

HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA EMMAP-EP TOSAGUA.

Soft skills in the work performance of public officials at Emmap-EP Tosagua.

Recibido: 05/02/2025 – Revisado: 08/03/2025 - Publicado: 07/07/2025

DOI: <https://doi.org/10.56124/ubm.v6i11.009>



jul - dic 2025
Vol. 6 - Núm. 11
e-ISSN 2600-6006

Byron Alejandro Rodríguez Loor
<https://orcid.org/0009-0006-7989-1580>
barodriguez@espam.edu.ec
Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí, Ecuador

José Luis García Vera.
<https://orcid.org/0000-0003-4238-0198>
jgarcia@espam.edu.ec
Escuela Superior Politécnica
Agropecuaria de Manabí, Ecuador

Karen Alejandra Mendoza García.
<https://orcid.org/0000-0002-8996-0598>
karen.mendoza@uleam.edu.ec
Universidad Laica Eloy Alfaro de
Manabí, Ecuador



Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad analizar las habilidades blandas de los servidores públicos de la EMMAP-EP del cantón Tosagua para la determinación de su influencia en el desempeño laboral, en la investigación se abordan tres fases, mismas que responden a cada uno de los objetivos específicos planteados, en primer lugar se realizó una extensa revisión bibliográfica sobre el estado del arte de las variables de estudio y un análisis referente a la base legal y normativas de acuerdo al estudio, para cumplir con la actividades de la segunda fase se diseñó un cuestionario de preguntas para las entrevistas aplicadas al gerente general y al responsable de talento humano, a la vez se realizaron encuestas elaboradas mediante el modelo servqual y escala de Likert que permitió medir el nivel de satisfacción de los servidores, por último se presentó un plan de mejoras elaborado mediante la matriz 5w+1h donde se proponen y brindan soluciones a las diferentes problemáticas encontradas en la empresa. Asimismo, se observó que las habilidades blandas juegan un rol importante en el desempeño laboral, debido a que facilitan a los servidores públicos crear un entorno de trabajo positivo, adaptarse a los cambios, colaborar de manera efectiva en equipo y mantener una comunicación asertiva y afectiva. Además, estas habilidades les permiten desarrollar y aplicar las competencias de trabajo cooperativo, toma de decisiones en su ámbito laboral, de igual manera abordar los conflictos laborales producto de la interrelación humana con carácter humanística y de calidez.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño laboral, estado del arte, comunicación efectiva

Abstract

The purpose of this study is to analyze the soft skills of the public servants of the EMMAP-EP of the Tosagua canton to determine their influence on job performance, the research addresses three phases, which respond to each of the specific objectives set out, first an extensive literature review was conducted on the state of the art of the variables of study and an analysis of the legal and regulatory basis according to the study, to comply with the activities of the second phase, a questionnaire of questions was designed for the interviews applied to the general manager and the person in charge of human talent, at the same time surveys were carried out using the servqual model and Likert scale that allowed measuring the level of satisfaction of the servers, finally an improvement plan was presented, elaborated using the 5w+1h matrix where solutions are proposed and offered to the different problems found in the company. It was also observed that soft skills play an important role in job performance, since they enable public servants to create a positive work environment, adapt to changes, collaborate effectively in teams and maintain assertive and affective communication. In addition, these skills allow them to develop and apply the competencies of cooperative work, decision making in their work environment, as well as to deal with labor conflicts resulting from human interrelationships with a humanistic and warm character.

keywords: Soft skills, job performance, state of the art, effective communication

Introducción

La gestión del talento humano en el ámbito del servicio público es un factor clave para el desarrollo eficiente de las instituciones estatales, pues incide directamente en la calidad de los servicios que se brindan a la ciudadanía. En este contexto, la Ley Orgánica de Servicio Público (2010) establece principios fundamentales para el desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, enfatizando la importancia de un sistema de gestión que promueva la igualdad, la no discriminación y la mejora continua. Dentro de este marco normativo, se destaca la relevancia de las habilidades blandas como competencias esenciales para optimizar el desempeño laboral en las instituciones públicas.

Las habilidades blandas se han consolidado como competencias esenciales tanto en el ámbito personal como profesional. Según Zapata (2020), estas habilidades comprenden características socioemocionales, comportamientos y costumbres que distinguen a un individuo de otro, reflejando su autenticidad y singularidad. Este concepto resalta la importancia de atributos como la empatía, la amabilidad y el carisma, los cuales se desarrollan y perfeccionan a lo largo de la vida. Asimismo, Araya y Garita (2019) subrayan que las habilidades blandas son un reflejo de la personalidad de las personas, destacando sus valores y aptitudes, lo cual facilita la construcción de relaciones interpersonales sólidas y la mejora de la confianza dentro de un entorno social y laboral.

Por otro lado, Arias y Cabrera (2022) explican que, existen diversas competencias blandas que están estrechamente vinculadas a las características personales de cada individuo. Estas cualidades son fundamentales para formar un ser humano capaz de comprender y guiar a otros, al tiempo que cumple con eficacia las responsabilidades laborales asignadas. En este contexto, se destacan algunas habilidades blandas esenciales, tales como la comunicación efectiva, la adaptabilidad, la resolución de conflictos, la responsabilidad y la toma de decisiones. Velaña (2019) destaca la importancia de que los empleados demuestren sus conocimientos, valores y habilidades para ejecutar eficientemente las tareas asignadas, cumpliendo con los plazos establecidos. Señala que deben manejar los recursos económicos públicos de manera responsable, enfocándose en las necesidades prioritarias de la ciudadanía. Además, resalta la relevancia de cumplir con el horario laboral y el derecho a beneficios como vacaciones y remuneraciones.

Challa (2022) explica la importancia de fortalecer las habilidades blandas en las áreas de dirección, gerencia y apoyo dentro de las organizaciones, ya que, a pesar de los avances, aún persisten problemas relacionados con la comprensión, el trabajo en equipo y la motivación, aspectos esenciales para el éxito institucional y el crecimiento tanto de los colaboradores como de las empresas. Según Zumba et al. (2021), las habilidades socioemocionales están vinculadas con el comportamiento de los individuos, promoviendo actitudes positivas y mejorando las relaciones con la comunidad. Chan y Saldívar (2023) enfatizan la trascendencia de desarrollar características interpersonales, ya que estas no solo facilitan el logro de metas organizacionales, sino que también

contribuyen a la formación de un personal competente capaz de enfrentar diversas situaciones. Por otro lado, Leal (2020) señala que las habilidades interpersonales son cruciales para mejorar las interacciones laborales, ya que influyen en la capacidad de los empleados para mantener un ambiente de trabajo eficaz, resolver conflictos y optimizar el tiempo. En conjunto, estas habilidades personales son esenciales para las organizaciones públicas, permitiéndoles seleccionar empleados con cualidades como paciencia, amabilidad y resolución de problemas, factores que contribuyen al éxito organizacional.

La presente investigación se enfoca en analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Empresa de Agua Potable de la (EMMAP-EP), ubicada en el cantón Tosagua. A través de esta evaluación, se busca identificar las carencias en las competencias interpersonales de los colaboradores y proponer estrategias para mejorar su desarrollo, con el fin de potenciar el desempeño individual y colectivo, así como optimizar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de fortalecer las habilidades blandas en los servidores públicos, para garantizar un funcionamiento de calidad en las entidades públicas y contribuir al desarrollo organizacional de las mismas.

Metodología

El presente estudio investigativo es mixto, con un enfoque descriptivo y cuantitativo centrado en la identificación de las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la EMMAP-EP del cantón Tosagua. Se realizó una investigación de campo, que permitió estar en contacto de forma directa con el objeto de estudio, también la investigación bibliográfica, que ayudo a argumentar y sostener la investigación desde las fuentes bibliográficas como tesis, artículos científicos, libros entre otras y descriptiva, con el objetivo de obtener información relevante que permita comprender los factores que influyen en el entorno organizacional, se emplearon diversas técnicas de recolección de datos, tales como la observación directa, entrevistas y encuestas, con el fin de identificar las dificultades y fortalezas, los métodos inductivos y deductivos se utilizaron para analizar las variables relacionadas con las habilidades blandas desde las diferentes fuentes que proporcionaron información y su impacto en el desempeño laboral, combinados con el enfoque analítico-sintético para extraer los aspectos más relevantes y generar propuestas de mejora basadas en los resultados obtenidos.

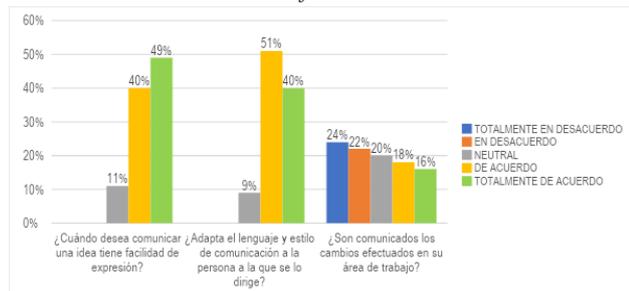
Se estableció el estado de arte, indagando en varias fuentes bibliográficas sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral, para ello se realizó un cuadro comparativo para interpretar la información recopilada sobre base legal y normativas, para determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores de la EMMAP-EP se diseñó una entrevista dirigida al gerente general y al responsable de talento humano, y la aplicación de encuestas para los colaboradores de la misma, divididas por dimensiones mediante la escala de Likert.

Para proponer mejoras para el fortalecimiento de habilidades blandas, se diseñó una matriz tomada como referencia la planificación 5w + 1h, donde se ubicaron inconvenientes detectados con sus respectivas actividades, responsables, lugar, objetivo y también se detalla el problema central a mejorar, posteriormente se solicitó el permiso para la socialización de las propuestas con los involucrados.

Resultados

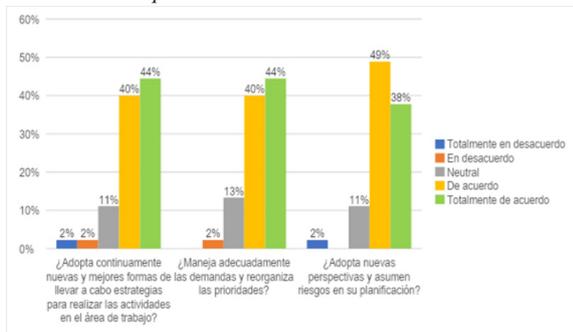
Se aplican encuestas a 45 funcionarios que engloban la totalidad de los servidores públicos, compuesto por dos secciones una para la variable de estudio de las habilidades blandas y la otra referente al desempeño laboral, donde cada una tiene la finalidad de evaluar cinco dimensiones, a través de la Escala de Likert se conoció el grado de satisfacción del puesto de trabajo de acuerdo a su función, en el cual el porcentaje indica que 1 es totalmente en desacuerdo, del mismo modo 2 es desacuerdo, mientras que 3 es neutral, de igual forma 4 es de acuerdo y posteriormente 5 totalmente de acuerdo. Los resultados obtenidos son cuantitativos (numérico - porcentual) y cualitativo (descriptivo - analítico) (ver figura 1).

Figura 1
Dimensión 1: Comunicación efectiva



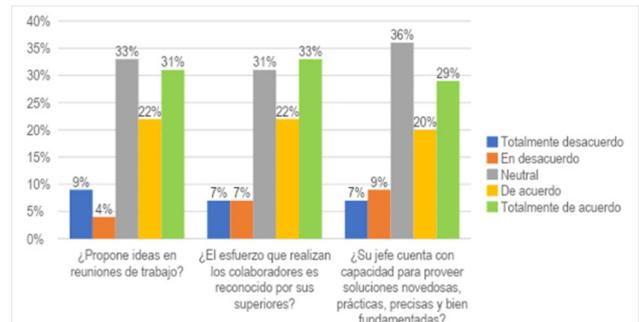
Esta figura revela que el 89% de los encuestados tiene la habilidad de expresar opiniones laborales, mientras que un 11% no la ha desarrollado completamente. El 91% utiliza el lenguaje adecuado para comunicar el desempeño de las tareas, aunque un 9% tiene dificultades. En cuanto a la notificación de cambios, el 44% expresó desacuerdo por no recibir información a tiempo, mientras que un 34% la recibe de manera oportuna.

Figura 2.
Dimensión 2: Adaptabilidad



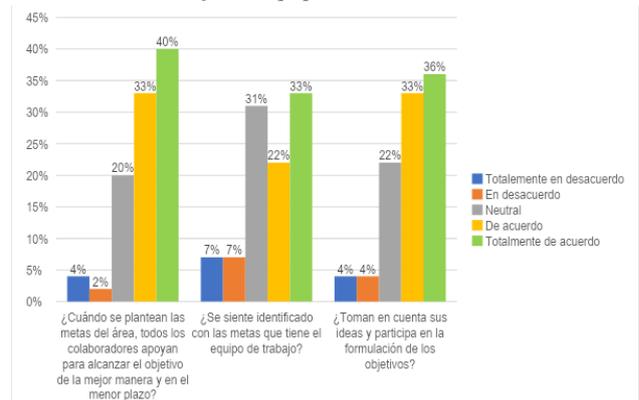
El 84% de los encuestados en cuanto a adaptabilidad está conforme con la búsqueda de ideas innovadoras, mientras que un 11% sigue una rutina que afecta la productividad. En la gestión de necesidades internas, el 84% gestiona adecuadamente las prioridades, pero un 13% considera que no se cumplen eficientemente. Finalmente, el 87% está de acuerdo con proponer nuevas planificaciones, mientras que un 11% prefiere mantener estrategias tradicionales.

Figura 3.
Dimensión 3: Iniciativa.



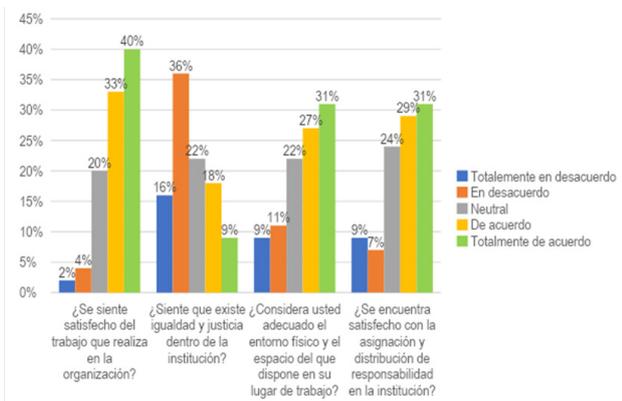
El 53% de los encuestados considera que los servidores están capacitados para proponer ideas innovadoras, mientras que el 33% aún necesita desarrollar esta habilidad y el 13% no está incentivado a expresarse. En cuanto al reconocimiento, el 55% siente que su esfuerzo es valorado por la máxima autoridad, mientras que el 31% menciona que en ocasiones no se reconoce su trabajo, y el 14% considera que no se les da suficiente reconocimiento. Además, el 49% cree que la máxima autoridad toma decisiones favorables para el crecimiento, pero el 36% opina que el jefe sigue una rutina sin innovación, y el 16% considera que no está capacitado para asumir su rol.

Figura 4.
Dimensión 4: Trabajo en Equipo.



El 73% de los servidores públicos trabaja en conjunto para proponer estrategias y cumplir los objetivos institucionales, aunque un 6% no se esfuerza lo suficiente. El 55% se identifica con las metas y colabora activamente, mientras que el 31% pide más empatía de sus compañeros. Además, el 69% siente que sus ideas son tomadas en cuenta, aunque un 22% cree que algunas

propuestas no siempre son valoradas por igual, y el 8% se siente ignorado en sus aportes.



El 73% de los servidores públicos está satisfecho con su rol y las actividades asignadas, aunque un 6% presenta quejas por no ser tratados de manera equitativa. El 52% siente que sus propuestas no son consideradas, mientras que el 27% se siente escuchado. En cuanto al ambiente laboral, el 58% considera que es adecuado, pero un 22% menciona que hay factores que afectan la concentración. Finalmente, el 60% está conforme con la asignación de su puesto, aunque un 16% cree que sus tareas no corresponden a su preparación académica.

Discusión

El análisis realizado sobre el desempeño y desarrollo de las habilidades blandas de los servidores públicos de la EMMAP-EP ha puesto de manifiesto diversas áreas de mejora clave que pueden fortalecer tanto el ambiente laboral como la efectividad de la institución. A partir de los inconvenientes identificados en las fases previas, se ha diseñado un plan de mejora utilizando la matriz de planificación 5W+1H, que para Caisapanta (2022) ayuda a definir los inconvenientes y proponer alternativas desde diferentes puntos de vista mediante seis preguntas qué, porqué, cuándo, dónde, quiénes y cómo serán los encargados, en la misma se detallan actividades específicas para abordar cada uno de los problemas detectados, tales como la falta de normativas sobre habilidades blandas, la necesidad de mejorar la comunicación interna y la integración de los servidores a los cambios organizacionales. Para Vera y Zambrano (2022) los instrumentos de mejora son de mucha importancia para identificar los aspectos positivos y negativos de una organización, lo que fortalece su imagen institucional y favorece la innovación y mejora continua de sus productos o servicios, respondiendo así a las necesidades de la población. Por su parte, Taffur y Mero (2022) afirman que la implementación de estas herramientas es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, ya que permite verificar el funcionamiento adecuado de las tareas y proponer soluciones a los problemas que obstaculizan el desarrollo de los procesos internos, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este enfoque estratégico no solo busca la implementación de

medidas correctivas, sino también como afirma Yaruscuán (2019) permite introducir cambios internos en la empresa, con el fin de resolver problemas y optimizar el desempeño. Destaca que las acciones deben ser estructuradas, bien diseñadas, ejecutadas dentro de un tiempo determinado y acompañadas de un seguimiento continuo para asegurar el éxito, creando un entorno más inclusivo y equitativo en el que cada servidor pueda desempeñar su rol de manera más eficiente y motivada. A través de la capacitación continua y la implementación de cambios estructurales, como la mejora de la cooperación y la justicia en la toma de decisiones, se pretende garantizar que todos los colaboradores tengan acceso a las mismas oportunidades de desarrollo y contribuyan de forma efectiva al crecimiento de la EMMAP-EP.

Conclusiones

Resulta fundamental que tanto las leyes vigentes como la entidad objeto de esta investigación incorporen y apliquen normativas relacionadas con las habilidades blandas, con el fin de fomentar el crecimiento y desarrollo de los servidores públicos. En la actualidad, es imperativo contar con personal capacitado y competente, capaz de asumir diversos roles y con habilidades cognitivas que favorezcan un desempeño laboral productivo y satisfactorio. Estas competencias permiten una rápida adaptación a los cambios, lo que resulta esencial en un entorno laboral dinámico.

De acuerdo con los datos obtenidos a través de los instrumentos de campo, se identificaron diversas falencias en la EMMAP-EP, tales como la ausencia de una normativa clara sobre el desarrollo de habilidades blandas, un bajo compromiso del personal para adaptarse a los cambios, y una escasa disposición para resolver conflictos internos. Además, se observó que los cambios implementados no son debidamente comunicados al personal, lo que genera inconformidad entre los trabajadores. Asimismo, la empresa carece de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales, y se evidenció una falta de capacidad por parte de la Unidad de Humano para proponer alternativas innovadoras, junto con la ausencia de un proceso de toma de decisiones basado en la igualdad y la justicia.

Finalmente, se elaboró un plan de mejora, el cual consiste en una matriz que recoge los problemas identificados durante la investigación. Con base a estos hallazgos, se proponen diversas mejoras, responsables y actividades específicas. Esta propuesta fue socializada con el personal de la empresa con el objetivo de dar a conocer los problemas detectados y, sobre todo, garantizar su aplicación en el entorno laboral para optimizar el desempeño y funcionamiento de la empresa.

Referencias

Araya Fernández, E. Garita Gonzáles, G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva

- laboral, profesional y de gestión académica. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10 (2), 112-141. <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907>
- Arias Salazar, D. A. y Cabrera Vidal, J. (2022) Relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ESESANFER S.R.L, Cajamarca 2021. [Trabajo de Titulación, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/2482>
- Casiapanta Mosquera, A. D. (2022) Propuesta de un plan de mejora al proceso de importación de materia prima. Caso: empresa Aprodin [Trabajo de Titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/21221>
- Challa Ancalla, G. (2022) Habilidades blandas en los contextos actuales [Trabajo de Investigación, Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/6254>
- Chan Chi, G. I. y Saldívar Acosta, M. S. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista publicando*, 10(38), 54-65. <https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2367>
- Leal Paredes, M. S. (2020) Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. *Res Non Verba Revista científica*, 10(1), 1-24. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.286>
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010, 06 de octubre). Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAB.pdf
- Taffur Lucas, M. Á. y Mero Mendieta, M. Y. (2022) Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Chone [Tesis de Titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1837>
- Velaña Bayas, B. (2019). La afectación del derecho al trabajo de los servidores públicos ocasionado por los contratos ocasionales en el Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, (22), 20-23. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.22.2019.720>
- Vera Varela, G. R. y Zambrano Zambrano, M. V. (2022) El teletrabajo y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de CNT EP cantón Bolívar, periodo 2020-2021 [Trabajo de Titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/1823>
- Yaruscuán Cadena, S. M. (2019) Determinar el nivel de clima laboral y elaborar un plan de mejora en el personal administrativo de estrategias y mercado [Trabajo de Titulación, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19263>
- Zapata Vélez, V. (2020) Desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de educación primaria [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/2359>
- Zumba Hidalgo, S. N., Quinde Tenemea J. L., Lata Tigre, S. C. y Espinoza Alvares, C. A. (2021). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Illari*, (9), 28-32. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/63>