

INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO

Dr.C. María Piedad Ormaza Murillo, Mgs. Ligia Nathalia Montesdeoca Ormaza, Dr. Oscar Ricardo Montesdeoca Ormaza, Mgs. Martha Rocío Quijije Intriago.

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López
Correo: mormaza@espam.edu.ec

RESUMEN

Las habilidades directivas en el sector público permiten mejorar y fortalecer cuatro aspectos importantes en las instituciones, siendo estas: la motivación, habilidades emocionales, la comunicación y las relaciones interpersonales, es así que se permite desarrollar un ambiente laboral lleno de armonía, cordialidad y respeto. Esta ponencia tiene como objetivo analizar la influencia de las habilidades directivas en el rendimiento laboral del servidor público, para lo cual se considera relevante abordar la realidad y hacer una valoración de las habilidades directivas en un contexto amplio de la administración pública ecuatoriana en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo de la provincia de Manabí. El trabajo se realizó bajo un enfoque cuantitativo – cualitativo, debido que los datos e información dan respuestas al objetivo planteado y se apoya en el método estadístico, este estudio es de tipo exploratorio, correlacional y descriptivo. Como técnica e instrumento de medición se empleó la encuesta estructurada por 20 ítems donde se analizó las actitudes de los trabajadores del sector público desde los siguientes parámetros: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía, solidaridad y resiliencia, apertura al cambio y flexibilidad, toma de decisiones, motivación e inspiración al equipo de trabajo, delegación de funciones, negociación y resolución de conflictos e inteligencia emocional. Constatando que existe una relación significativa entre el rendimiento laboral y las habilidades directivas del 41.8%, por lo tanto, los directivos de las diferentes instituciones públicas deben mejorar y fortalecer los elementos de trabajo en equipo, comunicación asertiva, desarrollar actitudes positivas como la empatía, solidaridad y resiliencia, para hacer del trabajo un entorno agradable donde los empleados se sientan seguros, valorados y motivados.

PALABRAS CLAVES

Habilidades gerenciales, sector público, actitudes positivas, acciones de mejora.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad tienen un gran desafío, ser competitivas para consolidarse con fuerza en el mercado que es cada día más exigente, además, de una gestión eficaz tanto interna (empleados, directivos, accionistas) como externa (proveedores, clientes, asociados de negocios, organismos gubernamentales, competencia, bancos). Es así que Ramón et al. (2017) expone que dentro de las habilidades gerenciales es primordial generar el autoconocimiento, el cual identifica las fortalezas personales y conduce a la inteligencia emocional de las personas, que es la capacidad de controlar y modificar las emociones de sí mismo y de los demás bajo un equilibrio, resaltando que el 80% del desarrollo intelectual depende de la inteligencia emocional.

Desde el contexto mundial, las habilidades directivas han sido analizadas por expertos en el área de administración, en varios países determinan que un gerente de alto nivel necesita desarrollar competencias que les permitan fortalecer las capacidades y habilidades de sus trabajadores, como la realización de programas de formación profesional, selección y evaluación. De acuerdo con Faginson (2021), en países como Nueva Zelanda, España y Canadá las habilidades directivas tienen una alta demanda, además, de las cognitivas, interacción, intelectuales y de gestión, porque estas permiten que se valore más a los empleados y genere un buen clima organizacional.

Según Pereda et al. (2018), durante el siglo XX, las empresas se concentraron más en el bienestar del individuo, por lo tanto, en el sector público, las habilidades directivas buscan analizar la capacidad de las administraciones para que cumplan con una serie de requisitos haciendo que la gestión sea más efectiva y rendimiento más alto, para esto es necesario realizar un trabajo en equipo, colaborativo y de liderazgo.

Las habilidades directivas tienen gran importancia en las empresas e instituciones públicas porque promueven a los funcionarios, directivos y personal a adquirir capacidades de interrelación con su entorno de manera correcta, brindándoles la capacidad de adaptarse al cambio, y producir una buena comunicación, haciendo más efectivo el trabajo. Desde esta perspectiva Córdova et al. (2021) expone que en el sector público se ha evidenciado problemas en temas de clima laboral por el mal manejo del personal y las habilidades directivas, causando malestar en el área de trabajo.

En este sentido, el problema de la investigación radica en la falta de capacitaciones regulares al personal lo que crea inconvenientes en las actividades administrativas y operativas, la ausencia de planes de crecimiento profesional que motiven a los empleados, duplicidad de funciones, deficiente sistema en la asignación de responsabilidades, desmotivación de los empleados del sector público esto por la falta de planes de motivación, y en algunos casos los directivos no cuentan con las competencias y habilidades gerenciales idóneas para el puesto. (Faginson, 2021)

Esta ponencia tiene como objetivo analizar la influencia de las habilidades directivas en el rendimiento laboral del servidor público, considerando relevante abordar la realidad organizacional y hacer una valoración de las habilidades directivas en un contexto amplio de la administración pública ecuatoriana en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo de la provincia de Manabí, para esto se analizaron las relaciones e intereses de los trabajadores del sector público desde los siguientes parámetros: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía, solidaridad y resiliencia, apertura al cambio y flexibilidad, toma de decisiones, motivación e inspiración al equipo de trabajo, delegación de funciones, negociaciones y resolución de conflictos e inteligencia emocional.

Además, para el desarrollo de esta investigación se considera que el fomento y desarrollo de las habilidades directivas debe ser desde un entorno laboral sano, donde los empleados se integren y colaboren conjuntamente en pro de la mejora continua, para Lizama (2021), la seguridad, salud y ambiente psicosocial adecuado con una cultura organizacional equilibrada despliega e impulsa el desarrollo de las habilidades directivas o gerenciales en todas las instituciones tanto pública como privada, y estas deben ser observables, controlables, y progresivas.

Sintetizando la importancia de este trabajo radica en que las habilidades directivas en el sector público son un tema que ha generado interés para las empresas, organismos e instituciones modernas que buscan crear un equipo directivo con alta competencias y habilidades que permitan un desempeño eficaz y así alcanzar las metas estratégicas.

METODOLOGÍA

La investigación se ejecutó en el sector público de los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo de la provincia de Manabí, específicamente en las instituciones: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), la Empresa Pública Municipal Mancomunada de Agua Potable (EMMAP-EP), BanEcuador, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Chone y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Portoviejo. Su desarrollo duró un período de seis meses, donde se analizó la influencia de las habilidades directivas en el rendimiento laboral del servidor público.

Según Hernández et al. (2014) citado por Lizama (2021) el trabajo se efectuó bajo un enfoque cuantitativo – cualitativo, debido que los datos e información dan respuestas al objetivo planteado y se apoya del método estadístico, este estudio es de tipo exploratorio, correlacional y descriptivo. Como técnica e instrumento de medición se empleó la encuesta estructurada por 20 ítems enfocados en medir las actitudes de los trabajadores del sector público desde los siguientes parámetros: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía, solidaridad y resiliencia, apertura al cambio y flexibilidad, toma de decisiones, motivación e inspiración al equipo de trabajo, delegación de funciones, negociación y resolución de conflictos e inteligencia emocional.

Entre las herramientas empleadas están: el Formulario de Google apps donde se diseñó la encuesta, para obtener un link el cual fue enviado a las instituciones antes señaladas. Además, de Microsoft Excel, empleado para tabular y representar gráficamente los datos recopilados. Es importante hacer énfasis que la población estuvo constituida por los empleados del sector público de las instituciones mencionadas anteriormente, perteneciente a los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo.

De dicha población se seleccionó un total de 55 personas, con un muestreo no probabilístico por conveniencia, este muestreo es una técnica donde el investigador selecciona a los individuos por su proximidad, disponibilidad y facilidad de acceso. El procedimiento aplicado fue el siguiente:

-) Elaboración de una revisión documental para el análisis de la influencia de las habilidades directivas en el rendimiento laboral del servidor público ecuatoriano. Para esto se recopiló información de diversas fuentes bibliográficas como: tesis, revistas y artículos científicos vinculados al tema de estudio.
-) Ejecución de una encuesta a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo de la provincia de Manabí.
-) Propuesta de acciones que permitan mejorar las habilidades directivas en las instituciones del sector público para el correcto desempeño de los servidores públicos y buen clima laboral.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Revisión documental del análisis de las influencias de las habilidades directivas en el rendimiento laboral del servidor público.

Para el caso de esta investigación se tomó como base la metodología, resultados y sustento de los siguientes trabajos:

Según Guarnizo (2018), en su tema “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones Públicas”, el propósito fue identificar las competencias y habilidades gerenciales que poseen las autoridades administrativas de varias instituciones, donde se constató mediante encuesta a los servidores, que tienen limitaciones de este tipo de habilidades y competencias que ayudan a fortalecer la gestión del talento humano y el logro de las metas de las instituciones.

Mientras que Faginson (2021), en su estudio titulado “Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del director distrital 09D03 de educación en la zona 8 – Ecuador 2020”, estuvo enfocada en la incidencia de las habilidades directivas en la gestión administrativa de la dirección distrital, cuyos resultados demostraron la relación significativa entre las dimensiones de habilidades personales, interpersonales y de dirección las cuales potencian la eficaz gestión administrativa, el experto presentó un plan estratégico cuyas bases fueron el liderazgo transformacional.

En la investigación de Meza (2021), “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.” la finalidad fue el diseño de una propuesta de mejora, cuyos resultados expresaron que el clima organizacional era deficiente y esto ocasionaba grandes problemas por la ausencia del reconocimiento en temas de logros y cumplimiento de tareas.

En este sentido, se determina que las habilidades directivas son parte fundamental para la gestión de las habilidades y competencias de talento, las cuales se adquieren y desarrollan en el entorno laboral, su correcta aplicación en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones permite un buen clima laboral y satisfactorio desempeño de los empleados, adicionalmente mejor rendimiento en el trabajo.

Ejecución de la encuesta a servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo de la provincia de Manabí.

Los resultados más relevantes de la encuesta dirigida a los servidores del sector público de los cantones seleccionados demostraron que:

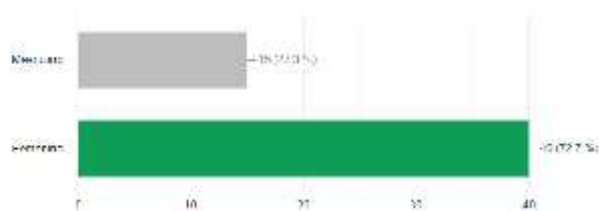


Figura 1. Género de los encuestados.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

De acuerdo a la figura 1, el género de los encuestados se dividen en 27.3% masculino y el 72.7% en femenino, demostrando que existen más mujeres en el sector público, es preciso resaltar que en toda institución interactúan hombres y mujeres, cada uno con sus motivaciones y capacidades, en este sentido Pereda et al. (2018), afirma que el género femenino ha logrado desarrollar sus habilidades y estar a la altura de las expectativas de sus puestos como directivos superando poco a poco los actos de discriminación y desigualdad.



Figura 2. Edad de los encuestados.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

La edad de los servidores públicos oscilan entre los siguientes intervalos: de 20-30 años el 16.4 %, así mismo el 31-40 se representó con el 58.2%, mientras que el 14.5% se ubicó entre los 41-50 años, y 10.9% en 51 años de edad en adelante. Para Armas (2008), el empleo en el sector público ecuatoriano está conformado por una población económicamente activa joven que oscilan entre los 20 y 25 años de edad

representado con el 18.4% esto es un indicativo de que se ha incorporado población joven como medida para disminuir la ineficiencia y niveles de corrupción.

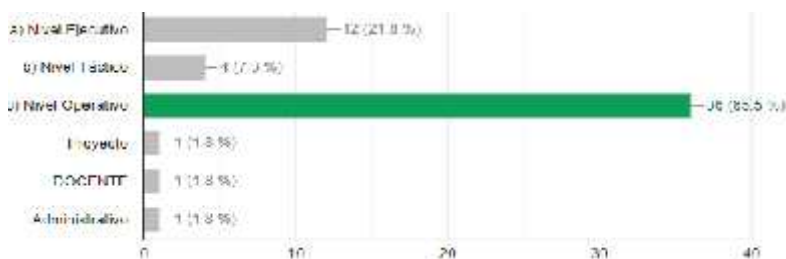


Figura 3. Nivel de cargo público en el que se desempeñan.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Según Delgado (2018), el servicio público es una acción que se ejecuta mediante organismos estatales o una entidad privada regulada por el Estado con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, donde los empleados laboran mediante rango, es así que los servidores públicos encuestados ocupan diferentes niveles de cargo, el 21.8% nivel ejecutivo, el 7.3% nivel táctico, el 65.5% nivel operativo, además el 1.8% en realización de proyectos, por otra parte, el 1.8% en docente, finalizando con el 1.8% en puestos administrativos.

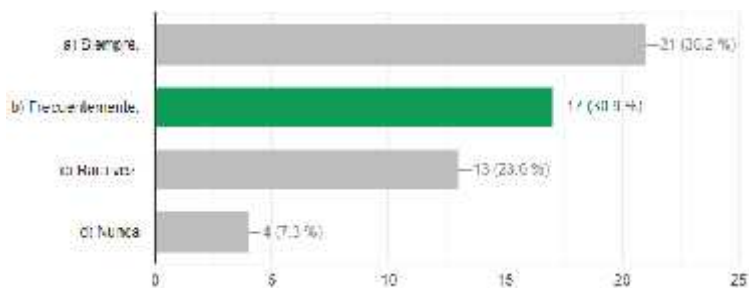


Figura 4. Apertura e interés de los directivos en su área de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Estudios de Jaramillo (2021), demuestran que las iniciativas de desarrollo profesional tienen un rol importante en las reformas del sector público, además, de los procesos de calidad, por la capacidad de generar el desarrollo de habilidades, actitudes, comportamientos y conocimientos en los empleados para mejorar la calidad del servicio. Los servidores públicos, señalaron que existe la apertura e interés de los Directivos en su área de trabajo que fomenta su desarrollo y crecimiento profesional, siendo sus respuestas, 38.2% expusieron que siempre, el 30.9% manifestaron que frecuentemente, el 23.6% mencionó que rara vez y el 7.3% indicó que nunca.

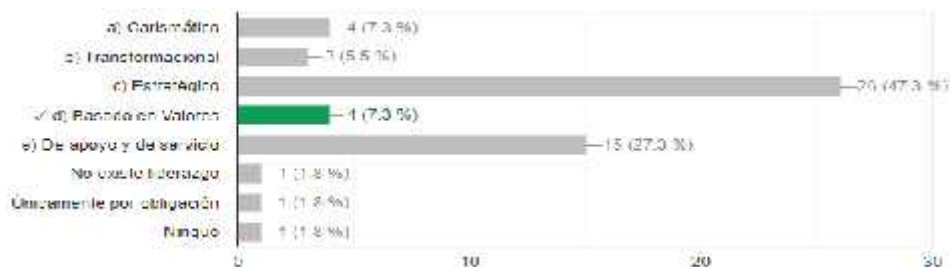


Figura 5. Liderazgo que aplican los directivos en el área de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Los encuestados establecieron: el 7.3% de sus directivos ejercen un liderazgo carismático, el 5.5% transformacional, por otra parte, el 47.3% gestión con un liderazgo estratégico, así mismo, el 7.3% es basado en valores, el 27.3% de apoyo y de servicios. No obstante, el 1.8% manifestó que no existe liderazgo en su área de trabajo, además, el 1.8% dijo que lo hacen únicamente por obligación y el 1.8% dijo que en su área de trabajo no aplican ningún tipo de liderazgo. De acuerdo con, Delgado (2018), el liderazgo es una habilidad directiva esencial, para la motivación, gestión del tiempo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, control de estrés en el área de trabajo.



Figura 6. Trabajo en equipo.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Los servidores públicos seleccionados como muestra calificaron de la siguiente manera el trabajo en equipo de su área donde se desempeñan: el 34.5% como excelente, el 36.4% estableció que es muy bueno, en cuanto al 16.4% lo considera bueno y el 12.7% explicó que es regular. Según Guarnizo (2018), los directivos deben fomentar el trabajo en equipo como una habilidad humana, de comunicación y relación para así obtener un resultado óptimo en el cumplimiento de las metas institucionales.

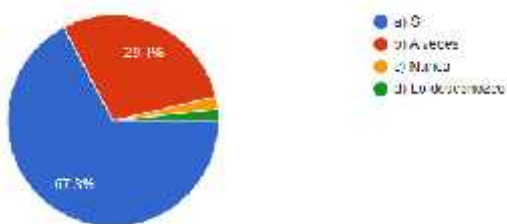


Figura 7. Relación entre compañeros.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Para Jaramillo (2021), el factor de relación entre compañeros es esencial para mantener y fortalecer la armonía y cooperación en el entorno organizacional. Al indagar si los encuestados se sienten acogidos y valorados por sus compañeros de equipo de área de trabajo, estos se mencionaron: el 67.3% que sí, también, el 29.1% que a veces, el 1.8% dijo que nunca, finalmente el 1.8% que desconoce del tema.

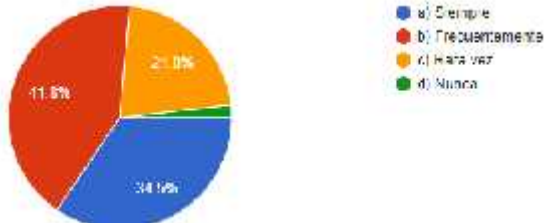


Figura 8. Comunicación asertiva.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Los estudios de González (2021), determinan que la comunicación asertiva es una habilidad primordial para la convivencia, porque permite que los individuos se expresen correctamente, bajo un ambiente cordial, pacífico y respetuoso. Los servidores públicos en referencia a la comunicación asertiva en su equipo de trabajo manifestaron con un 34.5% que siempre se da de manera positiva, el 41.8% expresó que sucede frecuentemente, sin embargo, el 21.8% dijo que rara vez y el 1.8% explicó que nunca.



Figura 9. Actitudes positivas (empatía, solidaridad y resiliencia) en el trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Para Jaramillo (2021), la empatía, solidaridad y resiliencia en el entorno de trabajo permite que los empleados y directivos que superen las diferentes dificultades como los conflictos, tensión o sobrecarga laboral. Con los datos se determina que el 36.4% de los encuestados consideran que los directivos promueven actitudes positivas en el trabajo como la empatía, solidaridad y resiliencia, mientras que el 36.7% considera que frecuentemente, el 20% que rara vez, concluyendo con el 7.3% estableció que nunca.

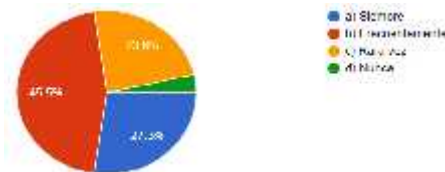


Figura 10. Apertura a los cambios.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Según Lizama (2021), la apertura al cambio es la competencia que ayuda a los directivos y empleados hacer frente a las diversas situaciones laborales, tener una mente abierta para la renovación y actualización en la gestión. Los datos demuestran que desde el punto de vista de los servidores públicos el 27.3% de los directivos tiene apertura y flexibilidad a los cambios, por otra parte, el 45.5% considera que sucede frecuentemente, mientras que el 21.6% cree que rara vez, y el 3.6% expresó que nunca.



Figura 11. Delegación de funciones y responsabilidades.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Al indagar si los directivos saben delegar y facultar funciones y responsabilidades de manera justa, la población encuestada respondió con un 27.3% que siempre, también, el 43.6% manifestó que frecuentemente, así mismo, el 23.6% rara vez, finalizando que el 5.5% se inclinó por el nunca. En este sentido Meza (2021), asegura que la delegación de funciones permite asignarles a los empleados una parte de actividades directivas para la dirección de su área de trabajo, haciéndolos capaces de tomar decisiones.

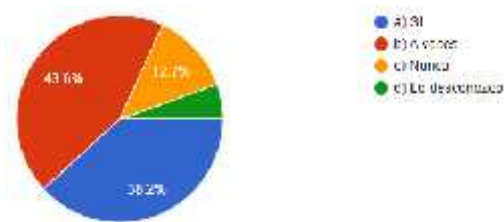


Figura 12. Motivación.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Para Faginon (2021), la motivación forma parte de las habilidades de dirección, debido que ayuda a la adaptación de los diferentes estilos de trabajo, donde se pone en primer lugar las necesidades de los empleados. La muestra seleccionada expresó que el 38.2% de los directivos sí reconocen y motivan su desempeño, en cambio el 43.6% explicó que solo a veces, el 12.7% estableció que nunca y el 5.5% desconoce del tema.

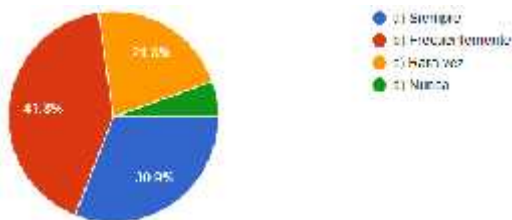


Figura 13. Habilidades para solucionar situaciones de crisis y conflictos.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Estudios González (2021), sostienen que los conflictos laborales son situaciones negativas que afectan la operatividad y la productividad en las empresas, por lo tanto, los directivos necesitan estar preparados para anticiparse a estas circunstancias y solucionarlos de manera eficaz y rápida. Los servidores públicos explicaron que desde su perspectiva el 30.9% considera que sus directivos tienen las habilidades necesarias para gestionar situaciones complejas, de crisis y conflictos en el área de trabajo, el 41.8% estableció que frecuentemente, el 21.8% indicó que rara vez, no obstante, el 5.5% expresó que nunca.

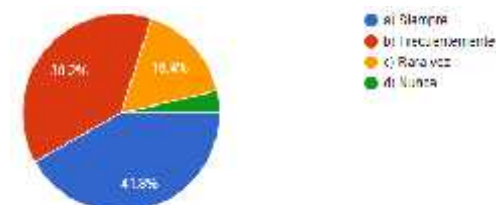


Figura 14. Rendimiento laboral.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

La figura 14, ayudó a constatar que el 41.8% de los servidores públicos evaluados creen que las habilidades directivas influyen en su rendimiento laboral como empleado, sin embargo, el 38.2% determinó que frecuentemente, otro grupo del 16.4% señaló que rara vez, finalizando, el 3.6% aseguró que nunca. Para Delgado (2018), existe un buen rendimiento laboral por parte de los empleados cuando este trabaja en pro de las metas de la institución.

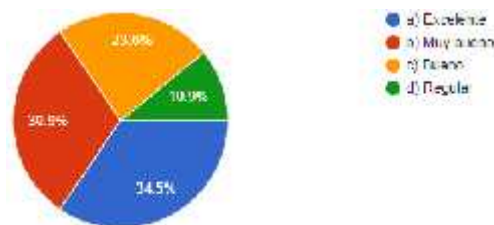


Figura 15. Calificación de la gestión de los directivos.

Fuente. Encuesta aplicada a los servidores del sector público en los cantones Bolívar, Tosagua y Chone.

Para finalizar la evaluación se realizó una pregunta de control, y así conocer como califican la gestión de los directivos del sector público, donde los encuestados manifestaron: con un 34.5% la calificó como excelente, el 30.9% muy bueno, el 23.6% bueno, y el 10.9% como regular. De acuerdo con Bañuelos (2018), las habilidades directivas tienen que formar parte del talento humano de las instituciones, estas se pueden adquirir y desarrollar a través de la experiencia en todos los niveles jerárquicos para que el funcionamiento de las actividades se realice con éxito y el servicio público sea de calidad.

Propuesta de acciones de mejorar de las habilidades directivas en las instituciones del sector público.

Con base a los resultados se propone un resumen de las acciones más destacadas para mejorar las habilidades directivas en las instituciones del sector público, principalmente de las analizadas en los cantones Bolívar, Tosagua, Chone y Portoviejo, enfatizando que se realizó una adaptación de la propuesta de Meza (2021):

-) Diseñar procesos correctos en cuanto a la selección e inducción de los directivos/as en función a los aspectos académicos y administrativos.
-) Desarrollar e implementar procesos de evaluación para el desempeño de los directivos en su puesto laboral.
-) Realizar programas de capacitación a los directivos para que fortalezcan sus habilidades gerenciales.
-) Capacitar de manera continua a los servidores públicos en los diferentes niveles tanto operativos como administrativos para la erradicación de problemas, crisis y conflictos.
-) Fomentar la ejecución de programas de incentivos materiales y emocionales para la motivación de los empleados.

- J Establecer un plan estratégico que tenga como sustento y base el liderazgo y las habilidades blandas.
- J Desarrollar un plan de mejoras para el clima y desempeño laboral de los servidores públicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- J El desarrollo de este estudio permite concluir que entre las habilidades directivas y el rendimiento laboral existe una significativa dependencia del 41.8%, es así que los servidores públicos evaluados determinan que las habilidades gerenciales son propias de un buen directivo que los conduce a la correcta toma de decisiones en beneficio de sus empleados y de los objetivos de la institución.
- J Se constató que el 47.3% de los directivos ejercen su gestión con un liderazgo estratégico, el cual les permite potenciar más la visión estratégica de la institución, además, de motivar y persuadir a sus empleados para que trabajen en lograr las metas, en el sector público, proporcionando un equilibrio entre el bienestar de los servidores y los objetivos de la institución, bajo parámetros éticos y de valores.
- J Con la pregunta de control, se logró evaluar la gestión de los directivos del sector público, donde los encuestados manifestaron: con un 34.5% la calificó como excelente, sin embargo, existen aún parámetros que mejorar y fortalecer como: trabajo en equipo, comunicación asertiva, desarrollar actitudes positivas como la empatía, solidaridad y resiliencia, para hacer del trabajo un entorno agradable, cordial y de respeto.

RECOMENDACIONES

- J Los directivos necesitan poner más atención a los requerimientos y necesidades de los empleados del sector público para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, que a su vez mejorará el desempeño y rendimiento laboral.
- J Diseñar procesos correctos en cuanto a la selección e inducción de los directivos/as en función a los aspectos académicos y administrativos, además de desarrollar e implementar procesos de evaluación para el desempeño de los directivos en habilidades, capacidades y competencias gerenciales.
- J Realizar programas de capacitación a los directivos para que fortalezcan sus habilidades gerenciales y a los servidores públicos en los diferentes niveles tanto operativos como administrativos para la superación de problemas, crisis y conflictos, además, del desarrollo de programas de incentivos para la motivación de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Armas, A. (2008). *Empleo público en el Ecuador: una mirada desde el género*. Quito-EC: CONAMU/FES-ILDIS/ISP/SENRES. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/06816.pdf>
- Bañuelos, A. (2018). *Habilidades directivas determinantes para el talento humano de la Secretaria de Salud de Nuevo León*. <https://www.grin.com/document/432717>
- Córdova, M., Castañeda, D., Gómez, D., Mosqueira, D., & Dionicio, M. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la Universidad Nacional de Trujillo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 11554-11571. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1184
- Delgado, A. (2018). *Aplicación de las normativas legales vigentes y su incidencia en el desempeño de la unidad de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal cantón Montecristi, período 2017*. [Tesis de grado, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1467/1/UNESUM-ECUADOR-AUDI-2018-49.pdf>
- Faginson, K. (2021). *Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del director distrital 09D03 de educación en la zona 8 -Ecuador 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/5896/1/KERLY%20FAGINSON.pdf>
- González, M. (13 de septiembre de 2021). *La comunicación asertiva, una habilidad fundamental para el convivir*. Universidad Central: <https://www.ucentral.edu.co/noticentral/comunicacion-asertiva>
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>
- Jaramillo, C. (2021). *Hacia un desarrollo profesional centrado en el docente*. Quito-EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8253/1/Jaramillo%20C-Hacia%20un%20desarrollo%20profesional.pdf>
- Lizama, V. (2021). Incidencia de las habilidades gerenciales en la organización saludable del puesto de salud Coayllo-Cañete, 2020. *593 Digital Publisher*, 6(2), 74-94. doi:doi.org/10.33386/593dp.2021.2.467
- Meza, M. (2021). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15875/1/T-UCSG-POS-MAE-325.pdf>

Pereda, F., López, T., & González, C. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. doi:<https://doi.org/10.21308/recp.46.09>

Ramón, D., Ollague, J., Granda, J., & Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleador de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA, Research Journal*, 2(8), 42-55. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329>