencia.*

Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Identificando 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. A partir de los resultados obtenidos, se diseñó un plan de mejora, el cual se hizo efectivo mediante la matriz 5W+1H, estableciendo acciones de mejora para hacer frente a las problemáticas.

## Abstract

The present research is the work derived from a bachelor's thesis hosted in the repository of the Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), carried out to determine the degree of influence that soft skills have on the work environment of officials public of the Municipal Decentralized Autonomous Government (GADM) of the San Vicente canton. The methodology used was bibliographic and field type. Starting with a legal bibliographic review of the study variables, which revealed that there is no legal basis that protects the importance of these interpersonal capabilities in public servants and their impact on institutions. Regarding the information collection techniques that helped in diagnosing the level of influence, they were the interview, which was directed to the general director of said institution and two directors of the areas of human talent and communication respectively, while the survey was addressed to the 96 public officials who are governed by the Organic Law of Public Service (LOSEP). Identifying that the main problems that affect the work environment are related to 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 infrastructure issues. physics. Based on the results obtained, an improvement plan was designed, which was made effective through the 5W+1H matrix, establishing improvement actions to address the problems.

## Keywords

*Skills, climate, officials, methodology, influence.*



Fuente: Fotografías del IV Congreso Internacional de Vinculación con la sociedad (2024).

”

*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.*

## Introducción

A nivel del mundo, según Aburto y Bonales (2011) la necesidad que tienen las organizaciones de los diferentes países de estudiar el comportamiento de los individuos se debe a la globalización. 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, dicho estudio 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 lo 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, donde 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.

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.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 y 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.



*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.*

La presente investigación 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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 lib.1, tít.3, cap.1, art. 22: Deberes de las o los servidores públicos, lit.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 lib.1, tít.3, cap.1, art. 23: Derechos de las servidoras y los servidores públicos, lit. 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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 demostró 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 aportó directamente al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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.

## Materiales y métodos

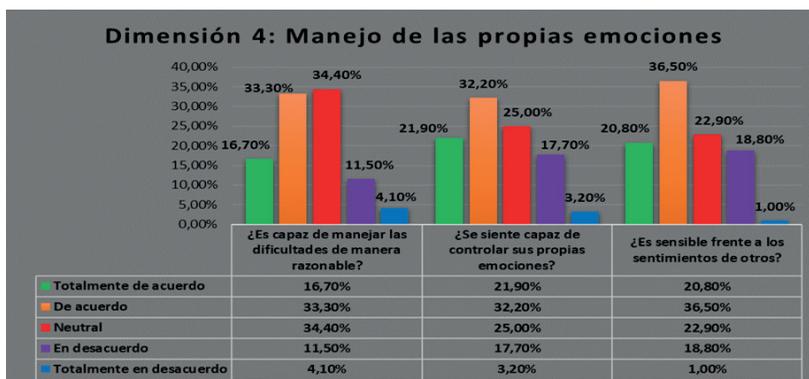
La presente investigación fue desarrollada con 96 funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Vicente, que en su totalidad son 206, de los cuales 110 están regidos por el Código de Trabajo y 96 por la LOSEP. Sin embargo, se trabajó con una muestra representativa, tomando como referencia solo los 96 funcionarios administrativos.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación es de tipo bibliográfica, de campo, y descriptiva. Además, se aplicó el método inductivo, deductivo y analítico- sintético que permitió realizar la revisión de la información bibliográfica que sustenta el presente trabajo académico. La práctica de la investigación, se basó en teorías e investigaciones acerca del tema, para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el uso de un cuestionario de preguntas a través de Google forms y la entrevista realizada de manera presencial a los respectivos directores de la institución.

## Resultados y discusión

**Figura 1**

*Manejo de las propias emociones*



**Fuente.** Las autoras.

Según los datos obtenidos de la (figura.1) 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 y 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.

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

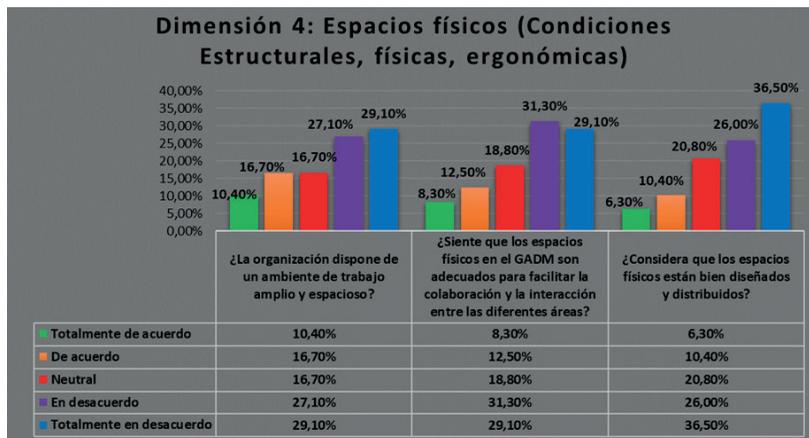


*La distribución de los departamentos supone una complicación para que los funcionarios puedan relacionarse de manera adecuada imposibilitando la consecución de un ambiente laboral propicio que favorezca el bienestar de toda la institución.*

para desempeñarse en su trabajo y puede generar tensiones en el entorno laboral. Desde la opinión de Leal (2022) 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.

**Figura 2**

*Espacios físicos (Condiciones estructurales, físicas ergonómicas)*



**Fuente.** Las autoras

Del total de los encuestados, de acuerdo a los resultados obtenidos de la (figura.2), 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, solo un 16% indicó estar conforme con el diseño y distribución de las diferentes áreas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón San Vicente. 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.

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, al no poder expresar sus ideas con libertad, no tener un control de sus propias emociones y al considerar que su trabajo no es valorado de acuerdo al reconocimiento que merece, hace que su desempeño y su relación con los demás se torne complicado laboralmente, creando un ambiente que genera ansiedad y estrés que repercute en el rendimiento profesional.

## Conclusiones y recomendaciones

### 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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón San Vicente afecta en gran medida el buen funcionamiento de la misma.
- La investigación realizada 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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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.

”

*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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón San Vicente*

## Recomendaciones

- Sería recomendable que las autoridades en Ecuador y muy en específico el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (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.

## Referencias bibliográficas

- Aburto Pineda, H. I., y 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>
- 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)
- 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>
- 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>
- Lucas, C. F., y 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/>
- Pazmay, S., y 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/>