

Vol. 8 Num. 18 Suplemento CICA Multidisciplinario  
Julio-Diciembre 2024

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

**SOFT SKILLS AND THEIR INFLUENCE ON THE JOB PERFORMANCE OF  
STAFF IN THE ADMINISTRATIVE AND SERVICE AREA OF THE CHONE-IESS  
BASIC HOSPITAL**

**HABILIDADES SOFT E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DO  
FUNCIONÁRIO DA ÁREA ADMINISTRATIVA E DE SERVIÇO DO HOSPITAL  
BÁSICO CHONE-IESS**

**AUTORES:**

Stefany Maria Zambrano Vélez<sup>1</sup> Autor de correspondencia [stefany.zambranove@espam.edu.ec](mailto:stefany.zambranove@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador.

Cindy Paola Zambrano Quiroz<sup>2</sup> Email: [cindy.zambrano@espam.edu.ec](mailto:cindy.zambrano@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador.

José Luis García Vera<sup>3</sup> Email: [jgarcia@espam.edu.ec](mailto:jgarcia@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador.

Byron Alejandro Rodríguez Loor<sup>4</sup> Email: [barodriguez@espam.edu.ec](mailto:barodriguez@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador.

Yuly Isabel Santos Véliz<sup>5</sup> Email: [ysantosv@uoc.edu](mailto:ysantosv@uoc.edu)  
Universitat Oberta de Catalunya - España

**Recibido:** 31 de agosto 2024 **Aceptado:** 31 de octubre 2024 **Publicado:** 25 diciembre 2024

---

<sup>1</sup> Stefany Maria Zambrano Vélez - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [stefany.zambranove@espam.edu.ec](mailto:stefany.zambranove@espam.edu.ec) Orcid : 0009-0001-4186-9736

<sup>2</sup> Cindy Paola Zambrano Quiroz – Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [jgarcia@espam.edu.ec](mailto:jgarcia@espam.edu.ec) Orcid: 0009-0000-2530-1844

<sup>3</sup> José Luis García Vera – Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [jgarcia@espam.edu.ec](mailto:jgarcia@espam.edu.ec) Orcid: 0000-0003-4238-0198

<sup>4</sup> Byron Alejandro Rodríguez Loor - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [barodriguez@espam.edu.ec](mailto:barodriguez@espam.edu.ec) Orcid: 0009-0006-7989-1580

<sup>5</sup> Yuly Isabel Santos Véliz<sup>5</sup> Email: [ysantosv@uoc.edu](mailto:ysantosv@uoc.edu) Universitat Oberta de Catalunya – España  
<https://orcid.org/0009-0002-0274-1657>

## **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolló en el Hospital Básico Chone-IESS con la finalidad de analizar la influencia de las habilidades interpersonales del personal del área administrativa y de servicio en su desempeño laboral. Este estudio es importante debido a la creciente relevancia de las competencias socio-emocionales en el ámbito laboral, especialmente en el sector de la salud pública. Investigaciones previas han demostrado una correlación positiva entre el desarrollo de estas habilidades y la mejora en la productividad y satisfacción laboral. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, de campo y bibliográfica, con enfoques cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron métodos inductivos, deductivos y analítico-sintéticos. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta y la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de preguntas cerradas dirigidas, basado en el modelo Servqual y la escala de Likert, para la encuesta; y un banco de preguntas abiertas para la entrevista. Los resultados obtenidos demostraron características contrarias a lo que se requiere de un servidor público en relación a las competencias interpersonales del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS. De acuerdo a las deficiencias encontradas y descritas, se desarrollaron estrategias de mejora mediante la matriz de planificación 5w+1h, con la finalidad de fortalecer las competencias interpersonales y mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos. En conclusión, este estudio determinó la importancia de desarrollar las habilidades interpersonales como parte fundamental de las instituciones de salud, dado que contribuyen a generar un desempeño laboral exitoso.

**PALABRAS CLAVE:** Habilidades blandas, desempeño laboral, servidores públicos, hospital básico Chone IESS, estrategia de mejora.

## **ABSTRACT**

This research was carried out at the Hospital Básico Chone-IESS with the purpose of analyzing the influence of interpersonal skills of administrative and service personnel on their work

performance. This study is important due to the growing relevance of socioemotional competencies in the workplace, especially in the public health sector. Previous research has shown a positive correlation between the development of these skills and improved productivity and job satisfaction. The methodology used was descriptive, field and bibliographic, with quantitative and qualitative approaches. Inductive, deductive and analytical-synthetic methods were used. The techniques applied were the survey and the interview. The instruments used were a questionnaire of directed closed questions, based on the Servqual model and the Likert scale, for the survey; and a bank of open questions for the interview. The results obtained showed characteristics contrary to what is required of a public servant in relation to interpersonal competencies in the administrative and service area of the Hospital Básico Chone-IESS. According to the deficiencies found and described, improvement strategies were developed using the 5w+1h planning matrix, in order to strengthen interpersonal competencies and improve the work performance of public servants. In conclusion, this study determined the importance of developing interpersonal skills as a fundamental part of health institutions, given that they contribute to generating successful work performance.

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

## **RESUMO**

A presente pesquisa foi desenvolvida no Hospital Básico Chone-IESS com o objetivo de analisar a influência das habilidades interpessoais do pessoal da área administrativa e de serviços no seu desempenho profissional. Este estudo é importante devido à crescente relevância das competências socioemocionais no ambiente de trabalho, especialmente no setor de saúde pública. Pesquisas anteriores mostraram uma correlação positiva entre o desenvolvimento destas competências e melhorias na produtividade e satisfação no trabalho. A metodologia utilizada foi descritiva, de campo e bibliográfica, com abordagens quantitativa e

qualitativa. Foram utilizados métodos indutivos, dedutivos e analítico-sintéticos. As técnicas aplicadas foram o levantamento e a entrevista. Os instrumentos utilizados foram um questionário de perguntas fechadas direcionadas, baseado no modelo Servqual e na escala Likert, para a pesquisa; e um banco de perguntas abertas para a entrevista. Os resultados obtidos demonstraram características contrárias ao que se exige de um servidor público em relação às habilidades interpessoais da área administrativa e de atendimento do Hospital Básico Chone-IESS. De acordo com as deficiências encontradas e descritas, foram desenvolvidas estratégias de melhoria utilizando a matriz de planejamento 5w+1h, com o objetivo de fortalecer as habilidades interpessoais e melhorar o desempenho profissional dos servidores públicos. Concluindo, este estudo determinou a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais como parte fundamental das instituições de saúde, visto que contribuem para gerar um desempenho profissional bem-sucedido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Soft skills, desempenho no trabalho, servidores públicos, hospital básico Chone IESS, estratégia de melhoria.

## **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 Básico IESS, 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.

En la actualidad las habilidades blandas son fundamentales para el éxito profesional, debido que son consideradas de carácter socio-afectivo, como lo mencionan Contreras y Chacas (2022) “Las competencias blandas son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (poder) y

actitudes (querer) que se relacionan con el desempeño de los individuos en un entorno organizativo concreto y son las claves a la hora de liderar con éxito”.

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

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

## **ESTADO DEL ARTE**

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

Por otro lado, en el ámbito económico Laines, et al, (2021) mencionan que “este tipo de habilidades entre más desarrolladas se encuentren en una persona le suman, son capacidades necesarias para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la

productividad de una empresa”. (p. 932) por tanto esto significa que estas aportan en el desarrollo de un buen ambiente laboral.

## **MARCO HISTÓRICO**

El concepto de habilidades blandas en el ámbito de la salud tiene sus raíces en la década de 1970, cuando el Dr. Howard Gardner introdujo la teoría de las inteligencias múltiples. Sin embargo, fue en la década de 1990 cuando Daniel Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional, que se convirtió en la base de lo que hoy conocemos como habilidades blandas en el sector salud (Fernández & Montero, 2016).

En Ecuador, la implementación de programas de habilidades blandas en el sector salud es relativamente reciente. El Hospital Carlos Andrade Marín en Quito fue una de las primeras instituciones en introducir un programa formal de desarrollo de habilidades blandas para su personal (Guachamin, 2023).

## **MARCO LEGAL**

Legalmente este estudio se justifica en el art. 53 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano establece que: Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

Con respecto a lo establecido en la Ley Orgánica del servicio público (2010) el art. 2 establece que: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

## **IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Las habilidades blandas se definen como un conjunto de actitudes y destrezas de aspecto emocional de las personas que se ven reflejadas en la vida cotidiana, siendo importantes porque permiten gestionar una conducta favorable facilitando la convivencia con la sociedad. Estas habilidades benefician de forma significativa las capacidades comunicativas y generan la confianza de conocer cómo piensan, son y actúan los demás. (Espinoza, 2021). Por otro lado, Carranza (2023) señala que la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral toma cada vez mayor relevancia debido a que en la actualidad las empresas u organizaciones buscan empleados que desarrollen y ejecuten habilidades blandas, en vista de que estas generan la capacidad de adaptarse a los diferentes cambios que se presenten día a día, y sobre todo construir un ambiente laboral favorable.

## **DESEMPEÑO LABORAL**

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

Obtener resultados productivos en una organización va de la mano con el desempeño de todo el personal involucrado a esta, Hernández (2023) alude que el desempeño laboral debe de abordarse partiendo de todas aquellas labores, actividades o competencias que son asignadas al equipo de trabajo con la finalidad de obtener resultados que muestran que los objetivos y metas esperadas sean cumplidas y así puedan brindar servicios de calidad. Actualmente en las organizaciones el desempeño que brinda cada colaborador es importante para el éxito, es por ello que en recursos humanos miden o evalúan minuciosamente los aspectos de cada persona.

Como mejora a esta problemática se plantea que las organizaciones deben desarrollar habilidades blandas mediante capacitaciones, seminarios y talleres de motivación con el fin de recuperar con el tiempo la confianza de la comunicación y el buen trabajo en equipo garantizando el buen desempeño laboral de sus empleados, por ende, surge la siguiente hipótesis en nuestra investigación: ¿Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral del personal de área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone–IESS?

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

En la actualidad, el desarrollo de habilidades blandas en el ámbito laboral es muy importante, especialmente en instituciones de salud como el Hospital Básico Chone-IESS. Surgen interrogantes clave: ¿Cuál es el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas en el personal administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS? Asimismo, ¿cómo influyen estas habilidades en el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución? Este estudio también busca responder a qué estrategias se pueden implementar para mejorar dichas habilidades y, por ende, el desempeño laboral. Finalmente, se indagará en cómo se compara el desarrollo de habilidades blandas en el Hospital Básico Chone-IESS con otras instituciones de salud pública en Ecuador, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

En este contexto, la investigación se plantea las siguientes hipótesis:

- H<sub>0</sub>: Las habilidades blandas no tienen una influencia significativa en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.

- H<sub>1</sub>: Las habilidades blandas tienen una influencia significativa en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para llevar a cabo esta investigación fue de tipo descriptiva, de campo y bibliográfica con enfoques cuantitativos y cualitativos, el diseño fue no experimental de corte transversal, en vista de que no se manipularon variables y los datos se recolectaron en un solo momento basándose en métodos inductivos, deductivos y analítico-sintéticos para la recopilación y análisis de datos, con la finalidad de analizar las habilidades blandas y su influencia para la mejora del desempeño laboral del personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS. Se utilizó estadística descriptiva para resumir y presentar los datos obtenidos de las encuestas, incluyendo frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (Guevara et al, 2020).

Se aplicaron técnicas y herramientas, dentro de ellas una encuesta siguiendo el modelo Servqual, que permitió conocer la situación y punto de vista de servidores del área administrativa y de servicio, por otro lado, una entrevista realizada al director administrativo de la institución, la cual estuvo estructurada por un conjunto de preguntas que tuvieron como finalidad la recopilación de información desde su punto de vista sobre influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores (Ministerio de Trabajo, 2020).

Se entrevistó al director administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS y se realizó la entrevista a los servidores seleccionados.

Dentro del análisis de los datos estadísticos se tomaron en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas, tomando como referencia la escala de Likert, de esta manera los datos obtenidos se recopilaron en una hoja de cálculo en el programa Microsoft Excel, para posteriormente hacer las respectivas tablas y gráficos estadísticos (Suárez & Maggi, 2020).

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población estuvo conformada por de 350 colaboradores, se ha seleccionado al personal del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS como muestra para este estudio por su rol relevante en la gestión y coordinación de procesos internos. Aunque no están en contacto directo con los pacientes, sus habilidades blandas son fundamentales para el funcionamiento eficiente de la institución. Además, la elección de esta área permite un enfoque más homogéneo, lo que facilitará un análisis detallado de cómo estas habilidades influyen en su desempeño laboral y, por extensión, en el funcionamiento general del hospital. Por tanto, la muestra estuvo conformada por 67 servidores públicos que representa el 19.14% de la población total.

## **RESULTADOS**

### **Aplicación y análisis de la entrevista realizada al director del área administrativa y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS.**

Para la ejecución de esta actividad se entrevistó al director administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS, quien dio a conocer el estado actual de los servidores públicos con base al manejo de habilidades blandas en el desempeño de sus funciones. De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista (anexo 2) se logró evidenciar que los servidores tanto del área administrativa como de servicio no cuentan con habilidades completamente desarrolladas. Desde el punto de vista del director las habilidades blandas son una serie de actitudes que posee una persona a lo largo de la vida y que les permite desenvolverse en diversos ámbitos, principalmente en el laboral. Por lo que mencionó que es importante contar con un personal con habilidades desarrolladas que les permita adaptarse rápidamente a los diferentes cambios y de esa manera lograr una mayor productividad en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, señaló el bajo grado de adaptabilidad que existe en los servidores públicos, porque de acuerdo a su experiencia alude que es muy difícil que un funcionario se adapte

rápidamente a los cambios de procesos de las instituciones. Así mismo indicó, que otra de las habilidades que más se les dificulta a los servidores es la resolución de conflictos, donde una de las principales consecuencias es la falta de capacitaciones por parte de las Instituciones de Educación Superior hacia los profesionales sobre cómo manejar y actuar ante conflictos dentro de un área de trabajo.

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

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

### **Aplicación y análisis de la encuesta realizada a los servidores del área administrativa y de servicio Hospital Básico Chone-IESS.**

#### **Habilidades blandas**

**Tabla 1**

*Dimensión 1. Comunicación efectiva*

<b>FRECUENCIA</b>	<b>¿Cuándo desea comunicar una idea tiene facilidad de expresión?</b>	<b>¿Adapta el lenguaje y estilo de comunicación a la persona a la que se lo dirige?</b>	<b>¿Son comunicados los cambios efectuados en su área de trabajo?</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	14 23%	9 15%	19 31%
<b>En desacuerdo</b>	5 8%	9 15%	3 5%
<b>Neutral</b>	12 20%	10 16%	9 15%
<b>De acuerdo</b>	17 28%	18 29%	14 23%

<b>Totalmente de acuerdo</b>	13	21%	15	25%	16	26%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

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

En la dimensión comunicación efectiva (tabla 1.), se evaluaron tres interrogantes significativas para el desempeño laboral de los servidores públicos del área administrativa y de servicio del IESS que permitió obtener datos relevantes de cómo se aborda y maneja la comunicación efectiva dentro de la institución. En primer lugar, se identificó que el 49% de los servidores tiene facilidad de expresión a la hora de comunicar una idea en su puesto trabajo, mientras que el 31% de los encuestados manifiesta que les cuesta desenvolverse al momento de comunicarse o expresarse antes los demás. Por otra parte, el 20% restante señaló mantenerse neutral lo que implica una imparcialidad en los servidores públicos pertenecientes al área administrativa y de servicio.

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

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

## **Tabla 2**

## Dimensión 2. Adaptabilidad

FRECUENCIA	¿Adopta continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar las actividades en el área de trabajo?		¿Maneja adecuadamente las demandas y reorganiza las prioridades?		¿Adopta nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación?	
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	16	26%	5	8%	8	13%
<b>En desacuerdo</b>	3	5%	5	8%	7	11%
<b>Neutral</b>	14	23%	14	24%	15	25%
<b>De acuerdo</b>	13	21%	21	34%	16	26%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	25%	16	26%	15	25%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

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

Se determinó la influencia de la adaptabilidad en el desempeño laboral de los servidores públicos (tabla2.), una de las principales interrogantes abarcó en si se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo estrategias para realizar sus labores en su lugar de trabajo donde el 46% indicó adaptar rápidamente nuevas habilidades para el eficaz cumplimiento de las actividades designadas, con respecto al 23% señaló estar neutral ante esta interrogante, .mientras que el 31% manifestó tener dificultades es decir que no adaptan nuevas formas que les permitan realizar correctamente sus labores.

De acuerdo al manejo de demandas y reorganización el 60% de los servidores públicos manifestó manejar adecuadamente las demandas y organizarlas de manera prioritaria, por su parte el 24 % de los funcionarios indicó estar neutral debido a que argumentan que organizar las prioridades es competencia de los jefes departamentales, por último, el 16% faltante afirmó no contar con un manejo adecuado de las demandas existente en la institución, y tampoco son correctamente organizadas.

### Tabla 3

## Dimensión 3. Resolución de conflictos

<b>FRECUENCIA</b>	<b>¿Ante un problema, sabe distinguir la información relevante y está en disposición de invertir tiempo y esfuerzo en una solución?</b>		<b>¿Examina a profundidad las causas de una complicación, más allá de lo evidente?</b>		<b>¿Toma en cuenta los criterios de los demás compañeros a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflictos?</b>	
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	13	21%	8	13%	12	20%
<b>En desacuerdo</b>	5	8%	9	14%	5	8%
<b>Neutral</b>	12	20%	18	30%	12	20%
<b>De acuerdo</b>	16	26%	12	20%	16	26%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	15	25%	14	23%	16	26%
<b>Total</b>	61	100%	61	100%	61	100%

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

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

Por otro lado, se preguntó si los servidores públicos examinan a profundidad las causas de las problemáticas o solo se dejan llevar por lo evidente donde el 30% de los encuestados respondió de manera neutral, es decir, que se mantienen al margen de los conflictos existente, mientras que el 43 % indicó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con investigar a fondo las causas que conllevan a un problema dentro de su lugar de trabajo, sin embargo, el 27% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo lo que significa que un porcentaje significativo no busca de donde surge los inconveniente dejándose llevar por lo evidente (tabla 3).

De igual manera fue importante conocer si a la hora de elegir alternativas para la resolución de conflicto dentro institución se toman en cuenta los criterios de cada de los servidores, donde el 52% de los encuestados señaló que sus opiniones se toman en cuenta al momento de crear

estrategias que solventen la problemática, sin embargo, el 28% indicó todo lo contrario, es decir, que las ideas de ellos como funcionarios no son consideradas importantes para la solución de conflictos. El 20% restante respondió de manera neutral, es decir, que no les afecta si son tomados en cuenta o no sus criterios al momento de elegir alternativas.

**Tabla 4**

*Dimensión 4. Iniciativa*

FRECUENCIA	¿Propone ideas en reuniones de trabajo?		¿El esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores?		¿Su jefe cuenta con capacidad para proveer soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas?	
Totalmente en desacuerdo	7	11%	5	8%	8	14%
En desacuerdo	4	7%	17	28%	7	11%
Neutral	20	33%	16	26%	17	28%
De acuerdo	13	21%	12	20%	13	21%
Totalmente de acuerdo	17	28%	11	18%	16	26%
Total	61	100%	61	100%	61	100%

*Nota.* Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone.

En cuanto a la dimensión iniciativa los resultados obtenidos ayudaron a conocer la capacidad de innovación que tienen los funcionarios en el momento de tomar decisiones, con base al primer interrogante se puede indicar que el 33% del personal prefirió mantenerse al margen en la pregunta, sin embargo el 49% manifestó participar en la implementación de ideas en cada reunión realizada, debido a que ayuda significativamente en el cumplimiento de sus metas, mientras solo el 18% prefiere escuchar las decisiones que se toman dado que sus esfuerzo no son recompensados por sus jefes de áreas pertinentes (tabla 4).

Con relación a los resultados sobre si el esfuerzo que realizan los colaboradores es reconocido por sus superiores se logró evidenciar que existe una problemática en vista de que el 36%

expresó que el empeño que ponen cada uno de ellos por cumplir con lo establecido no es recompensado ni tomado en cuenta por sus jefes inmediatos, mientras que el 26% prefirió no contestar a dicha pregunta, sin embargo, el 38% indicó sentirse contentos con la manera en que su esfuerzo es recompensado.

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

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

**Tabla 5.**

*Dimensión 5. Satisfacción laboral*

FRECUENCIA	¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza en la organización?	¿Siente que existe igualdad y justicia dentro de la institución?	¿Considera usted adecuado el entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo?	¿Se encuentra satisfecho con la asignación y distribución de responsabilidades en la institución?				
Totalmente en desacuerdo	9	15%	16	26%	18	30%	14	23%

En desacuerdo	7	11%	4	7%	7	11%	4	7%
Neutral	5	8%	13	21%	9	14%	9	14%
De acuerdo	20	33%	18	30%	15	25%	16	26%
Totalmente de acuerdo	20	33%	10	16%	12	20%	18	30%
Total	61	100%	61	100%	61	100%	61	100%

*Nota.* Datos proporcionados por funcionarios del área administrativa y de servicio del IESS-Chone

En cuanto a la Satisfacción Laboral, las preguntas realizadas ayudaron a conocer el punto de vista que tienen los servidores públicos de la institución frente al entorno físico y la asignación de responsabilidades, con respecto a la primera interrogante el 66% indicó que se sienten satisfecho del trabajo que realiza en su área, mientras que el 8% prefirió no darle importancia a la respuesta, por otra parte, el 26% siente que su entorno laboral y el trabajo que realiza en la institución no es acorde con sus conocimientos (tabla 10).

En relación con la igualdad y justicia dentro de la institución se puede interpretar que tiene un alto porcentaje de aceptación, pero no es suficiente en vista de que existe un porcentaje que no brinda un resultado satisfactorio, es decir que el 46% del personal menciona que la institución brinda una equidad laboral a todos sus colaboradores, mientras que el 33% indicó que siente que el trato que reciben de sus superiores no es igual con todos los colaboradores debido a que hay preferencias entre compañeros, por otro lado, el 21% se mantiene neutral, es decir que no quisieron dar mayor respuesta.

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

Con respecto a la satisfacción que tiene el servidor público en la asignación y distribución de actividades el 56% consideró que las responsabilidades que le dan a cada uno de ellos son distribuidas de manera equitativa y conforme a sus funciones, mientras que el 14% indicó que

es preferible no dar una respuesta y mantenerse neutral, por último, el 30% manifestó sentirse en desacuerdo, por ende, sienten que sobrecargan sus actividades diarias.

## **DISCUSIÓN**

Es importante destacar que la comunicación efectiva es una de las habilidades blandas que influyen significativamente en el desempeño de los servidores, debido a que implica la escucha activa, la comprensión mutua y el saber enviar mensajes convincentes, lo que permite incrementar el rendimiento y la productividad laboral en las instituciones. Para Chaca y Contreras (2019) la comunicación efectiva es un proceso que permite conseguir que los objetivos institucionales sean adoptados como objetivos particulares logrando la vinculación necesaria entre el interés institucional y el interés del servidor, por otro lado, en los resultados publicados por López (2021) se pudo determinar que el 53% de los servidores públicos maneja esta habilidad en un nivel intermedio dentro del desempeño laboral.

Con respecto sobre la adaptabilidad de nuevas perspectivas y los riesgos en la planificación de los servidores públicos del IESS, el 51% de los encuestados manifestó adaptarse de manera rápida a nuevos aspectos relacionados con su lugar de trabajo, de la misma forma aludió asumir de modo responsable los riesgos existentes en su planificación, sin embargo, el 25% respondió de forma neutral, mientras que el 24% puntualizó tener dificultades al adaptar nuevas ideas y no ser responsable de dar frente a los riesgos presentados durante su planificación. Para Rodríguez (2020) “La adaptabilidad se define como la habilidad para manejar múltiples demandas priorizando lo urgente y adaptando las respuestas a los cambios constantes”. Por lo que es importante que los profesionales puedan desarrollar esta habilidad de manera continua, debido a que adaptarse a los diferentes cambios permite lograr una mayor facilidad de dar frente a los desafíos, aumentando la productividad y el crecimiento organizacional.

De igual manera fue importante conocer si a la hora de elegir alternativas para la resolución de

conflicto dentro institución se toman en cuenta los criterios de cada de los servidores, donde el 52% de los encuestados señaló que sus opiniones se toman en cuenta al momento de crear estrategias que solventen la problemática. La resolución de conflictos es un tema importante en las instituciones a nivel global, en consecuencia, de que existen diversos ambientes laborales en donde se presentan desigualdades, desacuerdos e inconformidades en los colaboradores provocando una baja productividad laboral. Para Chacas y Contreras (2019) “las habilidades de resolución de conflictos forman un algoritmo universal que permite tener éxito en el trabajo al enfrentar cualquier tipo de dificultades o desafíos.” (p. 65), mientras que Rodríguez (2020) indaga que antes la presencia de un problema es importante buscar soluciones que satisfagan las necesidades y ambiciones de las partes involucradas; para ello es impredecible tomar en cuenta las opiniones y criterios de cada colaborador a la hora de plantear estrategias que determinen la resolución de conflictos.

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

Fue fundamental conocer si las opiniones de los servidores públicos de la institución son tomadas en cuenta en la toma de decisiones sin embargo solo el 41% de los encuestados indicó que, si se consideran importante las ideas de todos los funcionarios, por ende la toma de decisiones es un proceso en donde una persona o un grupo de personas deben optar por la mejor opción entre varias propuestas, siendo un proceso que se aplica a la hora de resolver un conflicto o situación que requiere de una acción concreta. Para Sarango, et al. (2023) el mejorar la toma de decisiones incluye aceptar las opiniones que los servidores de una institución o empresa

brinda, en vista de que esto ayuda a proporcionar información importante desde diferentes puntos de vista obteniendo una mayor asertividad y efectividad dentro de la gestión administrativa, por otro lado, Solano (2019) indica que: “la toma de decisiones de una organización se debe escoger entre dos o más alternativas” por lo que es importante tomar en cuenta las ideas de cada servidor.

Un entorno de trabajo que brinde igualdad de oportunidades, un espacio adecuado, una distribución de actividades equitativa y donde se tome en cuenta las ideas del personal, genera satisfacción, motivación y productividad laboral en el momento de desarrollar sus habilidades. Zúñiga (2021) considera que “la satisfacción laboral es el nivel de conformidad del colaborador tanto en el entorno físico como las condiciones en que trabaja”. Por otro lado, Rengifo (2023), alude “que no se trata solo de valores, sino que también debe de generar un entorno laboral que ayude a relacionarse entre sí, porque a mayor colaboración mayor beneficio en la institución”. Con referencia a los resultados expuestos sobre las variables de habilidades blandas y desempeño laboral se detalla de manera precisa las problemáticas existentes, dado que existen porcentajes que indican debilidades en las dimensiones de comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, iniciativa y satisfacción laboral.

Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas en el personal administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS?

Los resultados indican que el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en el personal administrativo y de servicio del Hospital Básico Chone-IESS es medio, con áreas notables de deficiencia, particularmente en la comunicación efectiva, la adaptabilidad a los cambios y la resolución de conflictos.

Pregunta 2: ¿Cómo influyen estas habilidades en el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución?

Las habilidades blandas tienen un impacto directo en el desempeño laboral del personal. Los

resultados revelan que la falta de adaptabilidad y la deficiencia en la resolución de conflictos son factores que reducen la productividad y afectan negativamente el ambiente laboral.

Pregunta 3: ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar las habilidades blandas y el desempeño laboral?

Los resultados del estudio sugieren que la implementación de programas de capacitación enfocados en la mejora de habilidades blandas es fundamental para el aumento del desempeño laboral. Específicamente, se recomienda la introducción de talleres de comunicación efectiva, cursos de manejo de conflictos y estrategias para la adaptabilidad en entornos cambiantes. Además, es importante crear mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar de manera continua el progreso en el desarrollo de estas habilidades. El uso de la matriz 5W+1H para la planificación estratégica también puede ser una herramienta útil para identificar áreas problemáticas y fortalecer las competencias del personal.

Pregunta 4: ¿Cómo se compara el desarrollo de habilidades blandas en el Hospital Básico Chone-IESS con otras instituciones de salud pública en Ecuador?

En comparación con otras instituciones de salud pública en Ecuador, como el Hospital Carlos Andrade Marín, donde se ha implementado un programa formal de desarrollo de habilidades blandas, el Hospital Básico Chone-IESS aún presenta grandes áreas de oportunidad. La falta de un plan formal para la mejora continua de las habilidades blandas en el personal es un factor que podría estar limitando el desempeño global de la institución. Esto sugiere la necesidad de adoptar prácticas que han sido exitosas en otras instituciones para cerrar la brecha en el desarrollo de estas competencias.

Con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la hipótesis  $H_1$  es válida, porque las habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, influyen significativamente en el desempeño laboral del personal. Las deficiencias observadas en estas áreas están asociadas a un bajo rendimiento en el cumplimiento de sus

funciones, lo que afecta la productividad y la satisfacción en el trabajo. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna, validando que el desarrollo de habilidades blandas tiene un impacto directo y positivo en el desempeño laboral.

## **CONCLUSIONES**

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

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

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

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se indican las recomendaciones basadas en el análisis y resultados obtenidos, fundado en la matriz 5W+1H (¿Qué? ¿Por qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?). Se identifican dos grandes áreas de mejora:

- **Habilidades blandas:** Se busca reducir la alta rotación del personal, mejorar la comunicación y fomentar la adaptabilidad y la participación activa en la resolución de conflictos. Para ello, se proponen capacitaciones, talleres de comunicación efectiva, y el uso de software de gestión.
- **Desempeño laboral:** Se enfocan en valorar el esfuerzo del personal, promover la equidad laboral y mejorar las condiciones del entorno de trabajo. Esto incluye la implementación de espacios cómodos, una mejor asignación de responsabilidades y capacitaciones constantes sobre justicia y equidad laboral.

## REFERENCIAS

- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 (Ecuador). [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Contreras, L y Chaca, A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [Tesis maestría, Universidad Continental]. Repositorio institucional CONTINENTAL. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Duran, C. (2016). El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala.
- Espinoza Álvarez, C., Lata Tigre, S., Quinde Tenemea, J., y Zumba Hidalgo, S. (2021). La importancia del fomento de las habilidades blandas en la educación. *Revista de estudiantes ILLARI*. (9). 28-32. <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/illari/article/view/635>
- Fernández, A., & Montero, I. (2016). Aportes para la educación de la Inteligencia Emocional desde la Educación Infantil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 53-66. <https://www.redalyc.org/journal/773/77344439002/html/>
- González García, W D, y Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión. Revista Redalyc*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- González, M. (2020). Nivel de Desempeño Laboral en los colaboradores de la Empresa de Taxi Sipán Tours S.A.C – Chiclayo 2019. [Tesis Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7086/Gonzales%20Ancajima%20Milagros%20Viviana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., y Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Guachamin, T. (2023). Programa fortalecimiento de habilidades blandas, para promover la comunicación asertiva en el equipo de enfermería, en la unidad de trasplante renal del Hospital Carlos Andrade Marín (Tesis de maestría). Universidad de las Américas, Quito.
- Haro Sarango, A., Carranza Guerrero, M., & López Solís, O. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(1), 2405–2418. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>
- Hernández Gracia, T. J. (2023). Editorial: Desempeño laboral y bienestar social en las organizaciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 8-9. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39804/45004>

- Hernández, A., Laines, C., Zamayo, D. (junio-2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *Revista Vincula Técnica EFAM*. 7(1). p.929 – 942. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010, 06 de octubre). Ley 0. Registro Oficial Suplemento 294. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_mdt\\_4.3\\_ley\\_org\\_ser\\_p%C3%BAB.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAB.pdf)
- López Falcón, A. L., y Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22-31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2133/2079>
- Ministerio de trabajo. (2020). Guía de aplicación del modelo servqual de calidad del servicio. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/08/24-DSPI-13-Guia-de-aplicacion-del-Modelo-Servqual-de-Calidad.pdf>
- Pashanasi, B., Gárate, J. y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12 (3), 1. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682021000300163&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682021000300163&script=sci_arttext)
- Penachi Valle, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 85-93. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Rodríguez Siu, J. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*. 5(2) pp. 186-199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475508>
- Rodríguez Siu, J., Rodríguez Salazar, R., y Fuerte Montaña, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038.g>
- Suárez Lindao, B. y., Maggi Garcés, B. (2020). Escala de Likert en el nivel de conocimiento de Diabetes Tipo 2 en la provincia de Santa Elena. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 8(1), 78-83 <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8382/1/UPSE-RCP-2020-Vol.8-No.1-011.pdf>