

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL

Martha Elizabeth Álvarez Vidal

ISBN: 978-9942-679-77-2



CIDE
EDITORIAL

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL

Autora

Martha Elizabeth Álvarez Vidal

Habilidades blandas y desempeño laboral

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2025

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-679-77-2

<https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.HB679772>

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado

Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares

Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: octubre, 2025





La presente obra fue evaluada por pares académicos
experimentados en el área.

Catalogación en la Fuente

Habilidades blandas y desempeño laboral /Martha Elizabeth
Álvarez Vidal.- Ecuador: Editorial CIDE, 2025.

67 p.: incluye tablas, figuras; 17,6 x 25 cm.

ISBN: 978-9942-679-77-2

1. Gestión de talento humano, desarrollo profesional, gobierno
autónomo descentralizado

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente inagotable de inspiración en cada paso de mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo y el ejemplo de perseverancia que han sido mi mayor herencia.

A mis hijas, quienes son mi mayor orgullo, mi inspiración y mi razón de ser; su alegría ilumina mis días y me impulsa a ser mejor cada día.

A mi esposo, por su apoyo inquebrantable, su paciencia y su amor, que han sido el refugio y la motivación en los momentos más retadores.

A mi hermano, por su compañía, su paciencia y por compartir conmigo el valor de la familia.

A toda mi familia, por estar siempre presente, por sus palabras de aliento y por ser mi red de apoyo en cada etapa de este camino.

A mis amigas y amigos, por su cariño, su comprensión y por celebrar conmigo cada logro, grande o pequeño. Gracias por su amistad sincera y por ser parte fundamental de mi vida.

A todos ustedes, gracias por creer en mí y por acompañarme en este viaje. Este libro es también suyo.

Con todo mi amor y gratitud,

Martha Elizabeth Álvarez Vidal

Índice

Dedicatoria	5
Prólogo	8
Introducción	10

Capítulo 1

Fundamentos conceptuales: Habilidades blandas y desempeño laboral en la administración pública

1.1. Habilidades blandas	14
1.1.1. Importancia de las habilidades blandas	15
1.1.2. Tipos de habilidades blandas	16
1.2. Desempeño laboral	20
1.2.1. Factores del desempeño laboral	21
1.2.2. Evaluación del desempeño laboral	24
1.3. Servidor público	26
1.3.1. Tipos de servidores públicos	28
1.4. Plan de mejora	29
1.4.1. Importancia del plan de mejora	31
1.4.2. Pasos para construir el plan de mejora	32

Capítulo 2

Contexto institucional: Gobiernos Autónomos Descentralizados

2.1. Naturaleza y rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)	37
2.1.1. Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)	39

Capítulo 3

Desempeño laboral en los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales: explorando la influencia de las habilidades blandas

3.1. Estado actual de las habilidades blandas de los servidores públicos y el desempeño laboral en los GADs municipales	45
3.2. Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos de los GADs municipales	49
3.3. Propuesta de mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos de los GADs municipales	51
Reflexiones finales	55
Referencias	59
Semblanza de la autora	67

Prólogo

El libro, *Habilidades blandas y desempeño laboral*, aborda una temática de creciente relevancia en la gestión pública contemporánea: la influencia de las habilidades blandas en la eficacia y el rendimiento de los servidores públicos. En un entorno donde la tecnificación y los procesos estandarizados a menudo dominan la conversación, esta investigación se propone iluminar el impacto innegable de las competencias interpersonales y emocionales en el desempeño individual y colectivo dentro de una institución pública.

La administración pública moderna exige más que conocimientos técnicos; demanda profesionales capaces de comunicarse eficazmente, trabajar en equipo, adaptarse al cambio, resolver conflictos y liderar con empatía. Estas "habilidades blandas", aunque intangibles en su esencia, son el engranaje fundamental que permite que las organizaciones funcionen de manera fluida y alcancen sus objetivos. Son, en esencia, el catalizador que transforma el potencial individual en resultados tangibles al servicio de la ciudadanía.

Este libro se estructura en tres capítulos que guiarán al lector en una exploración profunda y sistemática de la relación entre estas habilidades y el desempeño laboral los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales. Se inicia con una revisión conceptual de las habilidades blandas y el desempeño laboral, sentando las bases teóricas necesarias para la comprensión del estudio. El tercer capítulo presenta una revisión de estudios realizados que arrojan luz sobre la situación actual de los GADs municipales. Por último, las reflexiones finales donde se ofrece conclusiones y recomendaciones estratégicas orientadas a potenciar el desempeño laboral a través del fortalecimiento de estas competencias esenciales.

Confiamos en que los hallazgos que este libro presenta no solo contribuya al acervo académico sobre la gestión pública y el capital humano, sino que también sirva como una guía práctica y valiosa para los tomadores de decisiones, los gestores de talento humano y los profesionales que laboran en el sector público. Es una invitación a reconocer que, más allá de los procesos y estructuras, el verdadero motor de la transformación reside en el factor humano, cuyo desarrollo integral es la verdadera clave para un servicio público eficiente, empático y transformador.

Introducción

En un contexto global, las instituciones públicas y privadas se han concentrado en valorar únicamente las competencias específicas del recurso humano, dejando de lado aquellas habilidades propias de la persona, que también influyen en la efectividad de sus labores (Cáceres et al., 2018), y tienen que ver con la conectividad que el servidor logra con el usuario (Dean, 2017). Sin embargo, hace poco más de una década, se ha evidenciado un interés a nivel institucional y académico por conocer en qué consisten dichas habilidades, denominadas como blandas o socio emocionales, debido a la constante evolución en la que se encuentra el mundo laboral (Romero et al., 2021).

Las administraciones del sector público en América Latina que se proyectan a ofrecer un servicio de calidad, dependen principalmente de la eficiencia en sus procesos (Lacoviello y Pulido, 2018), y de la capacidad y motivación con la que sus funcionarios desarrollan sus labores (Indacochea et al., 2018); debido a esto, es importante que efectúen cambios en la gestión humana, considerando un enfoque en el ámbito actitudinal del servidor, valorando sus habilidades blandas (Cordero et al., 2020).

En el Ecuador, el servicio público se regula bajo la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016), que establece en su artículo 5 sobre el ingreso al servicio público que, el servidor deberá cumplir con los requisitos de preparación académica y demás competencias exigibles tanto en esta normativa como en su reglamento.

Lo anterior permite comprender que, adicional a los requerimientos generales, la ley valora principalmente habilidades cognitivas del empleado para su ingreso a las labores, como determinante de un desempeño efectivo y, por ende, un servicio de calidad al ciudadano. Sin embargo, la administración pública en el país ha evidenciado un desempeño laboral deficiente, generando insatisfacción en los usuarios (Taffur y Mero, 2022), lo cual se atribuye principalmente a que la institución y los servidores desconocen la importancia de fortalecer sus habilidades actitudinales, emocionales, de personalidad y de inteligencia social, que se engloban comúnmente en habilidades blandas.

Desde la perspectiva del usuario, las falencias están relacionadas con el trato y la atención que se les da, independientemente de la efectividad del servicio; la insatisfacción mayor se genera cuando no existe empatía ni ánimos de servir; este contexto se atribuye a la débil atención que se le presta a la identificación y fortalecimiento de los aspectos conductuales de los empleados, razón por la cual se derivan resultados negativos en el rendimiento personal, así como un desempeño insatisfactorio de la institución para la población.

Este libro se estructura en tres capítulos que permiten analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Se inicia con una revisión conceptual de ambas variables, estableciendo las bases teóricas esenciales para el estudio. Posteriormente, se establece el contexto institucional de los GADs en Ecuador, enmarcando así el análisis dentro de su particular entorno organizacional y territorial. Finalmente, el lector podrá revisar las reflexiones finales donde se presentan las conclusiones sólidas y recomendaciones estratégicas orientadas a potenciar el desempeño laboral mediante el fortalecimiento de estas competencias esenciales.

Así, al finalizar la lectura de este libro, el lector no solo habrá profundizado en la correlación de las habilidades blandas y el desempeño en el ámbito público, sino que también dispondrá de una perspectiva crítica y herramientas aplicables para impulsar una gestión más eficiente y humana en los GADs.

CAPÍTULO 1:

*Fundamentos conceptuales:
habilidades blandas y desempeño
laboral en la administración pública*



1

Fundamentos conceptuales: habilidades blandas y desempeño laboral en la administración pública

Este capítulo sienta las bases teóricas para comprender la investigación sobre la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales, a partir del desarrollo de argumentos teóricos que sustentan el estudio, ofreciendo un marco conceptual que permita analizar los resultados obtenidos.

1.1. Habilidades blandas

El concepto de habilidades blandas se refiere a la capacidad de promover relaciones humanas que permitan el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la optimización del tiempo, la gestión del cambio, el manejo del estrés, el liderazgo y la comunicación efectiva (Cordero et al., 2020). De acuerdo con Marrero (2018), este tipo de habilidades guardan relación con la inteligencia emocional, debido a

que se trata de lograr identificar y gestionar las emociones de forma interna y externa para obtener niveles armónicos en las relaciones interpersonales y la comunicación.

Por su parte, Espinoza y Gallegos (2020) enfatizan que son precisamente las habilidades blandas las que permiten establecer diferencias entre dos personas, ya que son las que evidencian los niveles de empatía, el espíritu de colaboración, capacidad de negociación, optimismo y manejo de las emociones propias y del resto. Este tipo de habilidades también se conocen como *soft skills* por su traducción al inglés, y son ampliamente valoradas en el campo laboral, ya que son las que particularizan a cada profesional, con relación a la capacidad de manejo socio-emocional que tienen tanto en sus pensamientos como en sus actos.

1.1.1. Importancia de las habilidades blandas

La importancia de las habilidades blandas resalta con mayor intensidad en el plano laboral, ya que se constituyen como determinantes para el rendimiento de trabajo y el desarrollo personal del individuo en conjunto con las habilidades duras o cognitivas. Desde una perspectiva teórica, el análisis de las habilidades blandas guarda su importancia en los diferentes estudios que han comprobado la efectividad de complementar las competencias cognitivas y no cognitivas para potenciar el desempeño laboral. En este sentido, (Alles como se citó en Tito y Serrano, 2020) fue una de las primeras en

manifestar que las organizaciones concentran sus esfuerzos en valorar las cualidades personales que se relacionan con el perfil del puesto requerido. Hoy en día, varios autores (Aguinaga y Sánchez, 2020; Cordero et al., 2020; García, 2018) la catalogan como las habilidades del siglo XXI, debido a su trascendental importancia en el contexto laboral.

De acuerdo con Fuentes et al. (2021), este tipo de habilidades son un eje fundamental en el proceso de empleabilidad, razón por la cual es significativamente necesario que se fortalezcan estas habilidades mediante la adopción de métodos de aprendizaje que contribuyan al éxito laboral, tanto de los individuos como de la compañía. Lo anterior concuerda con lo expuesto por Marrero (2018), quien explica el complemento que representan estas habilidades para las habilidades duras, facilitando el profesionalismo integral del trabajador. Por otro lado, Gómez (2019) manifiesta que la importancia de las habilidades blandas no radica en un sencillo complemento para el equipo de trabajo, sino que tiene que ver con la necesidad de enfrentar a un entorno cambiante, en el que la competencia laboral se eleva y se requiere interactuar efectivamente con todos tus grupos de interés, como otras empresas, clientes e individuos.

1.1.2. Tipos de habilidades blandas

De acuerdo con Ortega (2016), las habilidades blandas se clasifican en cinco tipos, enmarcadas como los cinco grandes, y

catalogadas como las habilidades OCEAN por Heckman y Kautz (2012), estas son: Openness to new experiences (apertura a nuevas experiencias); Conscientiousness (“responsabilidad”); Extraversión (extraversión); Agreeableness (afabilidad); y Neuroticism (neuroticismo o estabilidad emocional). En el artículo realizado por Marrero et al. (2018), se hace referencia a este modelo, evidenciando el valor que las normas American Psychological Association (APA) le da a cada una de las habilidades mencionadas, tal como se describe seguidamente:

- **Apertura a nuevas experiencias:** esta habilidad se refiere a la tendencia de encontrarse predispuesto a nuevas prácticas ya sean de tipo estético, cultural o intelectual. El individuo que posee este tipo de habilidades se describe como poco convencional por sus múltiples intereses.
- **Responsabilidad:** genera la conciencia de realizar el trabajo de forma organizada, con una sólida ética de trabajo y con gran determinación en el logro de los objetivos. Una de las características del individuo con esta habilidad es la eficiencia y la autodisciplina.
- **Extraversión:** la extraversión es entendida como la orientación de la energía y los intereses del individuo, en la cual resaltan las características importantes como la amabilidad, seguridad personal, así como altos niveles de sociabilidad.

- **Afabilidad:** esta habilidad radica en la empatía que posee el individuo ante una determinada persona o situación, se caracteriza por actuar de manera humana y generosa.
- **Estabilidad emocional:** se refiere a habilidad de anticiparse a los hechos y ser consistente ante ellos, teniendo autocontrol y confianza en sí mismos. Esta habilidad es importante, particularmente para evitar la ansiedad, la depresión, la hostilidad y la impulsividad. (pp. 13-14)

Según Espinoza y Gallegos (2020) las habilidades blandas con mayor valoración en el campo laboral son las siguientes: autodisciplina (capacidad de autorregulación y autogobierno); administración de recursos personales (gestión y regulación de sus recursos directos y prioridades, sustentadas en el uso del tiempo); e Interacción con los demás (capacidad de entender los requerimientos del equipo de trabajo y relacionarse bajo un alto nivel de inteligencia emocional).

En el caso particular del servidor público, Cordero et al. (2020) hacen referencia a un grupo de habilidades que son primordiales, ya sea para diferenciarse al momento de buscar una oportunidad de trabajo, como para permanecer y crecer dentro de una institución. Estas habilidades se mencionan seguidamente:

- **Autoestima:** se refiere a la valoración personal del profesional.

- **Resolución de conflictos:** es la capacidad de generar un ganar-ganar.
- **Empatía:** comprensión mutua entre dos o más personas.
- **Trabajo en equipo:** es la complementariedad para el logro de retos laborales en conjunto con otras personas.
- **Comunicación:** es la capacidad de elaborar, enviar y recibir información sobre opiniones, ideas y actitudes en el campo laboral. (pp. 46-47)

En síntesis, las habilidades blandas representan el conjunto de atributos personales, rasgos de personalidad, destrezas sociales y comunicativas que, aunque no directamente ligadas al conocimiento técnico, son fundamentales para la interacción efectiva y el desempeño superior en cualquier entorno laboral. Su importancia radica en que facilitan la colaboración, la resolución de conflictos, la adaptación al cambio y el liderazgo, elementos cruciales para la productividad y el bienestar organizacional. Entre sus tipos más destacados se encuentran la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la adaptabilidad, la empatía y la resolución de problemas, todas ellas esenciales para fomentar un ambiente de trabajo dinámico y orientado a resultados.

1.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral se entiende como la combinación de factores de cumplimiento laboral y las habilidades empleadas para ejecutarlo, lo que se traduce en el cumplimiento de los encargos que la empresa asigna a cada persona de su equipo y de las metas que la institución tiene planteadas en conjunto. La definición de Rodríguez y Lechuga (2019) establece lo siguiente:

El desempeño laboral en las organizaciones es el resultado de la combinación de dos aspectos claves: primero, la excelencia de una organización, la que a su vez refleja la calidad de acción de sus individuos; y el segundo, reflejado en el conocimiento y la composición de ese proceso por parte de sus entes involucrados. (p. 87)

Según Tóala et al. (2017), “el desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía” (p. 48). Por su parte, Álvarez et al. (2018a) explican que el desempeño laboral considera la capacidad de creatividad y flexibilidad en el entorno de trabajo, además de la experiencia laboral y el desenvolvimiento en el cargo. En este sentido, Sánchez (2018) manifiesta que, el desempeño laboral en las organizaciones depende de la cantidad y calidad adecuada de su talento humano, por lo que es importante valorar este aspecto continuamente.

1.2.1. Factores del desempeño laboral

El desempeño laboral abarca una serie de factores que deben ser analizados para su medición, estos se agrupan acorde a cada sector laboral, ya que las condiciones de trabajo y metas varían de empresa a empresa. Sin embargo, de forma general se deben estudiar los siguientes elementos: Dominio de las actividades encargadas, conductas socio-emocionales, condiciones de trabajo y aspectos motivacionales. De esta manera lo establecen Rodríguez y Lechuga (2019) al explicar que los factores se refieren a las condiciones de trabajo que inciden directamente en el desempeño de los colaboradores y varían de acuerdo a la profesión.

La teoría revisada ha permitido constatar que los factores del desempeño laboral tienen diferente grado de importancia de una empresa a otra, es así que Guartán et al. (2019) manifiesta como factores relevantes la puntualidad, la imagen personal, el protocolo y la capacidad de resolución de conflictos. En la Tabla 1 se evidencian los principales factores del desempeño laboral, desde la óptica de Rodríguez y Lechuga (2019) y Calderón et al. (2018) :

Tabla 1*Factores del desempeño laboral.*

Factores	Definición	Fuente
Conocimiento del trabajo	Se denota el eficiente manejo que el empleado le da a las funciones adjudicadas a su cargo.	Rodríguez y Lechuga (2019)
Producción	Dentro de este factor se valora la calidad laboral para lograr un alto nivel de competitividad.	
Responsabilidad	Este factor valora la virtud de que el individuo sea capaz de tomar decisiones de forma consciente y asumir las consecuencias que estas conlleven.	
Capacidad de liderazgo	Se refiere al potencial que tiene un individuo de lograr tener seguidores, mismos que buscan lograr un objetivo en común.	
Identidad laboral	La identidad laboral permite un desempeño óptimo, debido a que es uno de los factores que representa el compromiso y el sentido de pertenencia con la empresa.	Calderón et al. (2018)
Motivación	Este factor condiciona el desempeño laboral del empleado y proviene de la empresa, del mismo individuo y de la remuneración que reciben.	
Adecuación/ambiente de trabajo	La comodidad en el trabajo es fundamental, y consiste en incorporar un puesto de trabajo específico para cada persona según sus funciones, habilidades, conocimientos y experiencias.	
Establecimiento de objetivos	Los objetivos se delimitan en un periodo específico de tiempo, en el que los trabajadores deben de dedicar sus esfuerzos para lograrlo, generando satisfacción por el logro de nuevos retos.	

Factores	Definición	Fuente
Reconocimiento del trabajo	Puede darse de forma verbal, escrita o en bonos económicos, su importancia radica en hacer sentir al trabajador que su trabajo es útil y valioso.	
La participación del empleado	Este factor se da en cuanto la participación del personal en el control y la planificación de sus tareas, lo genera un mayor grado de confianza y pertenencia en la empresa.	
La formación y desarrollo profesional	Este elemento permite el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, lo que repercute en el rendimiento laboral.	

Nota. Elaboración propia a partir de Rodríguez y Lechuga (2019) y Calderón et al. (2018).

En esta Tabla se puede observar un conjunto de factores clave que influyen en el desempeño laboral, agrupando tanto elementos intrínsecos al individuo como aquellos proporcionados por el entorno organizacional. Entre los factores individuales y/o intrínsecos destacan el conocimiento del trabajo, la responsabilidad, capacidad del liderazgo, la motivación, entre otros. Mientras que los factores organizacionales y de entorno hacen énfasis en el ambiente del trabajo, la formación y desarrollo profesional, entre otros.

Estos factores de distinta naturaleza demuestran que el desempeño laboral es un fenómeno multifacético, influenciado tanto por las capacidades y actitudes individuales como por el entorno y las políticas de gestión de la organización.

1.2.2. Evaluación del desempeño laboral

De acuerdo con Álvarez et al. (2018b) la evaluación del desempeño laboral “constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio” (p. 4). Por su parte, Pachón (2018) la define como una herramienta de gestión que valora el mérito del empleado con bases en sus conductas, competencias laborales y aporte al logro de los objetivos institucionales, esto con la finalidad contribuir a su desarrollo y permanencia en el servicio.

El objetivo de este proceso de evaluación de desempeño es “obtener información exacta y fiable sobre el modo en el que un trabajador lleva a cabo sus tareas laborales y realiza las funciones de su puesto” (Chicano, 2016, párr. 5). Además, su importancia radica en que “disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 249).

Chicano (2016) establece además las principales características de la evaluación de desempeño:

- Es un proceso continuo y periódico.
- Es sistemático.
- Valora al trabajador sobre sus áreas de mejora.
- La valoración se relaciona con el rendimiento del trabajo (no valora aspectos personales).
- Es de carácter general, es decir, no guarda excepción entre niveles y departamentos en la empresa. (párr. 5)

Como resultado de la evaluación del personal, Rodríguez y Lechuga (2019) puntualizan que se obtiene la determinación de los niveles del desempeño laboral, los cuales empiezan por el gerente como líder de la institución, seguido de los coordinadores de áreas y personal directivo, por tener la responsabilidad de guiar y motivar a los subordinados; estos niveles se catalogan como:

1. Destacado: nivel en el que se demuestra un amplio conocimiento de las disciplinas ejecutadas.
2. Competente: determina si la persona es competente o no para realizar la función encargada, en relación con la metodología preestablecida.

3. Básico: evidencia un desempeño medio, en el que las habilidades y conductas demostradas permiten cumplir con las necesidades y funciones del puesto de trabajo.
4. Insatisfactorio: se refiere al nivel más bajo de desempeño, en el que se requiere de grandes esfuerzos para cumplir con las metas antepuestas. (pp. 87-89)

La evaluación del desempeño es un proceso que realizan las empresas para medir el nivel del rendimiento de sus colaboradores, considerando varios aspectos que determinan tanto el cumplimiento de los objetivos como la forma de lograrlo. Este proceso es de gran importancia, puesto que los resultados constituyen una fuente valiosa de información para la toma de decisiones sobre ascensos o retroalimentación según se dé el caso.

1.3. Servidor público

La aproximación al concepto del servidor público con mayor validez en Ecuador, es la que se establecen en el artículo 229 de la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el que se estipula que

serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector

público. Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. (p. 79)

Por su parte, la revisión de la literatura ofrece varias definiciones, de las que se comprende como servidor público a toda aquella persona que colabore en una institución pública y cumpla con las funciones asignadas bajo los principios, valores, derechos y obligaciones que se establecen en la normativa vigente del país. Esta concepción se sustenta en las siguientes aportaciones teóricas:

Para Mostajo (2019), el servidor público se define como:

Constitucional y legalmente son seres humanos, naturales e individuales, hombres y mujeres que previo cumplimiento de ciertos procedimientos y requisitos como la idoneidad, aprueban e ingresan a trabajar en las funciones públicas y la prestación de los servicios públicos a cargo de las entidades, instituciones y administraciones públicas. (p. 49)

Por su parte, Hernández (2017) los conceptualiza como aquellos que

desarrollan funciones netamente administrativas y de campo, en función a la dirección de un órgano programa o proyecto, están a la orden de la supervisión de empleados públicos. Este

tipo de trabajadores ingresan por concurso público de méritos y capacidades. (p. 50)

1.3.1. Tipos de servidores públicos

Según Velasco (2016), la importancia de garantizar los derechos de los servidores públicos radica principalmente en la estabilidad en el ejercicio de sus puestos, de modo que no se afecte la eficiencia en la planeación y ejecución de proyectos institucionales. No obstante, la agrupación de este tipo de servidores no permite la absoluta continuidad y permanencia del personal, tal como se presenta seguidamente:

- Los dignatarios (nombramiento de elección popular).
- Servidores de libre nombramiento, libre remoción (funcionarios en niveles jerárquico superior).
- Los servidores de carrera (nombramientos permanentes).
- Servidores temporales (nombramientos provisionales, contratos ocasionales u otras modalidades). (p. 101)

De acuerdo con (Younes como se citó en Villavicencio, 2020), los servidores públicos se subdividen en dos grupos, establecidos por la legislación ecuatoriana, tal como se explica seguidamente:

1. El primer grupo corresponde a los empleados de libre nombramiento y remoción: son aquellos escogidos libremente por el nominador, siempre que cumpla con las exigencias legales.
2. El segundo grupo abarca a los empleados que pertenecen a la carrera administrativa a través de un proceso regulado por el que se les asigna un nombramiento permanente. (p. 376)

Por su parte, la Ley 476, Ley de Servicio Civil y de Carrera Administrativa como se citó en Matus (2022), indica que los servidores públicos se clasifican de acuerdo con el artículo 7 de la misma Ley en: (1) funcionarios, definidos como aquellas personas naturales que ocupan una función pública por nombramiento para desarrollar carrera o por contratación temporal; y (2) empleados públicos, entendida como toda persona natural que ejecute una función pública por una contratación indeterminada.

1.4. Plan de mejora

Un plan de mejora constituye un proceso de planificación en el que se plantean opciones de solución o de fortalecimiento de una situación que previamente se haya identificado y que necesita ser mejorado. Este proceso cumple varias actividades que empieza con el análisis del problema, luego la búsqueda y evaluación de las alternativas de solución, y finalmente la elaboración del informe en el

que se desarrolla la planificación con los lineamientos y los medios necesarios para la ejecución, el control y la medición de resultados.

Para Proaño et al. (2017), el plan de mejora constituye un proceso necesario para lograr la excelencia en las organizaciones y este se caracteriza por ser continuo y por conseguir una relación entre los procesos realizados y el personal encargo, logrando resultados eficientes y eficaces.

Por su parte, el Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020) establece en su publicación que una planificación de mejora tiene como objetivo principal desarrollar un grupo de acciones encaminadas a superar las debilidades que afectan el desempeño de la institución. Lo anterior coincide con lo expuesto por la Universidad de Costa Rica (2020), el plan de mejora cumple con la finalidad de detectar todos aquellos procesos, situaciones y actitudes que afectan el desempeño del trabajador y, por ende, de la empresa; este plan debe de proponer acciones que reúnan las siguientes características:

- **Consensuadas:** se deben debatir y consensuar entre las partes involucradas.
- **Coherentes:** deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

- **Realistas:** deben ser viables para poder realizarlas.
- **Flexibles:** deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos. (p. 15)

1.4.1. Importancia del plan de mejora

De acuerdo con Proaño et al. (2017), la importancia del plan de mejora radica en la permanencia, crecimiento y competitividad que les genera a las empresas, ya que involucra todos los niveles de la empresa, en relación al área que se busca mejorar, para lo cual previamente se debe definir oportunamente cada uno de los elementos que involucra una planeación propiamente dicha. Por su parte, López et al. (2015) agregan que el plan de mejora es útil debido a su carácter preventivo y correctivo, además por que las acciones propuestas para dar solución al problema planteado son particularmente las acciones que se propongan, ya que deben estar diseñadas con implicación en los resultados deseados y en la temporalidad esperada.

En el caso particular de las administraciones públicas, el plan de mejora es sustancial en cuanto se demuestre que la propuesta incide positivamente sobre los productos y los impactos, validando que es posible su consecución, dando respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Quién consigue qué, ¿cuándo y cómo? ¿Quién siente qué, cuándo y cómo? (Parrado, 2007).

1.4.2. Pasos para construir el plan de mejora

El plan de mejora tiene una estructura que abarca fundamentalmente la identificación de la problemática a solucionar, su análisis y valoración, posteriormente la generación de posibles acciones de prevención o corrección y, finalmente la priorización de soluciones, en conjunto con la asignación de recursos (económicos, materiales, humanos y de tiempo). En la Tabla 2 se evidencian las aportaciones de varios autores en cuanto el esquema de pasos que se deben ejecutar, según sus perspectivas y experiencias en el tema de estudio.

Tabla 2*Pasos para la construcción de un plan de mejora.*

Fuentes / Pasos	Gavilán (2019)	Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020)	Proaño et al. (2020)
1	Delimitar los posibles problemas o áreas de mejora, según criterios de gravedad, urgencia y tendencia.	Detectar las principales causas que determinan el cumplimiento o no cumplimiento de los factores de medición.	Identificar el área y procesos a ser mejorados.
2	Plantear los objetivos con un verbo en acción, el contenido, el resultado final y la fecha de finalización.	definición de la acción de mejoramiento.	Analizar el impacto que tiene el proceso en el área.
3	Efectuar una lluvia de ideas y seleccionar las más adecuada.	formulación del objetivo.	Describir las causas y efectos negativos de la problemática.
4	Analiza la estrategia de solución enfocándose en la organización de la actividad.	identificación de procesos a retroalimentar.	Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto.
5	Elaborar una lista de acciones para la ejecución de las estrategias, definiendo el o los responsables, la duración, la fecha de inicio y finalización.	Ponderar las acciones.	Analizar las posibles soluciones.

Fuentes / Pasos	Gavilán (2019)	Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020)	Proaño et al. (2020)
6	Definir mecanismos de control para comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y del objetivo general del plan.	Considerar la fecha de terminación, el plazo en días, las alertas de vencimiento del plazo máximo, los medios de verificación y los responsables.	Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.
7		Seguimiento, verificación y análisis del grado de aplicación de los planes de acción.	Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.
8			Documentar el plan de mejora.
9			Implementación y seguimiento.
10			Verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación.

Nota. Adaptado de Gavilán (2019); Ministerio de Trabajo del Ecuador (2020); Proaño et al. (2020).

La tabla presenta una valiosa compilación de enfoques para la construcción de un plan de mejora, sintetizando los pasos propuestos por diferentes autores y entidades. Aunque cada fuente tiene su particular énfasis, al analizarlas en conjunto, se puede discernir un proceso lógico y secuencial para abordar problemas y optimizar el desempeño. El proceso inicia con un diagnóstico preciso, seguida de una planificación detallada, una ejecución controlada y una evaluación continua para asegurar el éxito en la optimización de procesos y el desempeño.

La aplicación de un plan de mejora en los GADs no solo debe ser asumida como una medida administrativa, sino una inversión estratégica que impactaría positivamente en la calidad de los servicios públicos, la eficiencia interna, la motivación del personal y, en última instancia, en el desarrollo y el bienestar de toda la comunidad.

En este capítulo se establecieron las bases teóricas de las habilidades blandas y el desempeño laboral, conceptos esenciales para comprender la dinámica del servicio público. Fueron exploradas sus definiciones, componentes y la interconexión que existe entre ellas, reconociendo su papel decisivo en la eficiencia y efectividad organizacional.

CAPÍTULO 2:

*Contexto institucional: Gobiernos
Autónomos Descentralizados*



2

Contexto institucional: Gobiernos Autónomos Descentralizados

Para comprender a cabalidad la influencia de las habilidades blandas en el desempeño de los servidores públicos, es fundamental enmarcar nuestro análisis dentro del contexto organizacional y territorial específico. Este capítulo examina la estructura y funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), como entidades fundamentales de la administración pública ecuatoriana, haciendo referencia a sus competencias y el marco legal que los rige.

2.1. Naturaleza y rol de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) son definidos como instituciones descentralizadas que disponen de autonomía administrativa, financiera y política, cuyas operaciones se

rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe [ORPDALC], 2019).

Conforme a lo señalado por Redrobán (2021), la autonomía política, administrativa y financiera de la que gozan los GADs en Ecuador, les permite cubrir las necesidades de la comunidad. Además, el artículo 28 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2019) establece que, “cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias”.

Por su parte, en el artículo 5 del COOTAD (2019) se definen cada una de las autonomías que ejercen los GADs en el país, tales como:

- (1) Autonomía política, definida como la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial;
- (2) Autonomía administrativa, la cual consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus

competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada; y,

(3) Autonomía financiera, expresada en el derecho de recibir de manera directa predecible, oportuna, automática y sin condiciones los recursos que les corresponden de su participación en el Presupuesto General de Estado, así como en la capacidad de generar y administrar sus propios recursos, de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley.

A partir de lo señalado, se entiende como GADs a las instituciones que, reguladas por el Estado, disponen de tres tipos de autonomía: política, administrativa y financiera, con las que deben cumplir con su función básica y fundamental de atender las necesidades básicas de la población que habita en el territorio en el que desarrolla sus funciones.

2.1.1. Competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs)

De acuerdo con Redrobán (2021), los GADs municipales “poseen competencias para planificar el desarrollo dentro de su ordenamiento territorial” (p. 733). En la Tabla 3 se puntualizan dichas competencias, conforme lo señala el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS, 2017) y Redrobán (2021):

Tabla 3

Competencias de los GAD's municipales.

Autor	(CPCCS, 2017)	Redrobán (2021)
Competencias municipales	(a) Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial. (b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón; (c) planificar, construir y mantener la vialidad urbana. (d) Prestar los servicios públicos básicos y aquellos que establezca la ley. (e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras. (f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.	(1) Las competencias exclusivas que tienen su particularidad en el nivel de gobierno, debido a que la gestión se puede realizar entre niveles de gobierno siempre y cuando sea de manera concurrente. (2) Las competencias concurrentes que corresponden a varios niveles de gobierno bajo la modalidad de colaboración, y son viables para la prestación de servicios públicos.

Autor	(CPCCS, 2017)	Redrobán (2021)
	(d) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.	
	(e) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines.	
	(f) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales.	
	(g) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley.	
	(h) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas.	
	(i) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras.	
	(j) gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios.	
	(k) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.	

Nota. Elaboración propia a partir de los autores descritos en la Tabla.

En esta Tabla se diferencian competencias exclusivas y concurrentes, siendo las primeras aquellas que por ley recaen directamente sobre los GADs Municipales y que pueden gestionar de forma independiente, aunque siempre en coordinación con otros niveles de gobierno cuando sea necesario para la eficiencia. Son el corazón de su autonomía y su capacidad de respuesta a las necesidades locales. Entre estas competencias exclusivas se pueden mencionar las relacionadas con la planificación y ordenamiento territorial, el control y ocupación del suelo, vialidad urbana, entre otras.

Con respecto a las competencias concurrentes, estas implican que los GADs municipales comparten la responsabilidad con otros niveles de gobierno (central, provincial, parroquial). Se articulan para coordinar la prestación de servicios públicos, lo que permite aprovechar recursos y experticias de manera más eficiente. Ejemplo de estas son la infraestructura de salud y educación, la cooperación internacional, entre otras.

Conocer el alcance de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en Ecuador, permite establecer el marco de referencia idóneo para analizar la interacción y la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral, tema central del capítulo subsiguiente de este estudio.

CAPÍTULO 3:

*Desempeño laboral en los Gobiernos
Autónomos Descentralizados
municipales: explorando la influencia
de las habilidades blandas*



3

Desempeño laboral en los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales: explorando la influencia de las habilidades blandas

En el contexto de la administración pública local, el desempeño laboral ha sido tradicionalmente evaluado a partir de indicadores técnicos, normativos y de cumplimiento de metas. Sin embargo, en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) municipales, donde la interacción con la ciudadanía, la gestión interinstitucional y la resolución de conflictos son parte del quehacer cotidiano, las habilidades blandas emergen como un componente crítico para la eficacia organizacional. Este capítulo explora cómo competencias como la comunicación asertiva, la empatía, el trabajo en equipo y la adaptabilidad inciden en el rendimiento de los funcionarios públicos,

especialmente en entornos marcados por la complejidad social y la diversidad territorial.

3.1. Estado actual de las habilidades blandas de los servidores públicos y el desempeño laboral en los GADs municipales

En los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) municipales, el desempeño laboral ha sido tradicionalmente evaluado desde parámetros técnicos, normativos y administrativos, centrados en el cumplimiento de funciones operativas y legales. No obstante, en las últimas décadas, se ha evidenciado un giro hacia enfoques más integrales que reconocen la importancia de las habilidades blandas como componentes esenciales para la mejora continua del servicio público, el gobierno local y la interacción con la ciudadanía.

De acuerdo a un estudio realizado en el GAD del cantón Tosagua (Ecuador), los servidores públicos presentan niveles medios en competencias blandas, especialmente en comunicación interpersonal y trabajo en equipo. Esta limitación ha generado dificultades en la articulación de respuestas eficaces ante demandas ciudadanas cada vez más diversas y urgentes, afectando la percepción de legitimidad institucional (Rodríguez & Rivera, 2023).

De manera similar, en el gobierno local de Chiclayo (Perú), se identificó que el 60% del personal carece de formación sistemática en

habilidades blandas, lo cual repercute negativamente en la coordinación interdepartamental, la atención al usuario y la implementación de procesos participativos (Rivera & Cabrera, 2025).

Estas carencias no solo se traducen en una baja capacidad de respuesta institucional, sino que también configuran un clima organizacional fragmentado, caracterizado por la desmotivación laboral, la resistencia al cambio y la escasa articulación entre áreas técnicas y sociales.

En este sentido, Bonilla (2020) advierte que la ausencia de habilidades socioemocionales en instituciones públicas genera entornos laborales rígidos, poco colaborativos y con limitada capacidad de innovación. El autor sostiene que “las habilidades blandas son el puente entre el conocimiento técnico y la acción efectiva en contextos públicos complejos” (p. 12), subrayando su papel como catalizadores de procesos de transformación institucional.

En resumen, el estado actual de las habilidades blandas en los GADs revela una brecha significativa entre las exigencias contemporáneas de la gestión pública y las capacidades reales del personal. Esta situación plantea la necesidad urgente de diseñar programas de formación continua, estrategias de fortalecimiento organizacional y mecanismos de evaluación que integren dimensiones socioemocionales como parte del desempeño laboral. Solo así será

posible avanzar hacia modelos de gobiernos más inclusivos, eficientes y centrados en las personas.

En cuanto a medir el progreso en habilidades blandas en el sector público especialmente en contextos como los GADs municipales requiere enfoques estructurados, sensibles al entorno organizacional y capaces de capturar dimensiones cualitativas del comportamiento humano. Algunos de los métodos validados y aplicables son:

1. Evaluaciones psicométricas y test estructurados

Tests de habilidades blandas como los desarrollados por empresas como Evalart (2025) incluyen preguntas situacionales, escalas de comportamiento y ejercicios prácticos que permiten observar cómo una persona reacciona ante desafíos reales del puesto.

Se pueden aplicar antes y después de procesos formativos para medir el cambio en competencias como comunicación, liderazgo, empatía o resolución de conflictos.

2. Observación directa y retroalimentación 360°

Evaluación 360°: recoge percepciones de jefes, pares, subordinados y usuarios externos sobre el desempeño socioemocional del servidor público.

Permite identificar mejoras en aspectos como la colaboración, la escucha activa y la gestión emocional en situaciones de presión.

3. Indicadores de desempeño cualitativo

Análisis de clima organizacional: encuestas internas que miden la percepción sobre el trabajo en equipo, la confianza institucional y la apertura al cambio.

Estudios de caso: documentar situaciones antes y después de intervenciones formativas para evidenciar cambios en la toma de decisiones, la resolución de conflictos o la atención ciudadana.

4. Simulaciones y dinámicas grupales

Role playing y ejercicios de simulación: permiten observar directamente cómo los servidores públicos aplican habilidades blandas en contextos simulados de atención al usuario, coordinación interdepartamental o gestión de crisis. Se pueden grabar y analizar con rúbricas estandarizadas.

5. Indicadores de impacto institucional

Mejoras en la eficiencia interdepartamental, reducción de quejas ciudadanas, aumento en la satisfacción del usuario y mayor

participación en procesos colaborativos pueden ser señales indirectas de mejora en habilidades blandas.

3.2 Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos de los GADs municipales

La relación entre habilidades blandas y desempeño laboral ha sido validada en diversos estudios. En Chiclayo, Perú, Rivera y Cabrera (2025) encontraron una correlación positiva significativa ($Rho = 0.855$) entre el desarrollo de habilidades blandas y el logro de objetivos organizacionales en servidores públicos, especialmente en áreas como planificación participativa, atención ciudadana y gestión territorial. Este hallazgo demuestra que las competencias socioemocionales no son accesorias, sino estructurales en el rendimiento institucional.

En Ecuador, Rodríguez y Rivera (2023) realizaron un estudio en el GAD del cantón Tosagua, donde aplicaron encuestas tipo Likert y análisis estadístico mediante el test de Pearson. Los resultados mostraron correlaciones significativas entre habilidades blandas y desempeño laboral, validando la importancia de estas competencias en la gestión pública. Además, se propuso una matriz de planificación 5W+1H para fortalecer las habilidades blandas en el personal, lo que evidencia un enfoque práctico y contextualizado.

Por otro lado, Intriago et al. (2025) realizaron una revisión sistemática de literatura mediante el método PRISMA, seleccionando

25 estudios publicados entre 2014 y 2024. Los hallazgos destacan que las habilidades blandas complementan las técnicas, facilitando la integración en equipos multidisciplinarios y adaptándose a las demandas de un entorno institucional cada vez más complejo.

Funciones clave de las habilidades blandas en el entorno público

Las habilidades blandas permiten a los servidores públicos:

- Mejorar la comunicación interinstitucional y comunitaria, promoviendo la transparencia y el diálogo con actores diversos (Garavito-Hernández et al., 2024).
- Fortalecer el trabajo colaborativo y la resolución de conflictos, lo que contribuye a ambientes laborales más cohesionados y resilientes (Rodríguez & Rivera, 2023).
- Adaptarse a cambios normativos y tecnológicos con mayor eficacia, favoreciendo la innovación institucional y la implementación de políticas públicas en contextos dinámicos (Intriago et al., 2025).
- Tomar decisiones informadas y éticas, basadas en el análisis crítico y la comprensión del entorno social.

Ortega (2017) subraya que las habilidades blandas son esenciales para el empoderamiento institucional, ya que promueven la autonomía funcional, la toma de decisiones estratégicas y la construcción de relaciones de confianza con la ciudadanía. En este sentido, el servidor público no solo ejecuta funciones administrativas, sino que actúa como mediador social y agente de cambio.

3.3 Propuesta de mejoras para el fortalecimiento de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos de los GADs municipales

En cuanto a la propuesta de mejoras para el fortalecimiento de habilidades blandas se pueden mencionar:

1. Diseño de programas formativos contextualizados

Se sugiere la creación de programas de formación continua en habilidades blandas, adaptados a las funciones específicas de cada área de los GADs municipales. Estos programas deben incluir módulos sobre comunicación estratégica, liderazgo ético, inteligencia emocional, gestión de conflictos y trabajo colaborativo.

En este sentido, Soto et al. (2024) considera que “Un programa enfocado en habilidades blandas es una alternativa importante para mejorar las relaciones laborales y el desempeño institucional” (p. 5).

La metodología debe ser activa y participativa, incorporando simulaciones, estudios de caso, dinámicas grupales y herramientas digitales que permitan el aprendizaje experiencial.

2. Incorporación de indicadores en la evaluación del desempeño

Es necesario que los sistemas de evaluación del desempeño laboral incluyan indicadores específicos relacionados con habilidades blandas. Esto permitirá reconocer su impacto en la gestión pública y fomentar una cultura organizacional orientada al desarrollo humano.

Bonilla (2020) sostiene que “la formación en habilidades blandas fortalece el empoderamiento institucional, al mejorar la toma de decisiones, la autonomía funcional y la relación con la ciudadanía” (p. 12).

Los indicadores pueden incluir: calidad de la comunicación, capacidad de liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio.

3. Creación de espacios de retroalimentación y acompañamiento

Se recomienda establecer espacios institucionales para la retroalimentación continua, el coaching organizacional y el acompañamiento emocional. Estos espacios deben estar orientados a

fortalecer el bienestar laboral, la cohesión de equipos y la gestión emocional en contextos de alta presión.

Ortega (2017) destaca que las habilidades blandas “promueven la construcción de relaciones de confianza con la ciudadanía y fortalecen la legitimidad institucional” (p. 47).

La implementación de círculos de diálogo, mentorías internas y redes de apoyo puede contribuir a consolidar una cultura organizacional más humana y resiliente.

4. Articulación con instituciones educativas y centros de formación

Los GADs municipales deben establecer alianzas estratégicas con universidades, institutos técnicos y centros de formación profesional para el diseño conjunto de programas de fortalecimiento de habilidades blandas. Esta articulación permitirá incorporar enfoques interdisciplinarios, metodologías innovadoras y criterios de evaluación académica.

En este sentido, Araya y Garita (2019) proponen un modelo integral para la identificación, aplicación y evaluación de habilidades blandas en contextos laborales y educativos, destacando su impacto en la gestión profesional y académica

Las habilidades blandas constituyen un eje transversal del desempeño laboral en los servidores públicos de los GADs municipales. Su desarrollo contribuye a mejorar la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo y la resolución de conflictos, elementos clave para una gestión pública eficiente, participativa y orientada al servicio ciudadano. La evidencia empírica demuestra que estas competencias no solo mejoran el rendimiento individual, sino que fortalecen la institucionalidad y la gobernanza democrática.

Por tanto, se hace necesario que los GADs municipales y las instituciones formadoras reconozcan el valor estratégico de las habilidades blandas, incorporándolas en sus políticas de formación, evaluación y gestión del talento humano. Solo así será posible construir una administración pública más humana, eficaz y comprometida con el desarrollo sostenible.

Reflexiones finales

Las habilidades blandas constituyen un componente esencial del desempeño laboral en el sector público, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) municipales, donde la interacción con la ciudadanía y la gestión interdepartamental requieren competencias socioemocionales sólidas. Su desarrollo no solo potencia la capacidad técnica del personal, sino que también fortalece la cohesión institucional, la adaptabilidad organizacional y la calidad del servicio prestado.

La correlación entre habilidades blandas y desempeño laboral es significativa, destacándose la influencia de la comunicación asertiva, el liderazgo y la inteligencia emocional en factores como la motivación, el trabajo en equipo, la disponibilidad funcional y el cumplimiento de metas institucionales. Estos vínculos evidencian que el rendimiento del servidor público no puede ser comprendido únicamente desde parámetros técnicos, sino que exige una mirada integral que incorpore dimensiones humanas y relacionales.

La ausencia o debilidad de estas competencias genera impactos negativos en el clima organizacional, la eficiencia operativa y la

percepción ciudadana del servicio público, lo que refuerza la necesidad de incorporar enfoques más integrales en la gestión del talento humano. En este sentido, los modelos tradicionales de evaluación laboral resultan insuficientes si no consideran dimensiones socioemocionales, por lo que se requiere una transformación metodológica que reconozca la complejidad del trabajo público y la diversidad de habilidades implicadas.

El fortalecimiento de habilidades blandas no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye a la construcción de instituciones más resilientes, colaborativas y orientadas al servicio de calidad, capaces de responder con eficacia a los desafíos contemporáneos de la gobernanza local.

Recomendaciones estratégicas para el fortalecimiento de habilidades blandas en los GADs municipales

Dentro del contexto actual de transformación institucional y demanda ciudadana por una gestión pública más eficiente, transparente y participativa, el fortalecimiento de las habilidades blandas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) municipales, se presenta como una estrategia clave para mejorar el desempeño organizacional y la calidad de los servicios. Estas competencias—como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, el liderazgo y la resolución de conflictos—no solo potencian la capacidad

técnica de los funcionarios, sino que también promueven entornos laborales colaborativos, inclusivos y orientados al bienestar colectivo.

Las recomendaciones estratégicas que se presentan a continuación buscan ofrecer lineamientos prácticos y contextualizados para impulsar el desarrollo de estas habilidades en los equipos municipales, contribuyendo así a una gobernanza más humana, resiliente y comprometida con el desarrollo territorial sostenible.

1.- Diseñar e implementar programas de formación continua en habilidades blandas, adaptados a las funciones específicas de cada área de los GADs municipales. Estos programas deben incorporar metodologías participativas, enfoques prácticos y mecanismos de evaluación periódica que permitan medir avances individuales y colectivos, así como ajustar las estrategias formativas en función de los resultados obtenidos y las necesidades emergentes del entorno institucional.

2.- Incorporar herramientas de evaluación integral que permitan valorar el desarrollo de competencias blandas y su impacto en el desempeño laboral. Entre estas herramientas se recomienda el uso de encuestas de clima organizacional, sistemas de retroalimentación 360°, simulaciones de escenarios reales y estudios de caso, los cuales ofrecen una visión multidimensional del comportamiento socioemocional de los servidores públicos en contextos laborales complejos.

3.- Promover el compromiso institucional desde la alta dirección, asegurando que el fortalecimiento de habilidades blandas se integre de manera transversal en los planes estratégicos de gestión del talento humano. Este compromiso debe traducirse en políticas internas, asignación de recursos, acompañamiento técnico y seguimiento constante, como parte de los procesos de mejora continua y transformación organizacional.

4.- Fomentar campañas internas de sensibilización, orientadas a visibilizar la relevancia de las habilidades blandas en el ejercicio del servicio público. Estas campañas deben generar conciencia entre los servidores sobre el valor de desarrollar sus competencias socioemocionales de forma autónoma y consciente, contribuyendo a una cultura organizacional más empática, colaborativa y centrada en el usuario.

5.- Establecer indicadores de impacto organizacional, que permitan monitorear cómo el fortalecimiento de habilidades blandas se traduce en mejoras concretas en la atención ciudadana, la coordinación interdepartamental y la eficiencia institucional. Estos indicadores deben facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo una gestión pública más efectiva, transparente y orientada a resultados.

Referencias

- Aguinaga, S. y Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare Comunicaret Revista Científica de la Facultad de Humanidades*, 8(2), 78-87. <https://DOI.10.35383/educare.v8i2.470>
- Álvarez, B., Alfonso, D., e Indacochea, B. (2018a). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didascalía*, 9(2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- Álvarez, B., Ganchozo, I., Rodríguez, Y. y Álvarez, A. (2018b). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. *Revista SINAPSIS*, 1(12), 1-10. <https://doi.org/10.37117/s.v1i12.140>
- Bonilla Rada, A. R. (2020). *La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas*. [Tesis Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/35152/BonillaRadaAmarilis2020.pdf?sequence=1>
- Cáceres, E., Peña, P. y Ramos, L. (2018). *Habilidades blandas en el desempeño laboral*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era ed.). Mc Graw Hill. <https://books.google.com.ec/books>

Código Orgánico de Organización Territorial, Autónoma y Descentralizada (2019). *Código Orgánico de Organización territorial, Autónoma y Descentralizada*. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/cootad.pdf>

Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (COOTAD). (2017). *Guía especializada de rendición de cuentas para los Gobiernos Autónomos Descentralizados*. [Archivo PDF]. <https://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/GUIA-GAD.pdf>

Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 229 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador).

Cordero, A., Córdoba, N., Moreira, M. y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo Conocimiento*, 5(5), 41-63. DOI: 10.23857/pc.v5i5.139.

Dean, S. (2017). *Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce* [Doctoral thesis Walden University] <https://www.proquest.com/openview/01b0aeef7900aa19e138603efd18fe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>

Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y en la empresa. *Revista científica UISRAEL*. 7(2), 41-58. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D. y Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 46-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>

- Gaitán, M. y Pérez, M. (2023). Análisis de las competencias blandas en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. *Revista Científica de FAREM – Estelí*, 12(45). <https://doi.org/10.5377/farem.v12i45.16035>
- Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *Innova Research Journal*, 9(3), 2–20.
- García, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o blandas: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1-17. <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- Gavilán, D. (2019). *Diseño de planes de mejora*. [Archivo PDF]. <http://biocritic.es/wp-content/uploads/2019/11/2.1-Dise%C3%B1o-de-planos->
- Gómez, M. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11). <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Guartán, A., Torres, K. y Ollangue, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Publisher*, (6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Heckman, J. y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. National Bureau of Economic Research, *NBER Working Paper* 18121.
- Henriques, N. y Loor, G. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADMS), provincia de Manabí, Ecuador. *FIPCAEC*, 5(19), 151-185. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.226>

- Hernández, S. (2017). *Las competencias laborales de los servidores públicos del Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico INGEMMET*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/9006>
- Iacoviello, M. y Pulido, N. (2018). Nota introductoria. En Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (Ed:), *Competencias laborales en el sector público*. (pp. 11-18). Colección Experiencias EIAPP. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- Indacochea, V., Ganchozo, B. Indacochea A., Soledispa, M. y Rodríguez, N. (2018). Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores público. *Revista Polo del conocimiento*, 15(3), 182-196. DOI: 10.23857/pc.v3i1.422
- Intriago Molina, G. V., Cedeño Choez, P. J., Loor Solórzano, R. M., Sánchez Arteaga, A. A., & San Andrés Hormaza, D. C. (2025). La influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: una revisión teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17845
- Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP]. *Artículo 5*. 9 de diciembre del 2020. Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público*, LOSEP. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- López, O., García, J., Bate, I. y Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EDUMECENTRO*, 7(4), 196-215.

<http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/698>

- Marrero, O., Mohamed, R. y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *ECOCIENCIA*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Matus, F. (2022). Aportes de la Educación del Siglo XXI a la profesionalización de servidores públicos. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 1-16. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13394>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2020). *Guía metodológica para elaborar e implementar planes de acción de mejoras del desempeño institucional*. [Archivo PDF]. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GU%C3%8DA-METODOL%C3%93GICA-PARA-ELABORAR-E-IMPLEMENTAR-PLANES-DE-ACCI%C3%93N-DE-MEJORAS-DEL-DESEMPE%C3%91O-INSTITUCIONAL.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (2015). *Escala de pisos y techos de remuneraciones de servidores municipales. Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-0060*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/ACUERDO-MINISTERIAL-00601.pdf>
- Mostajo, M. (2019). Son conceptos indeterminados, arbitrarios o barbarismos jurídicos en la constitución política del estado, las condiciones generales de acceso al servicio público. *Revista Jurídica Derecho*, 8 (11), 33 – 53. <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2413->

- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2019). *Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador*. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es>
- Ortega, J. (2017). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión teórica. *Revista de Educación y Desarrollo Humano*, 15(2), 45–58. <https://www.redalyc.org/journal/7378/737879288002/html/>
- Pachón, C. (2018). *Empleo público y carrera administrativa entidades nacionales y territoriales*. (2 ed.). Ediciones de la U. <https://books.google.com.ec/books?id=IzSjDwAAQBAJ&pg=PA230&dq=Empleo+p%C3%BAblico+y+carrera+administrativa+entidades+nacionales+y+territoriales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjGve2G5cT7AhWtSjABHcbsCdMQ6AF6BAgIEAI>
- Parrado, S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública de Madrid.
- Proaño, D., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa (Edición Especial)*, 50 – 56, <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>
- Quezada, M., Quevedo, M. y Torres, M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748–778. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Redrobán-Barreto, W. E. (2021). La gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados ecuatorianos como protagonistas en el proceso de descentralización. *Revista Sociedad y Tecnología*, 4(S2), 723-736. <https://orcid.org/0000-0003-3331-7429>

- Rivera Mio, L., & Cabrera Chepe, A. (2025). Evaluación de habilidades blandas en gobiernos locales peruanos. *Revista de Administración Pública y Desarrollo*, 12(1), 33–49.
- Rodríguez, K. P., Lechuga, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.
- Rodríguez Zambrano, M., & Rivera Solórzano, J. (2023). Diagnóstico de competencias blandas en el GAD de Tosagua. *Revista de Gestión Pública Local*, 9(2), 21–38.
- Romero, J., Granados, I., López, S. y Gonzales, G. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral. *Revista Uniminuto*, 8(22), 113-127.
<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/IYD/article/view/2749/2234>
- Romero, P. (2017). *Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].
<http://hdl.handle.net/10644/5568>
- Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna*. [Tesis de maestría, Universidad privada de Tacna].
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/639/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf?sequence=1&isAllowed=yg>
- Segura, J. (2015). Competencias laborales en el sector público. *Revista de Administración Pública*, 44(2), 40–55.
- Soto Peralta, O. E., Mogollón Soto, R. A., Caruajulca Salazar, E. D., Atoche Alcas, L. C., & Mestanza Sandoval, C. E. (2024). *Programa de habilidades blandas y clima laboral*. Universidad César Vallejo

- Taffur, M. y Mero, M. (2022). *Análisis de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores público del GAD del cantón Chone*. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. http://190.15.136.145/bitstream/42000/1837/1/TIC_AP36D.pdf
- Tito, M. y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.12.2016.81>
- Tóala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., Pionce, A. y Caicedo, C. (2018). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. 3 *Ciencias*. <http://dx.doi.org/10.179933/EcoOrgyCso.2017.18>
- Universidad de Costa Rica. (2022). *Fortalecimiento del proceso de realimentación y elaboración de planes de mejora en la gestión del desempeño*. [Archivo PDF]. <https://orh.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2022/02/Fortalecimiento-Retroalimentacion-y-Planes-de-Mejora-Material-de-apoyo.pdf>
- Velasco, I. (2016). *Análisis jurídico de la evaluación del desempeño de los servidores sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, como herramienta de gestión en la actuación de la Administración Pública*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5307>
- Villavicencio, L. (2020). Régimen laboral de las empresas públicas ecuatorianas. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, (7), 366-404. <https://doi.org/10.26807/rfj.v7i7.255>

Semblanza de la autora

Martha Elizabeth Álvarez Vidal

<https://orcid.org/0000-0003-1646-7089>

Docente de la carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ubicada en el sitio el Limón- Calceta, Manabí. Ingeniera comercial, Magister en Administración Pública, PHD (Doctorante), con más de 20 años de experiencia trabajando en instituciones públicas y privadas. Coordinadora del programa de Maestría en Gestión Pública de la ESPAM MFL. Ha participado en congresos nacionales e internacionales en calidad de ponente. Ha publicado libros, capítulos de libros, artículos y ponencias. Es directora y colaboradora en proyectos de investigación y vinculación con la sociedad.

ISBN: 978-9942-679-77-2



9789942679772