



## *Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público*

### *Soft skills, a competitive factor in the profile of the public servant*

### *Soft skills, fator competitivo no perfil do servidor público*

Ana Marcela Cordero-Clavijo <sup>I</sup>

[rectorado@tecnologicosudamericano.edu.ec](mailto:rectorado@tecnologicosudamericano.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8900-2007>

Nancy Johana Córdova-Tobar <sup>II</sup>

[njcordova@tecnologicosudamericano.edu.ec](mailto:njcordova@tecnologicosudamericano.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1837-1187>

María Cristina Moreira-Sarmiento <sup>III</sup>

[mcmoreira@tecnologicosudamericano.edu.ec](mailto:mcmoreira@tecnologicosudamericano.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-9850-3703>

Jackson Michael Quevedo-Jumbo <sup>IV</sup>

[jmquevedo@tecnologicosudamericano.edu.ec](mailto:jmquevedo@tecnologicosudamericano.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-1915-825X>

**Correspondencia:** [rectorado@tecnologicosudamericano.edu.ec](mailto:rectorado@tecnologicosudamericano.edu.ec)

Ciencias de la educación  
Artículo de investigación

**\*Recibido:** 19 de febrero de 2020 **\*Aceptado:** 26 de abril de 2020 **\* Publicado:** 21 de mayo de 2020

- I. Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional, Ingeniera Comercial, Docente en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.
- II. Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Docente en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.
- III. Magíster en Gestión Empresarial, Ingeniero en Administración de Empresas, Docente en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.
- IV. Ingeniero en Administración Turística, Tecnólogo en Gastronomía, Docente en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja, Ecuador.

## Resumen

Las empresas públicas son entidades creadas con la finalidad de satisfacer necesidades básicas de la población para el consecuente desarrollo social; no obstante, éstas permanentemente están en el ojo crítico de la ciudadanía, su gestión integral deja mucho que desear, en este contexto la actitud (habilidades blandas) del servidor público juega un rol protagónico y quizá es el primero en ser cuestionado. El objetivo del presente artículo es identificar debilidades del perfil del servidor público, específicamente en el manejo de habilidades blandas y su impacto en la satisfacción del usuario. La metodología utilizada partió de un análisis documental confrontado con el estudio de mercado para lo cual se aplicó encuestas a la ciudadanía y test de autoevaluación a los servidores públicos del GAD-Loja. El aporte planteado se condensa en un modelo para el fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor público que permita partir de una concienciación colectiva hacia procesos sistemáticos que beneficien a la institución y a la ciudadanía. Se concluye que la propuesta del modelo es pertinente y viable ya que con la implementación de este se pretende establecer sistemas que conduzcan a la consecución de una cultura organizacional fortalecida, saludable, efectiva y eficiente.

**Palabras claves:** Habilidades blandas; competitividad laboral; perfil del servidor público; empresa pública.

## Abstract

Public companies are entities created with the aim of satisfying the basic needs of the population for the consequent social development; However, these are permanently in the critical eye of citizens, their comprehensive management leaves much to be desired, in this context the attitude (soft skills) of the public servant plays a leading role and perhaps is the first to be questioned. The objective of this article is to identify weaknesses in the profile of the public servant, specifically in the management of soft skills and their impact on user satisfaction. The methodology used was based on a documentary analysis compared to the market study, for which citizenship surveys and self-evaluation tests were applied to the public servants of the GAD-Loja. The proposed contribution is condensed into a model for strengthening soft skills in the public servant that allows starting from a collective awareness towards systematic processes that benefit the institution and citizens. It is concluded that the proposal of the model is pertinent and viable

since with the implementation of this model it is intended to establish systems that lead to the achievement of a strengthened, healthy, effective and efficient organizational culture.

**Keywords:** Soft skills; labor competitiveness; public server profile; public company.

## Resumo

Empresas públicas são entidades criadas com o objetivo de satisfazer as necessidades básicas da população para o consequente desenvolvimento social; No entanto, eles estão permanentemente no olho crítico dos cidadãos, sua gestão abrangente deixa muito a desejar, neste contexto a atitude (habilidades sociais) do servidor público desempenha um papel de liderança e talvez seja o primeiro a ser questionado. O objetivo deste artigo é identificar fragilidades no perfil do servidor público, especificamente no gerenciamento de soft skills e seu impacto na satisfação do usuário. A metodologia utilizada foi baseada em uma análise documental comparada ao estudo de mercado, para o qual foram aplicadas pesquisas de cidadania e testes de autoavaliação aos servidores públicos da GAD-Loja. A contribuição proposta é condensada em um modelo para fortalecer as habilidades sociais do servidor público, que permite partir de uma conscientização coletiva para processos sistemáticos que beneficiam a instituição e os cidadãos. Conclui-se que a proposta do modelo é pertinente e viável, uma vez que, com a implementação desse modelo, pretende-se estabelecer sistemas que levem à conquista de uma cultura organizacional fortalecida, saudável, eficaz e eficiente.

**Palavras-chave:** Habilidades interpessoais; competitividade do trabalho; perfil de servidor público; companhia pública.

## Introducción

El estado social de un individuo se enfoca en la actividad mental que le permite a una persona tomar conciencia sobre el estado de otros individuos o incluso su propio estado, mostrado dentro de un grupo social. Esta característica propia de los seres humanos se ve reflejada en la capacidad de poder identificar y percibir interacciones con personas diversas, emociones y puntos de vista disímiles.

Manejar las emociones propias en la ejecución de tareas, en las recompensas, sobre-llevando dificultades y frustraciones evidencian un modo efectivo de relaciones sociales. Las emociones

van aumentando y se muestran en diferentes enfoques evolutivos que se presentan en los ámbitos tanto personal como laboral.

Las habilidades blandas, definidas por muchos autores como la capacidad de pro-mover relaciones humanas saludables basadas en trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva. Hay que considerar que un profesional se enfrenta frecuentemente a un sinnúmero de problemáticas, sobre todo a nivel de organización los inconvenientes son bastante continuos por lo tanto el desarrollo de estas capacidades permiten resolver efectivamente los problemas y enfrentar de manera correcta la jornada laboral.

En el entorno laboral y profesional existen dos tipos de habilidades que nos permiten generar competitividad en nuestro desarrollo; las habilidades duras, que se identifican con el conocimiento académico obtenido en el proceso formativo, y las habilidades blandas que tienen que ver con la puesta en práctica – de manera integrada – de actitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores.

Es así como el principal motivo de la presente investigación es determinar en primera instancia la importancia de las habilidades blandas en el sector laboral y el valor que tienen al momento de generar productividad en diferentes sectores de producción ya sean estos públicos o privados.

Según la autora Martha Alles en su obra Desarrollo del talento humano: basado en competencias, las habilidades blandas o Soft Skills son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. [3]. Este tipo de habilidades se enfocan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve y desarrolla el personal en una empresa. Al considerar un punto focal de investigación, en este caso el servidor público hemos considerado primordial referirnos a cierto tipo de temáticas como: la autoestima, empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, y habilidades comunicativas, son un factor crucial en el mundo laboral ya que los profesionales necesitamos diferenciarnos y destacarnos dentro del competitivo mercado laboral actual, ya sea al momento de la búsqueda de una oportunidad como en su permanencia y crecimiento dentro de una organización.

Dentro de la estructura orgánica del sector público ecuatoriano, contamos con casi medio millón de funcionarios públicos, a enero del 2018 el Ministerio de Trabajo contabilizó 493.705 funcionarios en el Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Control Social [4], con estos antecedentes la regulación en nuestro país es cada vez más estricta en cuanto a organización,

manejo y control de personal, para ello se estipula en la Constitución de la República del Ecuador un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, equidad, jerarquía, des-concentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación; lo que determina el ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa misma que debe hacerse mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

La LOSEP, en su Título II, Capítulo I DEL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO contempla exclusivamente requisitos de ingreso relacionados con la preparación académica o competencias cognitivas que un profesional obtiene al finalizar su preparación académica, mismas que contribuyen al buen desempeño laboral; pero en la actualidad tomando como referencia estudios que demuestran el éxito profesional y la productividad de los profesionales en las empresas el sector público no es la excepción ya que al existir una amplia gama de servicios se nota la necesidad de crear un sistema de desarrollo profesional basado en la generación de habilidades no cognitivas o habilidades blandas que se deben considerar prioritarias al momento de aplicar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para que de esta manera se mejore el servicio al usuario, se cuente con profesionales competitivos, se promueva la optimización de recursos, se genere mayor productividad y se fortalezca la imagen corporativa y por ende la rentabilidad económica del sector público.

Nos encontramos atravesando la era de la aceleración en donde se requiere de colaboradores con características que hagan de ellos personas con asertividad, responsables en la toma de decisiones y de las acciones mostradas en un determinado entorno de convivencia. Todos estos cambios nos inclinan a romper paradigmas y de esta manera salir de la zona de confort, excluyendo así el concepto de “jefe” para dar inicio al desarrollo de un verdadero “líder” que muestre el fortalecimiento de estas características sociales en su desempeño laboral.

## **Apartado de desarrollo analítico**

### **Concepto de habilidades blandas**

Se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI,

competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro. Por otra parte, las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida. En definitiva, todo indica que este concepto se relaciona estrechamente con la creación de hábitos potenciadores de la efectividad laboral y personal y, como tales, reciben una alta consideración en las organizaciones, no sólo durante la fase de reclutamiento, sino que durante toda la carrera profesional de los empleados.

## **Habilidades blandas en estudio**

### **Autoestima**

La autoestima es considerada como la valoración que se tiene de sí mismo, involucra emociones, pensamientos, sentimientos, experiencias y actitudes que la persona re-coge en su vida.

### **Resolución de conflictos**

Es la sustitución de la concepción tradicional de «ganar-perder» en las disputas, por «ganar-ganar», pues este cambio de concepción no sólo afecta a los resultados, sino también al proceso mismo, ya que modifica la actitud de las partes.

### **Empatía**

La empatía es lo que hace que haya una buena comunicación, el nexo entre dos personas que permite que comprendan mutuamente sus sentimientos y motivaciones. Para que la empatía funcione, no hay que mezclar la relación ni a las personas con el problema, hay que trabajarlos independientemente, por separado.

### **Trabajo en equipo**

Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y de complementariedad para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y

mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y la consecución de objetivos en las organizaciones.

### **Habilidades de Comunicación**

Las habilidades de comunicación tratan de la capacidad para elaborar, enviar y recibir información, opiniones, ideas y actitudes orientadas hacia objetivos personales y organizacionales.

### **Servicio Público**

LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Art. 1.- Objetivo.- El servicio civil y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos. [12]

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, dice en su Art. 2.- "...el servidor público es toda persona natural legalmente nombrada para prestar servicios remunerados en instituciones de Derecho Público o de instituciones del Derecho Privado, con finalidad social o pública". [13]

### **Empresa pública**

La Administración pública es un servicio que según la OCDE (2012), tiene como cliente a la ciudadanía que debe responder a sus derechos, deseos y necesidades poniendo énfasis en hacerlas más eficientes, menos burocráticas y más acordes con las demandas y requerimientos individuales del ciudadano.

Las administraciones públicas son empresas de servicios y, en consecuencia, su objetivo es el cumplimiento de los procesos de conformidad con las normas administrativas.

El ciudadano debe ser objeto de atención adecuada por parte de profesionales debiendo imperar una cultura de servicio, eficiente y eficaz, que generalmente ha estado ausente de la práctica.

Desde hace varios años los gobiernos realizan reformas intentando provocar un cambio de cultura organizativa, que significa pasar de una organización que tramita expedientes a otra que presta servicios de calidad a los clientes que son los ciudadanos merecedores de las mismas atenciones que se prestan en el ámbito privado.

Según Camacho (citada en Guajardo Soto, 2015) se entiende por EP a aquellas organizaciones que desarrollan actividades de servicios, comerciales o económicas en general en las que el Estado tiene una posición mayoritaria en su propiedad, situación que lo habilita para asumir funciones de control y dirección de empresarial [14].

### **Top 10 Soft Skills y valor que aporta a la compañía**

Las soft skills que más se valora a la hora de contratar y de trabajar con personas son:

La comunicación; es imprescindible que una persona pueda comunicar sus ideas al resto del equipo sin necesidad de aclaraciones. Lo que hace que el trabajo sea más eficiente.

Trabajo en equipo; es una realidad, además de ser eficiente y dividirse bien las tareas, es imprescindible que los trabajadores fomenten el buen ambiente en su equipo de trabajo, pues como ya ha mencionado a lo largo de la entrevista, su experiencia personal le ha hecho darse cuenta que los beneficios económicos son mayores cuanto mayor sea la cooperación entre los miembros del equipo.

Responsabilidad; en dos direcciones muy similares entre sí. En primer lugar, alega que los trabajadores deben ser responsables de que su trabajo sea de calidad, no sólo por la remuneración que obtienen a cambio, sino porque los clientes confían en su capacidad de asociación y de aportar valor. De otro lado, el entrevistado opina que esta responsabilidad se traduce en un mayor compromiso, por parte de los trabajadores, de realizar un trabajo elaborado y alineado con los requisitos del proyecto.

Integridad y valores éticos; ambas son muy necesarias en el ámbito empresarial, y lo relaciona con la responsabilidad y el compromiso, alega que es recomendable que los empleados se sientan identificados con los valores éticos de la compañía, pues de esta forma el compromiso será mayor, lo que deriva en que los resultados generan valor al cliente y a la empresa, traduciéndose en un mayor beneficio económico para la compañía, y mayor satisfacción por parte del empleado. Además, se indica que no sólo es importante a nivel corporativo y personal, sino que también considera importante que los clientes puedan ver esos comportamientos leales y honrados de las personas con las que tratan y a las que han confiado la consecución de unos objetivos.

Respeto; es una pieza clave para el trabajo en equipo y la comunicación, pues estas no podrían darse fructíferamente sin presencia del respeto entre los compañeros, hacia la empresa y de cara al cliente. [15]



## **Competitividad laboral**

Según la OIT (se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada). Por lo tanto, se considera los mecanismos reales para cumplir con las actividades organizadas en la institución y lograr un resultado eficiente y productivo que conlleve al crecimiento de la organización.

En cambio, Boyatzis manifiesta que (son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo). En este sentido, el desenvolvimiento de las personas en una organización depende de las habilidades y destrezas de cada uno de ellos lo que van a reflejar un trabajo de calidad y seguridad en la institución.

## **Metodología**

Considerando los métodos más adecuados para el desarrollo de la investigación se aplicó los métodos fenomenológico, hermenéutico y práctico proyectual; se inició con el método fenomenológico, que según este método permite que el investigador se acerque a un fenómeno tal como sucede en una persona, de modo que se accede a la conciencia de alguien para aprender lo que esa conciencia pueda manifestar con referencia a un fenómeno que esa persona vivió; partiendo de esta premisa se ejecutó el levantamiento de la información estratégica de un segmento de mercado de sesenta usuarios del servicio ofertado por parte del GAD-Loja y así mismo una muestra de cien servidores públicos administrativos de diferentes departamentos como Recaudación, Avalúos y Catastros, Archivo General, Umapal, Comisaría de Higiene, Regulación y Control Urbano, Mercado Centro Comercial, Inclusión Eco-nómica de la institución antes citada.

El presente estudio se lo considera a un diseño de tipo transversal con un enfoque cualitativo, por lo que el segundo método utilizado fue el método hermenéutico según, este método permite penetrar en la esencia de los procesos y fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento al ofrecer un enfoque e instrumento metodológico para su interpretación desde niveles de comprensión y explicación que desarrolle la reconstrucción (interpretación) del objeto de investigación y su aplicación en la praxis social; por lo que se comprendió, analizó y describió la información referente al tema de investigación en base a fundamentos bibliográficos, donde el estudio documental permitió reconocer la calidad de servicio público y manejo de habilidades

blandas que ofrecen los servidores administrativos del GAD-Loja, la percepción de los usuarios y la satisfacción recibida.

Finalmente se llevó a cabo un estudio donde se evalúa la opinión de los servidores administrativos del GAD-Loja mediante la aplicación de un test estructurado con 25 preguntas contemplando las variables de habilidades blandas como autoestima, resolución de conflictos, empatía, trabajo en equipo y habilidades de comunicación, esto a modo de autoevaluación.

Por último, se utilizó el método práctico proyectual que según el experto Oil Aicher servirá para definir los límites en los que deberá moverse el diseñador. Definido el tipo de problema se decidirá entre las distintas soluciones: una solución provisional o una definitiva, una solución puramente comercial o una que perdure en el tiempo, una solución técnicamente sofisticada o una sencilla y económica [19], a partir de lo cual se propone un modelo de fortalecimiento de habilidades blandas aplicadas y dirigidas a los servidores públicos.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio se encuentra delimitada al segmento de mercado administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Loja que mantiene 1000 servidores públicos administrativos según los datos actualizados hasta el mes de diciembre 2019 y proporcionados por el Departamento de Talento Humano.

En cuanto al procedimiento para establecer la muestra se elige el método de muestreo proporcional de Lagares y Puerto (2001), el muestreo aplicado es el estratificado simple, donde todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionados. Siendo el nivel de confianza de 95% y con un error muestra de 5%, una población objetivo de 1000 empleados administrativos del GAD-Loja, dándonos una muestra de 100 empleados públicos, lo que correspondió al 10%; así mismo un valor proporcional de la muestra que representó 60 usuarios.

### **Resultados**

Los resultados obtenidos en el estudio de campo permitieron conseguir información clara, precisa y real de la experiencia vivencial del servidor público y usuario referente al manejo de

habilidades blandas al momento de prestar y recibir respectivamente un servicio público, esto evidencia la dualidad entre ambos sectores.

El procedimiento que se llevó a cabo para verificar los resultados alcanzados se basó en la técnica de correlación y validación de Alpha de Cronbach en los dos casos particulares; tanto para los servidores públicos como para los usuarios del GAD-Loja.

A continuación, se presentan los procesos y resultados del estudio de campo sobre las variables consideradas para evaluar las habilidades blandas de los segmentos en estudio:

### **Recolección de los datos**

En la recolección de los datos se aplicó un test de veinticinco ítems para la valoración de las habilidades blandas a una muestra de la población total de los servidores administrativos del GAD-Loja en variables como; autoestima, resolución de conflictos, empatía, trabajo en equipo y habilidades de comunicación lo que permitió realizar una autoevaluación desde el ámbito interno de la organización.

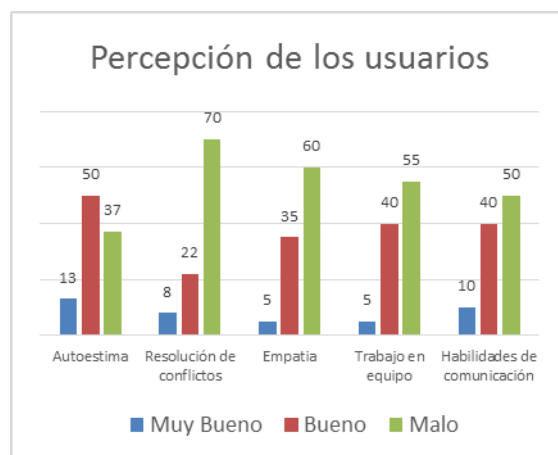
En consecuencia, para poder tener un contraste de la información se aplicó un test de siete ítems a una muestra de la población de la ciudad de Loja, misma que por lo menos alguna vez ha utilizado un servicio del GAD-Loja.

De esta manera, se obtuvo resultados confiables de diferentes perspectivas acerca de las habilidades blandas de un servidor público.

### **Presentación de resultados**

En el gráfico Nro. 1 se presentan los resultados captados referentes a la percepción de los usuarios hacia la atención que reciben por parte de los servidores administrativos del GAD-Loja en relación al manejo de habilidades blandas.

**Gráfico 1.** Percepción de los usuarios



**Fuente:** Encuesta pública-usuarios

En el presente caso se trabajó con las variables: autoestima, resolución de conflictos, empatía, trabajo en equipo y habilidades de comunicación, con tres frecuencias de respuesta: muy bueno, bueno y malo lo que permitió modelar las características del resultado final y determinar los correspondientes porcentajes. A continuación, se detalla cada variable con su correspondiente resultado.

Autoestima, los encuestados frente a esta variable manifiestan un bajo 13% de aceptación por lo que otorgan una calificación de muy buena, en tanto que un significativo 50% la califican como buena y un importante 37% la califican como mala. La gran mayoría de usuarios perciben un incipiente nivel de autoestima en el perfil del servidor público.

Resolución de conflictos, de la muestra encuestada un bajo 8% consideran que la variable en estudio alcanza una valoración de muy buena, otro importante 22% la valoran con buena esto contrasta con un representativo 70% que le asigna como mala. Con dichos resultados se demuestra que los funcionarios del servicio público no suelen resolver conflictos.

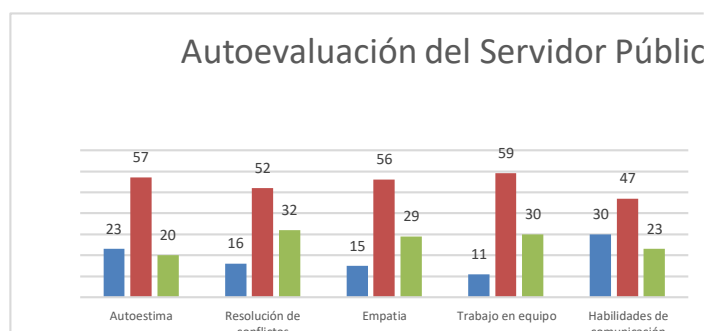
Empatía, con respecto a esta variable, un bajo 5% de encuestados le asignan una valoración de muy buena, en tanto que un representativo 35% le califican con frecuencia buena, y un 60% de usuarios otorgan una valoración de mala. Coinciden en que el servidor público no posee empatía y carisma al momento de atender y brindar servicio al usuario.

Trabajo en equipo, en la encuesta efectuada el 5% califican a esta variable como muy buena, un significativo 40% lo hacen con una frecuencia de buena, mientras que un llamativo 55% asignan una valoración de mala. Las cifras demuestran que el trabajo en equipo por parte de los servidores públicos es una variable a mejorar.

Habilidades de comunicación, del total de encuestados un escaso 10% de usuarios expresan que la variable es muy buena, contrario a un llamativo 40% que consideran es buena y un representativo 50% que la califican como mala. Un altísimo porcentaje de usuarios indican que el servidor público carece de habilidades de comunicación.

Referente a la autoevaluación que se realizó a los servidores públicos administrativos del GAD-Loja se elaboró el Gráfico Nro. 2 con los siguientes resultados:

**Gráfico 2.** Autoevaluación del servidor público GAD-Loja



**Fuente:** Encuesta servidores públicos GAD-Loja

Para analizar los resultados de la autoevaluación aplicada a los servidores públicos administrativos del GAD-Loja se consideraron cinco cuestionamientos por cada una de las habilidades blandas en estudio; por la extensión del instrumento a continuación se presentan los resultados destacados:

Autoestima, se aprecia claramente que los servidores públicos frente a esta variable manifiestan un bajo 23% en la frecuencia siempre, en cambio el 57% se asignan la valoración de a veces y un 20% indican una estimación de nunca. Queda demostrado que la autoestima no ha sido desarrollada efectivamente por parte de los servidores públicos.

Resolución de conflictos, del total de servidores autoevaluados un bajo 16% consideran que la variable en estudio alcanza una valoración de siempre, en cambio otro importante 52% asignan

valoración a veces y un 32% lo hacen con nunca. Con dichos resultados se demuestra que la gran mayoría de servidores públicos no poseen habilidades para resolver conflictos.

Empatía, con respecto a esta variable un bajo 15% de servidores públicos se asignan una valoración de siempre, en tanto que un representativo 56% indican que a veces, y un 29% se autocalifican con frecuencia nunca. Por lo que aceptan que no se preocupan por contribuir a mejorar las relaciones con los compañeros dentro de su área de trabajo.

Trabajo en equipo, de la muestra seleccionada el 11% califican como siempre, un significativo 59% lo hacen con una frecuencia a veces, un 30% asignan una valoración de nunca. La gran mayoría tiene dificultades en el manejo de habilidades para el cumplimiento de la variable en estudio.

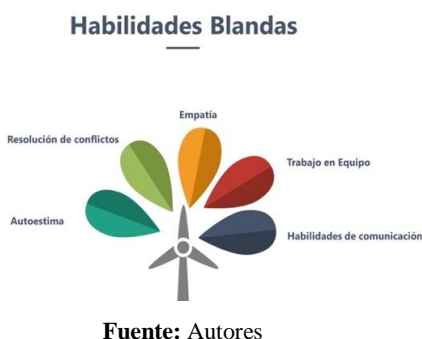
Habilidades de comunicación, el 30% de autoevaluados se valoran con frecuencia siempre, un considerable 47% se asigna una valoración a veces, en tanto que el 23% la califican como nunca. Los servidores afirman no poseer habilidades comunicativas.

### **Análisis de resultados**

El análisis de datos fue considerado en base a la aplicación del instrumento de estudio que se llevó a cabo en diferentes etapas; en primer lugar, se analizaron los resultados de la percepción de los usuarios hacia los servidores públicos del GAD-Loja para posterior convalidar la información que cada servidor público manifiesta que posee en la aplicación del test de autoevaluación.

### **Discusión**

**Gráfico 3.** Habilidades Blandas



Partiendo del hecho de que las habilidades blandas pertenecen a áreas vanguardistas dentro del desarrollo humano y que estas se relacionan con la inteligencia emocional y social, que además se potencian en las relaciones interpersonales y se fomentan a lo largo de la vida por la misma naturaleza del contacto; se puede llegar a las siguientes reflexiones.

La investigación ejecutada para el presente caso se refiere al análisis del manejo de cinco habilidades blandas por parte de los servidores públicos administrativos del GAD-Loja, mismas que son: autoestima, resolución de conflictos, empatía, trabajo en equipo y habilidades de comunicación; de cuyos resultados cuantitativos se derivan que dichas variables ameritan un exhaustivo análisis que conduzcan a propuestas tangibles y ejecutables en la institución con la finalidad de promover un óptimo clima laboral para que este a su vez contribuya a la generación de un sistema competitivo y productivo sostenible y sustentable.

Usualmente, cuando se ejecuta investigaciones referentes a la calidad de servicio que oferta un servidor público en contraste con la calidad de servicio que oferta un empleado del sector privado se aprecia que el segundo es mejor valorado; los resultados estadísticos del presente estudio corroboran lo mencionado dado que, los porcentajes demuestran que tanto la percepción del público, como la propia autoevaluación de los servidores públicos reflejan la falta de conocimiento de una base conceptual sobre las variables en estudio, por ende la repercusión en el quehacer laboral cotidiano.

Los resultados cuantitativos citados en párrafos anteriores no sorprenden porque pertenecen a un sistema de percepción generalizada en varias sociedades; la ciudadanía frecuentemente manifiesta el rechazo hacia patrones conductuales observados en el servidor público situación que se da por la falta de un perfil idóneo para laborar en la cosa pública; este perfil idealmente debe estar alineado a características actitudinales que contribuyan a las relaciones interpersonales, a la comunicación organizacional y al cumplimiento de objetivos comunes; considerando en todo momento el sentido de pertenencia en concordancia a la misión y visión institucional.

Actualmente en todas las empresas sean estas de carácter público o privado se prioriza la práctica del clima laboral idóneo y, dentro de este criterio intervienen de forma protagónica las habilidades blandas. Hoy más que nunca cuando vivimos sumergidos en un entorno globalizado en el cual la tecnología, el estrés, la contaminación ambiental y la deshumanización, entre otros factores, se hacen cada vez más presentes; es preciso proponer estrategias de desarrollo y

crecimiento colectivo que conduzca al fomento de una sociedad más humana y consecuente de sus actos y compromiso de servicio a los demás.

El presente estudio no podría enmarcarse en el simple análisis estadístico y crítico; sino que pretende aportar con alternativas prácticas basadas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la investigación, así como en la experiencia personal y profesional de los autores.

**Gráfico 4.** Modelo para fortalecimiento de habilidades blandas

### Modelo para fortalecimiento de habilidades blandas en el servidor público



**Fuente:** Autores

El desarrollo de habilidades blandas en el ámbito laboral es imprescindible para el crecimiento profesional óptimo y eficaz, considerando que las habilidades blandas no forman parte de la reglamentación de inserción en las empresas públicas, se propone un modelo para fortalecer las habilidades blandas en el desempeño humano y profesional del servidor público.

El modelo propuesto está dividido en cuatro grandes fases, mismas que se detallan:

**Perfil Actitudinal.** - Se propone que este conjunto de requisitos actitudinales se levante a partir de un trabajo colectivo y consensuado en el cual aporten los diferentes actores de los varios niveles jerárquicos de la entidad pública. Es preciso recalcar que la construcción democrática de esta herramienta de gestión permite integrar criterios, identificar necesidades individuales y colectivas a partir del dialogo y trabajo en equipo.



Plan de Capacitación. - Una vez levantado el perfil actitudinal del servidor público, procederían los siguientes pasos: divulgación, concienciación e implementación. Por divulgación se entiende a la difusión colectiva a través de herramientas de comunicación interna física o digital, posteriormente se da paso a la concienciación que implica la formulación y desarrollo de tantas actividades como sean necesarias a fin de que exista la plena seguridad de que el cien por ciento de los servidores públicos de la entidad conozcan el perfil planteado y el objetivo de su aplicación; final-mente implementación para lo cual será la entidad pública quien determine los procesos, herramientas, mecanismos, cronogramas y demás a efectos de formalizar el inicio de trabajo individual y colectivo.

Seguimiento y Evaluación. - Cumplidos los dos procesos anteriores corresponde la fase de seguimiento y evaluación, misma que se basa en: la normativa legal interna vigente (perfil actitudinal), flujo de proceso, evaluación integral y retroalimentación. Corresponde la planeación y ejecución de esta fase al departamento o coordinación de talento humano de la entidad pública.

Compensación y Beneficio. - Constituye esta la fase más importante y el objetivo mismo del modelo propuesto dado que el servidor público podrá comprender la importancia de su aporte humano y profesional para la consecución de la misión y visión institucional una vez que conozca los resultados personales de su aporte al modelo y pueda constatar si es sujeto de estímulo, incentivo o sanción.

Este modelo inicialmente corre el riesgo de ser rechazado por la resistencia que muestran los colaboradores considerando factores como: nivel jerárquico, trayectoria, antigüedad, formación académica, entre otros; no obstante, si se lo trabaja permanentemente tiene alta posibilidad de transformarse en una cultura organizacional que conduzca a la institución a convertirse en un referente en el manejo y administración del recurso más importante de toda entidad, el recurso humano.

## **Conclusiones**

Al finalizar la presente investigación se ha logrado ganar y recopilar suficientes argumentos para concluir que:

El estudio empírico ejecutado, así como sus resultados cuantitativos y cualitativos aportan notablemente al tema. A partir de los mismos se aprecia con total claridad como la ciudadanía en su calidad de usuaria del servicio público manifiesta que este es aún incipiente y carente de

calidad y calidez; por su parte, la propia autoevaluación desarrollada por los servidores públicos de la entidad en estudio demuestra los bajos niveles de valoración referente a las habilidades blandas que deben poseer y aplicar en su gestión humana y profesional para promover la competitividad laboral.

El recurso humano que labora en el sector público hoy más que nunca precisa optar por cambios estructurales y trascendentales urgentes, con especial énfasis en el ámbito actitudinal (habilidades blandas) para cambiar la perspectiva del usuario al momento de hacer uso de servicios administrativos y operacionales que se presentan en éstas entidades; por tanto la propuesta del modelo de fortalecimiento de habilidades para el servidor público es pertinente y viable ya que con la implementación de este se pretende establecer sistemas que conduzcan a la consecución de una cultura organizacional fortalecida, saludable, efectiva y eficiente. El sector público puede y debe convertirse en un referente de servicio para promover una sociedad justa, solidaria y respetuosa de su entorno social y físico.

## Referencias

1. B. G. C. y. D. L. Bazaldúa, «NEXOS,» 15 Agosto 2018. [En línea]. Available: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1483>.
2. E. V. Miriam, «scielo,» 17 Mayo 2005. [En línea]. Available: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>.  
Martha, Desarrollo del talento humano: basado en competencias, Buenos Aires: Granica, 2005.
3. E. UNIVERSO, «Sector público de Ecuador en carrera ascendente pese a optimización,» EL UNIVERSO, p. 1, 05 Mayo 2018.
4. E. E. CIFRAS, «REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO PÚBLICO,» 22 Febrero 2017. [En línea]. Available: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2\\_MAR\\_DIJU\\_RegL\\_OSEP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2_MAR_DIJU_RegL_OSEP.pdf).
5. M. Cinque, «Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries.,» New perspectives in teaching , p. 56, 2015.

- M. Estrada, J. d. J. P. Chávez y J. M. M. Sánchez, «LA AUTOESTIMA, FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO DE LA AUTONOMIA PERSONAL Y PROFESIONAL,» Universidad de Barcelona , p. 3, 2011.
6. M. Armas Hernández, La mediación en la resolución de conflictos, D. M. Universitat de Barcelona, Ed., Barcelona.
  7. F. L. Silvina, Resolución de conflictos en la escuela: una herramienta para la cultura de paz y la convivencia, C. Educativos, Ed., 2000, p. 96.
  8. Randstad, «www.randstad.es,» 14 Marzo 2016. [En línea]. Available: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/> .
  9. M. Riquelme, «webyempresas.com,» 22 Marzo 2017. [En línea]. Available: <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-comunicacion/>.
  10. M. d. Trabajo, «Ministerio de Trabajo,» 26 Abril 2005. [En línea]. Available: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.
  11. D. Ecuador, 24 Noviembre 2005. [En línea]. Available: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.
  12. M. Yañez, «El rol de los actores en el retorno al control público de Areolíneas Argentinas. Empresas públicas y políticas de nacionalización en Argentina después de 2001,» Scielo, p. 488, 2018.
  13. M. d. I. Riva, «Importancia de las habilidades personales blandas (Soft Skills),» Comillas Universidad Pontifica , pp. 24-42, 2019.
  14. M. Escobar, «Las competencias Laborales: ¿La estrategia Laboral para la competitividad laboral de las organizaciones?,» Estudios Gerenciales , p. 6, 2005.
  15. D. Lohmar, El método fenomenológico de la intuición de las esencias y su concreción como variación eidética, R. d. I. S. E. d. Fenomenología, Ed., 2007, p. 9.
  16. E. C. H. C. Hernández Matos, Lógica de investigación y construcción del texto científico, Didáctica, Ed., 2011.
  17. O. Aicher, El mundo como proyecto, E. G. Gili, Ed., 2010.
  18. R. Hernández y C. y. B. P. Fernández, «Metodología de la Investigación,» Mexico, Mc Graw Hill..
  19. M. Cinco, «c,» 2015.

## References

1. B. G. C. and. D. L. Bazaldúa, «NEXOS,» August 15, 2018. [Online]. Available: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1483>.
2. E. V. Miriam, «scielo,» May 17, 2005. [Online]. Available: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>.  
Martha, Development of human talent: based on competences, Buenos Aires: Granica, 2005.
3. E. UNIVERSO, «Ecuador's public sector in an ascending career despite optimization,» EL UNIVERSO, p. 1, 05 May 2018.
4. E. E. FIGURES, «GENERAL REGULATION OF THE ORGANIC LAW OF PUBLIC SERVICE,» February 22, 2017. [Online]. Available: [https://www.eficienterencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2\\_MAR\\_DIJU\\_RegLOSEP.pdf](https://www.eficienterencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2_MAR_DIJU_RegLOSEP.pdf).
5. M. Cinco, "Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries,," New perspectives in teaching, p. 56, 2015.  
M. Estrada, J. d. J. P. Chávez and J. M. M. Sánchez, «SELF-ESTEEM, A FUNDAMENTAL FACTOR FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONAL AND PROFESSIONAL AUTONOMY,» University of Barcelona, p. 3, 2011.
6. M. Armas Hernández, Mediation in conflict resolution, D. M. Universitat de Barcelona, Ed., Barcelona.
7. F. L. Silvina, Conflict resolution at school: a tool for the culture of peace and coexistence, C. Educativos, Ed., 2000, p. 96.
8. Randstad, «www.randstad.es,» March 14, 2016. [Online]. Available: <https://www.randstad.es/tendencia360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>.
9. M. Riquelme, «webyempresas.com,» March 22, 2017. [Online]. Available: <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-comunicacion/>.
10. M. d. Labor, «Ministry of Labor,» April 26, 2005. [Online]. Available: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.
11. D. Ecuador, November 24, 2005. [Online]. Available: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.

12. M. Yañez, «The role of the actors in the return to public control of Areolineas Argentinas. Public companies and nationalization policies in Argentina after 2001, »SciELO, p. 488, 2018.
13. M. d. I. Riva, «Importance of soft personal skills (Soft Skills),» Comillas Universidad Pontificia, pp. 24-42, 2019.
14. M. Escobar, "Labor competencies: The Labor strategy for the labor competitiveness of organizations ?," Management Studies, p. 6, 2005.
15. D. Lohmar, The phenomenological method of the intuition of essences and their concretion as eidetic variation, R. d. I. S. E. d. Phenomenology, Ed., 2007, p. 9.
16. E. C. H. C. Hernández Matos, Research logic and construction of the scientific text, Didactics, Ed., 2011.
17. O. Aicher, The world as a project, E. G. Gili, Ed., 2010.
18. R. Hernández and C. y. B. P. Fernández, «Research Methodology,» Mexico, Mc Graw Hill ..
19. M. Cinque, «c,» 2015.

## Referências

1. B. G. C. e. D. L. Bazaldúa, «NEXOS», 15 de agosto de 2018. [Online]. Disponível: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1483>.
2. E. V. Miriam, «scielo», 17 de maio de 2005. [Online]. Disponível: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>.  
Martha, Desenvolvimento do talento humano: baseado em competências, Buenos Aires: Granica, 2005.
3. E. UNIVERSO, "O setor público do Equador em uma carreira ascendente, apesar da otimização", EL UNIVERSO, p. 1, 05 de maio de 2018.
4. E. E. FIGURES, «REGULAMENTO GERAL DA LEI ORGÂNICA DE SERVIÇO PÚBLICO», 22 de fevereiro de 2017. [Online]. Disponível: [https://www.eficienterencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2\\_MAR\\_DIJU\\_RegLOSEP.pdf](https://www.eficienterencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2_MAR_DIJU_RegLOSEP.pdf).

5. M. Cinque, "Análise comparativa sobre o estado da arte da identificação e treinamento de habilidades suaves na Europa e em alguns países terceiros.", Novas perspectivas no ensino, p. 56, 2015.  
M. Estrada, J. d. J. P. Chávez e J. M. M. Sánchez, "AUTO-ESTEEM, UM FATOR FUNDAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA AUTONOMIA PESSOAL E PROFISSIONAL", Universidade de Barcelona, p. 3 de 2011.
6. M. Armas Hernández, Mediação em resolução de conflitos, D. M. Universitat de Barcelona, Ed., Barcelona.
7. F. L. Silvina, Resolução de conflitos na escola: uma ferramenta para a cultura de paz e coexistência, C. Educativos, Ed., 2000, p. 96
8. Randstad, «[www.randstad.es](http://www.randstad.es)», 14 de março de 2016. [Online]. Disponível: <https://www.randstad.es/tendencia360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>.
9. M. Riquelme, «[webyempresas.com](http://webyempresas.com)», 22 de março de 2017. [Online]. Disponível: <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-comunicacion/>.
10. M. d. Trabajo, «Ministério do Trabalho», 26 de abril de 2005. [Online]. Disponível: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.
11. D. Equador, 24 de novembro de 2005. [Online]. Disponível: <https://www.derechoecuador.com/el-servicio-publico>.
12. M. Yañez, «O papel dos atores no retorno ao controle público das Areolineas Argentinas. Empresas públicas e políticas de nacionalização na Argentina após 2001, »Scielo, p. 488, 2018.
13. M. d. eu. Riva, «Importância das habilidades pessoais leves (habilidades pessoais)», Comillas Universidad Pontifica, pp. 24-42, 2019.
14. M. Escobar, "Competências trabalhistas: A estratégia trabalhista para a competitividade trabalhista das organizações?", Estudos Administrativos, p. 6, 2005.
15. D. Lohmar, O método fenomenológico da intuição de essências e sua concretização como variação eidética, R. d. eu. S. E. d. Phenomenology, Ed. 2007, p. 9
16. E. C. H. C. Hernández Matos, Lógica de pesquisa e construção do texto científico, Didática, Ed., 2011.
17. O. Aicher, O mundo como um projeto, E. G. Gili, Ed., 2010.

18. R. Hernández e C. y. B. P. Fernández, «Metodología de Pesquisa», México, Mc Graw Hill.

19. M. Cinco, c, 2015.

©2020 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).