



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL POSTCOVID19 EN LA
GESTIÓN PÚBLICA LOCAL. CASO DE ESTUDIO: GADM
CHONE, MANABÍ-ECUADOR**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTORA
LIBY KATHERINE CARVAJAL VÉLEZ

TUTOR(A)
ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR. MBA. MSc

PORTOVIEJO, JULIO 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

Tema: Influencia de las habilidades blandas en el desempeño del personal PostCOVID19 en la gestión pública local. Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador.

Línea de Investigación: Gobernanza Institucional.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. César Augusto Lara Ascúntar. MBA. MSc, CERTIFICA QUE:

El trabajo de investigación, previo a la obtención del título en MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA de la Maestrante CARVAJAL VÉLEZ LIBY KATHERINE, es trabajo original realizado durante el año 2022, trabajo de investigación que ha sido desarrollado bajo mi dirección y supervisión.

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR. MBA. MSc

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Tema: Influencia de las habilidades blandas en el desempeño del personal PostCOVID19 en la gestión pública local. Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador.

INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Sometida a consideración del tribunal de revisión y sustentación:

APROBADA

ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR. MBA. MSc
DOCENTE TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgt. Yandry Felipe Mantuano Zambrano
DOCENTE MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Mgt. Verónica Piedad Bravo Santana
DOCENTE MIEMBRO DEL TRIBUNAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

DECLARACIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE AUTOR

Quien realiza la siguiente investigación, Influencia de las habilidades blandas en el desempeño del personal PostCOVID19 en la gestión pública local. Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador, en propiedad de autora del trabajo de titulación realizado, admito hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene este trabajo de investigación, con fines estrictamente académicos o de investigación.

AUTORA
LIBY KATHERINE CARVAJAL VÉLEZ

AGRADECIMIENTO

Dentro de mi recorrido por la vida me he podido dar cuenta de que hay muchas cosas para las que soy buena, encontré destrezas y habilidades que jamás pensé; pero lo realmente importante es que pude descubrir que por más que disfrute trabajar solo, siempre obtendré un mejor resultado si lo realizo con la ayuda y compañía perfecta.

Dentro del desarrollo de esta tesis se presentaron muchos momentos en los cuales pareciera que no daba más, pero entendí en esos momentos de dificultad que la ayuda idónea, siempre llega justo a tiempo.

Gracias familia, por ser y estar.

DEDICATORIA

A Dios, forjador de mi camino.

Al regalo más grande que Dios me supo entregar, mi familia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Pregunta científica	2
1.3. Propósito de la investigación / Limitaciones	2
1.4. Justificación	3
1.5. Objetivos de la investigación.....	4
1.6. Hipótesis	4
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
2.1. Estado del arte.....	5
2.1.1. Destrezas más allá de la preparación técnica.....	5
2.1.2. Evolución de la administración del capital humano.....	6
2.1.3. Evolución de los métodos de medición del desempeño laboral	7
2.2. Antecedentes de la investigación	7
2.3. Marco conceptual.....	8
2.3.1. COVID-19	8
2.3.2. Impactos globales de la pandemia de COVID-19	9
2.3.3. ¿Qué son las habilidades blandas?.....	10
2.3.4. Clasificación de las habilidades blandas	11
2.3.4. Habilidades blandas vistas como competencias emocionales	12
2.3.5. Importancia de las habilidades blandas en el contexto actual	14
2.3.6. Medición del desempeño laboral	14
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	16
3.1. Alcance del estudio – GADM de Chone	16
3.1.1. Información General.....	16
3.1.2. Estructura Organizacional	16
3.1.3. Misión, Visión y Principios de la organización.....	19
3.2. Tipo y diseño de investigación	19
3.2.1. Tipo de investigación	19
3.2.2. Población, muestra y muestreo	20

3.2.3. Criterios de selección.....	21
3.2.4. Operacionalización de variables.....	21
3.3. Herramientas.....	22
3.3.1. Técnicas de levantamiento de información	22
3.4. Validación de instrumentos de evaluación	24
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
4.1. Correlación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral	26
4.2. Resultados de Habilidades Blandas	29
4.3. Resultados de Desempeño Laboral.....	31
4.4. Posturas del Focus Group	34
4.5. Resumen de resultados.....	38
4.6. Discusión	39
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44
ANEXOS.....	48
ANEXO A: Preguntas del cuestionario – Habilidades Blandas	48
ANEXO B: Preguntas del cuestionario – Desempeño Laboral	50
ANEXO C: Preguntas de la entrevista al Focus Group	51

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1. Organigrama del GADM de Chone	17
Cuadro 2. Operacionalización de las variables.....	22
Cuadro 3. Puntos destacados obtenidos de las preguntas del focus group	37
Cuadro 4. Resumen de resultados destacados de la investigación	38
Tabla 1. Resultados pruebas de confiabilidad por alfa de Cronbach.....	25
Tabla 2. Correlación entre variable Habilidades Blandas y variable Desempeño Laboral	26
Tabla 3. Correlación entre dimensiones de Habilidades Blandas y de Desempeño Laboral.....	27
Tabla 4. Correlación entre dimensiones de HB y el total de Desempeño Laboral.....	28
Tabla 5. Correlación entre dimensiones de DL y el total de Habilidades Blandas	28
Tabla 6. Habilidades blandas promedio por dependencia	30
Tabla 7. Resumen de evaluación de habilidades blandas	31
Tabla 8. Desempeño laboral promedio por dependencia	32
Tabla 9. Resumen de evaluación de desempeño laboral	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Dependencias encuestadas para las variables de estudio	20
Figura 2. Personas entrevistadas por dependencia (focus group).....	21
Figura 3. Esquema conceptual de variables.....	21
Figura 4. Calificación promedio de variable Habilidades Blandas	29
Figura 5. Calificación promedio de variable Desempeño Laboral	32

RESUMEN

En el siguiente trabajo se buscó determinar la relación entre las Habilidades Blandas y el consiguiente Desempeño Laboral dentro del personal del GADM de Chone. Esto se hizo mediante una autoevaluación con encuestas en escala Likert, repartidas hacia 170 miembros de la organización. La variable Habilidades Blandas se dividió en cinco dimensiones (Conciencia de sí mismo, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades sociales). La variable Desempeño Laboral se dividió en cuatro dimensiones (Habilidades organizacionales, Productividad, Motivación y Gestión del cambio).

Paralelamente, se configuró un listado de preguntas dirigidas a una muestra de seis integrantes del personal directivo de la institución (*focus group*), en las cuales se buscaba conocer experiencias relacionadas con la adaptación a las eventualidades producidas por la pandemia del COVID-19, identificar las habilidades blandas involucradas y contrastar con los resultados de las encuestas. Se encontró que la correlación entre las variables Habilidades Blandas y Desempeño Laboral es estadísticamente significativa y por tanto la primera variable es determinante de los resultados en la segunda.

La dimensión de Habilidades sociales fue la de mayor relación con otra dimensión, la cual fue la de Gestión del Cambio. La valoración promedio de las dimensiones superó en todos los casos el 80%. Por último, mediante las preguntas del *focus group* se discutieron las lecciones aprendidas, las dificultades y desafíos resueltos y pendientes partiendo del contexto post COVID-19.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño laboral, COVID-19, correlación, evaluación.

ABSTRACT

In the present work, it was intended to find a relationship between Soft Skills and the subsequent Job Performance in GADM Chone's human resources. It was made through a self-evaluation with Likert scale quizzes, given out to 170 organization members. Soft Skills variable was divided into 5 dimensions (Self-consciousness, Self-regulation, Motivation, Empathy and Social Skills). Job Performance variable was divided into 4 dimensions (Organizational skills, Productivity, Motivation and Change Management).

Simultaneously, a question form was made out, addressed to 6 directive workers from the institution (setting up a *focus group*), in a way to know experiences related to COVID-19 pandemic adaptation, identify related soft skills and contrast with quizzes results. It was found that correlation between Soft Skills and Job Performance is statistically significant and, therefore, the first variable is crucial in the second one. Social skills dimension had the biggest relationship with another dimension, as it was Change Management.

Average dimensions' scores surpassed 80% in all cases. Lastly, by means of *focus group* questions, lessons learned, solved and by solving difficulties and challenges in post COVID-19 context were discussed.

Keywords: soft skills, job performance, COVID-19, correlation, evaluation.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El acelerado ritmo de profesionalización, sumado al cambio tecnológico hace que la capacidad de adaptación y las habilidades blandas puedan influir en la productividad que tiene el talento humano en las instituciones.

La obtención de un título universitario o un diploma técnico no asegura que la persona en cuestión logre acceder al mercado laboral (Lucktong y Pandey, 2020). Con la finalidad de garantizar un mejor desenvolvimiento en las instituciones, es que aparecen las evaluaciones de habilidades blandas, lo que permite resiliencia en el actuar de cada persona y mitiga las pérdidas frente a situaciones no previstas (Vallejos, 2019).

El COVID-19 tuvo fuertes repercusiones desde inicios del año 2020, y ejerció una fuerte presión tanto en el talento humano como en las instituciones, poniendo en evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades blandas (López y Lozano, 2021).

El contexto del COVID-19 desemboca en el aumento del nivel de estrés debido a la carga que tienen los servidores públicos tratando de trabajar y tener su vida diaria de manera sincrónica, sin gozar de ambientes diferentes del trabajo (Vásquez et al., 2020).

Dicho esto, es importante motivar el desarrollo de habilidades blandas mediante actividades sociales (sujetas al contexto), cursos, charlas, entre otros, de tal forma que se promueva el pensamiento crítico del trabajador y se empuje hacia la proactividad (Piñero et al., 2021).

Las instituciones públicas no son ajenas a las afectaciones del COVID-19, y su panorama se complica al tener dos cargas, la primera es la de cumplir con el objeto por el que fue creado para no contravenir o coartar derechos esenciales, y la segunda procurar ser el ejemplo a seguir de las recomendaciones sanitarias y el fiel cumplimiento de las observaciones que hacen los organismos de control para mitigar la propagación del COVID-19.

1.2. Pregunta científica

¿Qué habilidades blandas permiten un mejor desempeño del personal en la gestión pública local desde la postura del POSTCOVID19? Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador.

1.3. Propósito de la investigación / Limitaciones

El propósito de la investigación radica en evaluar al personal del GADM de Chone en relación al desarrollo de habilidades blandas, y la relación de estas con el desempeño laboral, mediante el uso de herramientas tales como encuestas de escala Likert y cuestionarios, distribuidos mediante plataformas digitales al personal que labora en la organización. Lo anterior, teniendo en consideración en el contexto post - pandemia propio del momento en que la investigación es realizada, siendo esto introducido mediante las preguntas efectuadas a una muestra más reducida de la población objetivo o *focus group*, conformado por parte del personal directivo.

La evaluación de habilidades blandas y desempeño laboral se enmarca en tiempo presente, dado la no disponibilidad de evaluaciones previas para usar de punto de partida. Se consideran actitudes propias de la población objetivo, como la posible oposición de parte del personal a participar en la recolección de datos, una objetividad parcial de los participantes en la contestación de las preguntas o posibles retrasos debido a las actividades propias del día a día del personal. El número de preguntas en las encuestas es delimitado de tal manera que se consiga que el mayor número de participantes y a la vez se obtenga la información suficiente para sustentar la investigación.

El tamaño del *focus group* se vio igualmente limitado por la disponibilidad del personal a contestar las preguntas planteadas, al ser estas de mayor profundidad que las contenidas en las encuestas, y dado que se buscaba un subgrupo de la población más informado de las habilidades blandas de los miembros de la organización y de las eventualidades generadas por la pandemia de COVID-19. Por esto se elige a los directores de las diferentes dependencias, consiguiendo la colaboración de seis de ellos.

1.4. Justificación

Las organizaciones, bajo los modernos métodos de selección de personal, no se limitan a cuantificar capacidades intelectuales, sino que buscan la posesión de competencias integrales que aumenten el valor económico de sus esfuerzos, donde se complementen tanto las habilidades duras (vistas como conocimiento académico) con las habilidades blandas (vistas como rasgos de inteligencia emocional) en la realización de sus tareas asignadas (Vallejos, 2019).

Después de un suceso traumático generalizado como el que significó la pandemia de COVID-19, se vuelve necesario examinar, tanto por el posible deterioro en las habilidades blandas como por los aprendizajes y nuevas destrezas que pudo desarrollar capital humano en el proceso de adaptación súbita y de vuelta a la normalidad en el ambiente laboral.

Existen múltiples métodos para evaluar las habilidades blandas en una población, a través de encuestas, evaluaciones personalizadas o entrevistas; todas estas herramientas adaptadas a los objetivos de la evaluación, contexto social y cultural del grupo objetivo, confiabilidad y validez de los datos a recolectar y la sencillez en la interpretación de resultados (Rubio-Codina y Duryea, 2019, p.2). Estudios anteriores, como el realizado por Vallejos (2019), demuestra que es posible utilizar instrumentos, tales como encuestas en escalas tipo Likert, para obtener una calificación cuantitativa global de las habilidades blandas y desempeño laboral de una organización.

La información requerida para el análisis de datos se puede obtener por medio de la visita al sitio de estudio (GADM de Chone), dado que la organización se ha mostrado favorable a colaborar en la realización del presente trabajo de investigación. Las herramientas de recolección y procesamiento de datos se encuentran a disposición de la autora.

1.5. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño del personal en la gestión pública local desde la postura POSTCOVID19. Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación entre la adquisición de habilidades blandas y el desempeño laboral observado en el personal del GADM Chone.
- Valorar el dominio de habilidades blandas en el personal del GADM Chone desde el contexto de la gestión pública local.
- Comparar los elementos de desempeño del personal en la gestión pública local desde la postura POSTCOVID19. Caso de estudio: GADM Chone, Manabí-Ecuador.
- Detallar los sectores del capital humano de mayor deficiencia en el desarrollo de habilidades blandas y de desempeño laboral, como punto de partida para posibles mejoras en el reclutamiento y capacitación del personal.

Enfoque: *Mixto*: cuantitativo y cualitativo.

Nivel: *Descriptivo*: caracterizar todos los componentes de las habilidades blandas y su aplicación en el gobierno local. Caso de estudio GADM Chone.

Tipo: *Documental*: Textos, documentos, libros.

De campo: Caso de estudio GADM Chone.

1.6. Hipótesis

Existe una relación significativa entre el dominio de habilidades blandas por parte del personal del GADM Chone y su desempeño laboral, en el contexto post COVID-19.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

2.1. Estado del arte

2.1.1. Destrezas más allá de la preparación técnica

La identificación y el entrenamiento de las habilidades blandas es un asunto ya establecido en la literatura. Siguiendo a Cagla y Kocak (2018), se consideraba originalmente que el entrenamiento creativo y la resolución de problemas eran destrezas totalmente independientes y por tanto se evaluaban a través de modelos diferenciados. Mencionan investigaciones en los años 60, 70 y 80, además de su propio estudio, que demostraron la complementariedad entre la creatividad y la resolución de problemas, al ver que el entrenamiento creativo se convertía en un método de mejorar la calidad de las soluciones de los problemas y la efectividad personal.

Las Habilidades del Siglo 21 como concepto se volvieron populares con la publicación del reporte *A nation at risk* en el 2003. En aquel reporte se recomendaba la implementación de nuevas bases entre las cuales se encontraban otros asuntos curriculares como lenguas extranjeras, habilidades y capacidades, como puede ser la motivación para el aprendizaje y el *deep learning*. La organización *Partnership for 21st Century* las describe en las llamadas 7Cs: Pensamiento crítico y resolución de problemas; Colaboración; Creatividad e innovación; Entendimiento intercultural; Comunicaciones, información y dominio de los medios comunicativos; Dominio de la computación y las TIC's y Autosuficiencia en oficios y aprendizaje (Scheerens et al., 2020, p.2).

Escribano (2021) hace mención del estatus de las habilidades blandas a nivel de organizaciones internacionales, así se tiene el libro *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators* (OECD, 2017), donde se indica que “el crecimiento en el empleo ha sido más fuerte en aquellos trabajos donde las habilidades cognitivas y las habilidades blandas fueron requeridas”, además menciona que la adaptación acelerada a los cambios tecnológicos de los países ha llevado a una reestructuración del empleo, siendo este proceso más intenso en aquellos lugares que los trabajos rutinarios han sido automatizados

y por tanto el capital humano se ha desplazado hacia puestos de mayor necesidad de habilidades blandas (p.9).

El reporte *Building a Common Language for Skills at Work A Global Taxonomy* (WEF, 2021), menciona que el 50% de los empleados necesitarán reafirmar sus habilidades o *reskilling* y a su vez, el 40% de las habilidades centrales de los trabajadores actuales sufrirán cambios para el año 2025. En el documento no se realiza la diferenciación explícita entre habilidades “blandas” o “duras”, sino más bien se realiza una clasificación distinta en *Competencias*, donde se enlistan tres sub categorías: Habilidades y Conocimiento, Actitudes y Capacidades.

2.1.2. Evolución de la administración del capital humano

De acuerdo con Chiavenato (2009), la idea de gestión de recursos humanos se puede rastrear a inicios del siglo XX como consecuencia de la Revolución Industrial, con el nombre de Relaciones Industriales, cuyo objetivo era la resolución de conflictos entre las personas y las organizaciones. Esto evolucionó en la década de 1950 con un cambio hacia la administración del personal más allá de sólo intermediar entre el trabajador y sus jefes. En la década de 1960, con la obsolescencia de la legislación laboral de ese entonces y los cambios sociales, se empieza a pensar en las personas como el capital clave para el crecimiento de las organizaciones.

En la década de 1970, se crea el concepto de Recursos Humanos, donde se incorpora la noción de que las personas miembros de la organización son susceptibles a moldearse para que sus acciones se alineen con las metas planteadas. En la actualidad, se ha abandonado esa visión anticuada de ver a las personas como meras herramientas o agentes pasivos, para pensar en ellas como seres pensantes, capaces de actuar con creatividad y de desarrollar competencias. Es así que en el nuevo concepto de Administración de Personas se considera que las personas (1) se diferencian entre sí y tienen sus propios antecedentes, personalidad, destrezas y conocimientos, (2) son elementos vivos y con posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y, (3) son socios de la organización y actúan con ella esperando un trato recíproco (Chiavenato, 2009).

2.1.3. Evolución de los métodos de medición del desempeño laboral

Entre los años 1950 y 1970, la mayoría de investigaciones relacionadas a la valoración del desempeño se implementaban en torno a mejorar los métodos de ponderación, comparando unos con otros de tal manera que se procurase la mayor objetividad posible en los resultados obtenidos. A inicios de 1980 los investigadores empiezan a mover su atención hacia el entendimiento de la manera en que el responsable de las mediciones influye en la posible respuesta que los propios entrevistados califican su desempeño. A pesar de los esfuerzos empleados en refinar los métodos de medición de desempeño, no se dejaba de cerrar la brecha entre los resultados obtenidos y la realidad práctica (Golden y Gajendran, 2019).

2.2. Antecedentes de la investigación

En la tesis de posgrado de Montoya (2016), se busca determinar el vínculo entre el clima organizacional, y los resultados de una evaluación del desempeño (divididos en 9 y 6 dimensiones, respectivamente), para lo cual se emplearon encuestas en escala de Likert (análisis cuantitativo) y preguntas a través de un *focus group* y de consulta a expertos (análisis cualitativo). Estas técnicas se aplicaron a la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Se obtuvo que, para el caso de estudio, existía una relación directa entre las variables de clima organizacional y de evaluación de desempeño, a nivel general y también medido por las dimensiones que las componen.

En la tesis de grado de Vallejos (2019), se indaga la medida en que el desempeño laboral se ve alterado por la dotación de habilidades blandas en el personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo. Para ello se implementaron encuestas en las cuales se analizaban las habilidades blandas a través de 5 dimensiones, y de 6 dimensiones para la evaluación del desempeño laboral. Se encontró que la dimensión de habilidades blandas que involucra a las habilidades sociales es la única realmente importante en moldear el desempeño laboral, siendo las otras analizadas (autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía) de menor relevancia.

En el artículo de Espinoza y Gallegos (2020), se busca valorar la importancia de las habilidades blandas de acuerdo con los puntos de vista de 217 alumnos de una universidad privada de Ecuador. Para ello, se emplearon encuestas en las que se recogía (1) datos

personales (2) nivel de conocimiento de los conceptos de habilidades blandas, las habilidades más importantes a nivel personal o si se había presentado el tema de las HB en entrevistas de trabajo y (3) importancia dada en entrevistas de trabajo de un listado de HB. Se encontró que las HB más importantes consideradas por los alumnos son el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas.

En el artículo de Cordero et al. (2020), se buscó encontrar debilidades en el dominio de las habilidades blandas existentes en los servidores públicos que forman parte del GADM de Loja, y cómo estas circunstancias afectaban la satisfacción de la ciudadanía. Para ello se realizó una muestra de cien trabajadores distribuidos en diferentes departamentos, y al mismo tiempo, se eligió una muestra de los usuarios de los servicios que ofrece el GADM de Loja. A ambos grupos poblacionales se les brindó encuestas en las que se evaluaban las habilidades blandas percibidas en el servicio brindado, agrupadas en cinco dimensiones: Autoestima, Resolución de conflictos, Empatía, Trabajo en equipo y Habilidades de Comunicación. Se encontró que existía una brecha abismal entre la percepción de los usuarios y la autoevaluación de los servidores públicos.

En el artículo de López y Lozano (2021), se investigan las habilidades blandas o *soft skills* y las habilidades duras o *hard skills*, y la influencia de dichas habilidades en la construcción de aprendizajes significativos dentro de un grupo de docentes de educación de nivel básico, bachillerato y educación superior la ciudad de Guayaquil, a través de un estudio de campo, el empleo de entrevistas y de encuestas. Se encontró que la mayoría de encuestados resaltaban las habilidades de Comunicación, Trabajo en equipo y Liderazgo.

2.3.Marco conceptual

2.3.1. COVID-19

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2021), la enfermedad de coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa producida por el virus SARS-COV-2, el cual puede provocar desde síntomas respiratorios leves hasta cuadros clínicos graves que requieren atención médica. Las personas más afectadas por la enfermedad son las pertenecientes a la tercera edad y las que poseen condiciones médicas subyacentes como enfermedades cardiovasculares, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer; sin

embargo, existe la posibilidad de desarrollar síntomas graves o fallecer dentro de cualquier grupo poblacional (OMS, 2021).

La enfermedad del coronavirus o COVID-19 fue identificada por primera vez en Wuhan, China, en diciembre de 2019. A finales de enero del 2020, la OMS alertaba de la aparición de una emergencia de salud pública de preocupación internacional (PHEIC) cuando se detectó la enfermedad en 25 países fuera de China continental. A pesar de ello, el resto del mundo no inició acciones significativas hasta que, a mediados de marzo del 2020, la OMS declaró que la enfermedad del COVID-19 se trataba de una pandemia global (Stenseth et al., 2021).

Empujados por el colapso de los servicios de salud, los gobiernos alrededor del mundo empezaron a implementar medidas estrictas de confinamiento y protocolos de bioseguridad. Para el mes de abril, se estima que la mitad de la población mundial se encontraba confinada, variando entre países la severidad de las restricciones; en todos los casos, las medidas preventivas fueron acompañadas por un desplome en la economía y en las tasas de empleo (Euronews, 2020).

Se estiman alrededor de 18.2 millones de personas fallecidas a nivel mundial debido a la pandemia del COVID-19 entre enero de 2020 y diciembre de 2021, siendo las zonas geográficas de mayores tasas de mortalidad la zona andina de América Latina y el centro y este de Europa (Wang et al., 2022).

2.3.2. Impactos globales de la pandemia de COVID-19

2.3.2.1. Impactos económicos

La pandemia de COVID-19 produjo graves distorsiones en la economía mundial. De acuerdo con Barua (2021), se pueden entender los impactos de la pandemia en cinco olas. La primera ola consiste en los impactos directos en la producción debido a la paralización de la cadena de suministros y de flujos humanos. La segunda ola, producto de la internacionalización de los impactos locales, genera distorsiones en los flujos de bienes y capital. La tercera ola, marcada por los impactos macroeconómicos, vistos como pérdida de empleos y de ingresos, caída en oferta y demanda agregada, aumento de precios, inestabilidad financiera y volatilidad en los mercados bursátiles. Finalmente, la cuarta y

quinta olas, que se extienden hasta después de finalizada la pandemia, se relacionan con la reducción del crecimiento económico, recesión y cambios en las relaciones entre países (Barua, 2021).

De acuerdo con el Banco Mundial (2022), la economía mundial tuvo una alteración del Producto Interno Bruto (PIB) de -3.4% en el año 2020, debido fundamentalmente al impacto de la pandemia de COVID-19. En el año 2021, como resultado de la vacunación masiva, la relajación de las medidas de aislamiento y la recuperación de los mercados, se produjo un crecimiento del 5.5%; a pesar de ello, se espera una desaceleración brusca para los años 2022 y 2023 (BM, 2022).

2.3.2.2. Impactos sociales y psicológicos

Según Buitrago Ramírez et al. (2021), la pandemia del COVID-19 ha desencadenado una serie de dificultades a nivel social, sacando a la luz problemas latentes como la fragilidad de los sistemas de salud, las desigualdades sociales y económicas y el alcance de la desinformación. Las afectaciones producto de la pandemia fueron desiguales, siendo notorio el desgaste en el personal de salud, las dificultades de contención en sitios como cárceles o residencias de ancianos y el acceso precario a la salud y medidas de prevención para personas en situación de pobreza.

Sumado a lo anterior, el aislamiento y la inestabilidad económica produjo estragos en la salud mental de la mayoría de personas, produciendo pánico, impotencia, desconexión de la realidad, ansiedad, depresión, etc., y generando o empeorando trastornos físicos o psiquiátricos (Buitrago Ramírez et al., 2021).

2.3.3. ¿Qué son las habilidades blandas?

En toda organización se busca que los miembros desempeñen ciertas destrezas que hagan posible que esta se mantenga a flote, alcance perspectivas de crecimiento y se mantenga al día con los cambios sociales, económicos y tecnológicos (Shakir, 2009). Estas destrezas en el capital humano se pueden dividir a grandes rasgos en dos categorías: habilidades duras y habilidades blandas.

Las habilidades duras son aquellas que hacen referencia a los procedimientos técnicos o tareas prácticas susceptibles a ser observadas, cuantificadas y medidas. Estas habilidades son aprendidas a través de los conocimientos teóricos impartidos en la educación escolar y universitaria, fácilmente calificables por los sistemas de evaluación estándar (Shakir, 2009).

En contraste, las habilidades denominadas como blandas son aquellas que se desenvuelven fuera del ámbito académico, como puede ser el liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación y aprendizaje continuo, todas ellas de medición menos precisa y cambiantes en relación a los antecedentes del individuo (Shakir, 2009).

2.3.4. Clasificación de las habilidades blandas

Las clasificaciones varían entre los autores. De Villiers (2010) propone el desglose de las habilidades blandas en las siguientes categorías:

2.3.4.1. *Habilidades de comunicación*

Presentación, negociación, escucha activa, técnicas de interrogación y persuasión, resolución de conflictos, entendimiento de percepciones ajenas, manejo de objeciones, dar y recibir retroalimentación, construcción de relaciones personales, comunicación escrita y habilidades de escritura (p. 4).

2.3.4.2. *Habilidades de resolución de problemas y pensamiento*

Creatividad, habilidades analíticas, problemas de delimitación, respuesta a preguntas, sondeo y percepción de ambigüedades y complejidades (p. 4).

2.3.4.3. *Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo*

Conducción, visión, negociación, resolución de conflictos, persuasión, interpretaciones de estilo social y liderazgo situacional, provisión de servicio, administración de proyectos, compromiso, criterio, sociabilidad, solución colaborativa de problemas, administración de desempeño, conocimiento y aplicación de estrategias de toma de decisiones, evidencia de accesibilidad, demostrar una visión, formación de equipos y planteamiento de normas, ceder responsabilidades, trabajo grupal, habilidades de liderazgo social incluyendo

empatía, motivación, liderar el cambio, capacidad de reírse de uno mismo y el empuje para superar la incertidumbre y los errores (p. 4).

2.3.4.4. Valores éticos y morales

Conciencia cultural, un código de conducta y valores profesional, apreciación intercultural, manejo de la diversidad, ética de trabajo, confiabilidad, integridad y honestidad (p. 4).

2.3.4.5. Auto manejo

Conciencia de uno mismo y de lo que sabe, autoconfianza, manejo del tiempo, automotivación, autoevaluación y auto regulación realistas, balance entre la vida personal y el trabajo, responsabilidad, rendición de cuentas, planteamiento de metas, organización del lugar de trabajo, uso de herramientas electrónicas, valores personales, flexibilidad y adaptabilidad, curiosidad, apertura al cambio, buena redacción del currículum y aprendizaje y mejora continua de habilidades (p. 4).

2.3.4. Habilidades blandas vistas como competencias emocionales

De acuerdo con Pérez y Filella (2019): “Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (p. 33). Siguiendo al autor, la inteligencia emocional se puede dividir en tres dimensiones de competencias personales: **Conciencia de uno mismo, Autorregulación y Motivación**; además de dos dimensiones de competencias sociales: **Empatía y Habilidades sociales**.

Las dimensiones y sus respectivas competencias se enlistan con los criterios de Vallejos (2019) a continuación:

2.3.4.5. Conciencia de uno mismo

Esta dimensión hace referencia a aquellas aptitudes relacionadas con entender las emociones, sentimientos, valores, fortalezas y debilidades de sí mismo, el poseer sensibilidad hacia las intuiciones y convicciones propias.

Competencias: Conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo (p. 37).

2.3.4.6. Autorregulación

Estas competencias se basan en la respuesta personal ante estímulos externos, en mantener el equilibrio en situaciones de estrés, usar las emociones a favor, actuar de manera ética y honrada, la capacidad de responder de manera calculada, organizada e innovadora a los desafíos impuestos.

Competencias: Autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación (p. 37).

2.3.4.7. Motivación

En este grupo se valora la capacidad del individuo de mantenerse firme, de lograr exigirse el cumplimiento de objetivos trazados, moverse en entornos de riesgo e incertidumbre, ir más allá de las expectativas impuestas. Se busca también la persistencia ante la adversidad, la toma de riesgos calculados y la superación del miedo al fracaso.

Competencias: Motivación de logro, compromiso, iniciativa y optimismo (p. 37).

2.3.4.8. Empatía

La empatía es la sensibilidad hacia las emociones de los demás, el estar conectado con los sentimientos, puntos de vista y preocupaciones del resto involucrados en la organización y actuar de tal manera que sus actos entren en consonancia con la satisfacción de las necesidades del resto.

Competencias: Comprensión de los demás, desarrollo de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política (p. 38).

2.3.4.9. Habilidades sociales

En este ámbito se determina la capacidad del individuo de persuadir, llamar la atención, obtener apoyo de sus compañeros, hacer llegar sus ideas de manera clara y convincente, el poder negociar y delegar responsabilidades, saber escuchar y guiar con el ejemplo.

Competencias: Influencia, comunicación, liderazgo, dirección de cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, establecimiento de vínculos y habilidades de equipo (p. 38).

2.3.5. Importancia de las habilidades blandas en el contexto actual

En la actualidad, como consecuencia de la globalización y los avances tecnológicos, cada vez más puestos de empleo se convierten en internacionales, dando lugar así a un escenario de competencia amplia donde las organizaciones se vuelven más estrictas con las habilidades que demandan de sus empleados, buscando una mayor capacidad de trabajo en ambientes adaptativos de equipos multidisciplinarios y polifuncionales, de diversos contextos culturales y perspectivas (de Villiers, 2010).

La pandemia del COVID-19 significó un cambio abrupto en los modos de vida de las personas, en especial la manera de desenvolverse en el ambiente laboral. Se incidió en una adaptación apresurada a circunstancias desconocidas en gran parte del capital humano, como fueron el acceso desigual a las Tecnologías de la Información, distracciones propias del ambiente doméstico, los estragos físicos y psicológicos de las medidas de confinamiento, incertidumbres políticas, entre otras, dando como resultado una reducción de la productividad laboral (Khrisna y Prima, 2021). En este contexto, se hace evidente que las habilidades blandas jugaron un rol fundamental en el sostenimiento de las organizaciones durante la pandemia de COVID-19, dado el requerimiento de esfuerzos extra a nivel social y emocional para lidiar con las condiciones adversas.

2.3.6. Medición del desempeño laboral

Para que una organización se mantenga al tanto de las capacidades y de la calidad del trabajo que realizan sus recursos humanos, se vuelve necesario aplicar técnicas de evaluación del desempeño laboral. De acuerdo con Chiavenato (2009), el desempeño laboral varía de persona a persona, en relación al afán impuesto en el trabajo, a su vez determinado por las habilidades, capacidades, recompensas esperadas por el esfuerzo impuesto, función a desarrollar, entre otras variables.

Siguiendo la investigación de Ávila (2022), el desempeño laboral se puede dividir en cuatro dimensiones:

- **Habilidades organizacionales:** Los medios por los cuales los métodos y prácticas de los instrumentos administrativos posibilitan obtener los resultados esperados.

- **Productividad:** Resultados obtenidos medidos como la producción de cada servidor en una unidad de tiempo determinada, considerando los recursos materiales e inmateriales empleados.
- **Motivación:** Orientación del comportamiento dada como el resultado de las características del entorno, de tipo social y material. Es importante determinar los incentivos que mueven el accionar del personal, para poderlos encaminar dentro de los objetivos de la organización.
- **Gestión del cambio:** Las habilidades que permiten el control del tiempo, y la agilidad dentro de la organización para adaptarse a las eventualidades que puedan producirse. (p. 15)

Holzer y Yang (2016) analizan la medición del desempeño a nivel de agencias gubernamentales. Afirman que una agencia productiva debe monitorear y mejorar la productividad en todos sus niveles, es decir, en los servicios internos, externos y las salidas, y que esas mediciones deben llegar periódicamente al público. Establecen ocho estrategias que pueden ser implementadas por los administradores públicos:

- Establecer metas y medir resultados.
- Estimar y justificar los requerimientos de recursos.
- Presupuestar y relocalizar recursos.
- Desarrollar estrategias de mejora de la organización.
- Motivar a los empleados para mejorar el desempeño.
- Operaciones de control.
- Predecir períodos de subidas o bajadas en la carga laboral.
- Desarrollar capacidades de medición más sofisticadas. (p. 18)

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Alcance del estudio – GADM de Chone

3.1.1. Información General

El cantón Chone es una entidad administrativa perteneciente a la provincia de Manabí, en la región costera del Ecuador. Fue fundado el 24 de julio de 1894. Tiene una extensión total de 3570 km², y colinda con los cantones de Pedernales y la provincia de Esmeraldas al norte, al sur con los cantones de Pichincha, Bolívar y Tosagua, al este con la provincia de Esmeraldas y los cantones El Carmen y Flavio Alfaro y al oeste con los cantones San Vicente, Sucre, Jama y Pedernales. Dentro de sus límites habita una población estimada para el año 2020 de 137 747 habitantes (GADM Chone, 2019).

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chone es el ente encargado de la administración y gobernanza del cantón Chone. De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del 2019 del GADM Chone (2019):

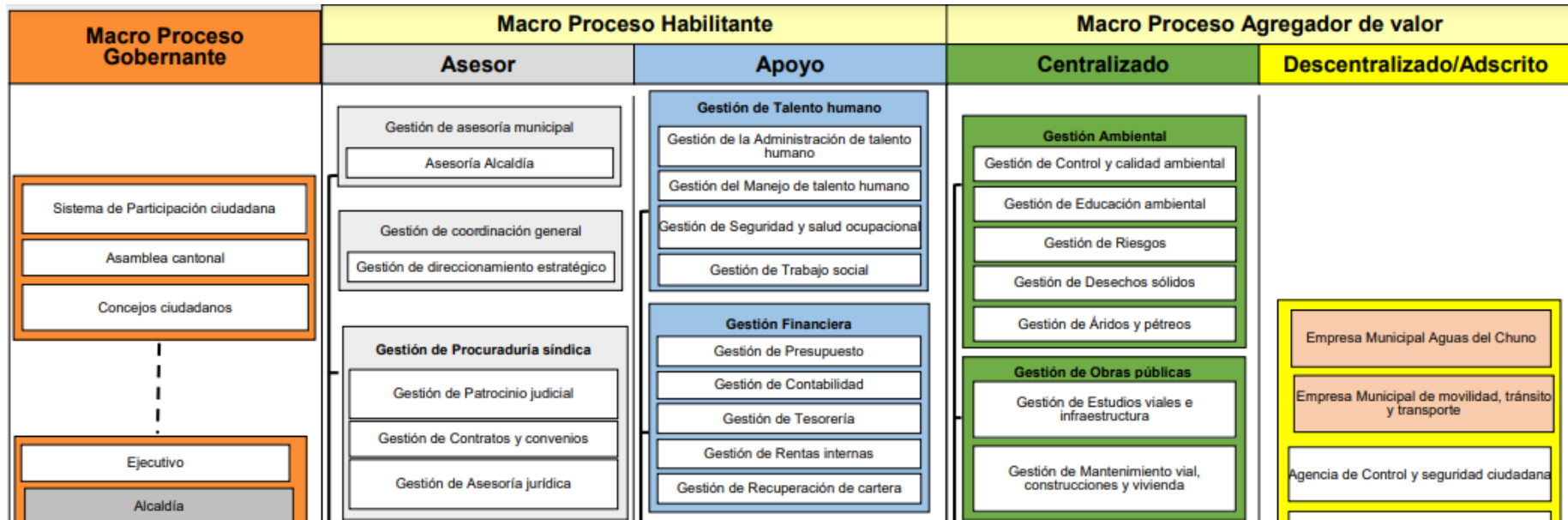
El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone, es una institución orientada al servicio de las personas y se encuentra dentro del marco de la planificación en el país debido a su estructura orgánica y funciones que son parte del desarrollo del territorio. (p. 480)

3.1.2. Estructura Organizacional

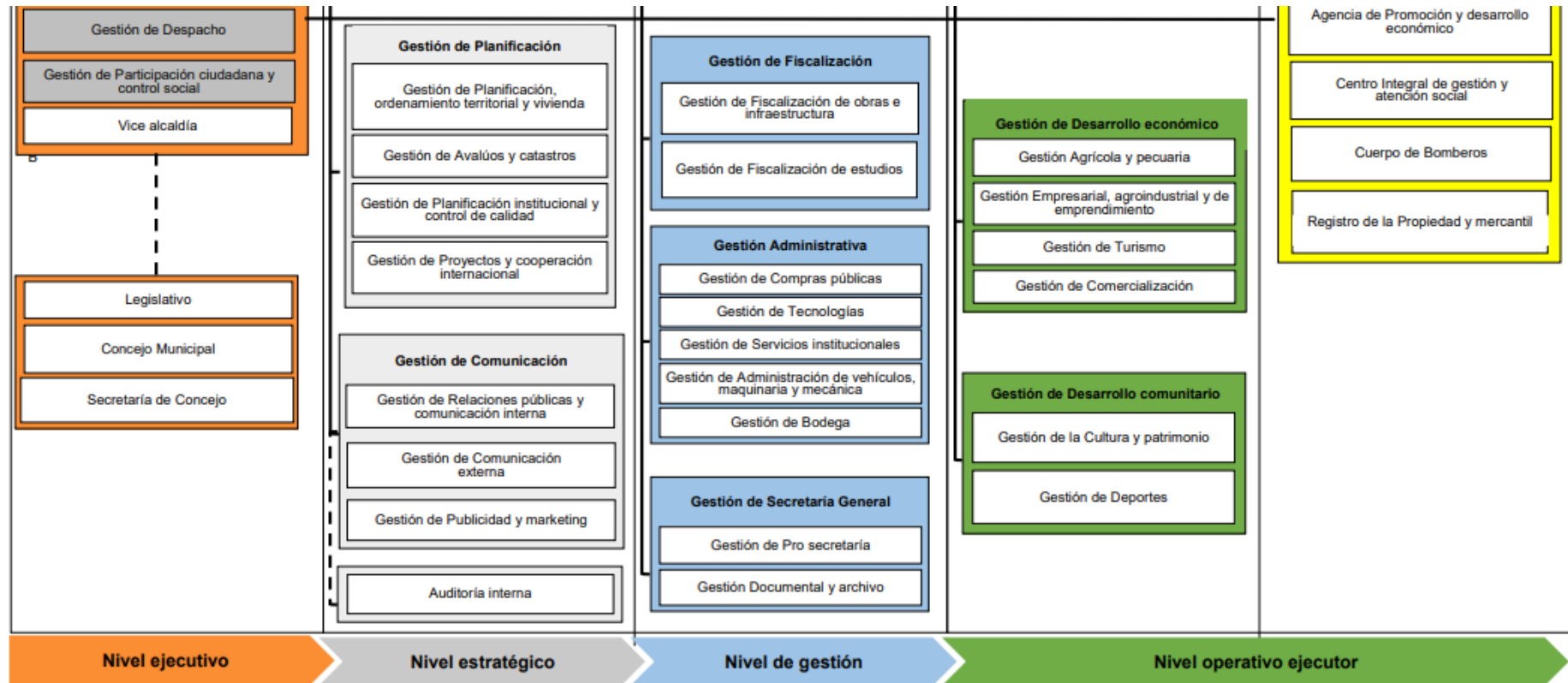
En el siguiente organigrama, correspondiente al **Cuadro 1**, se expresa la estructura jerárquica bajo la cual se halla distribuido el capital humano que forma parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chone:

Cuadro 1

Organigrama del GADM de Chone



Continuación:



3.1.3. Misión, Visión y Principios de la organización

De acuerdo con el Código de Ética del GADM de Chone (2020), la Misión, Visión y Valores de la institución son los siguientes:

Misión: Ser una institución que presta servicios públicos de calidad, con eficiencia, transparencia y honestidad, con capacidad planificadora del desarrollo territorial, enmarcada en la normativa legal vigente y orientada a la consecución del Buen Vivir de la ciudadanía.

Visión: Al 2023, seremos una municipalidad líder, que promueva el desarrollo de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa en la provincia de Manabí.

Valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Transparencia
- Lealtad
- Respeto
- Empatía (p. 10-11)

3.2. Tipo y diseño de investigación

3.2.1. Tipo de investigación

El enfoque del estudio es mixto, es decir, la investigación llevada a cabo tendrá elementos tanto cuantitativos como cualitativos (Hernández et al., 2014). El nivel de la investigación es descriptivo, por lo que se busca caracterizar todos los componentes de las habilidades blandas y como se aplican en la entidad estudiada, es decir en el GADM de Chone.

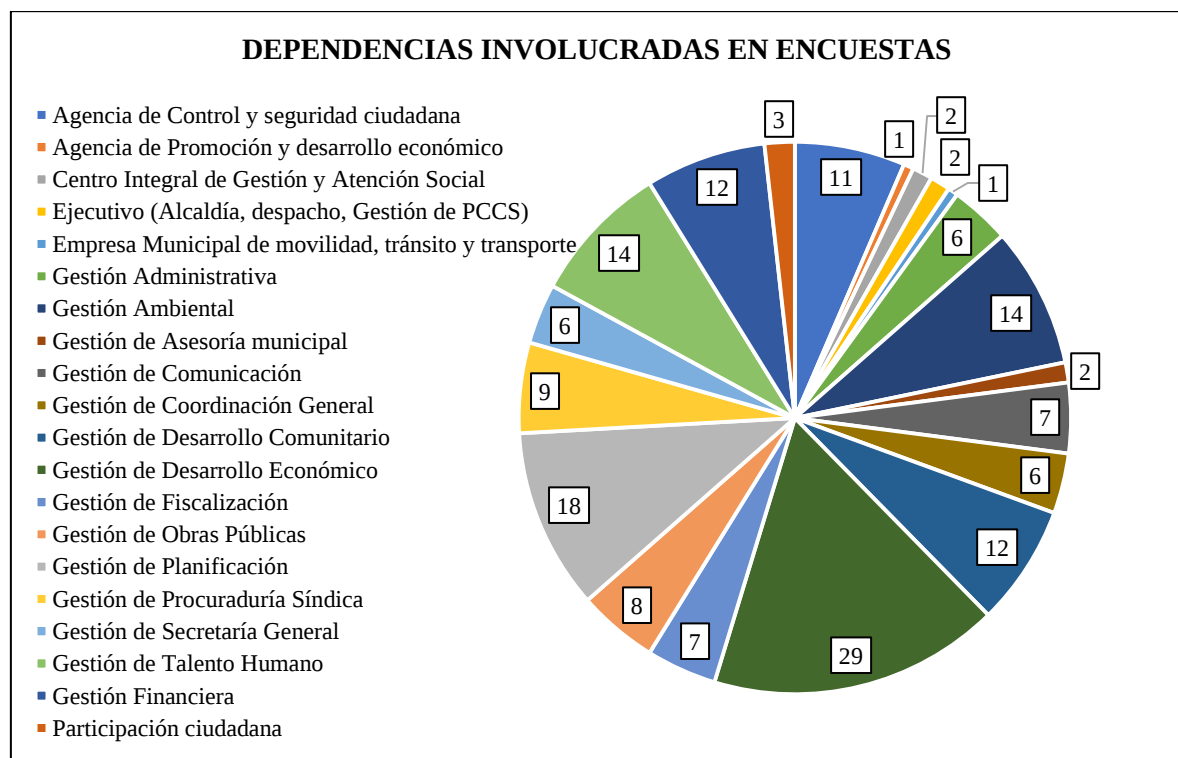
El tipo de investigación es tanto documental (estudio de textos, libros y documentos) como de campo (centrado en el caso de estudio antes definido).

3.2.2. Población, muestra y muestreo

La población la componen los trabajadores activos del GADM de Chone. La muestra la componen las 176 personas que se dispusieron a emplear las herramientas de recolección de datos, como fueron entrevistas, encuestas y cuestionarios. Los 170 trabajadores encuestados se encuentran estructurados en las 20 dependencias que se ilustran en la **Figura 1**.

Figura 1

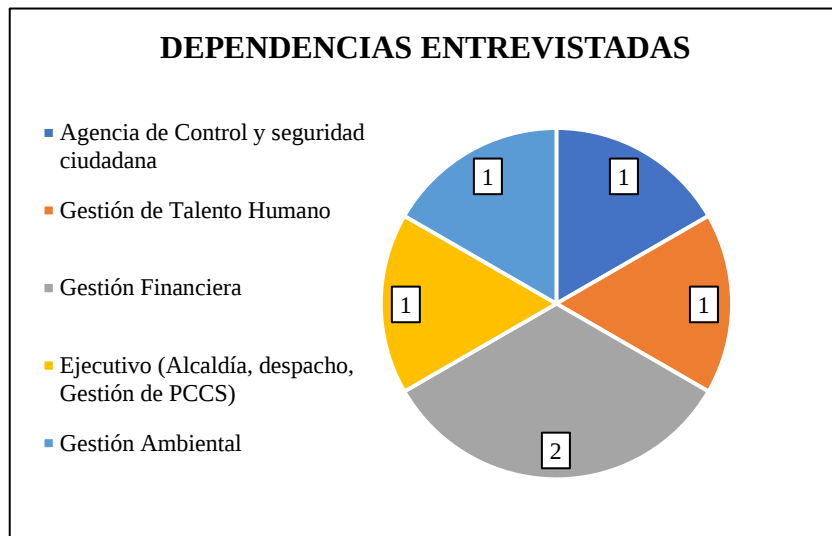
Dependencias encuestadas para las variables de estudio



Los 6 individuos restantes corresponden a cargos directivos de su respectiva dependencia, los cuales son entrevistados mediante un cuestionario de 11 preguntas. La distribución en las respectivas dependencias se ilustra a continuación en la **Figura 2**:

Figura 2

Personas entrevistadas por dependencia (focus group)



3.2.3. Criterios de selección

Para la definición de la muestra no se adoptaron criterios de muestreo, más bien, se intentó alcanzar el mayor porcentaje posible de la población objeto de estudio.

3.2.4. Operacionalización de variables

Existen dos variables principales, las cuales son Habilidades Blandas y Desempeño Laboral. Estas variables se muestran en la

Figura 3:

Figura 3

Esquema conceptual de variables



Fuente: modificado a partir de Vallejos (2019)

Donde:

- M: Empleados del GADM Chone

- V1: Habilidades Blandas
- V2: Desempeño laboral
- e1, e2, ad: Herramientas de recolección de datos (encuesta, entrevistas, análisis documental)

La matriz de operacionalización de variables se muestra en el **Cuadro 2** a continuación:

Cuadro 2.
Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA INSTRUMENTO
Habilidades blandas	1. Competencias personales	1.1. Conciencia de uno mismo 1.2. Autorregulación 1.3. Motivación	Cuestionario Observación Análisis documental
	2. Competencias sociales	2.1. Empatía 2.2. Habilidades Sociales	
	1. Indicadores de desempeño	1.1. Habilidades Organizacionales 1.2. Productividad 1.3. Motivación 1.4. Gestión del cambio	
Desempeño laboral	2. Satisfacción laboral	1.5. Reconocimiento de su labor de trabajo 1.6. Relaciones interpersonales 1.7. Puntualidad	Entrevista Encuesta
	3. Cultura organizacional	2.1. Competencias laborales 2.2. Sentimiento de crecimiento laboral	

3.3. Herramientas

3.3.1. Técnicas de levantamiento de información

- **Entrevista:** El planteamiento es identificar servidores de cada área para que se les realice una entrevista sobre la valoración de sus habilidades y las de sus compañeros.
- **Análisis de redes:** Las habilidades blandas se reflejan en las interacciones con los compañeros, por tal razón se identifican las aglomeraciones e interacciones en los grupos de trabajo.

- **Encuesta:** Se usa la herramienta de las encuestas para valorar a los clientes internos de la institución, y su satisfacción con otras áreas.
- **Análisis de documentos:** En base a las responsabilidades establecidas en el orgánico funcional de la entidad, se respalda la lógica de las redes que hayan sido identificadas.

Para las dos variables de estudio, *Habilidades Blandas* y *Desempeño Laboral*, se emplearon encuestas. En el caso de la evaluación de las habilidades blandas, se conformó un cuestionario de 38 preguntas, con respuestas en escala Likert, a partir de las competencias emocionales descritas en el trabajo de Vallejos (2019), enmarcadas en cinco dimensiones: Conciencia de uno mismo, Autorregulación, Motivación, Empatía y Habilidades Sociales.

Paralelamente, en el caso de la evaluación del desempeño laboral, se constituyó un cuestionario de 20 preguntas dispuestas en escala Likert a partir del planteamiento realizado por Ávila (2022), dividiéndolo en cuatro dimensiones: Habilidades Organizacionales, Productividad, Motivación y Gestión del Cambio.

Por último, se tomó el planteamiento de Montoya (2016) en delimitar un *Focus Group*, compuesto por una muestra menor de los servidores del GADM de Chone. Este grupo reducido de 6 trabajadores directivos fue entrevistado para recabar opiniones y puntos de vista con respecto a habilidades blandas y desempeño laboral en la organización, y comentarios respecto a la situación previa a la pandemia de COVID-19, durante las medidas de restricción y la vuelta a la normalidad. Se eligieron a los individuos a conformar el *focus group* o grupo de interés considerando la disponibilidad de los individuos y también de acuerdo a cuáles, según el juicio de la autora, podrían proporcionar información de mayor utilidad de los cambios ocurridos en el personal durante la emergencia sanitaria, mediante un cuestionario de 11 preguntas desarrolladas por la autora.

En todos los casos, por facilidad de difusión, los cuestionarios fueron redactados en la plataforma Google Forms. Se optó por ello puesto que se tiene una mayor fluidez en la recolección y procesamiento de los datos en relación con métodos físicos y se puede observar el alcance en tiempo real de los formatos a la población objeto de estudio.

3.4. Validación de instrumentos de evaluación

La validación de un conjunto de datos depende de la validez de la información, es decir, si la cuantificación de los valores es exacta, y por otro lado de la confiabilidad del instrumento de medición, que depende si logra medir lo que se busca medir o no. Ambas propiedades son interdependientes, pero es posible que ambas, o ninguna de ellas, sea la apropiada en el caso de un conjunto de datos particular (Oviedo y Campo-Arias, 2005).

El coeficiente alfa de Cronbach es uno de los estadísticos de mayor uso para realizar análisis de consistencia, dada su adaptabilidad a instrumentos tipo escala (como pueden ser la escalas Likert) y a diferentes disciplinas en las que se propone realizar una evaluación unidimensional (Clark y Watson, 2019), tal es el caso de las dimensiones a evaluar en el presente trabajo, Habilidades Blandas y Desempeño Laboral.

Como menciona Oviedo y Campo-Arias (2005), se recomienda que los valores presenten un alfa de Cronbach de entre 0.70 y 0.90 para considerarlos de una consistencia apropiada. Valores muy bajos indicarían consistencias internas muy bajas, mientras que valores muy altos indicarían redundancia entre los ítems evaluados. Para calcular el alfa de Cronbach se emplea la Ecuación 1:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] \quad \text{Ec. 1}$$

Donde:

K es el número de ítems evaluados

Vi la varianza de cada ítem

Vt la varianza del total (varianza de las sumas por individuo entre ítems)

Al analizar la consistencia interna de los instrumentos de evaluación “Habilidades Blandas” y “Desempeño Laboral” se obtuvieron los siguientes valores de alfa de Cronbach, enunciados en la

Tabla 1. Para el caso de las preguntas del *Focus Group*, no se realizaron pruebas de consistencia dado que los resultados fueron cualitativos.

Tabla 1

Resultados pruebas de confiabilidad por alfa de Cronbach

Prueba de confiabilidad variable "Habilidades Blandas"	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.944	38

Prueba de confiabilidad variable "Desempeño Laboral"	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.954	20

Se obtuvieron valores altos de alfa de Cronbach para las dos variables medidas, incluso un poco mayores a los valores recomendados, lo cual podría deberse a la repetición de las preguntas, como se mencionó anteriormente, o también a algún sesgo en las personas evaluadas que les empuja a responder de manera repetitiva sin importar el contenido de cada pregunta.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Correlación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral

En la **Tabla 2** se indica el valor de coeficiente de correlación de Spearman calculados entre los totales de Habilidades Blandas y de Desempeño Laboral, obtenidos mediante el software SPSS. El coeficiente de Spearman muestra un valor de 0.220 mientras la significancia es igual a 0.028, la cual es menor que 0.05, y por tanto se trata de una correlación significativa. Con esto se cumple la hipótesis planteada al inicio de la investigación, de que las Habilidades Blandas tienen una influencia importante en el Desempeño Laboral de los miembros de una organización, específicamente del caso del GADM de Chone.

Tabla 2

Correlación entre variable Habilidades Blandas y variable Desempeño Laboral

		Habilidades blandas
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0.220*
	Sig. (bilateral)	0.028
	N	170

Adicionalmente, se calculó la correlación entre las dimensiones de cada una de las variables analizadas, como se enuncia en la **Tabla 3**. Es aquí donde se encontró que la dimensión de Habilidades Blandas “Habilidades Sociales” está relacionada de manera significativa con todas las dimensiones de Desempeño Laboral, teniendo en todas ellas una correlación significativa para $p < 0.05$, con excepción de las dimensiones “Motivación” y “Gestión del Cambio”, donde se consiguió una correlación significativa para $p < 0.01$, es decir, la correlación es más alta.

Se obtuvo el menor valor de significancia con la dimensión “Gestión del Cambio”; esta última es también la que tiene una mayor correlación con las dimensiones de Habilidades Blandas, teniendo una correlación significativa para $p < 0.05$ en la dimensión “Motivación” y para $p < 0.01$ en el caso de “Autorregulación”, “Empatía” y “Habilidades Sociales”. Además de las dos dimensiones más correlacionadas, se observó correlaciones

significativas en el caso de la dimensión “Empatía” vs “Habilidades Organizacionales” y para “Autorregulación” vs “Motivación”.

Tabla 3

Correlación entre dimensiones de Habilidades Blandas y de Desempeño Laboral

		Conciencia de uno mismo	Auto regulación	Motivación	Empatía	Habilidades sociales
Habilidades organizacionales	Coefficiente de correlación	0.117	0.169	0.119	0.203*	0.256*
	Sig. (bilateral)	0.247	0.093	0.239	0.042	0.010
	N	170	170	170	170	170
Productividad	Coefficiente de correlación	0.100	0.174	0.110	0.192	0.228*
	Sig. (bilateral)	0.323	0.083	0.276	0.056	0.023
	N	170	170	170	170	170
Motivación	Coefficiente de correlación	0.165	0.204*	0.160	0.187	0.289**
	Sig. (bilateral)	0.101	0.041	0.111	0.062	0.004
	N	170	170	170	170	170
Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	0.190	0.281**	0.233*	0.257**	0.307**
	Sig. (bilateral)	0.058	0.005	0.020	0.010	0.002
	N	170	170	170	170	170

Es importante destacar en este punto que, aunque las variables Habilidades Blandas y Desempeño Laboral tienen una dimensión con el mismo nombre (la dimensión “Motivación”), esta hace referencia a conceptos distintos: para Habilidades Blandas, se refiere a la capacidad interna del individuo de enfrentar con constancia las problemáticas que surgen y de comprometerse con los objetivos y valores de una organización, mientras que para Desempeño Laboral, se evalúa la percepción del individuo respecto a las acciones que está tomando la organización para que sus trabajadores actúen de manera asertiva, de la apreciación y respeto existente, y de la existencia de espacios físicos y sociales apropiados.

En la **Tabla 4** se ilustran los resultados de rho de Spearman para las dimensiones de Habilidades Blandas vs la suma de los resultados de Desempeño Laboral. Se puede ver que todas las dimensiones tienen una correlación significativa, teniendo que la dimensión

de HB de mayor influencia es la de “Habilidades Sociales”, con significancia $p < 0.01$, mientras que la de menor impacto es la de “Conciencia de uno mismo”.

Tabla 4

Correlación entre dimensiones de HB y el total de Desempeño Laboral

		Desempeño laboral
Conciencia de uno mismo	Coeficiente de correlación	0.211 [*]
	Sig. (bilateral)	0.035
	N	170
Autorregulación	Coeficiente de correlación	0.215 [*]
	Sig. (bilateral)	0.032
	N	170
Motivación	Coeficiente de correlación	0.228 [*]
	Sig. (bilateral)	0.023
	N	170
Empatía	Coeficiente de correlación	0.232 [*]
	Sig. (bilateral)	0.02
	N	170
Habilidades sociales	Coeficiente de correlación	0.312 ^{**}
	Sig. (bilateral)	0.002
	N	170

En la **Tabla 5** se expresan los resultados de rho de Spearman para las dimensiones de Desempeño Laboral vs la suma de los resultados de Habilidades Blandas. Se aprecia que en este caso también todas las dimensiones mantienen correlaciones significativas, en especial la de “Gestión de Cambio”, la de mayor correlación y con significancia $p < 0.01$. La dimensión de DL que menos recibe el impacto de las Habilidades Blandas es la de Habilidades Organizacionales.

Tabla 5

Correlación entre dimensiones de DL y el total de Habilidades Blandas

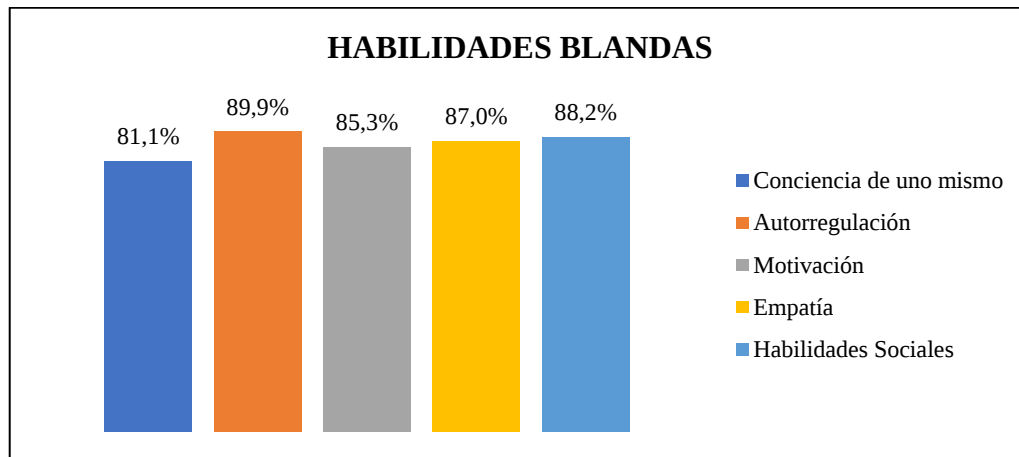
		Habilidades blandas
Habilidades organizacionales	Coeficiente de correlación	0.227 [*]
	Sig. (bilateral)	0.023
	N	170
Productividad	Coeficiente de correlación	0.212 [*]
	Sig. (bilateral)	0.034
	N	170
Motivación	Coeficiente de correlación	0.242 [*]
	Sig. (bilateral)	0.015
	N	170
Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	0.312 ^{**}
	Sig. (bilateral)	0.002
	N	170

4.2. Resultados de Habilidades Blandas

De acuerdo con los datos recabados de las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados de las Habilidades Blandas percibidas en los trabajadores de la organización GADM Chone en la **Figura 4**:

Figura 4

Calificación promedio de variable Habilidades Blandas



De las dimensiones analizadas, la que posee mejores resultados es la correspondiente a *Autorregulación*, relacionada con el manejo de emociones e impulsos. La que presenta resultados más deficientes, aunque todavía altos, es la denominada *Conciencia de uno mismo*, lo que puede sugerir que existen deficiencias en el entendimiento y sensibilidad de los sentimientos y emociones propias de cada trabajador.

En la **Tabla 6** se indican los resultados promedio obtenidos en cada una de las dependencias del GADM de Chone que estuvieron presentes en la evaluación de Habilidades Blandas, indicándose los resultados más altos y los más bajos en cada uno de los casos (en verde oscuro y rojo, respectivamente) y los resultados más cercanos a los más altos y más bajos (en verde claro y naranja, respectivamente):

Tabla 6
Habilidades blandas promedio por dependencia

DEPENDENCIA	No.	Conciencia de uno mismo	Auto regulación	Motivación	Empatía	Habilidades sociales	TOTAL
Agencia de Control y seguridad ciudadana	11	79.09%	81.14%	80.30%	80.91%	82.18%	80.91%
Agencia de Promoción y desarrollo económico	1	76.67%	97.50%	96.67%	92.50%	94.00%	92.11%
Centro Integral de Gestión y Atención Social	2	83.33%	96.25%	86.67%	91.25%	96.00%	91.58%
Ejecutivo (Alcaldía, despacho, Gestión de PCCS)	2	78.33%	95.00%	71.67%	92.50%	96.00%	88.42%
Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte	1	86.67%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	97.89%
Gestión Administrativa	6	83.89%	88.75%	83.89%	83.75%	87.67%	85.88%
Gestión Ambiental	14	73.10%	88.39%	77.62%	84.29%	85.86%	82.74%
Gestión de Asesoría municipal	2	86.67%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	97.89%
Gestión de Comunicación	7	82.86%	91.43%	89.05%	92.86%	92.57%	90.30%
Gestión de Coordinación General	6	85.00%	89.58%	87.22%	87.50%	88.00%	87.63%
Gestión de Desarrollo Comunitario	12	81.67%	97.75%	89.33%	92.00%	92.40%	91.26%
Gestión de Desarrollo Económico	29	84.52%	90.16%	86.77%	86.05%	87.81%	87.25%
Gestión de Fiscalización	7	83.33%	92.50%	89.52%	91.07%	88.86%	89.32%
Gestión de Obras Públicas	8	83.75%	91.88%	88.75%	90.63%	95.75%	90.86%
Gestión de Planificación	18	76.48%	85.69%	80.19%	81.53%	84.67%	82.22%
Gestión de Procuraduría Síndica	9	87.04%	93.33%	90.74%	93.61%	91.78%	91.58%
Gestión de Secretaría General	6	82.78%	86.67%	83.89%	81.67%	84.33%	83.95%
Gestión de Talento Humano	14	78.10%	88.57%	83.10%	87.32%	87.57%	85.53%
Gestión Financiera	12	81.11%	91.46%	89.17%	87.92%	86.67%	87.46%
Participación ciudadana	3	74.44%	89.17%	83.33%	86.67%	86.67%	84.74%
TOTAL	170						

Se observan los mejores resultados, en general, en las dependencias “Empresa Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte”, “Gestión de Asesoría Municipal” y “Agencia de Promoción y Desarrollo Económico”. Las dependencias con peor valoración de habilidades blandas fueron “Agencia de Control y Seguridad Ciudadana” y “Gestión de Planificación”.

En la **Tabla 7** se detalla el resumen de los resultados de la evaluación de habilidades blandas:

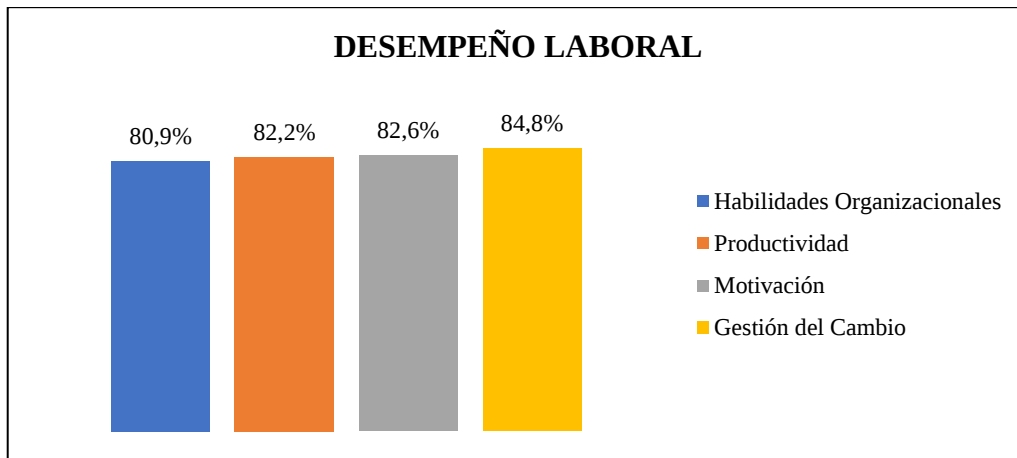
Tabla 7
Resumen de evaluación de habilidades blandas

RESUMEN HABILIDADES BLANDAS						
	Confianza en uno mismo	Auto regulación	Motivación	Empatía	Habilidades sociales	TOTAL
Valoración promedio de dimensiones de habilidades blandas	81.08%	89.90%	85.29%	87.03%	88.25%	86.74%
Dependencia con mayor valoración	Gestión de Procuraduría Síndica (87.04%)	Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte; Gestión de Asesoría municipal (97.90%)
Dependencia con menor valoración	Gestión Ambiental (73.10%)	Agencia de Control y seguridad ciudadana (81.14%)	Ejecutivo (71.67%)	Agencia de Control y seguridad ciudadana (80.91%)	Agencia de Control y seguridad ciudadana (82.18%)	Agencia de Control y seguridad ciudadana (80.91%)

4.3. Resultados de Desempeño Laboral

En relación a lo obtenido mediante las encuestas, se enuncian los resultados de la variable Desempeño Laboral en la **Figura 5**:

Figura 5
Calificación promedio de variable Desempeño Laboral



Con lo anterior, se evidencia una uniformidad en los resultados, con todas las dimensiones superando la calificación de 80%. Es de destacar que, dada la metodología aplicada en la investigación, existe la posibilidad de que la autopercepción de los encuestados se encuentre alejada de la realidad, y por tanto los resultados se encuentren sobrevalorados.

En la **Tabla 8** se indican los resultados promedio obtenidos en cada una de las dependencias del GADM de Chone que estuvieron presentes en la evaluación de Desempeño Laboral, indicándose los resultados más altos y los más bajos en cada uno de los casos (en verde oscuro y rojo, respectivamente) y los resultados más cercanos a los más altos y más bajos (en verde claro y naranja, respectivamente):

Tabla 8

Desempeño laboral promedio por dependencia

Dependencia	No.	Habilidades Organizacionales	Productividad	Motivación	Gestión del Cambio	TOTAL
Agencia de Control y seguridad ciudadana	11	79.27%	82.18%	84.36%	80.00%	81.45%
Agencia de Promoción y desarrollo económico	1	96.00%	100.00%	100.00%	100.00%	99.00%
Centro Integral de Gestión y Atención Social	2	96.00%	100.00%	100.00%	100.00%	99.00%
Ejecutivo (Alcaldía, despacho, Gestión de PCCS)	2	88.00%	90.00%	90.00%	88.00%	89.00%
Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte	1	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%
Gestión Administrativa	6	81.33%	80.00%	85.33%	80.67%	81.83%
Gestión Ambiental	14	80.29%	82.86%	82.29%	85.14%	82.64%

Gestión de Asesoría municipal	2	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gestión de Comunicación	7	78.29%	77.71%	81.71%	84.57%	80.57%
Gestión de Coordinación General	6	72.67%	74.00%	73.33%	75.33%	73.83%
Gestión de Desarrollo Comunitario	12	83.20%	84.80%	86.80%	85.60%	85.42%
Gestión de Desarrollo Económico	29	83.23%	83.48%	85.55%	87.61%	84.83%
Gestión de Fiscalización	7	74.86%	73.71%	74.86%	80.57%	76.00%
Gestión de Obras Públicas	8	66.50%	69.50%	70.50%	76.00%	70.63%
Gestión de Planificación	18	76.00%	76.44%	76.22%	84.44%	78.28%
Gestión de Procuraduría Síndica	9	91.11%	94.22%	93.33%	94.67%	93.33%
Gestión de Secretaría General	6	89.33%	86.00%	86.67%	86.67%	87.17%
Gestión de Talento Humano	14	87.71%	90.00%	85.71%	90.00%	88.36%
Gestión Financiera	12	72.67%	77.33%	74.33%	79.00%	75.83%
Participación ciudadana	3	84.00%	84.00%	84.00%	70.67%	80.67%
TOTAL	170					

Se observaron mejores resultados en las dependencias “Gestión de Asesoría Municipal”, “Agencia de Promoción y Desarrollo Económico” y “Centro Integral de Gestión y Atención Social”. Las dependencias peor valoradas en desempeño laboral fueron “Gestión de Obras Públicas” y “Gestión de Coordinación General”.

En la **Tabla 9** se detalla el resumen de los resultados de la evaluación de desempeño laboral:

Tabla 9
Resumen de evaluación de desempeño laboral

RESUMEN DESEMPEÑO LABORAL					
	Habilidades Organizacionales	Productividad	Motivación	Gestión del Cambio	TOTAL
Valoración promedio de dimensiones de desempeño laboral	80.92%	82.24%	82.64%	84.78%	82.64%

Dependencia con mayor valoración	Gestión de Asesoría municipal (100%)	Agencia de Promoción y desarrollo económico; Centro Integral de Gestión y Atención Social; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Agencia de Promoción y desarrollo económico; Centro Integral de Gestión y Atención Social; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Agencia de Promoción y desarrollo económico; Centro Integral de Gestión y Atención Social; Gestión de Asesoría municipal (100%)	Gestión de Asesoría municipal (100%)
Dependencia con menor valoración	Gestión de Obras Públicas (66.50%)	Gestión de Obras Públicas (69.50%)	Gestión de Obras Públicas (70.50%)	Participación ciudadana (70.67%)	Gestión de Obras Públicas (70.63%)

4.4. Posturas del Focus Group

El *Focus Group* fue conformado por 6 integrantes: uno de Agencia de Control y Seguridad Ciudadana, uno de Gestión de Talento Humano y uno de Gestión Ambiental, dos de Gestión Financiera y uno de Ejecutivo. A continuación, se enuncian las respuestas contenidas en las diferentes preguntas efectuadas:

- i) **¿Cómo califica su experiencia y la de sus compañeros de trabajo en el proceso de adaptación a la pandemia de COVID-19 y el retorno a la normalidad?**
¿Cuáles fueron los mayores obstáculos y secuelas a nivel físico, mental o emocional que enfrentó?

El proceso de adaptación hacia el teletrabajo y plataformas virtuales se produjo con resultados mixtos, dado que algunos contaron con la predisposición de su equipo de trabajo desde la pandemia hasta el regreso a la normalidad, y otros en cambio manifiestan falta de compromiso del personal en cumplir sus obligaciones durante las medidas de aislamiento.

Se mencionaron obstáculos como la indisciplina en el seguimiento de las medidas sanitarias de algunos miembros del personal, el temor del contagio, el dolor originado por pérdidas de seres queridos y la falta de herramientas y predisposición en el uso de tecnologías de la información.

- ii) ¿Considera que la inteligencia emocional y las habilidades sociales y emocionales (habilidades blandas) son tomadas en cuenta en la organización? ¿Por qué?**

Se indicó que las habilidades blandas sí se consideraban dentro de la organización, sobre todo en los jefes de área que requieren delegar y trabajar en equipo, en cambio en los trabajos más repetitivos estas habilidades suelen ser secundarias en el proceso de evaluación.

- iii) ¿Considera que su trabajo ha tenido el suficiente reconocimiento? ¿Percibe que sus opiniones son escuchadas?**

Los participantes aseguraron que su opinión sí fue escuchada en su trabajo, unos más que otros. Uno de ellos hizo referencia al reconocimiento que recibe de los ciudadanos, el cual forma parte de su motivación personal.

- iv) ¿Cómo describiría la relación entre sus colegas de trabajo, jefes inmediatos y altos directivos? ¿Es muy diferente? ¿Tuvo efecto la pandemia en el fortalecimiento o deterioro de dichas relaciones?**

Algunos de los entrevistados afirmaron que existía una relación de respeto y cordialidad en su área laboral, mientras otros encontraron problemas por ciertas actitudes arrogantes de parte de sus compañeros de trabajo o el irrespeto a las medidas de bioseguridad. Se menciona que en ocasiones la pandemia fortaleció las relaciones de trabajo por la empatía hacia las dificultades ajenas, pero por otro significó un deterioro en las comunicaciones interpersonales.

- v) ¿Cómo describiría los canales de comunicación en el GADM (medios físicos o electrónicos)? ¿Sintió el deterioro durante la pandemia? ¿Siente que ha mejorado la comunicación, a la par de la mejora de las condiciones sanitarias?**

Se habla de que los canales de comunicación se deterioraron hasta el levantamiento progresivo de las restricciones, dado el escaso compromiso de los trabajadores en documentar sus progresos de manera telemática. Sin embargo, también se vio una mejora en el alcance de la información hacia la ciudadanía, dado que se fortalecieron las herramientas de difusión digitales.

vi) ¿Cómo fue el manejo del tiempo durante y después de los estragos de la pandemia? ¿Existieron retrasos importantes en la entrega de servicios? ¿Existen esos inconvenientes hoy en día?

Se sintieron, en la mayoría de los casos, retrasos en el cumplimiento de procesos durante la implementación de las medidas sanitarias, donde se destacó la afectación más acentuada en el tema administrativo. Se habló de una tardanza del triple de tiempo, dado el uso de la plataforma en línea de recién implementación. Además, se tardaron dos semanas en archivar todos los procesos efectuados en la pandemia. Afortunadamente, los inconvenientes resultaron ser subsanados con el regreso a la presencialidad.

vii) ¿Observó un cambio positivo o negativo en la productividad durante la aplicación de las medidas sanitarias? ¿Percibe algún efecto de dicho cambio hoy en día, con el retroceso de la pandemia?

Se observó, con el advenimiento de la pandemia, una baja en la cantidad de procesos ejecutados. Se mencionó que para ellos implicó desarrollar planes de contingencia para afrontar los desafíos de la virtualidad. A pesar de ello, también se describió como algunos servidores públicos, amparados en su supuesta vulnerabilidad, se aprovecharon para incumplir con sus responsabilidades, además de oponerse al regreso al trabajo presencial con la única motivación de mantenerse con una carga laboral baja, en perjuicio de la organización.

viii) ¿Considera que la pandemia de COVID-19 produjo aprendizajes en sus habilidades técnicas, sociales o emocionales? ¿Podría describir los más importantes?

Se habló de destrezas relacionadas al trabajo en línea y el trabajo grupal que fueron desarrolladas, también de la polifuncionalidad y el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación o TIC's. También, a nivel personal, de una mayor valoración de la vida y de la familia.

ix) ¿Sintió que la carga laboral durante la pandemia fue excesiva o fue manejable? ¿Se han producido cambios en ese aspecto a posterioridad?

Se mencionó que, para aquellos con las condiciones de realizar teletrabajo, la carga laboral llegó a ser en ocasiones excesivas, pero a medida que se reorganizó al personal y se consolidó la adaptación a la nueva realidad, el peso individual del trabajo fue siendo más llevadero. En la actualidad, se han podido identificar fortalezas y debilidades en el aspecto de la distribución de la carga laboral.

x) ¿Cómo calificaría el ambiente laboral antes, durante y después de la pandemia? ¿Puede describir los mayores impedimentos que tuvo para desempeñar apropiadamente sus actividades?

Se manifestó que el ambiente fue, en general, bueno antes, durante y después de la emergencia sanitaria. Uno de ellos mencionó que, al ser su dirección enfocada en atención al ciudadano, el distanciamiento fue una dificultad para ejercer sus labores. También se hizo cuenta de la falta de compromiso en respetar las medidas de prevención de contagios.

xi) ¿Siente que el trabajo que realiza le presenta oportunidades de crecimiento? ¿Por qué?

Todos los participantes del *focus group* afirmaron que su trabajo les brindaba oportunidades de crecimiento, ya sea por aprender a valorar el trabajo de los ciudadanos, porque promueve en ellos el aprendizaje, por la capacitación a múltiples disciplinas y el aprender a relacionarse con personas de diferentes sectores sociales y resolver sus demandas.

En el **Cuadro 3** se detallan los puntos destacados tratados en el *focus group*:

Cuadro 3

Puntos destacados obtenidos de las preguntas del focus group

RESUMEN FOCUS GROUP	
Adaptación ante la pandemia de COVID-19	Resultados mixtos dada la falta de compromiso de parte del personal con sus obligaciones. En un inicio faltaban herramientas tecnológicas para el teletrabajo.
Observación de habilidades blandas en GADM Chone	Las habilidades blandas sí son consideradas en la organización, en especial en los jefes de área, y son menos relevantes para los trabajadores operativos.
Reconocimiento a empleados	Su opinión sí fue reconocida en la mayoría de casos. Se destaca también el reconocimiento de los usuarios.
Relaciones interpersonales	Buenas relaciones en general, con ciertas actitudes hostiles de parte de algunos colegas. En algunos casos las medidas de aislamiento debilitaron las relaciones entre compañeros de trabajo.

Calidad de los canales de comunicación	Los canales de comunicación se deterioraron de manera significativa hasta el regreso al trabajo presencial, en parte por falta de iniciativa de los trabajadores. Se mejoraron los canales digitales de atención al público.
Uso del tiempo	Tardanza del triple de tiempo en el cumplimiento de procesos durante la vigencia de las medidas sanitarias. Existieron procesos archivados hasta que las medidas de aislamiento se levantaron.
Productividad	Menos procesos ejecutados con el advenimiento de la pandemia. Baja de productividad en algunos casos por empleados que usaron de excusa la emergencia sanitaria para incumplir con sus deberes.
Aprendizajes derivados del impacto de la pandemia de COVID-19	Nuevas destrezas relacionadas al trabajo en equipo en plataformas virtuales y el uso de TIC's.
Carga laboral	Cargas laborales excesivas para un número reducido de empleados en el inicio de las medidas sanitarias. A medida que se produjo la adaptación, la carga laboral se fue distribuyendo de manera más equitativa.
Ambiente laboral	El ambiente laboral fue, en general, adecuado. La atención al usuario hizo en ocasiones el ambiente laboral problemático.
Oportunidades de crecimiento	El trabajo ofrece oportunidades de crecimiento, por la existencia de capacitación en diferentes disciplinas y las relaciones con un amplio espectro de la sociedad.

4.5. Resumen de resultados

En el *Cuadro 4* se ilustra un resumen general de la investigación:

Cuadro 4
Resumen de resultados destacados de la investigación

RESUMEN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	
Correlación entre variables	* La variable "Habilidades Blandas" presenta un coeficiente de correlación de Spearman de 0.22 y una significancia de 0.028 ($p < 0.05$) con la variable "Desempeño Laboral". * Entre dimensiones, la mayor correlación se da entre "Habilidades sociales" y "Gestión del cambio". * La valoración promedio global es de 86.74%.
Habilidades blandas	* La dimensión más fuerte es la de "Autorregulación" con una valoración del 89.9% y la más débil la de "Confianza en uno mismo" con 81.08%. * Las dependencias de mayor valoración son la Empresa Municipal de movilidad, tránsito y transporte y la Gestión de Asesoría municipal, ambas con 97.89%. La menos valorada es la Agencia de Control y Seguridad Ciudadana con 80.91%. * La valoración promedio global es de 82.64%.
Desempeño laboral	* La dimensión más fuerte es la de "Gestión del Cambio" con una valoración del 84.78% y la más débil la de "Habilidades Organizacionales" con 80.92%. * La dependencia de mayor valoración es la Gestión de Asesoría municipal con 100%. La menos valorada fue la de Gestión de Obras Públicas con 70.63%.
Focus group	* La adaptación al trabajo a distancia durante la emergencia sanitaria se produjo con resultados mixtos, debido principalmente a la falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas. * Las habilidades blandas se toman en cuenta más en posiciones directivas. Se afirma que la organización provee de un reconocimiento aceptable y de oportunidades de crecimiento.

*	La pandemia del COVID-19 afectó negativamente en el desempeño laboral, visible en la productividad, el tiempo en la ejecución de procesos, las relaciones interpersonales y la calidad de los canales de comunicación, tanto por los recursos limitados como por la falta de compromiso de los trabajadores.
---	--

4.6. Discusión

A través de la investigación se pudo demostrar que existe una relación directa entre las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral, que era el Objetivo General de este trabajo de investigación, de manera similar a lo que encontraron autores como Vallejos (2019). Además, coincidiendo con la autora en que la dimensión de Habilidades Blandas más influyente en el desempeño laboral es la de “Habilidades Sociales”, donde entran en juego la capacidad de persuasión, la comunicación verbal y no verbal, el liderazgo o la creación de redes colaborativas.

A su vez, se pudo constatar que la dimensión de Desempeño Laboral más relacionada con la presencia de habilidades blandas es la de “Gestión del Cambio”, relacionada con el manejo de las eventualidades, la flexibilidad de la organización y la adaptabilidad del equipo. Con esto, se puede afirmar que, para el caso del GADM de Chone, el dominio de las habilidades blandas, en especial las habilidades sociales, se traduce directamente en un correcto desempeño en el trabajo, sobre todo en la gestión del cambio y de las eventualidades.

Se pudo observar que los resultados promedio de Habilidades Blandas resultaron en una autovaloración positiva por parte del personal encuestado, con una calificación media mayor a 80% en las cinco dimensiones contabilizadas. La dimensión de “Autorregulación” fue la mejor valorada con 89.9% y la de “Conciencia de uno mismo” la más deficiente con un 81%. De acuerdo con Goleman (1998) las habilidades blandas o de inteligencia emocional más importantes para el éxito profesional son las relacionadas con la autorregulación, si se considera esto la empresa estaría, al menos desde la autopercepción, con buena salud en sus habilidades blandas. De lo evidenciado en los datos, deberían implementarse mayores esfuerzos en la capacitación del personal de la dependencia “Agencia de Control y seguridad ciudadana” dado que es la que presenta valores ligeramente menores que el resto de dependencias en su percepción de habilidades blandas.

En el caso del Desempeño Laboral, se observa que las calificaciones se mantuvieron en torno al 80% sin diferencias importantes entre las dimensiones analizadas. Existe una ligera ventaja en la dimensión “Gestión del cambio” respecto a las otras, con una valoración del 83.8%. Con base en los datos analizados, se observa una deficiencia en el desempeño laboral percibido de la dependencia “Gestión de Obras Públicas”, por lo tanto, este se vuelve un punto de partida para la implementación de planes, estrategias y políticas internas para corregir las debilidades observadas en la evaluación. En esta variable hay que tomar muy en cuenta que la autopercepción de las personas encuestadas sea diferente a la realidad, y la existencia de sesgos (por temor a represalias en el trabajo, por fidelidad a un proyecto político, etc.) que hay que tomar en cuenta al interpretar los resultados.

Con el *focus group* se evidenciaron otra serie de aspectos que no se pudieron percibir a través de las encuestas. Algunos de los cargos directivos participantes manifestaron problemas en sus grupos de trabajo, con énfasis en los que tuvieron como agravante la crisis sanitaria originada por el COVID-19: falta de cumplimiento de responsabilidades en la virtualidad, el no apego a los protocolos de bioseguridad, desigualdad en cargas laborales o demoras excesivas en procesos. También se discutieron las estrategias llevadas a cabo para restablecer las comunicaciones en el contexto adverso que se presentaba, a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación o TIC's. A pesar de los intentos, no se pudo cumplir con las demandas al mismo nivel previo a la pandemia, teniendo procesos con falta de seguimiento que se reanudaron apenas cuando las medidas se fueron levantando progresivamente.

Específicamente hablando de las habilidades blandas, los directivos del *focus group* hablaron de una mayor valoración dentro de los cargos administrativos que en los técnicos de dichas habilidades, también se mencionó la existencia de oportunidades de crecimiento profesional dentro de la institución. El primer tema es debatible; considerando a autores como Shakir (2009), el enfoque educativo se ha enfocado tradicionalmente en el conocimiento técnico y académico, dejando de lado el desarrollo del pensamiento crítico y el enfoque analítico de los estudiantes. Una mejora en las habilidades blandas a todos los niveles del capital humano sería sumamente beneficioso para la mejora de la organización, dado que algunos de las dificultades acaecidas durante la pandemia de COVID-19 se

originaron en una insuficiente capacidad de adaptación al cambio y en habilidades sociales poco desarrolladas.

CONCLUSIONES

- Los resultados presentan un coeficiente de correlación de Spearman de 0.22 (positiva) y una significancia de 0.028 (menor a 0.05, por tanto, significativa) entre las variables “Habilidades Blandas” y “Desempeño Laboral”, lo que significa que las habilidades blandas, correspondientes a las dimensiones evaluadas en el personal del GADM Chone son directamente proporcionales al desempeño laboral percibido.
- A su vez, las habilidades blandas relativas a las habilidades sociales (fluidez de comunicación, saber escuchar, liderazgo, resolución de conflictos, entre otras) tienen un impacto más acentuado en la configuración del desempeño laboral (coeficiente de Spearman de 0.312 y significancia de 0.002), sobre todo en la gestión del cambio, dimensión de gran importancia en la adaptación a los cambios originados en la pandemia de COVID-19.
- El GADM de Chone posee una calificación positiva en el dominio de habilidades blandas, dando una calificación promedio total de 86.74%, y con todas las dimensiones con calificación promedio mayor al 80%. La dimensión que se detectó como de mayor deficiencia dentro de las habilidades blandas fue la de “Conciencia de uno mismo” con una calificación del 81.08% (relacionada con la identificación de emociones y del pensamiento intuitivo) dentro del personal del GADM de Chone, comparando con el resto de habilidades blandas evaluadas.
- El análisis del *focus group* reveló que las habilidades blandas reciben una mayor atención y seguimiento en el caso de los jefes de área que sobre el personal operativo. También, que el COVID-19 representó un desafío en el sentido que implicó la creación acelerada de destrezas comunicativas, en especial las relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación.
- El GADM de Chone posee una calificación positiva en la percepción del desempeño laboral, dando una calificación promedio total de 82.64%, y con todas

las dimensiones con calificación promedio mayor al 80%. La dimensión de desempeño laboral de resultados menos satisfactorios fue la de “Habilidades organizacionales” con un 80.92% (que abarca los estímulos a los empleados, delegación de actividades, formación de equipos de trabajo, resiliencia y gestión de emociones en el trabajo) dentro del personal del GADM de Chone, comparando con el resto de dimensiones evaluadas.

- El análisis del *focus group* reveló que el desempeño laboral fue impactado desfavorablemente como consecuencia de la pandemia de COVID-19, esto reflejado en bajas en la productividad, mayores retrasos, interrupción de las comunicaciones y deterioro de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.
- La dependencia que presenta resultados más desfavorables en el dominio de las habilidades blandas, enmarcadas en las cinco dimensiones estudiadas, es la “Agencia de Control y Seguridad Ciudadana”, con una valoración del 80.91%. En este caso en particular, las habilidades blandas relativas a la autorregulación, empatía y habilidades sociales se encuentran con menor valoración con respecto a las otras dependencias, y, por tanto, es donde se requiere mayor atención con respecto a la formación del personal. Si bien esta dependencia no es de las mejores calificadas en la medición del desempeño laboral, tampoco es la de menor puntuación, siendo esta posición correspondiente a “Gestión de Obras Públicas”, con una valoración del 70.63% en dicha variable. Esto último sugiere deficiencias en otras áreas de la gestión de dicha dependencia, como son inadecuadas habilidades técnicas o un entorno físico o institucional pendiente de ser optimizado.
- Tanto las habilidades blandas como el desempeño laboral del personal del GADM Chone se encuentran en términos generales en una buena condición, teniendo una valoración superior al 80% en ambas variables, de acuerdo con los resultados de la investigación. Esto contrasta con la percepción de los miembros directivos con respecto a su personal durante la pandemia de COVID-19, donde se vivieron dificultades en lograr un desenvolvimiento adecuado de sus recursos humanos y por tanto se vieron afectadas las salidas de la institución. Estos inconvenientes no se pudieron solventar en gran medida sino hasta que las afectaciones de la pandemia bajaron de intensidad, y por tanto las actividades presenciales se

normalizaron. Lo que demuestra que la entidad no estaba lo suficientemente preparada para adaptarse al contexto del COVID-19, pero con el fin de las medidas sanitarias se ha conseguido volver al desempeño pre - pandemia.

RECOMENDACIONES

- Para mejorar el desempeño laboral de las diferentes áreas que conforman el GADM de Chone, se recomienda incluir en el proceso de selección del personal evaluaciones de habilidades blandas de tal manera que se pueda asegurar que los candidatos a un puesto no sólo cumplen con el perfil de ingreso a nivel técnico o académico, sino además que cuenten con destrezas a nivel social y emocional que les permitan adaptarse a los valores de la institución, al trabajo en equipos de diferentes contextos, mantener un ritmo de comunicación y retroalimentación apropiado, a liderar y ser innovador, entre otras, que son igual de importantes para el éxito a nivel individual y de organización.
- Se propone para próximas investigaciones, en organizaciones que cuenten con suficientes registros, la comparación temporal entre las variables Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de tal manera que se evidencie cómo sucesos traumáticos, como es el caso de una pandemia global, alteran el comportamiento de su capital humano a nivel personal y también cómo la organización se ve afectada en el ritmo de producción, calidad y número de beneficiarios de sus bienes o servicios. Algunas organizaciones suelen llevar evaluaciones de desempeño periódicas, siendo estas susceptibles a cotejar este tipo de estudios.

REFERENCIAS

- Arvey, R. D. y Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141–168.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
- Ávila, H. (2022). *Reglamento interno y desempeño laboral en la Empresa municipal del Terminal Terrestre del Cantón Cañar-EP, Ecuador* [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80691>
- Barua, S. (2021). Understanding Coronanomics: The Economic Implications of the Covid-19 Pandemic. *The Journal of Developing Areas*, 55(3), 435–450.
<https://doi.org/10.1353/JDA.2021.0073>
- Blissett, S. E. y McGrath, R. E. (1996). The Relationship between Creativity and Interpersonal Problem-Solving Skills in Adults. *The Journal of Creative Behavior*, 30(3), 173–182. <https://doi.org/10.1002/J.2162-6057.1996.TB00766.X>
- BM. (enero de 2022). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Buitrago Ramírez, F., Ciurana Misol, R., Fernández Alonso, M. del C. y Tizón, J. L. (2021). Pandemia de la COVID-19 y salud mental: reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española. *Atención Primaria*, 53(1), 89–101.
<https://doi.org/10.1016/J.APRIM.2020.06.006>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. En *McGraw-Hill* (9a ed., Vol. 1, Número 1). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cordero, A. M., Córdova, N. J., Moreira, M. C. y Quevedo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41–63. <https://doi.org/10.23857/PC.V5I5.1399>
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>

- de Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research*, 18(2), 1–22. <https://doi.org/10.1108/10222529201000007>
- Escribano, F. (1 de septiembre de 2021). *Soft Skills. A State of the Art*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. <https://gecon.es/soft-skills-a-state-of-the-art/>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020). Soft skills and their importance of application in the workplace: perspective of students from a private university in Ecuador. *Revista Espacios*, 41(23).
<http://www.ifac.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Euronews. (3 de abril de 2020). *Coronavirus: Half of humanity now on lockdown as 90 countries call for confinement* | Euronews.
<https://www.euronews.com/2020/04/02/coronavirus-in-europe-spain-s-death-toll-hits-10-000-after-record-950-new-deaths-in-24-hou>
- GADM Chone. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Chone*. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chone.
<https://www.chone.gob.ec/documentos/documpub1647014149.pdf>
- GADM Chone. (2020). Código de Ética 2020-2023. En *GADM Chone*.
<https://www.chone.gob.ec>
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional* (F. Mora & D. González (eds.); 1a ed., Vol. 1). Kairós.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Holzer, M. y Yang, K. (2016). Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art: *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/0020852304041228>
- Khrisna, D. y Prima, H. (2021). Updating Potential Soft Skills For Telecommuters In A Home-Work Double Situations In The Covid 19 Pandemic. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(2), 145–151.
<https://www.ilomata.org/index.php/ijss/article/view/234/164>

- López, L. y Lozano, C. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828–10837. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I6.1129
- Lucktong, A. y Pandey, A. (2020). Perceived-Development of Soft Skills Support Confidence to Obtain a Job: An Evidence Among Science-Tech Graduates in Thailand. *Asia-Pacific Social Science Review*, 20(1), 66–77. <https://www.researchgate.net/publication/340395298>
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos : caso PTS Perú 2015* [Tesis de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio TESIS PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7490>
- OECD. (2017). *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264277878-EN>
- OMS. (2021). *Coronavirus disease (COVID-19)*. World Health Organization. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Oviedo, H. y Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 572–580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Piñero, M., Esteban, E., Rojas, A. y Callupe, S. (2021). Tendencias y desafíos de los programas de posgrado latinoamericanos en contextos de COVID-19. *Revista Venexolana de Gerencia*, 26(93), 123–138. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223009/html/>
- Rubio-Codina, M. y Duryea, S. (25 de noviembre de 2019). *¿Qué son las habilidades blandas y cómo medirlas?* Banco Interamericano de Desarrollo. <https://blogs.iadb.org/desarrollo-infantil/es/habilidades-blandas/>
- Scheerens, J., van der Werf, G. y de Boer, H. (2020). Soft Skills in Education. En *Soft Skills in Education*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-54787-5>

- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review* 2009 10:3, 10(3), 309–315. <https://doi.org/10.1007/S12564-009-9038-8>
- Stenseth, N. C., Dharmarajan, G., Li, R., Shi, Z. L., Yang, R. y Gao, G. F. (2021). Lessons Learnt From the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*, 9, 694705. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2021.694705>
- Vallejos, M. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC filial Chiclayo* [Tesis de Grado, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo]. Repositorio Dspace. <http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2082>
- Vásquez, L., Vila, D. y Tuesta, J. (2020). Habilidades blandas y el impacto de la covid-19 en la educación superior. *Review of Global Management*, 6(1), 41–49. <https://doi.org/10.19083/RGM.V6I1.1488>
- Wang, H., Paulson, K. R., Pease, S. A., Watson, S., Comfort, H., Zheng, P., Aravkin, A. Y., Bisignano, C., Barber, R. M., Alam, T., Fuller, J. E., May, E. A., Jones, D. P., Frisch, M. E., Abbafati, C., Adolph, C., Allorant, A., Amlag, J. O., Bang-Jensen, B., ... Murray, C. J. L. (2022). Estimating excess mortality due to the COVID-19 pandemic: a systematic analysis of COVID-19-related mortality, 2020–21. *The Lancet*, 0(0). [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)02796-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)02796-3)
- WEF. (25 de enero de 2021). *Building a Common Language for Skills at Work A Global Taxonomy* | *World Economic Forum*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/building-a-common-language-for-skills-at-work-a-global-taxonomy>

ANEXOS

ANEXO A: Preguntas del cuestionario – Habilidades Blandas

CUESTIONARIO						
a	Dependencia a la que pertenece					
b	Rol que ocupa (directivo, otro)					
PREGUNTAS REFERENTES A HABILIDADES BLANDAS						
Por favor, responda con honestidad. Las siguientes preguntas están valoradas como 1 (nunca), 2 (pocas veces), 3 (neutral), 4 (frecuentemente) y 5 (siempre)						
PREGUNTAS		NUNCA	POCAS VECES	NEUTRAL	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
1	¿Identifica con claridad las emociones que siente en un momento determinado?					
2	¿Siente que su estado de ánimo influye en su rendimiento laboral?					
3	¿Puede identificar con claridad sus fortalezas y debilidades?					
4	¿Considera estar en constante formación y adquisición de conocimiento?					
5	¿Se arriesga a tomar puntos de vista impopulares y/o de resultados inciertos?					
6	¿Cree poseer confianza en sí mismo, y sus puntos de vista se hacen notar?					
7	¿Siente que puede mantener un equilibrio emocional en momentos de estrés?					
8	¿Actúa con diligencia, orden y efectividad aun estando bajo presión?					
9	¿Considera siempre actuar de manera honrada, de acuerdo con valores y principios?					
10	¿Es capaz de señalar las fallas en su trabajo, tanto las propias como las ajenas?					
11	¿Cumple todo el tiempo con sus compromisos y promesas?					
12	¿Es responsable y cuidadoso con las tareas que le son asignadas?					
13	¿Aplica por su cuenta tácticas y estrategias ante acontecimientos repentinos?					
14	¿Se hace cargo de materializar nuevas perspectivas en la organización?					
15	¿Es capaz de subordinar sus acciones a los resultados que se					

	buscan?					
16	¿Siente que puede asumir riesgos calculados, con tal de alcanzar objetivos?					
17	¿Se identifica con los valores de la organización, y los asume como propios?					
18	¿Suele perseguir objetivos que van más allá de los que le corresponden?					
19	¿Se salta sus rutinas habituales cuando es necesario?					
20	¿Actúa con expectativas de éxito en vez de pensar en el posible fracaso?					
21	¿Está atento a las señales emocionales que manifiestan sus compañeros?					
22	¿Es capaz de sensibilizarse con las necesidades y puntos de vista ajenos?					
23	¿Reconoce y recompensa los logros y el buen desempeño de otros?					
24	¿Dedica tiempo en identificar necesidades de desarrollo, entrenar y retroalimentar?					
25	¿Cree que sus productos/servicios satisfacen las necesidades de los demás?					
26	¿Acostumbra ponerse en contra de la intolerancia y la discriminación?					
27	¿Entiende las relaciones de poder dentro y fuera de la organización?					
28	¿Se considera hábil en persuadir a otras personas con su discurso y estrategias?					
29	¿Logra llamar la atención de otros con la manera de presentar sus ideas?					
30	¿Es hábil dando y recibiendo mensajes de tipo verbal, emocional y simbólico?					
31	¿Se considera alguien abierto a escuchar tanto buenas como malas noticias?					
32	¿Logra estimular entusiasmo por perspectivas y objetivos en común?					
33	¿Es capaz de ser un líder en su equipo a través del ejemplo?					
34	¿Reconoce cuando existe necesidad de cambiar el orden normal de las cosas?					
35	¿Busca maneras de llegar a soluciones que satisfagan a todos los implicados?					
36	¿Equilibra el cumplimiento de las tareas asignadas con las relaciones sociales?					
37	¿Mantiene redes informales provechosas con miembros de la organización?					
38	¿Fomenta entre sus compañeros el respeto, la cooperación y la disponibilidad?					

ANEXO B: Preguntas del cuestionario – Desempeño Laboral

CUESTIONARIO						
a	Dependencia a la que pertenece					
b	Rol que ocupa (directivo, otro)					
PREGUNTAS REFERENTES A DESEMPEÑO LABORAL						
Por favor, responda con honestidad. Las preguntas están valoradas como 1 (muy en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (muy de acuerdo)						
PREGUNTAS		MUY DESACUERDO	DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	La entidad estimula la innovación en sus trabajadores					
2	Existe delegación de parte de la autoridad de responsabilidades y tareas					
3	Los trabajadores forman equipos de trabajo de manera activa					
4	Los trabajadores presentan empatía y resiliencia durante sus actividades					
5	Se gestiona el control de las emociones por parte del personal y los trabajadores					
6	Se promueve la realización de actividades eficientes en la entidad					
7	Los trabajadores se desempeñan eficazmente en sus labores					
8	El esfuerzo de los trabajadores es reconocido por la entidad					
9	Los usuarios se ven satisfechos en el servicio que reciben					
10	Los trabajadores han contribuido positivamente en el fortalecimiento de la entidad					
11	Los espacios laborales son favorables para el desempeño de las actividades					
12	Los trabajadores son continuamente motivados en la entidad					
13	Los trabajadores intervienen en planificar y elaborar su trabajo					
14	Los servidores desean seguir formando parte de la institución					
15	Existe apreciación, valoración y respeto hacia los trabajadores					
16	Existe flexibilidad al cambio					
17	Las actividades son siempre terminadas a tiempo					
18	Los servidores realizan sus tareas con responsabilidad y compromiso					
19	Las eventualidades son resueltas de manera satisfactoria					
20	Percibe capacidad de manejar cambios en su vida cotidiana					

ANEXO C: Preguntas de la entrevista al Focus Group

PREGUNTAS

1. ¿Cómo califica su experiencia y la de sus compañeros de trabajo en el proceso de adaptación a la pandemia de COVID-19 y el retorno a la normalidad? ¿Cuáles fueron los mayores obstáculos y secuelas a nivel físico, mental o emocional que enfrentó?
2. ¿Considera que la inteligencia emocional y las habilidades sociales y emocionales (habilidades blandas) son tomadas en cuenta en la organización? ¿Por qué?
3. ¿Considera que su trabajo ha tenido el suficiente reconocimiento? ¿Percibe que sus opiniones son escuchadas?
4. ¿Cómo describiría la relación entre sus colegas de trabajo, jefes inmediatos y altos directivos? ¿Es muy diferente? ¿Tuvo efecto la pandemia en el fortalecimiento o deterioro de dichas relaciones?
5. ¿Cómo describiría los canales de comunicación en el GADM (medios físicos o electrónicos)? ¿Sintió el deterioro durante la pandemia? ¿Siente que ha mejorado la comunicación, a la par de la mejora de las condiciones sanitarias?
6. ¿Cómo fue el manejo del tiempo durante y después de los estragos de la pandemia? ¿Existieron retrasos importantes en la entrega de servicios? ¿Existen esos inconvenientes hoy en día?
7. ¿Observó un cambio positivo o negativo en la productividad durante la aplicación de las medidas sanitarias? ¿Percibe algún efecto de dicho cambio hoy en día, con el retroceso de la pandemia?
8. ¿Considera que la pandemia de COVID-19 produjo aprendizajes en sus habilidades técnicas, sociales o emocionales? ¿Podría describir los más importantes?
9. ¿Sintió que la carga laboral durante la pandemia fue excesiva o fue manejable? ¿Se han producido cambios en ese aspecto a posterioridad?
10. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral antes, durante y después de la pandemia? ¿Puede describir los mayores impedimentos que tuvo para desempeñar apropiadamente sus actividades?
11. ¿Siente que el trabajo que realiza le presenta oportunidades de crecimiento? ¿Por qué?