

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)  
HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO

ISSN 1390-9010

DOI: <https://doi.org/10.56124/refcale.v13i3.0019>

## **HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE SALUD DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE LA CIUDAD DE CALCETA**

### **HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO**

#### **AUTORES:**

Autor <sup>1</sup> Martha Elizabeth Álvarez Vidal

Autor <sup>2</sup> Junior Ramón Anchundia Marcillo

#### **DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:**

Martha Elizabeth Álvarez Vidal,  
calceta av. Simón David Velásquez  
martha.alvarez@espm.edu.ec  
0994920227

Fecha de recepción: diciembre 1, 2025

Fecha de aceptación: diciembre 30, 2025

#### **Resumen:**

La presente investigación analiza la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Dr. Aníbal González Álava, en la ciudad de Calceta. Su objetivo fue diagnosticar el nivel de desarrollo de dichas competencias, determinar

<sup>1</sup> Martha Elizabeth Álvarez Vidal, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ESPAM-MFL, [martha.alvarez@espm.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espm.edu.ec), <https://orcid.org/0000-0003-1646-7089>, Manabí, Ecuador.

<sup>2</sup> Doris Magdalena Macias Mendoza, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, [junio.ramon@espm.edu.ec](mailto:junio.ramon@espm.edu.ec), <https://orcid.org/0009-0009-7248-0561>, Manabí, Ecuador.

su incidencia en la eficiencia institucional y proponer estrategias de mejora. Se aplicó un enfoque mixto con diseño descriptivo, de campo y bibliográfico, utilizando encuestas validadas y el análisis estadístico K-means, junto con las pruebas de Kruskal-Wallis y Chi-cuadrado. Los resultados evidenciaron que la mayoría del personal posee un nivel medio de habilidades blandas, destacando la responsabilidad y empatía, pero con debilidades en comunicación assertiva, liderazgo y reconocimiento institucional. Se comprobó una relación significativa entre las competencias interpersonales y el rendimiento laboral, observándose que la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia mejoran cuando existe reconocimiento y orientación efectiva por parte de los superiores. En consecuencia, se propone un plan de mejora orientado al fortalecimiento de la comunicación, la inteligencia emocional y la cooperación, con el fin de optimizar la productividad y la calidad del servicio. El estudio concluye que el desarrollo de habilidades blandas no solo eleva el desempeño individual, sino que también fortalece la gestión hospitalaria y garantiza una atención más humana, eficiente y centrada en el paciente.

**Palabras claves:** Habilidades blandas, Desempeño laboral, Personal de salud

## **"Soft Skills in the Performance of the Functions of the Healthcare Staff at Dr. Aníbal González Álava Hospital in the City of Calceta."**

### **Abstract:**

This research analyzes the influence of soft skills on the job performance of healthcare staff at Dr. Aníbal González Álava Hospital in the city of Calceta. The main objective was to diagnose the level of development of these competencies, determine their impact on institutional efficiency, and propose improvement strategies. A mixed-methods approach was applied with a descriptive, field, and bibliographic design, using validated surveys and statistical analyses through K-means clustering, Kruskal-Wallis, and Chi-square tests. Results showed that most staff members possess a medium level of soft skills, with strengths in responsibility and empathy but weaknesses in assertive communication, leadership, and institutional recognition. A significant relationship between interpersonal competencies and job performance was confirmed, indicating that motivation, satisfaction, and a sense of belonging improve when recognition and effective guidance are provided by supervisors. Consequently, an improvement plan was proposed to strengthen communication, emotional intelligence, and cooperation to optimize productivity and service quality. The study concludes that the development of soft skills not only enhances individual performance but also

strengthens hospital management and ensures more humane, efficient, and patient-centered care within the public healthcare system.

**Keywords:** Soft skills, Job performance, Healthcare personnel

## INTRODUCCIÓN:

La congestión en los servicios de urgencias se ha convertido en un problema crítico que pone en riesgo la seguridad del paciente y constituye uno de los mayores retos de la salud pública a nivel mundial. En países desarrollados como Irlanda, Canadá y Australia, las estadísticas muestran un aumento sostenido y preocupante en la demanda de atención en urgencias, un fenómeno que no se explica únicamente por el crecimiento poblacional (Morley et al., 2018). En contraste, en los países de ingresos bajos y medios, los tiempos de espera prolongados y el hacinamiento dentro de los servicios de emergencia deterioran significativamente la calidad de la atención, la cual debe sustentarse en seis dimensiones esenciales: seguridad, enfoque centrado en el paciente, oportunidad, eficiencia, efectividad y equidad (Trzeciak & Rivers, 2003).

El exceso de tiempo de espera compromete de manera directa la seguridad y la atención personalizada, además de retrasar los procesos clínicos y generar resultados adversos para los pacientes (Bernstein et al., 2009). Este escenario no solo afecta los desenlaces médicos, sino que también incrementa la insatisfacción y la percepción negativa de los usuarios hacia el sistema sanitario, debilitando su confianza y la calidad percibida del servicio (Kumar et al., 2019).

En América Latina, la congestión en los Departamentos de Emergencias (DEs) se ha transformado en una preocupación creciente que impacta directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los pacientes. No obstante, en numerosos hospitales de la región, su correcta aplicación se ve limitada no solo por la escasez de recursos materiales, sino también por la falta de desarrollo de habilidades blandas en los profesionales de la salud (Maznieda et al., 2022).

Competencias como la comunicación asertiva, la empatía, el manejo adecuado del estrés y la capacidad para tomar decisiones rápidas resultan indispensables para garantizar una atención enfocada en las necesidades del paciente. En contextos donde la presión asistencial es constante, la ausencia de estas destrezas puede generar errores en la priorización, extender los tiempos de espera y afectar la percepción del servicio recibido. Por ello, se hace necesario promover una formación integral del personal sanitario que refuerce sus habilidades interpersonales (Napi et al., 2019).

En el contexto ecuatoriano, las enfermedades no transmisibles constituyen una de las principales causas de mortalidad, reflejando la tendencia observada en los países de ingresos bajos y medianos, donde representan cerca del 80% de las muertes, y una proporción considerable de estos casos (Ologunde et al., 2014). No obstante, persisten limitaciones estructurales relacionadas con la gestión del talento humano en el sector sanitario. Las instituciones de salud presentan un aprovechamiento insuficiente de las capacidades y potencialidades de su personal, situación derivada de prácticas administrativas ineficientes y de una escasa inversión en desarrollo profesional. Esta deficiencia repercute negativamente en el desempeño laboral y, por ende, en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes, un componente clave para el fortalecimiento del sistema de salud y la satisfacción de los usuarios (Alcívar & Cobeña, 2023).

En la provincia de Manabí, el terremoto ocurrido en 2016 evidenció las limitaciones presupuestarias y la sobrecarga de pacientes en el sistema de salud, resaltando la importancia de fortalecer las habilidades blandas del personal, especialmente en los servicios de emergencia (Cordero et al., 2017). En un contexto marcado por la escasez de recursos humanos y materiales, la capacidad de los profesionales para comunicarse de manera efectiva, gestionar el estrés y demostrar empatía resulta esencial para garantizar una atención organizada, oportuna y humanizada (Fernández & Macías, 2022). De acuerdo con Sancho et al. (2023), estas competencias son determinantes en entornos hospitalarios con alta demanda, pues contribuyen tanto a mejorar la experiencia del paciente como a optimizar los flujos de trabajo en condiciones adversas. En este sentido, en Manabí, donde la cantidad de pacientes frecuentemente supera la capacidad de infraestructura y personal disponible, la formación en habilidades blandas se presenta como una estrategia clave para contrarrestar la falta de recursos, promover la colaboración entre equipos y consolidar una atención más humana y eficiente (Fernández & Macías, 2022).

Marín et al. (2022), señalan que estas competencias constituyen elementos fundamentales de la competencia profesional, incidiendo directamente en la calidad del servicio y en la satisfacción de los pacientes. La ausencia o deficiencia de estas habilidades puede derivar en una reducción de

la productividad, un incremento de los conflictos interpersonales y, por ende, en una menor eficiencia institucional. En esta línea, Hurrell et al. (2013) sostienen que las competencias interpersonales y personales son vitales para la autorregulación emocional y la adaptación ante contextos laborales cambiantes. Con la evolución de las organizaciones de salud, se ha consolidado la idea de que las habilidades blandas no solo complementan la práctica profesional, sino que son indispensables para el buen funcionamiento institucional y la construcción de un ambiente laboral positivo.

Si las condiciones actuales en el Hospital Dr. Aníbal González Álava permanecen sin cambios, las repercusiones futuras podrían ser significativamente desfavorables tanto para la calidad del servicio como para el bienestar del personal sanitario. La ausencia de una adecuada orientación y acompañamiento a los nuevos colaboradores puede provocar una integración insuficiente, generando sentimientos de frustración, inseguridad y desmotivación desde las primeras etapas de su desempeño laboral. A largo plazo, esta situación podría traducirse en un incremento en la rotación del personal, con el consecuente aumento de los costos asociados a los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación de nuevos empleados.

Asimismo, la falta de fortalecimiento de las habilidades blandas —entre ellas la comunicación efectiva, la empatía y la cooperación— puede intensificar los conflictos interpersonales y deteriorar el clima organizacional, afectando la cohesión del equipo y reduciendo su productividad. La carencia de mecanismos adecuados de retroalimentación y reconocimiento, sumada al desequilibrio entre las demandas laborales y la vida personal, incrementa el riesgo de agotamiento físico y emocional, comprometiendo la calidad de la atención brindada.

La formulación de esta investigación busca responder a la pregunta: **¿Cómo influyen las HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL AREA DE SALUD DEL HOSPITAL DR. ANÍBAL GONZÁLEZ ÁLAVA DE LA CIUDAD DE CALCETA?**

La presente investigación reviste gran importancia desde la perspectiva de la administración pública hospitalaria, ya que permitirá profundizar en el impacto que las habilidades blandas ejercen sobre el desempeño laboral en

contextos de alta presión. En el ámbito social, el estudio busca aportar al mejoramiento de la experiencia del paciente y a la seguridad en un servicio esencial de salud. Al identificar y fortalecer las habilidades blandas del personal que labora en las áreas de emergencia y triaje, se podrían disminuir los tiempos de espera, optimizar la comunicación entre el personal médico y los pacientes, y favorecer una toma de decisiones más efectiva en situaciones críticas.

Socialmente, este estudio beneficia directamente a los ciudadanos, puesto que una atención más humana, empática y eficiente repercute en un servicio de salud de mayor calidad, capaz de responder de manera oportuna a las necesidades de la población. Este aspecto es especialmente relevante en la región de Calceta y en otros sectores de la salud pública ecuatoriana, donde el acceso a servicios de urgencia eficientes puede marcar una diferencia significativa en la vida de los pacientes. En consecuencia, la investigación no solo fortalece la gestión hospitalaria, sino que también contribuye al bienestar de las comunidades que dependen del Hospital Dr. Aníbal González Álava para su atención médica.

Desde una perspectiva práctica, esta investigación proporciona una base sólida para el diseño de estrategias de intervención dirigidas al fortalecimiento de habilidades blandas esenciales, tales como la empatía, la comunicación asertiva y la toma de decisiones en situaciones de alta presión. Los resultados del estudio permitirán al Hospital Dr. Aníbal González Álava identificar con mayor precisión las necesidades de capacitación y gestión del talento humano, orientando la creación de programas formativos ajustados a las demandas reales del personal que labora en el área de emergencias. La implementación de estas acciones formativas contribuirá a mejorar la eficiencia operativa del hospital y a elevar los niveles de satisfacción tanto del equipo de trabajo como de los pacientes que reciben atención, generando un impacto positivo en la calidad del servicio y en la experiencia general de los usuarios.

Desde el ámbito legal, esta investigación se sustenta en la garantía del derecho constitucional a la salud, consagrado en el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008). Dicho precepto establece que el Estado tiene la obligación de garantizar el acceso universal, permanente y de calidad a los servicios de salud, mediante políticas y acciones que promuevan, protejan y restituyan este derecho. En este sentido, la prestación de una atención continua, eficiente y humanizada constituye no solo un deber institucional, sino también un componente esencial para el cumplimiento efectivo del principio constitucional de salud como un derecho fundamental e irrenunciable.

EL objetivo general de esta investigación es Analizar las habilidades blandas del personal de servicio de emergencia y triage del Hospital Dr. Aníbal González Álava, para su contribución a la mejora del desempeño laboral.

Como objetivos específicos Diagnosticar de las habilidades blandas y desempeño laboral del personal del servicio de emergencia y triage del Hospital Dr. Aníbal González Álava. Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de servicio de emergencia y triage del hospital Dr. Aníbal González Álava. Proponer un plan de mejoras para el desarrollo y potenciación de las habilidades blandas que contribuya al mejor desempeño laboral del personal del servicio de emergencia y triage del hospital Dr. Aníbal González Álava.

La idea a defender es ¿De qué manera influye el fortalecimiento de habilidades blandas: empatía, comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos y toma de decisiones, en el desempeño laboral del personal de servicio de emergencia y triage del Hospital Dr. Aníbal González Álava?

## MATERIALES Y MÉTODOS

En esta investigación se empleó un enfoque mixto que combinó métodos cualitativos y cuantitativos para abordar de manera integral el impacto de las habilidades blandas en el desempeño del personal. El diseño fue de tipo descriptivo, de campo y bibliográfico. La investigación descriptiva permitió detallar las características y comportamientos asociados con las habilidades blandas del personal, sin intervenir ni buscar causas explicativas, sino proporcionando un panorama amplio sobre la situación actual. El componente de campo implicó la recolección de datos primarios directamente en el entorno laboral mediante encuestas y entrevistas semiestructuradas a los funcionarios, garantizando la relevancia y aplicabilidad de los resultados. La fase bibliográfica incluyó una revisión exhaustiva de literatura científica sobre habilidades blandas y desempeño laboral en contextos hospitalarios, lo que permitió construir el marco teórico y contextualizar los hallazgos.

Se aplicó el método deductivo el cual permitió partir de teorías generales sobre la importancia de las habilidades interpersonales para analizar cómo estas competencias se manifiestan en el desempeño laboral del personal en el contexto hospitalario específico. El método inductivo, permitió partir de observaciones específicas obtenidas mediante las encuestas para identificar patrones, plantear hipótesis provisionales y desarrollar conclusiones generales sobre las relaciones entre variables.

La población de estudio estuvo conformada por los 25 funcionarios que integran el personal del servicio de emergencia y triage del Hospital Dr. Aníbal González Álava. Dado que la población era manejable en tamaño, se trabajó con el total de funcionarios, eliminando la necesidad de muestreo y garantizando la representatividad completa de la población objetivo.

A su vez a variable independiente fue las habilidades blandas, operacionalizada en cinco dimensiones: empatía (3 ítems), comunicación efectiva (5 ítems), resolución de conflictos (3 ítems), inteligencia emocional (3 ítems) y toma de decisiones (2 ítems). La variable dependiente fue el desempeño laboral, estructurada en cinco dimensiones: productividad laboral (3 ítems), responsabilidad (3 ítems), iniciativa (4 ítems), eficiencia laboral (3 ítems) y satisfacción laboral (3 ítems). Estos cuestionarios han sido validados previamente en estudios realizados por Alcívar e Hidalgo (2023) y Bazuerto-Muñoz y Vélez (2024) en contextos similares.

Por otro lado, se aplicó la técnica de encuesta, definida como un método que utiliza un cuestionario como herramienta principal para recopilar datos sobre opiniones, comportamientos o percepciones de los participantes mediante preguntas predeterminadas organizadas de manera lógica y un sistema de respuestas escalonadas.

Así mismo, se empleó la escala de Likert para medir las percepciones del personal sobre las habilidades blandas y su impacto en el desempeño, evaluando el grado de acuerdo o desacuerdo con diversas afirmaciones utilizando cinco niveles. Esta escala permitió recopilar datos cuantitativos de manera eficiente, facilitando la interpretación de cómo estas habilidades influyen en la calidad del servicio. La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el Alfa de Cronbach, medida estadística que indica qué tan bien los ítems están relacionados entre sí y si miden el mismo concepto.

Para el análisis de datos se aplicó el método de K-medias propuesto por MacQueen (1967) para identificar agrupaciones homogéneas entre los participantes, determinando el número óptimo de conglomerados mediante la prueba Gap Statistic (K), que compara la variabilidad dentro de los clústeres con la variabilidad esperada en datos aleatorios. Posteriormente, se empleó la

prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis para identificar diferencias estadísticamente significativas entre los grupos formados, siendo seleccionada porque los datos de escala Likert no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos para pruebas paramétricas. Complementariamente, se utilizó el diagrama de Ishikawa para identificar las causas que afectan el desempeño del personal, analizando sistemáticamente factores relacionados con personas, procesos, métodos y ambiente. Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante el software Jamovi 2.6.11, estableciendo un nivel de significancia de  $p<0.05$ .

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

### Resultados:

El análisis estadístico de los datos obtenidos permitió identificar los niveles de desarrollo de las habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral del personal del servicio del Hospital Dr. Aníbal González Álava de la ciudad de Calceta. Los resultados proporcionan una visión integral sobre la realidad organizacional del hospital, revelando tanto fortalezas en el compromiso profesional del personal como áreas críticas que requieren atención en materia de comunicación, liderazgo y reconocimiento institucional.

### 1. Confiabilidad de los instrumentos

Previo al procesamiento de los datos, se evaluó la consistencia interna de los instrumentos aplicados a través del coeficiente Alfa de Cronbach, con el objetivo de comprobar la fiabilidad de los cuestionarios empleados para medir las variables de estudio. Los valores obtenidos fueron 0.854 para habilidades blandas y 0.841 para desempeño laboral, lo que corresponde a una alta confiabilidad, indicando que los ítems utilizados presentan coherencia interna y son adecuados para la medición de los constructos planteados.

**Tabla 1. Confiabilidad de los instrumentos aplicados**

Variable evaluada	Alfa de Cronbach	Nivel de confiabilidad	Interpretación
Habilidades blandas	0.854	Alta	Fiable y consistente
Desempeño laboral	0.841	Alta	Fiable y consistente

Los valores del Alfa de Cronbach superan el umbral de 0.8, lo cual garantiza que los ítems del cuestionario están estrechamente relacionados entre sí y miden con precisión los constructos definidos. Esto significa que las percepciones del personal sobre su comunicación, empatía, resolución de conflictos, inteligencia emocional y toma de decisiones son consistentes, al igual que sus respuestas respecto a productividad, responsabilidad y satisfacción laboral. La fiabilidad obtenida sustenta la validez de los análisis posteriores, permitiendo realizar inferencias estadísticas sólidas sobre las relaciones entre habilidades blandas y desempeño.

## 2. Diagnóstico de las habilidades blandas

El análisis de conglomerados K-means permitió identificar dos grupos de participantes con niveles diferentes de desarrollo en habilidades blandas. El 83.4% del personal se ubicó en el conglomerado 2, correspondiente a un nivel medio, mientras que el 16.6% conformó el conglomerado 1, caracterizado por un nivel alto. Este resultado sugiere que la mayoría del personal posee competencias interpersonales moderadas, con potencial de mejora en aspectos como comunicación efectiva, iniciativa y empatía.

**Tabla 2. Significancia estadística por dimensiones de habilidades blandas**

Dimensión	Ítem significativo	p-valor	Nivel de significancia	Interpretación
Iniciativa	Propone ideas en reuniones de trabajo	0.007	***	Mayor participación y liderazgo en el grupo de alto desarrollo.
Reconocimiento	Esfuerzo reconocido por superiores	0.04	*	El reconocimiento influye directamente en la motivación.



Satisfacción laboral	Se siente satisfecho con su trabajo	0.001	***	El bienestar emocional está asociado con la valoración profesional.
Satisfacción laboral	Existe igualdad y justicia en el hospital	0.00	***	Las percepciones de equidad fortalecen la cohesión grupal.
Satisfacción laboral	Adecuación del entorno físico	0.02	**	Las condiciones del entorno inciden en la comodidad y desempeño.

Los resultados evidencian que las dimensiones de iniciativa, reconocimiento y satisfacción laboral son las que más diferencian a los grupos analizados. El personal con mayores habilidades blandas tiende a participar activamente en las reuniones, expresar ideas y asumir roles de liderazgo, mientras que quienes poseen niveles medios muestran menor involucramiento. La falta de reconocimiento institucional se presenta como un factor que debilita la motivación, lo cual se refleja en la disminución del entusiasmo y en la percepción de un clima laboral menos justo. Asimismo, se identificó que el entorno físico de trabajo influye significativamente en la satisfacción general, ya que espacios reducidos o con alta carga de pacientes afectan el rendimiento y el bienestar psicológico del personal sanitario.

Estos hallazgos permiten inferir que las habilidades blandas no solo son destrezas individuales, sino también factores colectivos que determinan el ambiente de trabajo y la eficiencia institucional. Cuando el liderazgo promueve la comunicación y la equidad, los niveles de compromiso y desempeño tienden a incrementarse.

### 3. Diagnóstico del desempeño laboral

En cuanto al desempeño laboral, el análisis de K-medias evidenció la existencia de dos conglomerados principales, los cuales explicaron el 47% de la variación total. El 60% del personal presentó un nivel medio de desempeño y el 40% un nivel alto. Las dimensiones con mayor relevancia estadística fueron productividad laboral, responsabilidad e iniciativa, demostrando que la

eficiencia operativa y la disposición para asumir responsabilidades son elementos centrales en el cumplimiento de las funciones del personal.

**Tabla 3. Desempeño laboral según dimensiones significativas**

Dimensión	Variable significativa	p-valor	Nivel de significancia	Interpretación
Productividad	Cumple con las políticas de producción	0.01	**	Cumple eficazmente las metas y estándares institucionales.
Responsabilidad	Asume consecuencias con compromiso	0.002	**	Demuestra ética y sentido del deber en sus funciones.
Iniciativa	Capacidad del jefe para soluciones prácticas	0.013	**	Se percibe liderazgo efectivo en contextos de alta presión.
Eficiencia laboral	Optimización del tiempo y recursos	0.005	**	Manejo adecuado de recursos y priorización de actividades.
Satisfacción laboral	Nivel general de satisfacción	0.03	**	La motivación y el bienestar influyen directamente en el rendimiento.

Los resultados muestran que el personal mantiene una conducta responsable y comprometida con el cumplimiento de sus tareas, incluso bajo condiciones de sobrecarga asistencial. La productividad y eficiencia reflejan el esfuerzo constante por mantener la calidad del servicio, pese a las limitaciones de recursos materiales. No obstante, la iniciativa y la satisfacción laboral revelan áreas de mejora relacionadas con la gestión institucional: muchos profesionales perciben que sus esfuerzos no siempre son reconocidos, lo que podría derivar en desmotivación o rotación futura.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Fernández y Macías (2022), quienes sostienen que la eficiencia del personal sanitario no depende únicamente del conocimiento técnico, sino también del apoyo emocional y organizacional. En consecuencia, el hospital requiere fortalecer su sistema de liderazgo participativo y programas de retroalimentación positiva que refuerzen el sentido de pertenencia.

#### 4. Relación entre habilidades blandas y desempeño laboral

La prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis permitió establecer las asociaciones más relevantes entre las variables. De las 17 comparaciones realizadas, el 35.3% presentó significancia estadística, confirmando que las habilidades blandas ejercen una influencia directa sobre el desempeño laboral del personal.

**Tabla 4. Variables con relación significativa entre habilidades blandas y desempeño laboral**

Variable de desempeño	Habilidad blanda relacionada	p-valor	Nivel de significancia	Interpretación
Desempeño productivo	Reconocimiento del esfuerzo	0.008	***	El reconocimiento mejora la motivación y el rendimiento.
Nivel de producción acorde a políticas	Responsabilidad y compromiso	0.026	*	El sentido de deber incrementa la eficiencia laboral.
Entrega resultados principio a fin	Propuesta de ideas y reconocimiento	0.004	***	La comunicación efectiva fortalece la colaboración.
Reacción ante conflictos	Liderazgo y claridad políticas	0.028	*	El liderazgo participativo reduce tensiones laborales.
Función acorde a competencias profesionales	Satisfacción y reconocimiento	0.005	**	La adecuación entre tareas y habilidades mejora la motivación.

Los resultados confirman que las habilidades blandas inciden de manera significativa en la productividad y satisfacción del personal. Cuando los trabajadores perciben reconocimiento, orientación clara y respaldo de sus superiores, su rendimiento mejora notablemente. Además, se identificó que el

ajuste entre competencias profesionales y funciones asignadas es un factor determinante: aquellos empleados que se sienten capacitados para su puesto muestran mayor eficiencia y compromiso con la institución.

Estas evidencias se alinean con lo expuesto por Hurrell et al. (2013), quienes destacan que las competencias interpersonales y la autorregulación emocional son esenciales para el rendimiento en entornos de alta demanda. En este sentido, la gestión de talento humano debe priorizar la formación en comunicación, empatía, liderazgo y trabajo colaborativo, con el fin de potenciar la productividad institucional.

Los hallazgos reflejan que el personal posee un nivel medio de desarrollo en habilidades blandas, siendo la responsabilidad, la empatía y el compromiso las competencias más consolidadas. Sin embargo, se evidencian debilidades en la comunicación asertiva, el reconocimiento institucional y la gestión emocional, factores que influyen de forma directa en la eficiencia y satisfacción laboral.

El estudio demuestra que el fortalecimiento de las habilidades blandas no solo impacta en la calidad del servicio, sino que también mejora la cohesión del equipo, reduce los conflictos y favorece la estabilidad organizacional. En consecuencia, se hace necesario implementar estrategias institucionales que promuevan el desarrollo integral del personal, incluyendo programas de liderazgo, talleres de inteligencia emocional y espacios de reconocimiento profesional.

## Discusión

Los resultados obtenidos confirman que las habilidades blandas influyen de manera directa y significativa en el desempeño laboral del personal del Hospital Dr. Aníbal González Álava. Esta relación coincide con lo planteado por Maznieda et al. (2022), quienes sostienen que la calidad de la atención sanitaria en América Latina no depende únicamente de los recursos materiales, sino también del desarrollo de competencias interpersonales como la empatía, la comunicación y la gestión emocional. En el presente estudio, estas habilidades demostraron ser determinantes para optimizar la productividad, la satisfacción laboral y la eficiencia operativa, especialmente en contextos de alta demanda y presión asistencial.

El análisis de conglomerados reveló que la mayoría del personal presenta un nivel medio de habilidades blandas, lo que limita el alcance de un desempeño óptimo. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Napi et al.

(2019), quienes enfatizan que en entornos hospitalarios la ausencia de destrezas comunicativas y emocionales puede prolongar los tiempos de espera, aumentar los errores en la priorización de pacientes y afectar la calidad del servicio. De manera similar, los resultados evidencian que el reconocimiento del esfuerzo y la equidad organizacional son factores críticos que inciden en la motivación del personal, lo cual respalda la afirmación de Marín et al. (2021) sobre la influencia de las competencias interpersonales en la productividad y el clima laboral.

Asimismo, la dimensión de satisfacción laboral mostró diferencias significativas, reflejando que los trabajadores que se sienten valorados y apoyados por sus superiores exhiben un mejor desempeño y un mayor compromiso institucional. Este resultado guarda correspondencia con los planteamientos de Hurrell et al. (2013), quienes señalan que las habilidades personales y sociales facilitan la autorregulación emocional y la adaptación a contextos laborales exigentes, permitiendo mantener la estabilidad psicológica y la eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, los hallazgos de este estudio confirman que el ajuste entre las competencias profesionales y las funciones asignadas es un elemento clave para el rendimiento laboral. Cuando las tareas responden a las capacidades del personal, se incrementa la satisfacción y la percepción de eficacia, tal como lo sostienen Fernández y Macías (2022), quienes destacan que en los servicios de emergencia la comunicación efectiva y la empatía son esenciales para una atención organizada y humanizada. En este sentido, la falta de una adecuada orientación y acompañamiento institucional podría generar desmotivación y rotación del personal, tal como advierte la literatura revisada en torno a las deficiencias del sistema sanitario ecuatoriano (Alcívar & Cobeña, 2023).

El estudio también evidencia que las condiciones estructurales y los recursos disponibles influyen de forma significativa en el clima laboral y en la calidad del servicio. Estos resultados concuerdan con lo planteado por Cordero et al. (2017), quienes señalaron que, tras el terremoto de 2016, los servicios de salud en Manabí enfrentaron una sobrecarga asistencial que puso de

manifiesto la necesidad de fortalecer las habilidades blandas como estrategia de resiliencia institucional. En esta investigación, el personal del hospital demostró un alto sentido de responsabilidad, pero también expresó limitaciones derivadas de la falta de apoyo institucional y de mecanismos formales de reconocimiento, factores que pueden comprometer el bienestar emocional y la eficiencia del equipo.

Además, la relación significativa entre el reconocimiento del esfuerzo y el desempeño productivo ( $p = 0.008$ ) refuerza la importancia del liderazgo participativo y de la comunicación horizontal dentro de los servicios de emergencia. Este aspecto está en consonancia con lo descrito por Sancho et al. (2023), quienes argumentan que, en entornos hospitalarios con alta demanda, las competencias socioemocionales y el trabajo colaborativo son determinantes para mantener la calidad asistencial y prevenir el agotamiento profesional.

Por su parte, Morley et al. (2018) y Bernstein et al. (2009) ya habían advertido que los servicios de urgencia enfrentan problemas de congestión que deterioran la calidad de la atención y la seguridad del paciente. Los resultados obtenidos en Calceta corroboran esta realidad, pues muestran que la falta de habilidades blandas adecuadas, particularmente en comunicación, liderazgo y manejo emocional, contribuye a prolongar los tiempos de respuesta y a generar tensiones en el equipo. Esto demuestra que la optimización del desempeño en contextos críticos no depende únicamente de la infraestructura, sino de la capacidad humana para trabajar bajo presión y mantener una interacción empática con el paciente.

En un plano más amplio, los resultados se alinean con lo señalado por Ologunde et al. (2014), quienes sostienen que, en países de ingresos medios como Ecuador, los desafíos estructurales del sistema sanitario requieren una gestión del talento humano más eficiente. En el Hospital Dr. Aníbal González Alava, la mejora del desempeño no puede lograrse sin una estrategia de desarrollo de habilidades blandas que complemente las competencias técnicas. Este enfoque integral permitiría alcanzar un equilibrio entre la eficiencia operativa y la calidad humana del servicio, contribuyendo así al cumplimiento del derecho constitucional a la salud establecido en el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008).

El fortalecimiento de las habilidades blandas tiene efectos positivos no solo en el rendimiento del personal, sino también en la percepción del paciente

y en la sostenibilidad institucional. Como señalan Marín et al. (2021) y Fernández y Macías (2022), las competencias interpersonales son un pilar fundamental de la calidad del servicio en los hospitales públicos, pues fomentan la empatía, reducen los conflictos interpersonales y promueven un clima organizacional más saludable. En este sentido, los resultados de Calceta confirman que el desarrollo de la comunicación assertiva, la empatía y el liderazgo colaborativo son componentes esenciales para elevar la calidad del servicio hospitalario y fortalecer la administración pública sanitaria en la provincia de Manabí.

### **Estrategia de mejora:**

En esta sección se presenta el Plan de Mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral del personal del Hospital Dr. Aníbal González, con el objetivo de optimizar el impacto de sus actividades en los procesos productivos institucionales. A continuación, se detallan los proyectos y actividades diseñados para lograr este objetivo:

**Tabla 11.** Propuesta del Plan de Mejora: Desempeño laboral y su contribución al proceso productivo esperado por la institución del servicio del Hospital Dr. Aníbal González Álava, Calceta, Provincia de Manabí.

Proyecto	Objetivo	Estrategia	Actividades	Metas	Indicadores	Responsables
Mejora del Desempeño Laboral	Mejorar la percepción del personal sobre su impacto en el proceso productivo.	Talleres de sensibilización y reconocimiento.	1. Charlas motivacionales sobre el impacto del trabajo individual. 2. Capacitaciones en resolución de problemas y generación de ideas. 3. Programa de reconocimiento trimestral por aportes significativos.	Aumentar en un 20% la percepción del impacto del desempeño laboral.	Porcentaje de encuestados que perciben su contribución como relevante.	Director del Hospital, Talento Humano.
Fortalecimiento de la Gestión del Desempeño	Alinear funciones laborales con políticas institucionales.	Capacitación en competencias específicas y feedback.	1. Crear un manual de funciones alineado con políticas institucionales. 2. Talleres de competencias laborales. 3. Sesiones de feedback estructurado.	Alinear el 90% de las funciones laborales en un año.	Número de funciones ajustadas por área.	Director del Hospital, Supervisores, Jefaturas de Área.
Promoción del Compromiso y Responsabilidad	Fomentar compromiso y responsabilidad en tareas laborales.	Coaching grupal y resolución de conflictos.	1. Formar grupos de mejora continua con coaches internos. 2. Ejercicios de role-playing para resolución de conflictos.	Aumentar compromiso laboral en un 30%. Reducir conflictos laborales en un 20%. Mejorar evaluaciones de	Índice de compromiso (encuestas estandarizadas). Porcentaje de conflictos resueltos. Resultados de	Director del Hospital, Supervisores, Jefaturas de Área, Talento Humano.

			3. Monitoreo trimestral de avances en compromiso.	responsabilidad en un 25%.	evaluaciones de desempeño.	
Fomento del Liderazgo y Eficiencia	Mejorar liderazgo y eficiencia en el uso de recursos.	Programas de liderazgo y optimización de recursos.	1. Seminarios de liderazgo situacional y gestión eficiente. 2. Guía de buenas prácticas para optimizar recursos. 3. Establecer metas claras de eficiencia por equipo.	Reducir tiempo de espera en urgencias en un 20%. Aumentar eficiencia operativa en un 25%. Mejorar satisfacción laboral en un 15%.	Tiempo promedio de espera en urgencias. Proporción de tiempo productivo por turno. Índice de satisfacción laboral (encuestas).	Director del Hospital, Supervisores, Jefaturas de Área, Talento Humano.
Promoción del Compromiso en Resultados	Fomentar compromiso en la entrega de resultados.	Formación y retroalimentación para reforzar responsabilidad.	1. Sesiones de sensibilización sobre compromiso en resultados. 2. Indicadores claros y seguimiento de resultados. 3. Reconocimientos por cumplimiento eficiente.	Mejorar percepción de compromiso laboral en un 25% en un año.	Porcentaje de cumplimiento de tareas a tiempo. Número de reconocimientos otorgados.	Director del Hospital, Supervisores, Jefaturas de Área, Talento Humano.

**Fuente:** Elaborado por autores

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación demuestran que las habilidades blandas influyen de manera directa y significativa en el desempeño laboral del personal de salud. Factores como la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional fortalecen la productividad, la satisfacción y el compromiso institucional. El desarrollo de estas competencias favorece un clima laboral positivo, reduce los conflictos y mejora la atención brindada a los pacientes, consolidando una gestión hospitalaria más humana y eficiente.

Se evidenció que la mayoría del personal presenta un nivel medio en el desarrollo de sus habilidades blandas, lo que limita el logro de un desempeño óptimo. La falta de reconocimiento institucional, la escasa retroalimentación y las deficiencias comunicativas afectan la motivación y la eficiencia del trabajo en equipo. Por ello, resulta imprescindible implementar programas de formación continua orientados al fortalecimiento interpersonal y emocional de los profesionales de la salud.

El fortalecimiento de las habilidades blandas debe asumirse como una política estratégica dentro de la administración pública hospitalaria. Su incorporación en los procesos de capacitación permitirá optimizar la calidad del servicio, mejorar la experiencia del paciente y garantizar el cumplimiento del derecho constitucional a la salud. De este modo, el Hospital Dr. Aníbal González Álava podrá consolidarse como un modelo de atención integral centrada en el bienestar humano y la excelencia profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar Hidalgo, K. L., Cobeña Napa, H. I. (2023). Análisis de las habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral en el Hospital Aníbal González Álava período 2022 (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Bazurto Muñoz, J. J., Vélez Zambrano, M. V. (2024). Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño de los docentes de la universidad Iaica Eloy Alfaro de Manabí Ext. Chone (Master's thesis, Calceta: ESPAM MFL).
- Bernstein, S. L., Aronsky, D., Duseja, R., Epstein, S., Handel, D., Hwang, U., ... Society for Academic Emergency Medicine, Emergency Department Crowding Task Force. (2009). The effect of emergency department crowding on clinically oriented outcomes. *Academic Emergency Medicine*, 16(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2008.00295.x>

Constitución Política de la República del Ecuador. (2008) Título II Derechos; Título VII Régimen del buen vivir, sección segunda Salud. <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

Cordero-Reyes, A. M., Palacios, I., Ramia, D., West, R., Valencia, M., Ramia, N., ..., Grunauer, M. (2017). Natural disaster management: experience of an academic institution after a 7.8 magnitude earthquake in Ecuador. *Public health*, 144, 134-141. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2016.12.003>

Fernández, M., Macías, M.L. (2022). Evaluación de la relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores públicos de la dirección Distrital 13d06 Junín-Bolívar-Pichincha-salud. Tesis de Maestría. ESPAM.

Hurrell, S. A., Scholarios, D., Thompson, P. (2013). More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), <https://doi.org/10.1177/0143831X1244493>

Kumar, A., Lakshminarayanan, D., Joshi, N., Vaid, S., Bhoi, S., Deorari, A. (2019). Triaging the triage: reducing waiting time to triage in the emergency department at a tertiary care hospital in New Delhi, India. *Emergency Medicine Journal*, 36(9), 558-563. <https://doi.org/10.1136/emermed-2019-208577>

Marín-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about?. *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

Maznieda, M., Dalila, R., Rosnah, S., Rohaida, I., Rosmanajihah, M. L., Mizzanurfakhri, G., Nurhanie, M. (2022). The soft skills emergency management that matters at the hardest time: A phenomenology study of healthcare worker's experiences during Kelantan flood 2014. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 75, 102916. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.102916>

MacQueen, J. (1967). Some methods for classification and analysis of multivariate observations. In *Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability* (Vol. 1, No. 14, pp. 281-297).

Morley, C., Unwin, M., Peterson, G. M., Stankovich, J., Kinsman, L. (2018b). Emergency department crowding: a systematic review of causes, consequences and solutions. *PLoS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0203316>

Napi, N. M., Zaidan, A. A., Zaidan, B. B., Albahri, O. S., Alsalem, M. A., Al Bahri, A. S. (2019). Medical emergency triage and patient prioritisation in a telemedicine environment: a systematic review. *Health and Technology*, 9, 679-700. <https://doi.org/10.1007/s12553-019-00357-w>

Ologunde, R., Maruthappu, M., Shanmugarajah, K., Shalhoub, J. (2014). Surgical care in low and middle-income countries: burden and barriers. *International Journal of Surgery*, 12(8), 858-863. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2014.07.009>

Sancho Cantus, D., Cubero Plazas, L., Botella Navas, M., Castellano Rioja, E., Cañabate Ros, M. (2023). Importancia de las habilidades interpersonales en estudiantes de ciencias de la salud y su repercusión después de la epidemia de COVID-19. *Revista Internacional de Investigación Ambiental y Salud Pública*, 20(6), 2-8. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064901>

Trzeciak, S., Rivers, E. P. (2003). Emergency department overcrowding in the United States: an emerging threat to patient safety and public health. , 20(5), 402-405. <https://doi.org/10.1136/emj.20.5.402>