

**Propuesta para fortalecer el desarrollo de las habilidades blandas en
organizaciones militares en Colombia: caso Escuela de Formación Infantería de
Marina (ESFIM)**

Autor:

Oscar Eduardo Fernández Ramírez

Proyecto presentado como requisito para optar al título:

Maestría en Administración de Organizaciones

Director:

Dra. Marleny Torres Zamudio

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

2024

Nota aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

10 de septiembre de 2024

Dedicatoria

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento por haber estado a mi lado a lo largo de este largo viaje de estudio. Vuestra paciencia, apoyo incondicional y amor han sido fundamentales para mí en cada paso del camino. Zaida, tu fuerza y tu presencia han sido mi roca, y Daniel Isaac, tu alegría y entusiasmo han iluminado cada día.

Gracias de todo corazón por estar conmigo, por creer en mí y por ser mi familia.

Este logro no habría sido posible sin ustedes. Los amo profundamente.

Agradecimientos

También quiero agradecer a los profesores como Carlos Rodríguez, cuya guía y asesoramiento han sido invaluable durante todo este periodo. Su dedicación y conocimientos han sido fundamentales para mi desarrollo académico y personal.

Contenido

	Página.
Resumen	13
Introducción	15
Planteamiento del problema	19
Determinación del problema	19
Formulación del problema.....	20
Preguntas específicas	20
Justificación.....	21
Variables	25
Variable Dependiente.....	25
Variable Independiente.	26
Objetivos.....	26
Objetivo general	26
Objetivo específico	26
Marco Referencial.	28
Marco de Antecedentes.	28
Análisis bibliométrico	28
Análisis cuantitativo	32
Marco Teórico	43
La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente	43
Teoría de roles de equipo de Belbin	44
la prueba de Wilcoxon Mann Whitney	45
Normas o baremos	47

Marco conceptual	49
Marco legal.....	52
Marco institucional.....	53
Marco Espacial	53
Marco temporal	53
Diseño Metodológico.	54
Metodología.....	55
Procedimiento.....	55
Análisis de datos.....	55
Tipo de Investigación.....	57
Método de Investigación	57
Fuentes de Información	58
Fuentes de información primaria.....	60
Fuentes de información secundaria.	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección Información.	62
Población y muestra	64
Validación del instrumento de medición desarrollo de habilidades blandas en organizaciones militares	65
Alcance y limitaciones	67
Alcance	67
Limitaciones	68
Resultados y Análisis de la Recolección de la Información.	69
Resultado primer objetivo.	69
Resultado segundo objetivo.....	81
Propuesta.....	134

Propuestas para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los directivos en las organizaciones militares.....	134
Laboratorio Trabajo Colectivo en el Mar Este Propende por Identificar las Competencias de Liderazgo tanto Individual como Colectiva.....	136
Laboratorio de trabajo colectivo en ambientes cerrados, este propende por desarrollar las habilidades personales y de gestión.	138
Laboratorio de Mando y Liderazgo Propende por es Identificar las Competencias de Liderazgo Tanto Individual como Colectiva. Asimismo, Desarrollar Habilidades Interpersonales.....	140
Propuesta para la implementación de este proyecto en el proceso de incorporación de la Armada Nacional.....	147
Conclusiones.....	149
Recomendaciones.....	159
Primera recomendación	159
Segunda recomendación	161
Tercera recomendación.....	163
Cuarta recomendación	165
Referencias Bibliografía.....	166
Anexos.....	172
Cuestionario para el desarrollo de la encuesta.....	172
Cuestionario guía para el desarrollo del grupo de enfoque	179
Validación del instrumento por expertos	181

Lista de Tablas

	Página
Tabla 1. Categorías de habilidades	36
Tabla 2. Marco legal aplicable a la educación con estándares de calidad	52
Tabla 3. Marco normativo aplicado al proceso	53
Tabla 4. Planta de estudiantes ESFIM	64
Tabla 5. Escalas de medición habilidades blandas	65
Tabla 6. las habilidades esenciales para el desempeño optimo profesional de los militares.	70
Tabla 7. Operacionalización de las variables.....	81
Tabla 8. Código de colores para la concentración de frecuencias	82
Tabla 9. Escala de Likert para el análisis de los resultados de las tablas de baremo	82
Tabla 10. Análisis de baremo para habilidad personal.....	82
Tabla 11. Análisis de baremo para habilidad interpersonal	89
Tabla 12. Análisis de baremo para habilidad gestión.....	92
Tabla 13. Análisis de baremo para habilidad de adaptación	98
Tabla 14. Resultados obtenidos del análisis de baremo	100
Tabla 15. Elementos necesarios para el primer requerimiento	143
Tabla 16. Elementos necesarios para el segundo requerimiento	144
Tabla 17. Elementos necesarios para efectuar el tercer requerimiento	146
Tabla 18. Lista de los elementos necesarios para el desarrollo del cuarto requerimiento	147

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Investigaciones efectuadas desde el año 2019 al 2023 sobre soft skills	28
Figura 2. Investigaciones por áreas	29
Figura 3. Número de documentos publicados sobre soft skills por país o territorio.....	30
Figura 4. Analizar resultados de búsqueda de militar y soft skills	31
Figura 5. Visualización de relación en red de soft skills en los años 2019 al 2023.	32
Figura 6. Visualización de superposición del tema soft skills.....	33
Figura 7. Visualización de densidad del tema soft skills.....	34
Figura 8. Valor del coeficiente r Pearson.....	46
Figura 9. Formula de coeficiente de correlación simple r Pearson	47
Figura 10. Proceso de análisis estadísticos para las relaciones entre las variables sociodemográficas y de habilidades blandas.	56
Figura 11. Comparación entre los resultados y la oportunidad de mejora	100
Figura 12. Radial de Soft Skills de la ESFIM	102
Figura 13. Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad personal.....	103
Figura 14. Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad personal.....	104
Figura 15. Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad interpersonal.....	105
Figura 16. Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad de gestión.....	106
Figura 17. Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad de adaptación.....	107

Figura 18. Nivel de escolaridad* Control emocional.....	108
Figura 19. Nivel de escolaridad* Se digno de confianza	109
Figura 20. Nivel de escolaridad* Iniciativa.....	110
Figura 21. Nivel de escolaridad* conciencia organizacional	110
Figura 22. Nivel de escolaridad* Balance de vida	111
Figura 23. Nivel de escolaridad* Capacidad de enseñanza.....	112
Figura 24. Nivel de escolaridad* Comunicación	113
Figura 25. Nivel de escolaridad* Manejo de conflictos	113
Figura 26. Nivel de escolaridad* Creación de lazos interpersonales	114
Figura 27. Nivel de escolaridad* Trabajo en equipo y colaboración	115
Figura 28. Nivel de escolaridad* Toma de decisiones y liderazgo visible.....	116
Figura 29. Nivel de escolaridad* Creatividad e innovación.....	117
Figura 30. Nivel de escolaridad* Habilidad interpersonal	117
Figura 31. Nivel de escolaridad* Habilidad de gestión.....	118
Figura 32. Nivel de inglés* Adaptabilidad	120
Figura 33. Nivel de inglés* Influencia	121
Figura 34. Nivel de inglés* Comunicación	122
Figura 35. Nivel de inglés* Manejo de conflictos.....	123
Figura 36. Número de personas a cargo* conciencia organizacional.....	124
Figura 37. Número de personas a cargo* Motivación y esfuerzo	125
Figura 38. Número de personas a cargo* influencia	126
Figura 39. Número de personas a cargo* Manejo de conflictos	127
Figura 40. Número de personas a cargo* Habilidad de adaptación	128
Figura 41. Compañía a la que pertenecen* Comunicación	129
Figura 42. Carreras técnicas/tecnológicas adicionales* Influencia	130

Figura 43. Carreras técnicas/tecnológicas adicionales* Habilidad de adaptación	131
Figura 44. Núcleo familiar* control emocional	132
Figura 45. Núcleo familiar* iniciativa	132
Figura 46. Núcleo familiar* Balance de vida	133
Figura 47. Primer requerimiento del laboratorio de mando y liderazgo	142
Figura 48. Plano del segundo requerimiento	143
Figura 49. Representación de imagen del tercer requerimiento	145
Figura 50. Plano del cuarto requerimiento	146

Lista de anexos

	Pagina.
Cuestionario para el desarrollo de la encuesta.....	172
Cuestionario guía para el desarrollo del grupo de enfoque	179
Validación del instrumento por expertos	181

Resumen

Este estudio presenta el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas en los alumnos de la Escuela de Suboficiales de Infantería de Marina mediante una herramienta diagnóstica, con el fin de proponer mejoras en su desarrollo. El objetivo es asegurar que los militares adquieran las competencias necesarias para adaptarse y desempeñarse efectivamente en entornos adversos propios de su profesión. Se analiza el proceso de formación del egresado en relación con las habilidades blandas, identificando factores que influyen en su desarrollo y evaluando el plan de estudios de la escuela. Se emplea un diseño descriptivo correlacional de corte transversal que abarca los dos años completos de estudio. La población estudiada incluye estudiantes de la Escuela de Suboficiales de Infantería de Marina del periodo 2023 I y los egresados del 2023 II. Se utilizan diversas técnicas de recolección de datos como encuestas, grupos de enfoque y análisis documental, con instrumentos específicos como cuestionarios y guías para los grupos de enfoque y análisis documental. Los datos se procesan con el software SPSS versión 25 esta herramienta será utilizada correlación de Spearman para variables continuas y prueba de Chi Cuadrado para variables cualitativas, permitiendo analizar la relación entre variables sociodemográficas y diversas habilidades blandas desglosadas en dimensiones y subdimensiones correspondientes. Además, se emplea Excel para analizar estadísticamente los resultados y comparar el rendimiento individual mediante un análisis de baremo.

Palabras claves: Habilidades blandas, suboficiales, escuela de suboficiales de infantería de marina, militar.

Abstract

This study presents the current level of development of soft skills among students at the School of Marine Infantry Non-Commissioned Officers using a diagnostic tool, aiming to propose improvements in their development. The objective is to ensure that military personnel acquire the necessary competencies to effectively adapt and perform in adverse environments inherent to their profession. The study analyzes the graduate training process in relation to soft skills, identifying factors influencing their development and evaluating the school's curriculum. It employs a descriptive correlational cross-sectional design spanning the entire two-year study period. The study population includes students from the School of Marine Infantry Non-Commissioned Officers in the 2023 I term and graduates from the 2023 II term. Various data collection techniques are utilized, such as surveys, focus groups, and documentary analysis, supported by specific instruments like questionnaires and guides for focus groups and documentary analysis. The data are processed using SPSS software version 25. This tool will employ Spearman's correlation for continuous variables and the Chi-Square test for qualitative variables, allowing for the analysis of the relationship between sociodemographic variables and various soft skills broken down into their corresponding dimensions and subdimensions. Additionally, Excel is used to statistically analyze the results and compare individual performance through a benchmarking analysis.

Key words: Soft Skills, Non-commissioned officers, School of Non-commissioned Officers of the Marine Infantry, military.

Introducción

Los constantes cambios en el mundo afectan directamente e indirectamente el entorno organizacional, educativo y militar, influyendo en la gestión gerencial e institucional. Este contexto eleva la exigencia en la preparación profesional, subrayando la necesidad de adquirir competencias y habilidades esenciales para la gestión y el liderazgo efectivos.

En este sentido, surge la pregunta de si el modelo de educación por inmersión militar es capaz de desarrollar las competencias y habilidades blandas necesarias para que los egresados enfrenten los desafíos actuales y futuros de las instituciones.

La internacionalización de la educación y las organizaciones exige la incorporación de perspectivas interculturales y la adición de valores a los procesos, con el objetivo de desarrollar capacidades cualitativas que deben reflejarse en los planes de estudio y en la gestión de los programas de formación.

El liderazgo está constituido por una serie de competencias que permiten guiar, orientar y dirigir a las personas hacia la consecución de objetivos organizacionales e institucionales. Este proceso promueve el crecimiento y desarrollo del talento humano mediante habilidades interpersonales, de gestión, personales y de adaptación.

En la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina, el proceso educativo incluye una inmersión total durante dos años, culminando en la obtención de títulos en tecnologías en logística militar y en gestión y entrenamiento militar.

Actualmente, no existe un proyecto de investigación que evalúe las habilidades blandas y competencias adquiridas durante este proceso de inmersión militar. Por lo tanto, este estudio es crucial para determinar el impacto cualitativo del modelo educativo.

El propósito de este proyecto es diseñar un sistema de información para medir el impacto de la formación militar en el desarrollo de habilidades blandas en los egresados de la Escuela de Formación de Infantería de Marina. Esto permitirá analizar el sistema formacional y las competencias generadas por el plan de estudios.

El análisis de datos se realizará mediante una aplicación en Excel, que, tras la correcta categorización e introducción de los datos, permitirá llevar a cabo un análisis estadístico.

Este análisis ayudará a determinar hasta qué punto se adquieren habilidades y competencias que influyen y potencian a los equipos o grupos de trabajo en todos los niveles organizacionales. Además, fomentará el liderazgo desde el proceso administrativo, contribuyendo a ventajas competitivas en un entorno global.

Los retos actuales en áreas como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, control estratégico de gestión y recursos humanos, entre otros, son cruciales para fortalecer la misión institucional y no están ajenos a los modelos educativos.

He iniciado esta investigación basándome en los problemas reales que enfrenta el mundo hoy en día, además de las competencias necesarias para el ámbito nacional y regional, para enfrentar cualquier situación. Existe una necesidad creciente de militares con diversas capacidades, especialmente habilidades blandas.

Las competencias de las personas deben estar en sintonía con las demandas del sector productivo (Riomaña & Ríos, 2018), en este caso el sector militar. Un estudio de ManpowerGroup revela que la escasez de talento ha alcanzado su nivel más alto en los últimos 15 años, debido a la creciente dificultad para encontrar tanto habilidades técnicas como blandas. El informe indica que el 69% de las empresas a nivel mundial enfrentan problemas significativos para cubrir vacantes debido a esta falta de talento (ManpowerGroup, 2021).

Además, de acuerdo con la misión de la Armada Nacional, que es contribuir a la defensa de la Nación mediante el uso eficaz de un poder naval flexible en los espacios marítimos, fluviales y terrestres bajo su jurisdicción, el objetivo es cumplir con la función constitucional y participar en el fortalecimiento del poder marítimo, así como en la protección de los intereses de los colombianos (Colombia, 2024).

Podemos concluir que es necesario un suboficial que durante su proceso de formación adquiera cierto tipo de competencias y habilidades blandas que le permitirán contar con el talento humano más capacitado para su vida laboral en la Armada Nacional el cual ha sido asunto de interés. las habilidades no responden a una tendencia, sino que estas se mantienen evolucionando junto a los cambios en el mundo sin dejar de ser globalmente importantes.

El desarrollo de habilidades blandas es un aspecto crucial en la formación integral de los estudiantes en la Escuela de Formación Integral Militar (ESFIM). Para maximizar este proceso, se han propuesto diversas estrategias, entre las que se destacan la aplicación de la gamificación y la metodología de Outdoor Training en el modelo de inmersión total.

En primer lugar, se realizó un análisis de baremo para evaluar las habilidades blandas en áreas como la gestión, la adaptabilidad, la interpersonalidad y la personalidad. Los resultados revelaron que, aunque los estudiantes poseen competencias aceptables en estas áreas, aún existen oportunidades de mejora significativas. Por ejemplo, se identificó que el 29% de los alumnos tiene un rendimiento moderado en habilidades de gestión, mientras que el 25% tiene un desempeño deficiente en habilidades de adaptabilidad.

analizar la relación entre variables sociodemográficas y diversas habilidades blandas desglosadas en sus dimensiones y subdimensiones correspondientes. Para lograr

esto, se aplicaron técnicas estadísticas avanzadas utilizando el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), empleando la correlación de Spearman para variables continuas y la prueba de Chi Cuadrado para variables cualitativas.

Además, se propuso integrar la metodología de Outdoor Training como un método de formación para el desarrollo del talento humano, especialmente en competencias emocionales. Se destacó la importancia del trabajo en equipo y el debate grupal como herramientas para fomentar la colaboración entre estudiantes y educadores, así como para promover la comunicación efectiva y la resolución de problemas.

Para garantizar el éxito de estas iniciativas, se enfatizó la importancia del seguimiento y la evaluación constantes, así como la atención a los aspectos logísticos de los programas de Outdoor Training. Se subrayó la necesidad de adoptar un enfoque práctico en la resolución de problemas, centrado en el problema en sí mismo, y se instó a incentivar la iniciativa entre los estudiantes para generar dinámicas efectivas en sus actividades profesionales futuras.

Por último, se resaltó la importancia de desarrollar habilidades de gestión del tiempo y de equilibrar la vida académica con el entorno educativo y profesional. Se reconoció que la implementación de estrategias como la gamificación y el Outdoor Training puede ser fundamental para preparar a los estudiantes de la ESFIM para enfrentar los desafíos del mundo laboral con éxito y adaptabilidad.

La mejora de las habilidades blandas en la ESFIM es un proceso continuo que requiere la implementación de diversas estrategias, desde la gamificación hasta el Outdoor Training. Estas iniciativas no solo fortalecerán las habilidades individuales de los estudiantes, sino que también promoverán un aprendizaje significativo y práctico, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo laboral con confianza y éxito.

Planteamiento del problema

Determinación del problema

Este proyecto de investigación nace de la necesidad urgente de evaluar y comprender en profundidad las competencias y habilidades blandas adquiridas por los militares durante su formación en la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina, a través del modelo de inmersión total. Los militares, además de contar con habilidades técnicas y de liderazgo, enfrentan desafíos complejos que requieren una variedad de habilidades blandas, como la capacidad de trabajar en equipo, comunicarse de manera efectiva y tomar decisiones bien fundamentadas.

La formación militar no solo se centra en la destreza en tácticas y maniobras, sino también en aspectos esenciales como los valores, la responsabilidad personal, el compromiso cívico y la adaptabilidad a situaciones complejas. Esta investigación se enfoca en identificar y analizar estas competencias no técnicas, que son fundamentales para un desempeño integral en el ámbito militar.

El modelo de inmersión total de la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina ofrece un entorno único para el desarrollo de estas habilidades blandas. No obstante, es fundamental evaluar el impacto cualitativo de este enfoque formativo en los suboficiales, para asegurar que estén bien preparados para enfrentar los retos dinámicos y diversos del servicio militar. Este análisis permitirá perfeccionar las estrategias educativas y garantizar que los militares adquieran tanto habilidades técnicas como blandas, optimizando así los resultados del aprendizaje y mejorando su capacidad para cumplir con éxito su misión institucional en un entorno en constante cambio. En los antecedentes, se ha constatado la ausencia de investigaciones que aborden el desarrollo de habilidades blandas en el ámbito militar, particularmente en el contexto de

su formación, a pesar de ser competencias de suma importancia para los líderes en diversas organizaciones.

Formulación del problema

¿En el marco del modelo educativo de inmersión total militar, a través de un proceso de formación integral, se consigue cultivar competencias y habilidades blandas que capaciten al egresado para enfrentar los desafíos presentes y futuros en su desempeño profesional?

Preguntas específicas

- a. ¿Cuáles son las habilidades esenciales para el desempeño óptimo profesional de los militares?
- b. ¿Cuál es el grado de inmersión de habilidades blandas y la relación con las variables sociodemográficas y socioeconómicas en la ESFIM?
- c. ¿Cuáles son las actividades que podrían implementarse para potencializar el desarrollo de habilidades en las organizaciones militares?

Justificación

La investigación sobre la "Efectividad en el Desarrollo de las Habilidades Blandas en Organizaciones Militares en Colombia", con un enfoque en la Escuela de Formación de Infantería de Marina, resulta esencial en el contexto actual. Dado el entorno militar dinámico y las crecientes exigencias de las fuerzas armadas, es crucial adoptar un enfoque integral en la formación de suboficiales, subrayando la relevancia de las habilidades blandas.

En la era de la Industria 5.0 y la revolución tecnológica, la complejidad de las amenazas y desafíos enfrentados por las fuerzas militares requiere una fuerza laboral altamente capacitada, no solo en habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas. Con el avance hacia la quinta revolución industrial, es imperativo que los militares sean competentes no solo en tácticas y estrategias, sino también en áreas como liderazgo, comunicación efectiva, adaptabilidad y resiliencia.

Este proyecto se centra en la Escuela de Formación de Infantería de Marina como un caso de estudio específico, dada su importancia en la formación integral de los suboficiales. Evaluar las competencias y habilidades blandas desarrolladas durante este proceso de formación completa es crucial para medir su efectividad y proponer mejoras.

La diferencia entre habilidades técnicas y blandas se hace evidente al observar que solo el 15% del éxito en las actividades profesionales y laborales se atribuye al conocimiento técnico específico, mientras que el 85% depende de las habilidades blandas. Estas habilidades blandas, que incluyen competencias transversales como la autodisciplina, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de conflictos y otros aspectos cruciales, son determinantes para el éxito en el entorno laboral (Yturralde, 2020).

Además, esta investigación tiene como objetivo apoyar la adaptación de las fuerzas militares a nuevos contextos, como las guerras híbridas y las zonas grises, mediante el fortalecimiento de una fuerza militar capacitada en habilidades diferenciales. La relación entre habilidades blandas y el desempeño general de la organización, según estudios previos, subraya la importancia de esta investigación para mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones militares.

El proyecto busca ofrecer una evaluación rigurosa de la efectividad en el desarrollo de habilidades blandas en la Escuela de Formación de Infantería de Marina, proporcionando información valiosa para la mejora continua del proceso de formación en las instituciones militares colombianas.

Las nuevas tecnologías y amenazas de la guerra son cada vez más complejas, hacen necesario la adaptación de las fuerzas militares a estos futuros escenarios. Parte de esa adaptación es el contar con el personal capacitado para adaptarse y sobrellevar las dificultades del mañana.

Claramente, los ejércitos son organizaciones complejas que abarcan operaciones tácticas, técnicas, logísticas y funciones administrativas. Sin embargo, la verdadera eficacia de la autoridad militar se refleja en la capacidad para conducir operaciones exitosas mientras se minimizan tanto las bajas propias como los daños colaterales. En este contexto, la iniciativa ha adquirido una importancia superior al estricto cumplimiento de la disciplina (Fernandez, 1986).

Los cambios en el ámbito internacional y la creciente competitividad actual han llevado a la Armada Nacional a la necesidad de profesionalizar su fuerza mediante el fortalecimiento de sus procesos internos, especialmente en la formación de futuros profesionales de la institución. Además, es crucial que estos profesionales adquieran habilidades que los hagan altamente competitivos en sus respectivos campos laborales.

Este desafío se debe, en parte, a la dificultad de reconocer la importancia de las habilidades blandas, las cuales son clave para el éxito profesional. En un contexto global en constante cambio, es esencial que las fuerzas militares se preparen para enfrentar nuevos escenarios, como las guerras híbridas y las zonas grises, mediante el entrenamiento intensivo y el desarrollo de capacidades distintivas, aprovechando al máximo la inteligencia estratégica.

Contar con fuerzas militares altamente entrenadas y preparadas es fundamental para enfrentar las amenazas del futuro en un mundo en constante evolución. Las guerras actuales han llevado a las fuerzas militares a adaptarse continuamente tanto en la identificación de amenazas como en las tácticas de combate, utilizando innovaciones tecnológicas para cumplir con su misión de defender la soberanía nacional.

Por lo tanto, es crucial que los militares adquieran habilidades blandas esenciales para el desempeño eficiente de sus funciones. Este proyecto de investigación tiene como objetivo identificar las habilidades blandas o competencias no cognitivas necesarias para el desarrollo profesional óptimo de los directivos o comandantes en roles de mando intermedio. Estas habilidades se desarrollan durante la formación integral de los estudiantes en la ESFIM, y el proyecto busca evaluar el impacto de dicha formación.

En el contexto del proyecto educativo institucional, la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina tiene como objetivo ofrecer una formación integral a sus futuros suboficiales. Este enfoque abarca aspectos científicos, tecnológicos y humanísticos del ámbito militar, con un énfasis en fortalecer las condiciones éticas, morales y las habilidades de liderazgo (ESFIM, 2019).

La ESFIM tiene la responsabilidad esencial de proporcionar una formación integral al personal civil que, a través de un proceso de selección militar y adaptación,

accede a una educación militar completa. Esta formación abarca aspectos físicos, intelectuales, técnicos, tácticos y morales, preparando a los aspirantes para convertirse en suboficiales de Infantería de Marina. Se les instruye en principios de honor, lealtad, mando y liderazgo, con el objetivo de desarrollar su excelencia tanto intelectual como física. El propósito es equiparlos para cumplir con la misión constitucional de defender la Nación, tanto en áreas rurales como urbanas, y en condiciones adversas (ESFIM, 2019).

A partir de estos parámetros establecidos en el PEI de la ESFIM, podemos establecer una conclusión inicial, en donde al militar no solo adquiere conocimientos básicos académicos de una tecnología profesional, si no que durante su proceso reciben una formación integral no cognitiva.

Con el cambio de las circunstancias, los hombres y mujeres uniformados deben emplear habilidades blandas clave para tener éxito en su vida profesional y personal. En la actualidad, es crucial que los superiores encuentren formas de potenciar y valorar estas habilidades, elevando así las expectativas respecto a los mandos intermedios (Pandey et al., 2016).

Al militar no sólo se le enseña el camino de las armas, dentro de su proceso de formación y entrenamiento van adquiriendo una serie de habilidades blandas y destrezas técnicas que los fortalecen su condición profesional y personal.

El proceso de formación en la ESFIM tiene una duración de dos años, en este entrenamiento y formación se realizan distintas actividades extenuantes como carreras en la arena y zonas pedestres, sesiones diurnas y nocturnas de natación, pistas de obstáculos, pista de liderazgo, ejercicios físicos interminables, ejercicios de orden abierto “ejercicios de campo” y orden cerrado “ejercicios de formaciones”, se pasa días sin dormir y se convive con una sensación eterna de frío y humedad.

Durante dos años, los aspirantes son sometidos a una rigurosa evaluación por parte de suboficiales altamente entrenados, quienes buscan identificar y eliminar a aquellos que no cumplen con los requisitos físicos y mentales necesarios para integrarse a la Infantería de Marina. Simultáneamente, el objetivo del entrenamiento es identificar a los estudiantes capaces de desempeñarse eficazmente en un entorno de alta tensión, caos, fracaso y dificultades. Este entrenamiento básico es crucial para preparar al futuro suboficial para enfrentar los ambientes extremos que encontrará a lo largo de su carrera.

Los suboficiales instructores son veteranos con experiencia en situaciones complejas durante operaciones militares. Al llegar a los alojamientos, su primer acto es inspeccionar la cama. Si la cama está bien hecha, con el sobre en la posición correcta, las cobijas tensas, la almohada centrada bajo la cabecera y la cobija extra cuidadosamente doblada a los pies, se considera que el aspirante ha cumplido con los estándares. Aunque la tarea puede parecer simple o trivial, su perfección diaria enseña al futuro suboficial disciplina y organización.

Actualmente, no existe un estudio o proyecto de investigación que defina el nivel de habilidades blandas adquiridas durante el proceso de formación bajo el modelo pedagógico militar de inmersión total. Este estudio se centrará en la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina como objeto de investigación.

Variables

Variable Dependiente.

Educación integral: los indicadores de esta variable son; alumnos, Programa académico, metodologías de estudio.

Desarrollo de Habilidades Blandas: los indicadores de esta variable son; resultados de pruebas y encuestas sobre habilidades blandas, retroalimentación de la aplicación de las encuestas, recomendaciones para mejorar el proceso.

Impacto organizacional: los indicadores de esta variable son; desempeño de los suboficiales en el ambiente laboral, determinación del perfil militar identificando debilidades y oportunidades de mejora, análisis del retorno sobre la inversión en términos de mejora en habilidades blandas y desempeño.

Variable Independiente.

Habilidades blandas: indicadores de esta variable son; habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de gestión y habilidades de adaptación.

Métodos para identificar las Habilidades Blandas: indicadores de esta variable son; Tipo de metodología aplicada (encuesta diseñada, grupo de enfoque compuesto entre suboficiales y oficiales de la Armada Nacional, preguntas sociodemográficas y socioeconómicas).

Desempeño en el Entorno Militar: indicadores de esta variable son; evaluaciones del desempeño en tareas y responsabilidades militares, indicadores de efectividad en la ejecución de misiones y en el trabajo en equipo, resultados de evaluaciones de rendimiento y eficiencia operativa.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los alumnos a partir de una herramienta diagnóstica, con el propósito de proponer mejora en el desarrollo de estas para los alumnos al interior de la institución.

Objetivo específico

Identificar las habilidades esenciales para el desempeño óptimo profesional de los militares, a partir de un grupo de enfoque.

Analizar el grado de inmersión de habilidades blandas y la relación con las variables sociodemográficas y socioeconómicas en la ESFIM.

Proponer propuestas para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los directivos en las organizaciones militares.

Marco Referencial.

Marco de Antecedentes.

Análisis bibliométrico

Figura 1.

Investigaciones efectuadas desde el año 2019 al 2023 sobre soft skills

Año↓	Documentos↑
2023	268
2022	255
2021	191
2020	180
2019	173

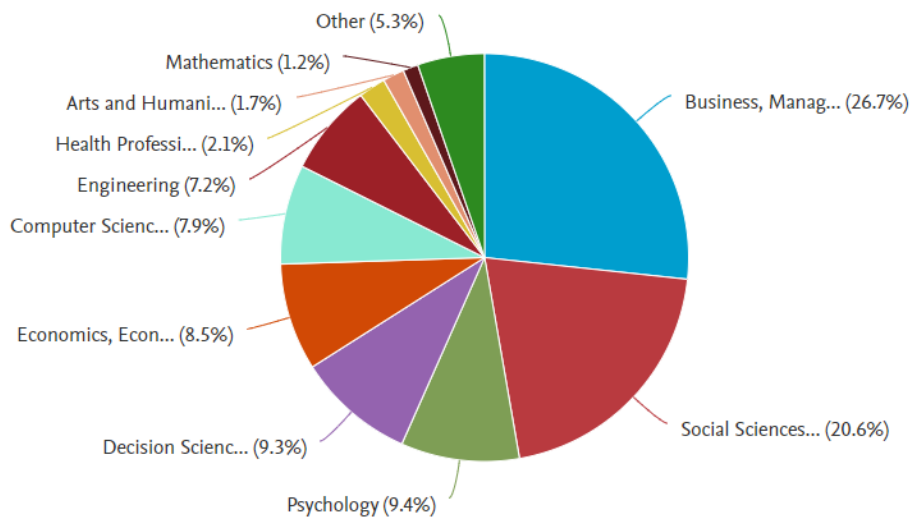
Nota: análisis bibliométrico de las investigaciones efectuadas desde el año 2019 al 2023 sobre soft skills.
Fuente: elaboración propia autor en el sitio web de scopus.

El análisis bibliométrico se enfoca en las investigaciones académicas realizadas entre los años 2019 y 2023 sobre las soft skills. Los datos recopilados para este estudio provienen directamente del sitio web de Scopus.

El análisis reveló un impresionante total de 1067 proyectos de investigación, indicando un interés sostenido y en constante crecimiento en el estudio de las soft skills. Este número no solo refleja la amplitud de la investigación en este campo, sino también la diversidad de enfoques y perspectivas adoptadas por académicos para abordar este tema crucial.

Figura 2.
Investigaciones por áreas

Documents by subject area



Nota: se efectúa un análisis bibliométrico por áreas sobre soft skills. Fuente: elaboración propia en el sitio web de scopus.

En la figura 2, en análisis muestra que la mayor proporción de documentos se encuentra en el área de negocios, gestión y contabilidad (26,7%), las ciencias sociales (20,6%), seguida de las ciencias de la computación (7,9%) y la economía (8,5%). Las áreas de estudio con menor representación son las matemáticas (1,2%), las artes y las humanidades (1,7%) y la ingeniería (7,2%).

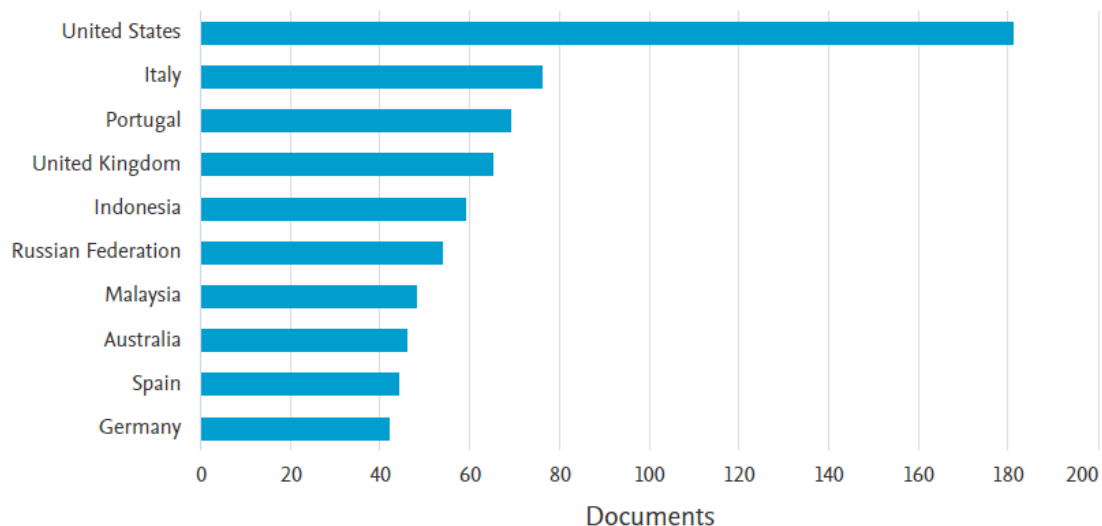
Se evidencia el interés en el ámbito organizacional por potenciar las habilidades blandas a todo nivel dentro de su escala estructural.

Figura 3.

Número de documentos publicados sobre soft skills por país o territorio

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.



Nota: se presenta un análisis del Número de documentos publicados sobre soft skills por país o territorio.
Fuente: elaboración propia en el sitio web de scopus.

La figura 3, representa el número de documentos publicados sobre soft skills por país o territorio. El gráfico muestra que los Estados Unidos son el país con el mayor número de publicaciones, con 181 documentos. Le siguen Italia (76), Portugal (69), el Reino Unido (65), Indonesia (59), Rusia (54), Malasia (48), Australia (46), España (44) y Alemania (42).

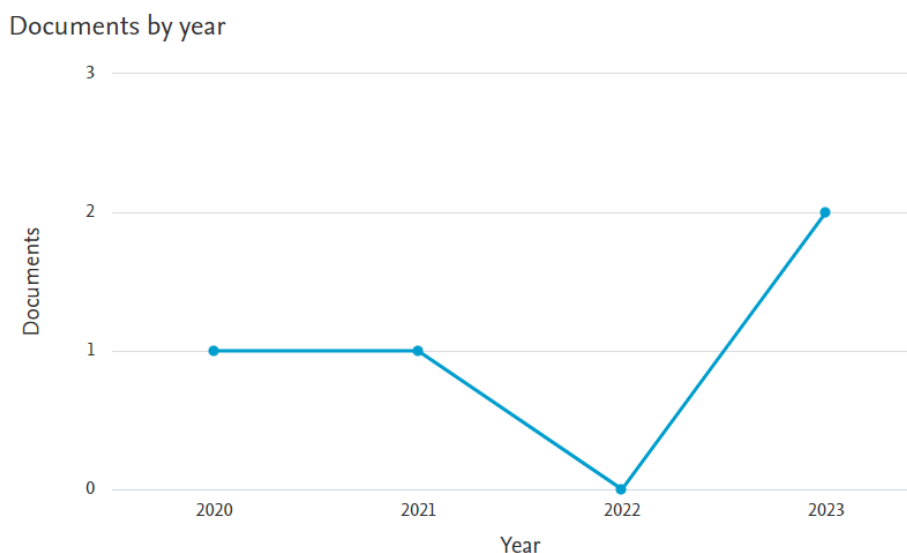
En la figura 3, muestra que hay un interés creciente por las soft skills en todo el mundo. En particular, los Estados Unidos, Italia y Portugal son países que están a la vanguardia de la investigación y la práctica en este campo.

En particular, el hecho de que los Estados Unidos sean el país con el mayor número de publicaciones es un indicio de que las soft skills son un tema de gran relevancia en este país. Esto se debe a que los Estados Unidos son una economía globalizada y competitiva, en la que las soft skills son cada vez más importantes para el éxito profesional.

El creciente interés por las soft skills en todo el mundo es una tendencia positiva. Las soft skills son habilidades esenciales para el éxito en la vida laboral y personal.

Figura 4.

Analizar resultados de búsqueda de militar y soft skills



Nota: se realizó una revisión bibliográfica para el análisis de los antecedentes del proyecto. Fuente: elaboración propia en el sitio web de scopus.

Se logro evidenciar que no existe un proyecto de investigación que hable sobre el desarrollo de habilidades blandas en los militares y por sobre todo dentro de su proceso de formación militar, las cuales son habilidades destacadas para los directivos en todas las organizaciones.

En el año 2023 (Benmelech & Frydman, 2015) en su proyecto “Developing Attributes of the Leader: From Military Service to the Civilian Workforce” (Desarrollo de los atributos del líder: del servicio militar a la fuerza laboral civil).

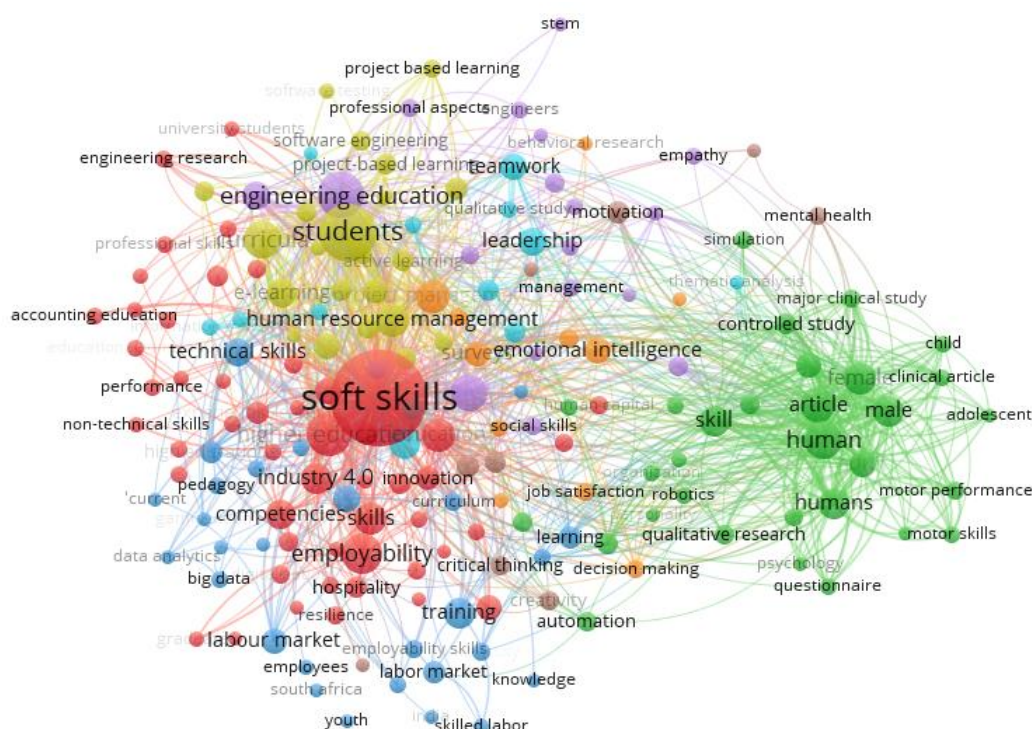
En su proyecto de investigación manifiesta “The reduction in the supply of executives who have conservative investment policies, are less prone to fraud, and are plausibly better equipped to navigate through times of crisis may be detrimental for firms if these skills cannot be easily provided to individuals through alternative sources, such as MBA programs”.

(La reducción en la oferta de ejecutivos que tienen políticas de inversión conservadoras, son menos propensos a fraudes y probablemente están mejor preparados para navegar a través de tiempos de crisis puede ser perjudicial para las empresas si estas habilidades no pueden proporcionarse fácilmente a las personas a través de fuentes alternativas, como programas de MBA).

Análisis cuantitativo

Figura 5.

Visualización de relación en red de soft skills en los años 2019 al 2023.



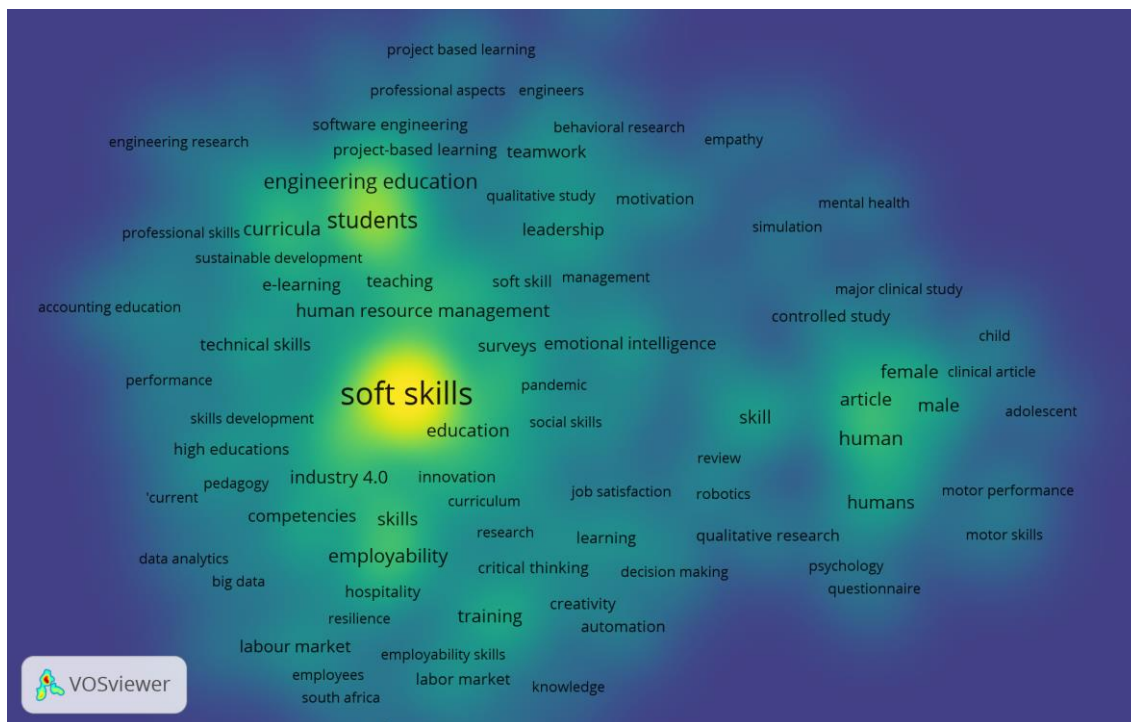
Nota: se presenta la visualización de relación en red de soft skills, ella muestra que las soft skills están relacionadas entre sí de diversas maneras. Fuente: elaboración propia en la herramienta de VOSviewer en base a la información recopilada del sitio web de scopus.

Las soft skills están relacionadas entre sí de diversas maneras. Algunas de las relaciones más comunes entre las soft skills son:

Relaciones de complementariedad: las soft skills complementarias se potencian mutuamente. Tal como es el caso de la inteligencia emocional y el trabajo en equipo son habilidades complementarias, ya que la inteligencia emocional ayuda a las personas a trabajar eficazmente en equipo.

blandas necesarias para el éxito en el lugar de trabajo, tanto en la carrera militar como en la vida civil.

Figura 7.
Visualización de densidad del tema soft skills



Nota: muestra que los temas más relevantes en la actualidad sobre las soft skills. Fuente: elaboración propia en la herramienta de VOSviewer en base a la información recopilada del sitio web de scopus.

Los temas más destacados se visualizan en la figura 7, de densidad, que presenta un mapa de calor sobre las investigaciones más relevantes en la actualidad. Entre estos, se incluyen la industria 4.0, recursos humanos, ingeniería de la educación, ingeniería de software, liderazgo, inteligencia emocional, satisfacción en el trabajo, empleabilidad, entre otros.

La quinta revolución la industria 5.0, esta trae consigo una función entre los humanos y el desarrollo de inteligencia artificial, que podrá brindar gran ayuda para la toma de decisiones, generando una ventaja competitiva en el mundo organizacional e institucional (Calero, 2021).

La quinta revolución industrial la cual esta próxima en llegar requiere personal con mayores competencias transversales que logren mantener su competitividad en el

ámbito organizacional e institucional, lo cual generara un mayor rendimiento y eficiencia para el cumplimiento de los objetivos trazados. Se evidenciándose la necesidad del fortalecimiento del talento humano en cuanto a competencias blandas “Soft-Skills”.

El 15% del éxito en las actividades profesionales y laborales está relacionado con el conocimiento técnico y las habilidades técnicas de cada individuo. En contraste, el 85% del éxito depende de las habilidades blandas, que incluyen competencias transversales como la autodisciplina, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la resolución de conflictos, entre otros aspectos esenciales (Yturralde, 2020).

En la actualidad existen estudios descriptivos sobre habilidades blandas, sin embargo, aún no se encuentra definido un modelo de estudio o métodos que puedan formar o cultivar las habilidades blandas. La metodología de Outdoor Training siendo esta una secuencia lógica de actividades cuidadosamente coreografiadas, diseñadas de acuerdo con un modelo experiencial y realizadas en un entorno de acción para promover el cambio de comportamiento en los alumnos (Ramos y Duque, 2015). Es lo más cercano para el desarrollo de competencias, es de este punto que tenemos como partida el desarrollo de habilidades blandas bajo el modelo de inmersión total militar.

(Rodríguez, 2020) En 2020, se llevó a cabo un estudio titulado "Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario", el cual reveló, con un nivel de significancia del 5% y basándose en los datos muestrales, una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño de los docentes en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener.

Por lo tanto, los hábitos que mejoran la productividad laboral y personal son muy valorados en las organizaciones, no solo en la etapa de contratación, sino también a lo largo de la carrera del empleado. (Millalén, 2016).

Siendo de esta forma las habilidades no cognitivas, consideradas factores críticos de éxito, son estas las mejores valoradas por los empleadores que las habilidades técnicas o cognitivas “duras”, que tienen a enfatizarse más en las aprendidas durante el desarrollo de programas académicos (Millalén, 2016).

En un estudio realizado enfocado en las organizaciones y elaborado por (Chery L. Aasheim. Lixin Li, 2009), en el cual organizaciones le asignan un valor con escala de 1 a 5 a las habilidades no cognitivas o blandas.

Tabla 1.
Categorías de habilidades

Conocimientos/habilidades organizacionales y gerenciales	Escala de 1 a 5
Conocimiento de las funciones comerciales primarias	3.65
Habilidades de gestión de proyectos	3.65
Conocimiento de su empresa	3.59
Conocimiento de la industria específica	3.50
Habilidades de liderazgo	3.63
Promedio	3.60
Habilidades/rasgos interpersonales	
Habilidades de comunicación	4.54
Habilidad para trabajar en equipo	4.49
Habilidades interpersonales	4.37
Promedio	4.47
Habilidades/rasgos personales	
Honestidad/integridad	4.62
Capacidad de análisis	4.51
Flexibilidad/adaptabilidad	4.33
Motivación	4.37
Pensamiento creativo	4.18
Habilidades organizativas	4.13
Emprendedor/tomador de riesgos	3.21
Promedio	4.19

Nota: Se presente una escala de valoración de las habilidades que en el mundo organizacional son más importantes en el ambiente directivo Fuente: elaboración con base a asheim, Li, & Williams, (2009).

Analizando la tabla anterior se puede concluir para los empleadores existen tres habilidades blandas esenciales para fortalecer la productividad al interior de la

organización las cuales son las habilidades personales, interpersonales y las habilidades organizacionales o gerenciales lo que permitirá al directivo potenciar su equipo de trabajo.

Aunado a lo anterior podemos percibir las habilidades con rasgos personales son las más apreciadas y requeridas por las organizaciones siendo la principal habilidad blanda la honestidad e integridad sacando una calificación de 4,62.

La evaluación de conocimientos y habilidades organizacionales y gerenciales revela un perfil competente. En cuanto a conocimientos comerciales y de la empresa, se destaca un entendimiento sólido, obteniendo puntajes promedio de 3.60. En habilidades interpersonales, como comunicación y trabajo en equipo, se alcanzan altas puntuaciones, con un promedio de 4.47, evidenciando una fortaleza en la interacción social y colaboración. En el ámbito personal, destacan la honestidad, capacidad analítica y motivación, reflejando un sólido conjunto de habilidades con un promedio de 4.19. Sin embargo, la disposición emprendedora muestra una puntuación más baja, sugiriendo una oportunidad para fomentar la iniciativa y disposición al riesgo. En resumen, el perfil general indica competencia, con áreas de excelencia y oportunidades para el desarrollo continuo.

Para los directivos u militares es importante evalúen las posibilidades que tiene a la hora de realizar una toma de decisión, nunca sabrá si la mejor decisión es la A o la B, pero después de analizar bien las posibilidades y con ello elegir la mejor a ser tomada. Asumir responsabilidad sobre los efectos de los resultados o consecuencias ya que no estarán en las manos de ellos. los directivos deben ver los problemas desde otra perspectiva para poder emplear la acción correcta para darle solución. Identificar bien el problema es el 80% del problema mismo, ya que la solución será el 20% tomando como base el diagrama de Pareto.

Cuando manejamos grandes volúmenes de información, ya sea cuantitativa o cualitativa, es aconsejable segmentarla para enfocarnos en lo más relevante. Para este propósito, se puede aplicar la ley de Pareto, también conocida como la regla del 80/20. Esta regla establece que el 80% de los resultados proviene del 20% de las causas, reflejando así la relación matemática entre efecto y causa. (Gómez J. I., 2012).

Hoy en día, el papel de los directores y comandantes va más allá de transmitir conocimientos que tendrán una vida útil limitada. Su función principal es ayudar a sus subordinados a desarrollar la habilidad de aprender de manera autónoma en un entorno en constante cambio, fomentando su crecimiento cognitivo y personal a través de actividades críticas y prácticas.

Todo directivo u militar que por su cargo cuenten con subordinados deberán contar con diferentes competencias y habilidades que le permitan fortalecer los procesos que se desarrollen al interior o exterior de toda organización.

Al desarrollar la fuerza laboral del futuro con las aspiraciones de la empresa, la sociedad en su conjunto se beneficia, ya que más personas podrán encontrar trabajo y alcanzar su máximo potencial (Maya, 2016).

El éxito en el mercado laboral no solo dependerá del nivel educativo alcanzado, sino también del conjunto de habilidades técnicas especializadas, cognitivas y socioemocionales que posean los trabajadores (Gontero y Novella, 2021).

(ManpowerGroup, 2022) En su encuesta sobre expectativas netas de empleo en Colombia, se informa que los sectores de educación, salud, trabajo social y gobierno enfrentan una escasez de talento. El 76% de los empleadores en estos sectores reportan dificultades para encontrar las habilidades técnicas y blandas requeridas, tales como resiliencia, adaptación, fiabilidad, disciplina, pensamiento crítico, análisis, trabajo en equipo, colaboración, razonamiento y resolución de problemas.

Las empresas buscan no solo habilidades técnicas, conocidas como "habilidades duras", sino también, y especialmente, competencias interpersonales o "soft skills". Estas últimas incluyen la capacidad de comunicarse, negociar, motivar y liderar, entre otras (Sierra, 2019).

El militar contemporáneo debe desempeñar roles tanto de administrador como de héroe, incorporando las modernas técnicas de gestión y administración, esenciales para la implementación de nuevas estrategias en el desarrollo organizacional e institucional (Fernandez, 1986). "military CEOs seem to perform better in times of industry distress" (Benmelech & Frydman, 2015). (los directores ejecutivos con experiencia militar parecen desempeñarse mejor en momentos de dificultades en la industria).

Esto resalta la relevancia de las reflexiones de (Espina y Raya, 2022), donde se destaca la importancia del reskilling. Este enfoque posibilita la adaptación a cambios disruptivos al asumir y aprender nuevas habilidades y capacidades. Dada la influencia de estos aspectos, se configura la base para la creación o distribución de un millón de nuevos empleados, preparando afrontar las dinámicas emergentes.

En el sector laboral el 61% de los empleados cree que las tendencias de la fuerza laboral masiva causadas por la globalización y el cambio tecnológico han afectado su trabajo. (Espina y Raya, 2022), muchos de estos empleos desaparecerán y otros se crearán haciendo del mercado laboral más exigente.

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales, están estrechamente vinculadas al liderazgo gerencial, el cual a su vez impacta directamente en el desempeño general de la organización. En este contexto, las habilidades blandas de los gerentes a menudo se perciben como mediocres tanto en evaluaciones externas como en autoevaluaciones (Gómez et al., 2020).

Los profesionales encargados de dirigir o liderar empresas e instituciones militares deben poseer competencias en diversas áreas clave, como dirección estratégica, liderazgo, gestión, docencia, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), auditoría, desarrollo organizacional, marketing, planificación estratégica, finanzas, diseño organizacional, gestión del talento, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, consultoría y asesoría en gestión. Además, deben demostrar habilidades en roles de gerente, estratega, directivo y emprendedor, así como utilizar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) de manera efectiva en el proceso de gestión de cualquier organización (Chavez, 2020).

En las organizaciones privadas que invierten en el desarrollo de habilidades directivas de sus líderes obtienen una mayor productividad. Sin embargo, esta práctica aún no es tan común en el sector público (Pérez F. J., 2016).

En la profesión militar en las habilidades requeridas por los soldados u subordinados quienes se encargan de ejecutar las ordenes se requieren habilidades duras o técnicas, mientras que en la parte directiva u comandantes se requieren unas habilidades más complejas como las blandas o no cognitivas que les permitan fortalecer los procesos al interior de la organización e institución.

(Maya, 2016) En su investigación sobre el desarrollo de habilidades blandas como solución a la escasez de talento humano, se destaca la importancia de que las universidades preparen a los estudiantes en estas competencias para ofrecerles una ventaja competitiva en el mercado laboral y promover su bienestar. Se sugiere una reforma en la educación que dé igual importancia a las habilidades blandas y técnicas. Un enfoque formal y a largo plazo debería establecer y evaluar el nivel deseado de estas habilidades.

Capacitar a futuros empleados con atributos valorados por las empresas no solo beneficiaría a los individuos, sino que también contribuiría a aumentar el empleo y la productividad en la sociedad. Se resalta la necesidad de datos longitudinales para mejorar la enseñanza de habilidades blandas, recomendando la recolección de datos cuantitativos y cualitativos a través de encuestas y comparaciones entre prácticas educativas. Además, se subraya la importancia de la colaboración entre gobiernos, instituciones educativas y empresas para construir un sistema de aprendizaje continuo, fortaleciendo así la conexión entre educación, empleadores y oportunidades profesionales.

(Gómez y otros, 2020) destacan la importancia de las habilidades blandas en la gestión gerencial, subrayando que los directivos presentan niveles medios al ser evaluados en estas competencias. El liderazgo se posiciona como una habilidad clave, aprendible y específica, integrando otras habilidades blandas y siendo crucial en la gestión organizacional. En la región caribe colombiana, se destaca el liderazgo relacional como modelo predominante, enfatizando la necesidad de líderes con visión global y habilidades de comunicación para impulsar teorías modernas y gestión sostenible. Se enfatiza la necesidad de fomentar el desarrollo de habilidades blandas desde la etapa escolar y de fortalecerlas en la adultez a través de un entrenamiento continuo, especialmente en programas universitarios que actualmente brindan una formación insuficiente en estas competencias. Entre las habilidades blandas más investigadas se encuentran la comunicación, la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones, las cuales se clasifican en categorías como habilidades personales, habilidades interpersonales y gestión de personas.

(Kirchner & O'Connor, 2018) they express that “Soldiers obtain and develop extensive soft skills throughout their Army career that complement their many technical

skills. However, soldiers currently are not exposed to frequent, intentional reflection on their learning and developing of soft skills. The benefits of including reflection in Army courses range from supporting soldiers' career advancement to understanding the role courses have in developing soft skills. At the same time, Army facilitators can leverage reflection to improve their own effectiveness in the classroom. This article introduces proven reflection methods that Army facilitators can include in their classroom. These methods support soldiers' development of soft skills across their Army career and beyond. Finally, soldiers who have a deeper understanding of the soft skills they acquire will be better positioned to advance their careers beyond active-duty service”.

(Estos manifiestan que los soldados adquieren y desarrollan amplias habilidades blandas a lo largo de su carrera militar, las cuales complementan sus numerosas habilidades técnicas. Sin embargo, actualmente, los soldados no se enfrentan a una reflexión frecuente e intencional sobre su aprendizaje y desarrollo de habilidades blandas. Los beneficios de incluir la reflexión en los cursos del ejército van desde apoyar el avance profesional de los soldados hasta comprender el papel que tienen los cursos en el desarrollo de habilidades blandas. Al mismo tiempo, los facilitadores del ejército pueden aprovechar la reflexión para mejorar su propia efectividad en el aula. Este artículo presenta métodos comprobados de reflexión que los facilitadores del ejército pueden incorporar en sus clases. Estos métodos respaldan el desarrollo de habilidades blandas de los soldados a lo largo de su carrera militar y más allá. Finalmente, los soldados que tienen una comprensión más profunda de las habilidades blandas que adquieren estarán mejor posicionados para avanzar en sus carreras más allá del servicio activo).

(Pandey y otros, Soft Skills in Defense Services - Need of the hour, 2016) they express that “Soft skills would not only improve communication skills but also would change the perspective and attitude culminating in concrete results”.

(estos manifiestan que las habilidades blandas no solo mejorarían las habilidades de comunicación, sino que también cambiarían la perspectiva y la actitud, dando lugar a resultados concretos).

Marco Teórico

La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente

La teoría de (Peter M. Senge, 2005) “se establece que las organizaciones inteligentes se fundamentan en cinco disciplinas de aprendizaje, las cuales son programas continuos de estudio y práctica”.

La primera disciplina es el dominio personal, que implica aprender a ampliar nuestra capacidad personal para crear los resultados deseados. Se trata de establecer un entorno empresarial que motive a todos los miembros a desarrollarse hacia las metas y propósitos que eligen.

La segunda disciplina, modelos mentales, implica reflexionar continuamente, aclarar y mejorar nuestra percepción interna del mundo. Es crucial entender cómo nuestros modelos mentales influyen en nuestras acciones y decisiones.

La tercera disciplina, visión compartida, consiste en desarrollar un compromiso colectivo hacia el futuro que deseamos crear. Esto implica establecer principios y directrices que guíen nuestros esfuerzos hacia esa visión compartida.

La cuarta disciplina, aprendizaje en equipo, se centra en potenciar las habilidades colectivas para el pensamiento y la comunicación. El objetivo es que los grupos puedan desarrollar una inteligencia y capacidad superiores a la suma de los talentos individuales de sus miembros.

La quinta disciplina, pensamiento sistémico, proporciona un enfoque para analizar y un lenguaje para describir las fuerzas e interacciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina capacita para efectuar cambios en los sistemas de manera más efectiva y actuar de manera más alineada con los procesos naturales y económicos del mundo.

El desarrollo continuo de estas disciplinas representa un camino de aprendizaje sin fin en las organizaciones. No son solo temas de estudio, sino prácticas basadas en teorías que evolucionan constantemente.

Basándonos en lo anterior, el desarrollo de habilidades blandas se constituye como una amalgama de diversas disciplinas transformadas en técnicas destinadas a fortalecer tanto las habilidades individuales como las colectivas dentro de las organizaciones.

Teoría de roles de equipo de Belbin

Con el incremento en la complejidad de las habilidades técnicas y sociales necesarias, la cuestión crucial ya no es únicamente qué habilidades y conocimientos posee el trabajador potencial, sino cómo se adaptará y comportará dentro del equipo en el que deberá desempeñar su labor (Arizeta & Ayestaran, 2003).

La Teoría de Belbin guarda similitudes con los enfoques de construcción de roles laborales, los cuales implican que las personas desempeñan un rol activo en la definición y evolución de sus funciones dentro de una organización.

Esta perspectiva sugiere que los trabajadores tienen la capacidad de ajustar comportamientos predefinidos y moldear así su rol laboral conforme a sus propias características personales (Belbin 1993, citado por Arizeta & Ayestaran, 2003, pág. 63).

Teniendo en cuenta lo anterior al desarrollar habilidades blandas según la Teoría de Belbin no solo mejora el desempeño individual de los empleados, sino que también fortalece la dinámica de equipo y contribuye al éxito general de la organización al adaptarse mejor a los desafíos del entorno laboral moderno.

la prueba de Wilcoxon Mann Whitney

Según (Turcios, 2015) la prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney (WMW), también conocida como la prueba de suma de rangos, se usa comúnmente para comparar las medianas de dos conjuntos independientes. En años recientes, su uso ha aumentado y se ha extendido a la comparación entre diversos tipos de conjuntos. Esta prueba es particularmente útil para evaluar las diferencias en la dispersión de datos entre dos grupos. Es importante resaltar que la prueba WMW se ha consolidado como una alternativa valiosa a la prueba t de Student para la comparación de muestras independientes.

Coefficiente de correlación R de Pearson. Según (Fiallos, 2021) destaca que numérico más utilizado para evaluar la correlación es el "coeficiente de Pearson". Representado por el símbolo 'r', este coeficiente, también conocido como coeficiente de correlación del producto-momento, proporciona una medida cuantitativa de la relación entre dos variables cuantitativas.

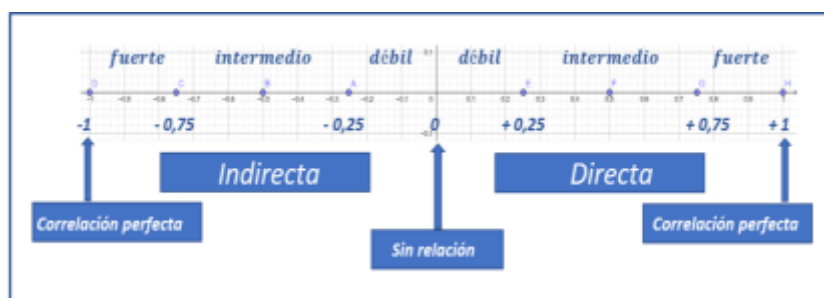
Principales características. (Fiallos, 2021) establece que el coeficiente, conocido también como correlación de Pearson, mide la naturaleza y la intensidad de la

relación entre dos variables cuantitativas, proporcionando una descripción numérica de esta correlación. A continuación, se detallan sus características principales:

- a. El coeficiente de Pearson indica si existe una correlación entre dos variables, expresada como $y=f(x)$ y $y=f(x)$.
- b. El coeficiente r de Pearson refleja la fuerza de la relación observada entre las variables.
- b. El coeficiente r también señala si la relación entre las variables es positiva o negativa.
- c. El signo del coeficiente r de Pearson revela la dirección de la correlación entre las variables.
- d. El valor absoluto del coeficiente r denota la fuerza o intensidad de la correlación.
- e. Un coeficiente positivo sugiere una relación directa, donde un incremento en una variable se asocia con un aumento en la otra, y una disminución en una variable se relaciona con una disminución en la otra.
- f. El coeficiente r de Pearson varía entre -1 y $+1$.
- g. El valor del coeficiente r de Pearson ilustra la fuerza de la asociación, como se muestra en el diagrama a continuación.

Figura 8.

Valor del coeficiente r Pearson



Nota: se presenta un diagrama que ilustra la fuerza de asociación del valor del coeficiente r de Pearson
fuente: elaborado por (Fiallos, 2021).

- a. Un valor de $r = 0$ indica que no existe ninguna asociación o correlación entre las dos variables.
- b. Un valor de $0 < r < 0.25$ $< r < 0.25 < r < 0.25$ denota una correlación débil.
- c. Un valor de $0.25 \leq r < 0.75$ = indica una correlación moderada.
- d. Un valor de $0.75 \leq r < 1$ = refleja una correlación fuerte.
- e. Un valor de $r = \pm 1$ = indica una correlación perfecta.
- f. ¿Cómo se calcula el coeficiente de correlación simple r Pearson's ?

Figura 9.

Formula de coeficiente de correlación simple r Pearson

$$r = \frac{\Sigma xy - \frac{\Sigma x \Sigma y}{n}}{\sqrt{(\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{n})(\Sigma y^2 - \frac{(\Sigma y)^2}{n})}}$$

Nota: se presenta Formula de coeficiente de correlación simple r Pearson fuente: elaborado por (Fiallos, 2021).

Normas o baremos

Según (Daza, 2014), baremar significa construir un baremo, que es una escala de puntuaciones obtenidas mediante un instrumento de medición, que facilita su interpretación al asignar un valor específico a cada puntuación. Para interpretar una puntuación correctamente, es necesario conocer los siguientes elementos:

Los límites superior e inferior de las puntuaciones posibles se determinan por:

- a. La puntuación media esperada.
- b. El contenido específico del instrumento.
- b. El público objetivo al que está dirigido el instrumento.

Normas cuantiles. Según (Daza, 2014) otro tipo de normas ampliamente utilizadas son los cuantiles, entre los cuales destacan:

- a. Cuartiles: Son cuantiles de orden 4, denominados Q1, Q2 y Q3, que dividen la distribución en cuatro partes iguales, dejando por debajo de ellos el 25%, 50% y 75% de los casos, respectivamente.
- b. Deciles: Son cuantiles de orden 10, denominados D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 y D9, que dividen la distribución en diez partes iguales, dejando por debajo de ellos el 10%, 20%, ..., hasta el 90% de los casos.
- c. Centiles: Son cuantiles de orden 100, denominados C1, C2, C3, ..., C99, que dividen la distribución en cien partes iguales, dejando por debajo de ellos el 1%, 2%, 3%, ..., hasta el 99% de los casos.

Cada cuantil divide una serie ordenada de puntuaciones en partes iguales, siendo la mediana (Md) el cuartil más conocido, que representa el punto central de la distribución.

- a. Cuantil 1 de orden 2: El cuantil que divide la distribución en dos partes iguales, también conocido como el percentil 50.
- b. Cuantil 2 de orden 4: También conocido como cuartil 2 (Q2), divide la distribución en cuatro partes iguales, representando el punto medio de la distribución.
- b. Cuantil 5 de orden 10: Conocido como decil 5 (D5), que divide la distribución en diez partes iguales, dejando el 50% de los datos por debajo de él.
- c. Centil o percentil 50 de orden 100: También denominado percentil 50 (p50), que indica el valor que deja el 50% de los datos por debajo de él.

Construcción de un baremo en cuantiles. Según (Daza, 2014) el proceso inicia con la creación de una distribución de frecuencias acumuladas, ya sea utilizando puntuaciones directas o agrupadas en intervalos. Primero, calculamos el rango o

amplitud de la serie mediante la fórmula ($A = X_M - X_m + 1$) donde X_M es el valor máximo y X_m es el valor mínimo. Luego, estimamos la amplitud de los intervalos según nuestras necesidades y determinamos el número de intervalos requeridos para la distribución. La fórmula genérica de aplicación es:

Formula de las puntuaciones típicas:

$$z = \frac{x_i - x}{s_t}$$

Las variables típicas (z) reflejan la distancia de cada puntuación directa con respecto a la media del grupo (X), medida en unidades de desviación estándar (S). Los sujetos que tienen puntuaciones superiores a la media obtienen valores positivos de z , mientras que aquellos con puntuaciones inferiores tienen valores negativos.

Coefficiente α de Cronbach. El coeficiente α , introducido por Cronbach en 1951, es una medida estadística utilizada para estimar la confiabilidad de una prueba o de cualquier índice derivado de la combinación de múltiples mediciones. Este coeficiente estima el valor de $p_{x,t}^2$ (cf. Ecuación 7) Al evaluar la consistencia interna de un conjunto de ítems o componentes del compuesto, este coeficiente refleja la equivalencia entre las distintas partes del conjunto (Lord, 1955 citado por Cervantes, 2005, pág. 17) y, por lo tanto, estima la varianza que en los puntajes observados corresponde a factores comunes de los diferentes ítems (Cronbach, 1951; Cotton, Campbell & Malone, 1957; Streiner, 1993; Schmidt et al., 2003 citado por Cervantes, 2005, pág. 17)).

Una fórmula con la cual se calcula el coeficiente α es la siguiente (Cronbach, 1951, p. 305 citado por Cervantes, 2005, pág. 17)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \frac{\sum_{k=1}^n \sum_{h=1}^n \sigma_{k,h}}{\sigma_x^2}; \forall h \neq k$$

Marco conceptual

Directivos: Según la (Association, 2020), “Un directivo es una persona que ocupa un puesto de responsabilidad dentro de una organización”.

Asimismo, se emplearán de manera intercambiable los términos "directivo" y "gerente", tal como lo define (Gumucio, 2009), como “la persona encargada de dirigir a individuos, grupos y la organización en su conjunto”. Además, estas funciones se distribuyen a través de todos los niveles jerárquicos de la organización: en el nivel institucional se denomina dirección; en el nivel intermedio, gerencia; y en el nivel operativo, supervisión de primera línea.

Organización: Según (Española, 2023) una organización es una “asociación de personas regida por un conjunto de normas con el propósito de alcanzar objetivos determinados”. Estas organizaciones tienen un sistema estructurado que les permite operar de manera eficiente para lograr metas específicas.

Además, se pueden identificar cuatro factores clave que los teóricos de las organizaciones suelen agrupar bajo el término "estructura". Estos factores incluyen: la coordinación de esfuerzos, la existencia de un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad (Guasch, 2006).

En los últimos años, las organizaciones han experimentado un significativo impulso hacia el desarrollo, fomento y promoción de la cooperación, así como la estimulación activa de la participación de los empleados. Al mismo tiempo, se ha buscado definir claramente el papel de los líderes en la dinámica del trabajo en equipo, enfocándose en potenciar la fuerza grupal y la unión de esfuerzos (Guasch, 2006, pág. 65).

Suboficiales: El Decreto 1790 de 2000 define al suboficial del Cuerpo de Mar como aquel individuo que ha sido formado, capacitado y entrenado con el objetivo principal de colaborar con los oficiales en el ejercicio del mando, ocupando un rol intermedio entre los oficiales y la tropa. Su responsabilidad incluye el desarrollo operacional y el mantenimiento de las unidades a flote, así como de las instalaciones de

la Fuerza (Constitución, 2000). Los suboficiales se distinguen por su rango y la posición que ocupan dentro de la jerarquía. En el contexto organizacional, un suboficial desempeñaría el rol de directivo de nivel intermedio.

Habilidades blandas: también conocidas como *soft skills*, son capacidades específicas que optimizan el desempeño laboral de una persona. Estas competencias transversales no solo facilitan el avance en la carrera profesional, sino que también pueden prever el éxito en el entorno laboral. (Millalén, 2016).

Habilidades duras: A diferencia de las habilidades blandas, las habilidades duras son competencias técnicas directamente relacionadas con el desempeño laboral. Estas habilidades suelen adquirirse a través de clases, cursos en línea, libros y otros recursos educativos, así como mediante la experiencia práctica en el trabajo (Heredia y García, 2021).

Según (Chávez & Fuentes, 2022), Estas habilidades científicas son adquiridas por los profesionales a través de la formación educativa proporcionada por las universidades. Estas destrezas están estrechamente vinculadas a las instituciones de educación superior, que tienen la responsabilidad de ofrecer los conocimientos necesarios para una preparación especializada en un campo concreto de la ciencia.

Formación integral: el (Decreto 2566, 2003) que establece las Condiciones de Calidad en su Artículo 4 sobre aspectos curriculares, fue modificado por el Decreto 2170 del 27 de junio de 2005. Esta modificación establece que los programas educativos deben asegurar una formación integral que permita a los egresados desempeñarse eficazmente en diversos escenarios, alcanzando el nivel de competencias requerido en cada área. Además, los perfiles de formación deben incluir el desarrollo tanto de las competencias como de las habilidades específicas de cada campo y área de formación.

Escalafón militar: El artículo 27 (Decreto 1790, 2000) Se define como un listado de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo, organizados por Fuerza, Arma, Cuerpo y Especialidad, y clasificados por grado y antigüedad. Este listado incluye información adicional que facilita su identificación militar.

Alumno: Según (Española, 2023), “es la persona que recibe instrucción académica por parte de un profesor o en una institución educativa, como una escuela, colegio o universidad” en el caso de la ESFIM esta categoría es dada a cada uno de los alumnos a partir del momento que efectúa el juramento de bandera después de los 3 meses de ingreso, hasta el cuarto semestre donde recibe la categoría de brigadier.

Marco legal

Tabla 2.

Marco legal aplicable a la educación con estándares de calidad

Norma	Descripción
Constitución Política de Colombia 1991	Artículo 67. La educación es un servicio público que tiene una función social. Autonomía universitaria.
Ley 30 de 1992 de 28 de diciembre	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
Decreto 2904 de 1994	Se reglamentan los artículos 53 y 54 de la Ley 30 de 1992. Creó el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de educación superior y el Consejo Nacional de Acreditación
Decreto 1075 de 2015	Decreto único reglamentario del sector educación
Decreto 1280 de 2018	Reglamento el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
Decreto 1330 de 2019	Se describen las condiciones de calidad
Acuerdo 02 de 2020	Actualización el modelo de acreditación en alta calidad

Nota: se enlista la regulación legal aplicable a la educación en Colombia. Fuente elaboración propia autor en base a la propuesta para la armonización de los factores de acreditación institucional para instituciones de educación superior y la NTC ISO 21001:2019 (Correa & García, 2022).

Marco institucional

Tabla 3.
Marco normativo aplicado al proceso

Normativa	Descripción	Fecha de ratificación
PAS 99:2012	Sistemas de gestión integrados	2012
ISO 9000:2015	Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario	15/10/2015
ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de Calidad	23/09/2015
NTC ISO 21001:2019	Sistemas de Gestión Para Organizaciones Educativas	05/2018
PEI Manual	Proyecto educativo institucional de la ESFIM básico del instructor militar de la Armada Nacional	25/1/2019 2018
PEFA	Proyecto educativo de las fuerzas armadas	2008
Plan estratégico de educación	Por el cual se establecen las políticas, perspectivas y lineamientos de educación	2012-2030
Plan Estratégico de campaña Ayacucho	Por el cual se establecen los objetivos estratégicos para las FFMM.	2023-2026
Plan estratégico naval	Por la cual se establece la alienación de la ARC con los direccionadores de la política publica	2024-2027
Política de educación para la fuerza pública PEFuP	Por la cual se establece las políticas de educación y desarrollo humano para la fuerza publica	2021-2026

Nota: se enlista la normativa aplicable. Fuente elaboración propia autor en base a la propuesta para la armonización de los factores de acreditación institucional para instituciones de educación superior y la NTC ISO 21001:2019 (Correa & García, 2022).

Marco Espacial

La investigación se centra en la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina (ESFIM), situada en Coveñas - Sucre. Esta institución es un centro clave para la formación de suboficiales en el ámbito militar colombiano.

Marco temporal

El proyecto de investigación, diseñado para fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en la Escuela de Suboficiales de Infantería de Marina (ESIM), en donde se recopiló la información del personal de alumnos del periodo 2023 I y los egresados del 2023 II. En el periodo del 2023 se aplicaron las técnicas de recolección de información, en el 2024 se efectuaron los análisis de la información.

Diseño Metodológico.

En consonancia con las líneas de investigación delineadas para la Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, se optó por centrar el proyecto de investigación en las siguientes:

- a. **Línea de Investigación:** Dinámica Organizacional
- b. **Sublínea de Investigación:** Gestión y Desarrollo del Talento Humano.

El desarrollo de habilidades blandas ejerce un impacto significativo en el desarrollo laboral tanto de directivos como de suboficiales en organizaciones militares. Para los directivos, la mejora en competencias como liderazgo, gestión de conflictos y habilidades interpersonales contribuye a un liderazgo más efectivo, fomentando un entorno laboral colaborativo y motivador. En el caso de los suboficiales, estas habilidades les permiten no solo ejecutar órdenes de manera eficiente, sino también destacarse en aspectos como la adaptabilidad, el trabajo en equipo y la resiliencia en entornos desafiantes.

En el contexto de la línea de investigación "Dinámica Organizacional" y la sublínea "Gestión y Desarrollo del Talento Humano", el proyecto de investigación se insertó al centrarse en cómo el fortalecimiento de habilidades blandas impactó la dinámica interna de las organizaciones militares. Este enfoque contribuyó al desarrollo del talento humano al reconocer y potenciar las habilidades necesarias para el liderazgo efectivo, la toma de decisiones y la adaptabilidad en el ámbito militar. La investigación, al haber abordado específicamente la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina como caso de estudio, proporcionó perspectivas valiosas sobre la integración de habilidades blandas en la formación militar y su influencia en la dinámica y gestión organizacional.

Metodología

Procedimiento

Esquema del diseño explicativo secuencial (DEXPLOS). Como esboza (Sampieri, 2014) sigue los siguientes pasos:

Primer paso: Recolección de datos cualitativos

Segundo paso: Análisis cualitativo

Tercer paso: Recolección de datos cuantitativos

Cuarto paso: Análisis cuantitativo

Sexto paso: Interpretación del análisis completo (total)

Análisis de datos

Para la primera etapa se efectuará un análisis de datos mediante el procedimiento de análisis cualitativo de contenido, una alternativa de análisis de comunicaciones que es comprensible y alcanzable, pero que conserva el rigor y la sistematización originales (Cáceres, 2003).

Para la aplicación del procedimiento se realizará los siguientes pasos como lo esboza (Cáceres, 2003), así:

Primer paso: selección del objeto de análisis dentro de un modelo de comunicación.

Segundo paso: el desarrollo del preanálisis.

Tercer paso: la definición de las unidades de análisis.

Cuarto paso: establecimiento de reglas de análisis y códigos de clasificación.

Quinto paso: desarrollo de categorías.

Sexto paso: la integración final de los hallazgos.

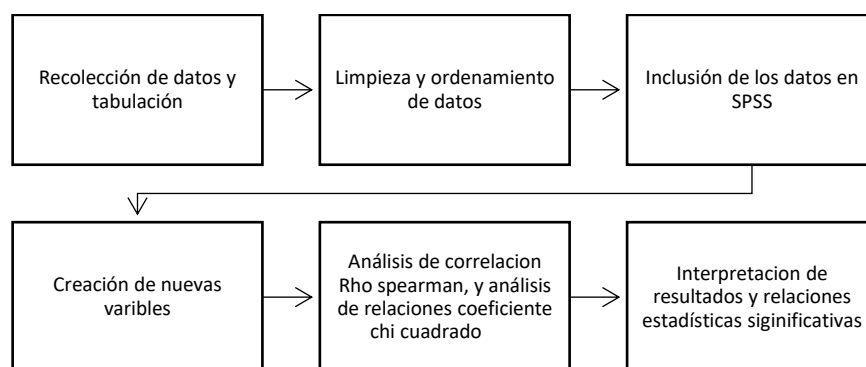
Para el análisis de la segunda etapa se efectuará mediante frecuencias absolutas de Baremo.

Para complementar, el análisis cuantitativo se complementó con el uso de SPSS, para establecer las relaciones entre las variables de estudio se aplicaron estadísticas correlacionales no paramétricas bivariadas y, además tablas de contingencia para las relaciones estadísticas de variables cualitativas, con el fin de comprender la significancia entre las variables sociodemográficas y las dimensiones.

Para lograr esto, se aplicaron técnicas estadísticas avanzadas, empleando la correlación de Spearman para variables continuas y la prueba Chi Cuadrado para variables cualitativas.

Figura 10.

Proceso de análisis estadísticos para las relaciones entre las variables sociodemográficas y de habilidades blandas.



Nota: se presente el proceso de análisis estadísticos para las relaciones entre las variables sociodemográficas y de habilidades blandas fuente: Elaboración propia autor.

Para analizar la relación entre la edad y las variables de habilidades blandas, se empleó el coeficiente de correlación no paramétrica de Rho de Spearman, que es adecuado para variables ordinales y no presupone una distribución normal de los datos (Hahs-Vaughn, 2023; Stockemer, 2018). En el caso de la prueba de Chi Cuadrado, se construyó una tabla de contingencia para relacionar las variables cualitativas del estudio con las subdimensiones de habilidades blandas. Se utilizó la opción de Chi-Square para obtener los resultados de la prueba (Canela et al., 2019; Hahs-Vaughn, 2023; Stockemer, 2018).

Tipo de Investigación.

Se ha diseñado una investigación con un enfoque mixto, conforme a la propuesta de (Sampieri, 2014), este enfoque no pretende sustituir ni la investigación cuantitativa ni la cualitativa, sino más bien aprovechar las ventajas de ambas metodologías, integrándolas para maximizar sus fortalezas y reducir sus posibles debilidades.

El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) comprende dos fases distintas: primero, se realiza una recolección y análisis de datos cualitativos; a continuación, se lleva a cabo la recopilación y el análisis de datos cuantitativos (Sampieri, 2014).

La modalidad seleccionada para el diseño es la derivativa, conforme a lo indicado según (Sampieri, 2014), En este enfoque, la recolección y análisis de datos cuantitativos se fundamentan en los hallazgos cualitativos previos. La integración mixta se logra al combinar el análisis cualitativo con la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final se basa en la comparación e integración de los resultados de ambos tipos de datos. El objetivo principal del diseño es llevar a cabo una exploración preliminar del planteamiento.

Método de Investigación

El método de investigación es de análisis para combinar un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial, como lo plantea (Álvarez, 2000) Este proceso de conocimiento comienza con la identificación de los distintos elementos que definen una realidad. La investigación comienza con la recolección y análisis de datos cualitativos a través de entrevistas, seguida de un análisis cuantitativo con encuestas. Este enfoque permite obtener una comprensión integral del impacto de las habilidades blandas en el entorno militar, proporcionando tanto una perspectiva cualitativa profunda como una validación cuantitativa de los hallazgos.

Fuentes de Información

Para la recopilación de información, se llevará a cabo una primera etapa utilizando la metodología de grupo focal. En esta fase, participarán 21 miembros, tanto oficiales como suboficiales de la Armada de Colombia, con el objetivo de identificar las habilidades necesarias para lograr un rendimiento laboral excelente en el entorno militar. Durante esta sesión, se realizaron 10 preguntas abiertas con el propósito de establecer las habilidades y competencias requeridas para desenvolverse de manera exitosa en la profesión militar. Esto permitirá determinar las variables de las habilidades blandas a investigar, las cuales constituirán las competencias deseadas dentro de la profesión militar.

En la segunda etapa, se implementará un instrumento tipo encuesta dividido en cuatro categorías, abordando las principales habilidades blandas con 27 subcategorías asociadas o dimensiones. Para medir la variable habilidades blandas se utilizará un cuestionario de 113 preguntas elaboradas en base a al cuestionario ECI-U Inventario de Competencias Emocionales – Edición Universitaria de (GOLEMAN, D., y BOYATZIS, R.E., 2001), así mismo el Cuestionario de Habilidades blandas de (Carlos Manuel Gonzalez Chavez 2020) y el cuestionario de Castro Chinchay, K. P. (2018). Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia de Wagnild y Young en adolescentes de Pachacutec, Ventanilla, 2018. El resultado de dicho cuestionario mide 27 competencias en 4 habilidades blandas principales: habilidad personal, habilidad interpersonal, habilidad de gestión y habilidad de adaptación.

En la habilidad personal cuenta con 11 subcategorías o dimensiones las cuales son, Conciencia emocional con 03 preguntas, autovaloración con 03 preguntas, Autoconfianza con 03 preguntas, Control emocional con 03 preguntas, Ser digno de confianza con 03 preguntas, Conciencia de los actos 03 preguntas, Adaptabilidad con 03

preguntas, Optimismo con 03 preguntas, Orientación al logro con 03 preguntas, Resiliencia con 24 preguntas, Iniciativa con 03 preguntas.

En la habilidad interpersonal cuenta con 06 subcategorías o dimensiones las cuales son, Empatía con 08 preguntas, Conciencia organizacional con 03 preguntas, Orientación al servicio 03 preguntas, Balance de vida con 04 preguntas, Motivación y esfuerzo con 02 preguntas, Cortesía con 02 preguntas.

En la Habilidad de gestión cuenta con 08 subcategorías o dimensiones las cuales son, Capacidad de enseñanza con 03 preguntas, Liderazgo inspiracional con 03 preguntas, Influencia con 03 preguntas, Comunicación con 03 preguntas, Manejo de conflictos con 03 preguntas, Creación de lazos interpersonales con 03 preguntas, Trabajo en equipo y colaboración con 06 preguntas, Toma de decisiones y liderazgo visible con 04 preguntas.

En la habilidad de adaptación cuenta con 02 subcategorías o dimensiones las cuales son, Flexibilidad con 03 preguntas, Creatividad e innovación con 03 preguntas.

Estos instrumentos son fundamentales para abordar los objetivos propuestos en este proyecto. La encuesta se estructurará en dos fases. La primera fase se centrará en la caracterización personal del encuestado, proporcionando información detallada sobre su perfil. En la segunda fase, se evaluarán las habilidades blandas mediante preguntas con una escala Likert. Esta escala, que varía de 1 a 5, se define de la siguiente manera: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.

Finalmente, se considerarán documentos fundamentales en el ámbito de habilidades blandas, dirección estratégica y militar, provenientes principalmente de las bases de datos ISI y SCOPUS, ya que es aquí donde se genera gran parte del conocimiento científico.

Fuentes de información primaria.

Las fuentes de información primarias son esenciales para obtener datos directos y específicos sobre un tema determinado. En el contexto del estudio sobre las habilidades blandas en el entorno militar, se emplearon diversas metodologías que facilitaron la recolección de información valiosa mediante la interacción directa con los participantes.

En primer lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 21 oficiales y suboficiales veteranos de la Armada de Colombia. Estas entrevistas se organizaron en formato de grupos focales y se guiaron con 10 preguntas orientadoras abiertas. Este enfoque permitió recopilar información cualitativa rica y detallada sobre las habilidades blandas que los participantes consideran necesarias y su impacto en el desempeño militar. Los entrevistados pudieron expresar sus experiencias, perspectivas y conocimientos de manera abierta, lo que resultó en una comprensión más profunda de las dinámicas involucradas en el desarrollo de estas competencias. Las opiniones y experiencias de estos profesionales proporcionaron un contexto valioso que sirvió de base para la posterior elaboración del cuestionario.

Una vez estructurado el cuestionario, se solicitó la revisión de cuatro expertos en la materia para fortalecer aún más su pertinencia y validez. Estos especialistas ofrecieron recomendaciones y observaciones críticas que permitieron realizar ajustes significativos al cuestionario. Su experiencia contribuyó a mejorar la claridad, relevancia y pertinencia de las preguntas, asegurando que el instrumento fuera adecuado para medir las habilidades blandas en el contexto militar.

Antes de aplicar el cuestionario a la muestra completa, se llevó a cabo una prueba piloto con 30 encuestas. Esta etapa resultó crucial para validar el cuestionario, garantizando que las preguntas fueran comprendidas adecuadamente por los

encuestados y evaluando la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach. La prueba piloto permitió identificar y corregir posibles ambigüedades en las preguntas, lo que mejoró la calidad de la información recopilada.

Una vez diseñado el cuestionario, que constaba de 113 preguntas cerradas y 14 preguntas abiertas, se distribuyó a 200 estudiantes de la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina. Este cuestionario tenía como objetivo evaluar y medir diferentes dimensiones de las habilidades blandas en el contexto militar, permitiendo obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre las habilidades blandas, datos sociodemográficos y socioeconómicos.

Fuentes de información secundaria.

Bases de Datos Científicas: se consultará de bases de datos como ISI y SCOPUS para acceder a artículos, estudios previos y otros trabajos de investigación relevantes. Como resultado se evidenció que no existen trabajos o estudios previos sobre habilidades blandas, su evaluación, y su impacto en contextos similares.

Revisión de Literatura Académica en dicha revisión literaria permitió el diseño de cuestionario de 113 preguntas elaboradas en base a al cuestionario ECI-U Inventario de Competencias Emocionales – Edición Universitaria de (GOLEMAN, D., y BOYATZIS, R.E., 2001), así mismo el Cuestionario de Habilidades blandas de (Carlos Manuel Gonzalez Chavez 2020) y el cuestionario de Castro Chinchay, K. P. (2018). Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia de Wagnild y Young en adolescentes de Pachacutec, Ventanilla, 2018. El resultado de dicho cuestionario mide 27 competencias en 4 habilidades blandas principales: habilidad personal, habilidad interpersonal, habilidad de gestión y habilidad de adaptación.

Técnicas e Instrumentos de Recolección Información.

Para la recopilación de información, se llevará a cabo una primera etapa utilizando la metodología de grupo focal. En esta fase, participarán 21 miembros, tanto oficiales como suboficiales de la Armada de Colombia, con el objetivo de identificar las habilidades necesarias para lograr un rendimiento laboral excelente en el entorno militar. Durante esta sesión, se realizaron 10 preguntas abiertas con el propósito de establecer las habilidades y competencias requeridas para desenvolverse de manera exitosa en la profesión militar. Esto permitirá determinar las variables de las habilidades blandas a investigar, las cuales constituirán las competencias deseadas dentro de la profesión militar.

En la segunda etapa, se implementará un instrumento tipo encuesta dividido en cuatro categorías, abordando las principales habilidades blandas con 27 subcategorías asociadas o dimensiones. Para medir la variable habilidades blandas se utilizará un cuestionario de 113 preguntas elaboradas en base a al cuestionario ECI-U Inventario de Competencias Emocionales – Edición Universitaria de (GOLEMAN, D., y BOYATZIS, R.E., 2001), así mismo el Cuestionario de Habilidades blandas de (Carlos Manuel Gonzalez Chavez 2020) y el cuestionario de Castro Chinchay, K. P. (2018). Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia de Wagnild y Young en adolescentes de Pachacutec, Ventanilla, 2018. El resultado de dicho cuestionario mide 27 competencias en 4 habilidades blandas principales: habilidad personal, habilidad interpersonal, habilidad de gestión y habilidad de adaptación.

En la habilidad personal cuenta con 11 subcategorías o dimensiones las cuales son, Conciencia emocional con 03 preguntas, autovaloración con 03 preguntas, Autoconfianza con 03 preguntas, Control emocional con 03 preguntas, Ser digno de confianza con 03 preguntas, Conciencia de los actos 03 preguntas, Adaptabilidad con 03

preguntas, Optimismo con 03 preguntas, Orientación al logro con 03 preguntas, Resiliencia con 24 preguntas, Iniciativa con 03 preguntas.

En la habilidad interpersonal cuenta con 06 subcategorías o dimensiones las cuales son, Empatía con 08 preguntas, Conciencia organizacional con 03 preguntas, Orientación al servicio 03 preguntas, Balance de vida con 04 preguntas, Motivación y esfuerzo con 02 preguntas, Cortesía con 02 preguntas.

En la Habilidad de gestión cuenta con 08 subcategorías o dimensiones las cuales son, Capacidad de enseñanza con 03 preguntas, Liderazgo inspiracional con 03 preguntas, Influencia con 03 preguntas, Comunicación con 03 preguntas, Manejo de conflictos con 03 preguntas, Creación de lazos interpersonales con 03 preguntas, Trabajo en equipo y colaboración con 06 preguntas, Toma de decisiones y liderazgo visible con 04 preguntas.

En la habilidad de adaptación cuenta con 02 subcategorías o dimensiones las cuales son, Flexibilidad con 03 preguntas, Creatividad e innovación con 03 preguntas.

Estos instrumentos son fundamentales para abordar los objetivos propuestos en este proyecto. La encuesta se estructurará en dos fases. La primera fase se centrará en la caracterización personal del encuestado, proporcionando información detallada sobre su perfil. En la segunda fase, se evaluarán las habilidades blandas mediante preguntas con una escala Likert. Esta escala, que varía de 1 a 5, se define de la siguiente manera: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.

Finalmente, se considerarán documentos fundamentales en el ámbito de habilidades blandas, dirección estratégica y militar, provenientes principalmente de las bases de datos ISI y SCOPUS, ya que es aquí donde se genera gran parte del conocimiento científico.

Población y muestra

De acuerdo con la información suministrada por el personal del talento humano de la ESFIM, para el segundo semestre del 2023 la planta de estudiantes es de 405.

Divididos de la siguiente manera:

Tabla 4.
Planta de estudiantes ESFIM

Planta de estudiantes	
Compañía	Número de personas
Hichamon	86
Torres	89
Hernández	89
Correa	51
Medar	90
Total	405

Nota: se presenta el número de personas que integran la planta de estudiantes del segundo semestre del 2023 y egresados del primer semestre del 2023 fuente: elaboración propia autor en base a la información suministrada por el personal del talento humano de la ESFIM.

Debido a las características específicas de la población, es crucial utilizar técnicas de muestreo probabilístico para definir la muestra. Para determinar la ecuación muestral, se adoptará un enfoque adecuado para poblaciones finitas, siguiendo las recomendaciones establecidas por (Sampieri, 2014).

Cálculo de la muestra

$$\text{ecuación (1)} \quad \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1)^2 + Z^2 * p * q} = \frac{405 * 1,96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(405 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5} = \mathbf{198}$$

De acuerdo con la ecuación (1), con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, empleando un valor Z de 1.96 para una distribución de probabilidad del 50% en cada evento, se determina que la muestra adecuada será de 198 estudiantes y egresados de la ESFIM.

Validación del instrumento de medición desarrollo de habilidades blandas en organizaciones militares

Para validar el instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto que permitió evaluar la confiabilidad y validez de los constructos propuestos, así como comprobar si las preguntas eran fácilmente comprendidas por los encuestados. En esta fase inicial, se realizaron 30 encuestas a estudiantes de la Escuela de Formación de Infantería de Marina.

La validación del piloto se efectuó mediante el análisis de fiabilidad y consistencia interna usando el coeficiente alfa de Cronbach. Según este método, un alfa de Cronbach inferior a 0,69 indica una baja consistencia interna entre los ítems de la encuesta, lo que sugiere que las preguntas no miden adecuadamente lo que se pretende. En cambio, si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0,7 y 0,9, el instrumento se considera aceptable, mostrando una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

El alfa de Cronbach fue aplicado a las escalas de medida del instrumento, las cuales se relacionan a continuación:

Tabla 5.
Escalas de medición habilidades blandas

No.	Escalas de medición	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
1	Habilidad personal	0,936	0,947	32
2	Habilidad interpersonal	0,889	0,926	20
3	Habilidad de gestión	0,928	0,941	28
4	Habilidad de adaptación	0,708	0,778	6

Nota: se presenta la escala de medición como resultado de la aplicación de Alpha de Cronbach basada en elementos estandarizados fuente: elaboración propia autor.

Los resultados muestran que las escalas de medición relacionadas con la gestión del conocimiento exhiben un alto grado de fiabilidad y consistencia interna. Se observa que la escala de habilidad de adaptación alcanzó un valor de 0.708, que está en el límite

superior de lo aceptable. Según diversos académicos, se requiere que los valores superen 0.6 para asegurar la fiabilidad y consistencia de la escala. Sin embargo, para estudios exploratorios, un alfa de Cronbach entre 0.4 y 0.7 es generalmente aceptado, y en escalas pequeñas (con menos de 10 ítems), los valores de alfa suelen ser más bajos. A medida que se obtienen más respuestas del cuestionario, es probable que se ajusten las escalas. Por lo tanto, se decide continuar con la investigación utilizando las escalas de medida originales.

Alcance y limitaciones

Alcance

Este proyecto se presenta como una propuesta para fortalecer el talento humano dentro de las organizaciones, especialmente en el ámbito militar, donde esta temática ha sido poco explorada hasta ahora. El enfoque en las habilidades blandas resulta crucial, ya que estas competencias no solo son esenciales para el desarrollo personal, sino que también influyen significativamente en el rendimiento organizacional.

La propuesta servirá como base para identificar el nivel de desarrollo de las cuatro habilidades blandas fundamentales: habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. Dentro de estas habilidades, se examinarán 27 subdimensiones que permitirán evaluar con mayor precisión las competencias de los miembros de la Armada Nacional y de otras organizaciones que busquen fortalecer estas capacidades en su personal.

A lo largo de diversas investigaciones, se ha comprobado que el desarrollo de habilidades blandas es un factor determinante para el éxito en el entorno laboral. Esto se vuelve aún más relevante en el contexto de las organizaciones militares, donde los miembros operan bajo constante presión y deben enfrentarse a situaciones desafiantes que requieren tanto habilidades técnicas como interpersonales. La capacitación en estas áreas no solo contribuye al crecimiento profesional de los individuos, sino que también mejora la cohesión del equipo y la eficacia en la ejecución de las tareas.

Por lo tanto, este proyecto no solo busca identificar y evaluar las habilidades blandas existentes, sino también diseñar estrategias de capacitación y desarrollo que promuevan un ambiente de aprendizaje continuo. Esto permitirá a las organizaciones militares adaptarse mejor a los cambios y desafíos del entorno actual, garantizando que

sus miembros estén preparados para enfrentar las exigencias del servicio con confianza y eficacia.

Limitaciones

Durante el desarrollo de este proyecto, se enfrentaron diversas limitaciones que impactaron su progreso. Una de las principales dificultades fue la escasez de tiempo, atribuida al entorno militar en el que me encuentro. La naturaleza dinámica de las instituciones militares, caracterizada por el constante cambio de personal, complicó aún más el desarrollo del caso de estudio.

Además, el desconocimiento generalizado sobre el tema de las habilidades blandas entre muchos miembros de la institución representó un obstáculo significativo. Esta área de conocimiento, que es fundamental para el crecimiento profesional y personal, aún es poco explorada en el ámbito militar, al igual que en muchas otras organizaciones. Esta falta de familiaridad hizo que la sensibilización y la formación sobre estas competencias se volvieran aún más necesarias.

El trabajo se llevó a cabo de manera remota, lo que requería la colaboración constante de otras personas y la disponibilidad de su tiempo para poder avanzar en la recopilación de datos, especialmente a través de encuestas. Este formato de trabajo a distancia, aunque útil en ciertos aspectos, también presentó desafíos en términos de comunicación y coordinación, lo que a veces dificultó la obtención de información oportuna y precisa.

A pesar de estas limitaciones, el proyecto continuó avanzando, destacando la importancia de adaptarse a las circunstancias y buscar soluciones creativas para superar los obstáculos. La experiencia adquirida a lo largo del proceso ha sido valiosa y resalta la necesidad de fomentar un mayor entendimiento y capacitación en habilidades blandas

dentro del contexto militar, contribuyendo así al desarrollo integral de los miembros de la institución.

Resultados y Análisis de la Recolección de la Información.

Resultado primer objetivo.

Después de aplicar el instrumento de recolección de datos en la primera fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en grupo con 21 participantes, que incluían oficiales y suboficiales veteranos de la Armada de Colombia.

Los miembros del grupo de enfoque proporcionaron valiosas aportaciones sobre las habilidades blandas necesarias para que un militar pueda desempeñarse de manera efectiva en su entorno laboral, especialmente para aquellos que ocupan roles directivos en todos los niveles de la estructura organizacional.

Como resultado de la recolección de datos en la primera fase cualitativa, se realizaron entrevistas semiestructuradas en grupo con 21 participantes, incluidos oficiales y suboficiales veteranos de la Armada de Colombia. A partir de estas entrevistas, se identificaron y comprendieron las habilidades y competencias "soft-skills" esenciales para el desempeño efectivo en el entorno militar.

Estas habilidades abarcan áreas clave como las competencias personales, interpersonales, de gestión y de adaptación, que son fundamentales para lograr éxito y eficacia en el ámbito militar. En este contexto, se reveló que las habilidades "soft-skills" se dividen en cuatro dimensiones principales, con un total de 27 subcategorías asociadas.

Las competencias clave identificadas incluyen la capacidad para gestionar las propias emociones, comunicarse de manera efectiva, liderar con inspiración y adaptarse a los cambios. Estas habilidades son altamente valoradas por los oficiales y suboficiales veteranos y se desarrollan a lo largo de su carrera. No solo facilitan el desempeño

efectivo en el campo, sino que también contribuyen al desarrollo profesional y al éxito organizacional en la Armada de Colombia.

Tras el análisis, las habilidades se agruparon en cuatro dimensiones: habilidades personales, con 11 competencias "soft-skills"; habilidades interpersonales, con 6 competencias "soft-skills"; habilidades de gestión, con 8 competencias "soft-skills"; y habilidades de adaptación, con 2 competencias "soft-skills".

Como resultado de este proceso, se presenta la siguiente tabla que resume las habilidades y competencias identificadas, junto con la atribución correspondiente a cada una de ellas.

Tabla 6.
las habilidades esenciales para el desempeño óptimo profesional de los militares.

Habilidades	Competencias "soft-skills"
Habilidad personal	Conciencia emocional
	Autovaloración
	Autoconfianza
	Control emocional
	Ser digno de confianza
	Conciencia de los actos
	Adaptabilidad
	Optimismo
	Orientación al logro
	Residencia
	Iniciativa
Habilidad interpersonal	Empatía
	Conciencia organizacional
	Orientación al servicio
	Balance de vida
	Motivación y esfuerzo
	Cortesía
	Capacidad de enseñanza
Habilidad de gestión	Liderazgo inspiracional
	Influencia
	Comunicación
	Manejo de conflictos
	Creación de lazos interpersonales
habilidad de adaptación	Trabajo en equipo y colaboración
	Toma de decisiones y liderazgo visible
	Flexibilidad
	Creatividad e innovación

Nota: se presentan una serie de habilidades blandas esenciales para el desempeño óptimo profesional de los militares. Fuente: elaboración propia autor.

A través de entrevistas semiestructuradas realizadas a 21 oficiales y suboficiales de la Armada de Colombia, se han identificado habilidades cruciales en diversas áreas. Las habilidades personales, interpersonales, de adaptación y de gestión se destacan como fundamentales para el desarrollo de competencias "soft-skills" en el ámbito militar, especialmente para aquellos en roles directivos.

En la tabla 6, refleja acertadamente las habilidades cruciales para el desempeño militar. Las habilidades personales, interpersonales, adaptación y de gestión son esenciales, brindando a los militares las herramientas necesarias para cumplir eficazmente con sus responsabilidades. La distribución de funciones y la capacitación en gestión del tiempo son prácticas clave para fomentar el desarrollo de estas habilidades, contribuyendo a la motivación y eficiencia de los subordinados. Estas habilidades son fundamentales independientemente del rango o nivel de responsabilidad militar. La promoción de un entorno que fomente estas habilidades contribuirá no solo al desarrollo individual sino también al cumplimiento efectivo de la misión institucional militar.

Habilidades Personales. Esta idea constituye una extensión de lo propuesto por (Pérez F. J., 2016) plantea que la premisa fundamental reside en el reconocimiento de la necesidad humana de introspección y el establecimiento de principios éticos como fundamentos para la construcción de una vida significativa. Estos cimientos son esenciales para liderar tanto nuestras propias vidas como a los demás. En el contexto del crecimiento personal y profesional, especialmente en roles directivos, la autocrítica se presenta como una herramienta crucial.

El desarrollo personal y el liderazgo efectivo surgen de la capacidad constante de someterse a una autocrítica reflexiva. Esto implica la habilidad de evaluar de manera regular y profunda nuestro propio comportamiento, siendo imparciales al reconocer

tanto los éxitos como los errores personales. Este proceso no solo promueve un mayor entendimiento de uno mismo, sino que también contribuye a un liderazgo más auténtico y consciente.

Entre las habilidades personales, se encuentran diversas aptitudes que pueden considerarse como subcategorías de la misma. A continuación, se presenta una enumeración de las definiciones de habilidades específicas dirigidas a suboficiales y oficiales quienes se desempeñan como los directivos.

Conciencia Emocional. (Medina y otros, 2019), destaca que la conciencia emocional es la capacidad humana de reconocer y comprender tanto las propias emociones como las de los demás. Esto incluye la habilidad para percibir el ambiente emocional presente en un contexto específico, lo cual no solo contribuye a mejorar la calidad de vida, sino que también facilita la convivencia y fortalece las relaciones sociales, entre otras cosas.

Autovaloración. (Pérez & Morejón, 2009), definen a la autovaloración como una evaluación cognitivo-afectiva que realiza un individuo acerca de sus propias cualidades personales. Este proceso se desarrolla a lo largo de la vida, basándose en los motivos y necesidades fundamentales de la personalidad. Por consiguiente, la autovaloración se construye continuamente, respaldada por las diversas motivaciones y necesidades individuales, y posee un significado personal significativo para el sujeto. Es crucial destacar que la autovaloración no debe ser considerada como un producto finalizado, sino más bien como un proceso dinámico en constante evolución, expansión, preservación y renovación. Además, este proceso puede abarcar aspectos que el individuo aspira a poseer en su desarrollo personal.

Una perspectiva adicional, según la conceptualización de (Ruíz, 2014), El autoconocimiento implica una exploración profunda de nuestra propia esencia,

abarcando aspectos cruciales como nuestro ser, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y aversiones. Este proceso no solo nos permite construir una comprensión más rica de nuestra identidad, sino que también facilita la comprensión de los demás y del entorno en el que vivimos.

Autoconfianza. (González y otros, 2016) la definen como la creencia o percepción que un individuo tiene acerca de su capacidad para llevar a cabo un conjunto específico de actividades o tareas. De este modo, cuando enfrentamos tareas difíciles con un elevado nivel de autoconfianza, estas tienden a percibirse como desafíos modificables en lugar de amenazas.

Control Emocional. Se entiende el proceso como el manejo consciente y deliberado de las emociones de un individuo, particularmente en el ámbito laboral. Hochschild define el "trabajo emocional" como la regulación de los sentimientos para que se reflejen en las expresiones faciales y corporales visibles al público. Este control emocional es especialmente relevante en empleos que requieren interacción directa, ya sea cara a cara o por teléfono, como ocurre frecuentemente en el sector de servicios, donde se utiliza la exhibición de emociones para influir en las actitudes y comportamientos de los clientes (Gracia & Martínez, 2004).

En pocas palabras el control emocional es la regulación positiva de las emociones.

Ser digno de confianza. significa que una persona o entidad puede ser confiada o creíble en sus acciones, palabras y compromisos. Una persona digna de confianza es considerada honesta, confiable y capaz de cumplir con las expectativas o responsabilidades que se le confían. La confianza implica la seguridad de que la persona en cuestión actuará de manera ética y cumplirá sus compromisos de manera consistente.

La confiabilidad y la integridad son características clave que contribuyen a la percepción de ser digno de confianza.

Conciencia de los actos. se refiere a la capacidad de ser consciente y tener conocimiento de las acciones que uno realiza. Implica una percepción aguda y reflexiva de las decisiones y comportamientos propios, así como de las consecuencias asociadas a esas acciones. Tener conciencia de los actos implica una comprensión ética y moral de las elecciones que se hacen, así como una responsabilidad por el impacto que pueden tener en uno mismo y en los demás. Esta conciencia juega un papel crucial en la toma de decisiones informadas y en el desarrollo de un comportamiento ético y reflexivo.

Adaptabilidad. En sociología y psicología, el concepto se refiere al proceso mediante el cual un grupo o individuo ajusta sus comportamientos para alinearse con las normas predominantes en su entorno social. Este ajuste implica abandonar hábitos o prácticas que eran parte de su conducta anterior, pero que son inapropiados en el nuevo contexto al que busca integrarse, y adoptar nuevos comportamientos que cumplen con las expectativas del rol deseado. Este tipo de adaptación se considera una forma de socialización secundaria, ya que se basa en las habilidades sociales previas del individuo (Adán & Fajardo, 2013).

Optimismo. (Española, 2023) la define como la propensión a ver y juzgar las cosas en su aspecto más favorable. Esta es una disposición mental positiva y la expectativa favorable hacia los eventos futuros o el desarrollo de situaciones. Una persona optimista tiende a enfocarse en aspectos positivos, anticipa resultados favorables y mantiene la creencia de que, en general, las circunstancias mejorarán. El optimismo no implica necesariamente ignorar los desafíos o dificultades, sino más bien adoptar una actitud constructiva y esperanzadora frente a ellos. La perspectiva optimista

puede influir en la actitud, el enfoque y la resiliencia de una persona ante las adversidades.

Orientación al logro. se refiere a una característica o actitud que impulsa a una persona a buscar metas desafiantes, a esforzarse por alcanzar resultados significativos y a mantener un enfoque persistente en la consecución de objetivos. Indica una inclinación hacia el éxito, el deseo de superar obstáculos y la disposición a asumir retos que requieren esfuerzo y dedicación. Las personas con una fuerte orientación al logro suelen ser proactivas, motivadas y buscan continuamente maneras de mejorar y sobresalir en sus esfuerzos y actividades.

Resistencia. se define como la capacidad de las personas para enfrentar y superar las dificultades, manteniendo una actitud mental positiva a pesar de la adversidad o el estrés (Hjemdal et al., 2011, p. 315 citado por Saldaña, 2021, pág. 8).

Iniciativa. se refiere a la capacidad de tomar la delantera en la identificación y ejecución de acciones o proyectos sin necesidad de que alguien más lo sugiera o instruya directamente. Quienes poseen iniciativa son proactivos, toman decisiones independientes y asumen responsabilidad para llevar a cabo tareas o proyectos. La iniciativa implica la disposición a actuar de manera autónoma, creativa y diligente para abordar desafíos o aprovechar oportunidades sin esperar instrucciones específicas.

Habilidades Interpersonales. Según (Ruíz, 2014) el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales significativas, junto con la capacidad de poner fin a aquellas que obstaculizan el crecimiento personal, son cruciales. (Torres y otros, 2009) definen estas habilidades como esenciales para trabajar en equipo, fomentando la colaboración, la cortesía y la cooperación para abordar las necesidades de otros y alcanzar objetivos comunes. La influencia humana, respaldada por

motivación y una dirección efectiva del grupo, desempeña un papel clave en la consecución de metas específicas.

A continuación, se detallarán las subcategorías correspondientes a estas habilidades.

Empatía. es la habilidad de entender las necesidades, sentimientos y preocupaciones de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo de manera adecuada a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas se destacan por ser excelentes oyentes y por captar las inquietudes y motivaciones de los otros, lo que les permite ganar popularidad y reconocimiento social. Además, son capaces de anticipar las necesidades y aprovechar las oportunidades que se les presentan a través de las interacciones con los demás (Torres y otros, 2009).

Conciencia organizacional. se refiere a la percepción y comprensión colectiva de la cultura y objetivos de una organización. Según (Gebrat, 2008), es un enfoque mental adoptado en grupos cohesionados, donde la unanimidad pasa por alto la motivación individual, obstaculizando la evaluación realista de opciones alternativas.

Orientación al servicio. se refiere a la actitud y disposición de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, usuarios o colegas. Aquellas personas con una fuerte orientación al servicio se esfuerzan por proporcionar asistencia, resolver problemas y brindar experiencias positivas, centrándose en la atención y el cuidado del cliente. Esta orientación implica empatía, atención personalizada y un compromiso genuino con la satisfacción del cliente o la mejora del bienestar general. Siendo esta la capacidad de ayudar y apoyar a los demás.

Balance de vida. Se la armonía y distribución equilibrada entre las diversas áreas y aspectos de la vida de una persona, como trabajo, familia, salud, ocio y desarrollo personal. Lograr un balance de vida implica gestionar eficientemente el

tiempo y la energía para satisfacer las necesidades y prioridades en todas estas áreas, promoviendo así el bienestar integral.

Motivación y esfuerzo. Es el impulso interno que dirige el comportamiento hacia la consecución de metas. La motivación impulsa a dedicar esfuerzos sostenidos y persistentes para alcanzar objetivos, superar desafíos y satisfacer necesidades, impulsando así el rendimiento y la consecución de logros.

Cortesía. (Española, 2023) se define como la manifestación de atención, respeto y afecto hacia otra persona. Se entiende como la demostración de buenos modales, respeto y amabilidad en las interacciones sociales. Implica comportarse de manera considerada y educada, prestando atención y mostrando consideración hacia las necesidades y sentimientos de los demás en diversas situaciones.

Habilidades de Gestión. (Chavez, 2020) se define como la capacidad para coordinar eficazmente a un equipo y movilizar todos los recursos disponibles en una organización empresarial. Implica establecer relaciones a través de una comunicación efectiva, fomentar la colaboración y participar activamente con otros en el entorno empresarial. Esta habilidad abarca la contribución de recursos y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección de la empresa.

A continuación, se detallarán las subcategorías correspondientes a estas habilidades.

Capacidad de enseñanza. se refiere a la habilidad para transmitir el conocimiento y facilitar el aprendizaje de manera efectiva. Involucra la capacidad de comunicar de manera clara, adaptarse a las necesidades del estudiante, fomentar la comprensión y crear un entorno educativo estimulante que motive y apoye el progreso académico.

Liderazgo inspiracional. Define al liderazgo (Burns, 1978 citado por Chavez, 2020, pág. 18) como " un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a los más altos niveles de integridad y motivación". En el caso del liderazgo inspiracional este inspirar y motivar a los demás.

Influencia. Es el poder o capacidad para afectar o modificar las opiniones, actitudes o comportamientos de otras personas. Implica la habilidad de persuadir, inspirar o motivar a otros, ejerciendo un impacto significativo en sus decisiones o acciones. La influencia puede ser ejercida de diversas maneras, como a través de la comunicación efectiva.

Comunicación. Según (Chavez, 2020), la habilidad de comunicación se refiere a la capacidad de expresar e interpretar concepciones, ideologías y emociones de manera coherente, ya sea verbalmente o por escrito. Esta definición resalta la influencia de la comunicación en la manifestación y comprensión de conceptos y pensamientos.

Manejo de conflictos. El conflicto es intrínseco a la naturaleza humana y resulta inevitable. Experimentamos conflictos internos, incluso sin la intervención de influencias externas (Mirabal, 2003). Los problemas o conflictos no son solo adversidad sino oportunidades de mejora. Al encontrarnos constantemente con situaciones complejas el manejo de conflicto es imperativo al interior de todo tipo de organización ya que estas situaciones son básicas en la naturaleza por ello los directivos deben aprender a solventarlos.

Creación de lazos interpersonales. se refiere al proceso de establecer y fortalecer conexiones y relaciones significativas con otras personas. Implica la construcción de vínculos basados en la comunicación efectiva, la empatía, la confianza y la colaboración. Esta habilidad facilita la conexión emocional y el desarrollo de relaciones duraderas en diversos contextos personales y profesionales.

Trabajo en equipo y colaboración. Colaborar en equipo, según (Cardona & Wilkinson, 2006), consiste en colaborar de manera estructurada para lograr un objetivo común. Esto implica entender las interdependencias entre los miembros del equipo y aprovecharlas al máximo para alcanzar la meta compartida o misión.

Toma de decisiones y liderazgo visible. se refiere al proceso de seleccionar una opción entre varias alternativas, basándose en la evaluación de información y consideraciones relevantes. El líder debe estar en la capacidad de realizar dicha toma de decisiones, guiando a otros de manera evidente en la consecución de metas y el impulso del rendimiento.

Habilidad de Adaptación. Se menciona la flexibilidad como la habilidad que tiene el ser humano para adaptarse a los cambios. Esta capacidad le permite mantener la eficacia mientras persigue y alcanza metas y objetivos, ya sean autoimpuestos o establecidos por otros (Haselberger, 2012 citado por Chavez, 2020, pág. 16).

A continuación, se detallarán las subcategorías correspondientes a estas habilidades.

Flexibilidad. Es la capacidad de adaptarse y ajustarse fácilmente a situaciones cambiantes, abrazando la diversidad de enfoques y mostrando una disposición para modificar planes o estrategias según sea necesario. Implica ser receptivo a nuevas ideas, circunstancias o desafíos, demostrando agilidad y adaptabilidad en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Creatividad e innovación. Una persona creativa tiene la capacidad de generar ideas originales, únicas y valiosas, manifestando la imaginación y la inventiva. Por otro lado, también se refiere a la aplicación exitosa de ideas creativas para introducir nuevos productos, servicios o procesos, generando valor y fomentando el cambio positivo. En

conjunto, la creatividad impulsa la generación de conceptos novedosos, y la innovación los lleva a la práctica, transformando ideas en soluciones tangibles.

En el ámbito militar, el buen desarrollo profesional se apoya en una serie de habilidades fundamentales que van más allá de las destrezas técnicas específicas. La comunicación efectiva es esencial para transmitir información clara y precisa, garantizando una comprensión óptima en situaciones críticas. La capacidad de trabajo en equipo cobra importancia, ya que las operaciones militares requieren una colaboración organizada para alcanzar objetivos comunes.

La toma de decisiones se vuelve crucial en un entorno militar, donde las circunstancias pueden cambiar rápidamente y las decisiones deben tomarse con rapidez y precisión. La flexibilidad se convierte en una ventaja estratégica, permitiendo adaptarse a condiciones imprevistas y ajustar tácticas según sea necesario.

La influencia, especialmente en el liderazgo visible, se vuelve esencial para inspirar a los subordinados y fomentar un sentido de propósito compartido. La creación de lazos interpersonales refuerza la cohesión del equipo, promoviendo la confianza y la camaradería.

La gestión efectiva, tanto de recursos como de personas, es vital en el ámbito militar, donde la eficiencia y la precisión son cruciales. La empatía, aunque a menudo se pasa por alto, desempeña un papel crucial al comprender las necesidades y preocupaciones de los miembros del equipo, fortaleciendo la cohesión y la moral.

Estas habilidades combinadas contribuyen al éxito en el desarrollo profesional en el ámbito militar, donde la complejidad de las operaciones y la necesidad de adaptabilidad requieren un conjunto diverso de competencias interpersonales y de liderazgo.

Resultado segundo objetivo

En esta segunda fase, se inicia con el análisis de la frecuencia de los ítems que integran cada variable. Luego, se lleva a cabo una clasificación a través de un análisis de conglomerados, identificando dos categorías de ítems: aquellos que exhiben debilidades y los que manifiestan fortalezas.

Tabla 7.
Operacionalización de las variables

Habilidades	Subcategorías o dimensiones "soft-skills"	Cuestionario
Habilidad personal	Conciencia emocional	16,18 y 40
	Autovaloración	8,14 y 24
	Autoconfianza	3,13, y 50
	Control emocional	19,39 y 44
	Ser digno de confianza	17,32 y 53
	Conciencia de los actos	2,27 y 35
	Adaptabilidad	22, 36 y 52
	Optimismo	25,38 y 56
	Orientación al logro	5,12 y 20
	Resiliencia	89 a 113
Habilidad interpersonal	Iniciativa	15,30 y 61
	Empatía	4,47,48,78,79,80,81 y 82
	Conciencia organizacional	10,28 y 42
	Orientación al servicio	7,45 y 57
	Balance de vida	83,84,85 y 86
Habilidad de gestión	Motivación y esfuerzo	87 y 88
	Cortesía	78 y 79
	Capacidad de enseñanza	33,46 y 63
	Liderazgo inspiracional	1,21 y 26
	Influencia	29,34 y 51
	Comunicación	23,35 y 37
	Manejo de conflictos	11,60 y 62
habilidad de adaptación	Creación de lazos interpersonales	31,41 y 49
	Trabajo en equipo y colaboración	6,43,54,71,72 y 73
	Toma de decisiones y liderazgo visible	74,75,76 y 77
	Flexibilidad	64,65 y 66
	Creatividad e innovación	68,69 y 70

Nota: se presentan las habilidades blandas junto con las subcategorías de ellas como operacionalización de las variables analizar junto con su distribución en el cuestionario diseñado. Fuente: elaboración propia autor.

Análisis de frecuencias. Se examinan las frecuencias de los ítems que componen cada variable, utilizando la convención de colores. El rojo señala concentraciones bajas de frecuencias, indicando opiniones de menor cantidad de sujetos, mientras que el verde refleja una mayor cantidad de sujetos.

Tabla 8.
Código de colores para la concentración de frecuencias

		Código de colores					
Concentraciones de baja frecuencia		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	Concentraciones de alta frecuencia
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	

Nota: se presenta la codificación de colores para la concentración de frecuencias. Fuente: elaboración propia autor.

1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre.

Tabla 9.
Escala de Likert para el análisis de los resultados de las tablas de baremo

0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Nota: se presenta una escala de Likert para apoyar la medición de los resultados obtenidos, esta evaluación el porcentaje de cantidad de hombres, en la tabla se describen las categorías de respuesta en esta escala, esta le permite obtener una visión completa de la percepción de los resultados obtenido en el presente estudio y facilita la comparación entre diferentes grupos o contextos. Fuente: elaboración propia autor.

Tabla 10.
Análisis de baremo para habilidad personal

variables	dim	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Habilidad personal	Conciencia emocional	16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?	Frecuencia	2	2	24	60	110
		Porcentaje	1,0	1,0	12,1	30,3	55,6	
		18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?	Frecuencia	2	2	22	73	99
		Porcentaje	1,0	1,0	11,11	37	50	
	40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?	Frecuencia	14	9	35	57	83	
		Porcentaje	7	4,5	17,6	28,7	42	
	Autovaloración	8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?	Frecuencia	5	1	22	45	125
			Porcentaje	2,5	0,5	11,1	22,7	63,1
		14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?	Frecuencia	3	3	14	46	132
			Porcentaje	1,5	1,5	7	23,2	66,6
		Frecuencia	2	2	22	53	119	

	24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?	Porcentaje	1,0	1,0	11,1	26,8	60,1
Autoconfianza	3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?	Frecuencia	2	3	9	31	153
		Porcentaje	1,0	1,5	4,5	15,6	77,2
	13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?	Frecuencia	5	4	42	84	63
		Porcentaje	2,5	2,0	21,2	42,4	31,8
	50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?	Frecuencia	7	3	24	63	101
		Porcentaje	3,5	1,5	12,1	31,8	51
Control emocional	19. ¿Manejo el estrés sin problemas?	Frecuencia	2	1	38	56	101
		Porcentaje	1,0	0,5	19,1	28,2	51
	39. ¿Controlo y domino mis impulsos?	Frecuencia	0	2	26	67	103
		Porcentaje	0	1,0	13,1	33,8	52
	44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?	Frecuencia	0	2	24	69	103
		Porcentaje	0	1,0	12,1	34,8	52
Ser digno de confianza	17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?	Frecuencia	4	7	34	49	104
		Porcentaje	2,0	3,5	17,1	24,7	52,5
	32. ¿Mis decisiones son firmes, aunque sean impopulares?	Frecuencia	4	3	51	69	71
		Porcentaje	2,0	1,5	25,7	34,8	35,8
	53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?	Frecuencia	3	7	52	73	63
		Porcentaje	1,5	3,5	26,2	36,8	31,8
Conciencia de los actos	2. ¿Cumplo mis compromisos?	Frecuencia	0	0	2	35	161
		Porcentaje	0	0	1,0	17,6	81,3
	27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?	Frecuencia	1	1	14	39	143
		Porcentaje	0,5	0,5	7	19,6	72,2
	35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?	Frecuencia	9	7	50	77	55
		Porcentaje	4,5	3,5	25,2	38,8	27,7

Adaptabilidad	22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?	Frecuencia	2	2	42	78	74
		Porcentaje	1,0	1,0	21,2	39,3	37,7
	36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?	Frecuencia	4	2	45	78	69
		Porcentaje	2,0	1,0	22,7	39,3	34,8
	52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?	Frecuencia	0	1	31	73	93
		Porcentaje	0	0,5	15,6	36,8	46,9
Optimismo	25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?	Frecuencia	0	5	33	69	91
		Porcentaje	0	2,5	16,6	34,8	45,9
	38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?	Frecuencia	3	5	48	70	72
		Porcentaje	1,5	2,5	24,2	35,3	36,3
	56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?	Frecuencia	2	2	26	43	125
		Porcentaje	1,0	1,0	13,1	21,7	63,1
Orientación al logro	5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?	Frecuencia	4	3	34	73	84
		Porcentaje	2,0	1,5	17,1	36,8	42,4
	12. ¿Calculo mis riesgos?	Frecuencia	1	2	25	58	112
		Porcentaje	0,5	1,0	12,6	29,2	56,7
	20. ¿Fijo metas medibles?	Frecuencia	2	3	28	59	106
		Porcentaje	1,0	1,5	14,1	29,7	53,5
Resiliencia	89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?	Frecuencia	2	2	19	72	103
		Porcentaje	1,0	1,0	9,6	36,3	52
	90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?	Frecuencia	4	0	27	75	92
		Porcentaje	2,0	0	13,6	37,8	46,4
	91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?	Frecuencia	4	5	22	68	99
		Porcentaje	2,0	2,5	11,1	34,3	50
	92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?	Frecuencia	0	0	28	52	118
		Porcentaje	0	0	14,1	26,2	59,5

93. ¿Puedo estar solo si tengo que hacerlo?	Frecuencia	0	2	62	59	126
	Porcentaje	0	1,0	31,3	29,7	63,3
94. ¿Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?	Frecuencia	0	3	20	42	133
	Porcentaje	0	1,5	10,1	21,2	67,1
95. ¿Usualmente veo las cosas a largo plazo?	Frecuencia	3	6	56	62	71
	Porcentaje	1,5	3,0	28,2	31,3	35,8
96. ¿Soy amigo de mí mismo?	Frecuencia	2	0	20	38	138
	Porcentaje	1,0	0	10,1	19,1	69,6
97. ¿Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?	Frecuencia	2	1	36	70	89
	Porcentaje	1,0	0,5	18,1	35,3	44,9
98. ¿Soy decidido?	Frecuencia	6	1	20	51	120
	Porcentaje	3,0	0,5	10,1	25,7	60,6
99. ¿Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?	Frecuencia	9	11	55	63	60
	Porcentaje	4,5	5,5	27,7	31,8	30,3
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?	Frecuencia	10	2	45	77	64
	Porcentaje	5,0	1,0	22,7	38,8	32,3
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?	Frecuencia	5	2	30	76	86
	Porcentaje	2,5	1,0	15,1	38,3	43,4
102. ¿Tengo auto disciplina?	Frecuencia	3	1	20	42	132
	Porcentaje	1,5	0,5	10,1	21,2	66,6
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?	Frecuencia	1	1	20	58	118
	Porcentaje	0,5	0,5	10,1	29,2	59,5
104. ¿Por lo general encuentro algo de que reírme?	Frecuencia	4	4	47	67	76
	Porcentaje	2,0	2,0	23,7	33,8	38,3
	Frecuencia	4	3	23	49	119

	105. ¿El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles	Porcentaje	2,0	1,5	11,6	24,7	60,1
	106. ¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?	Frecuencia	3	3	20	43	129
		Porcentaje	1,5	1,5	10,1	21,7	65,1
	107. ¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?	Frecuencia	2	1	29	86	80
		Porcentaje	1,0	0,5	14,6	44,9	40,4
	108. ¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?	Frecuencia	18	31	62	46	41
		Porcentaje	9,0	15,6	31,3	23,2	20,7
	109. ¿Mi vida tiene significado?	Frecuencia	1	2	19	28	148
		Porcentaje	0,5	1,0	9,6	14,1	74,7
	110. ¿No me lamento de las cosas por lo que no pudo hacer nada?	Frecuencia	26	12	55	49	56
		Porcentaje	13,1	6,0	27,7	24,7	28,2
	111. ¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?	Frecuencia	6	3	21	64	104
		Porcentaje	3,0	1,5	10,6	32,3	52,5
	112. ¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?	Frecuencia	4	2	19	55	118
		Porcentaje	2,0	1,0	9,6	27,7	59,5
	113. ¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?	Frecuencia	9	6	34	49	100
		Porcentaje	4,5	3,0	17,1	24,7	50,5
Iniciativa	15. ¿Actuó en vez de esperar?	Frecuencia	11	25	67	52	43
		Porcentaje	5,5	12,6	33,8	26,2	21,7
	30. ¿Busco información de maneras poco usuales?	Frecuencia	12	20	63	58	45
		Porcentaje	6,0	10,1	31,8	29,2	22,7
	61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?	Frecuencia	12	13	47	73	53
		Porcentaje	6,0	6,5	23,7	36,8	26,7

Nota: se presenta un análisis de baremo con la codificación de colores, la concentración de frecuencias y porcentaje de la frecuencia para las habilidades blandas con sus subcategorías. Fuente: elaboración propia autor.

En el análisis del baremo, según se refleja en la Tabla 10, se observa que, entre los estudiantes situando a la habilidad en un nivel intermedio con el 79.27%, un 49.81% posee habilidades personales de manera destacada, evidenciando un nivel sólido en este aspecto. Además, un 29.47% muestra habilidades personales de manera moderada, indicando una competencia aceptable en este ámbito. Por otro lado, un 16.24% presenta ciertas deficiencias en estas habilidades blandas, y un 4.49% carece completamente de ellas. Estos resultados subrayan la variabilidad en el desarrollo de habilidades personales entre los alumnos, destacando la importancia de implementar estrategias específicas para fortalecer estas competencias y promover un equilibrio más homogéneo en el desarrollo de habilidades blandas en el grupo estudiantil.

El 49.16% de los alumnos exhiben una sólida conciencia emocional, mientras que el 31.99% la poseen de forma moderada. Por otro lado, el 13.64% presenta ciertas deficiencias en esta área, y un 5.22% y 4.49% carecen completamente de ella.

En cuanto a la autovaloración, el 63.30% de los estudiantes evidencian una firme autovaloración, mientras que el 24.24% lo hace de forma moderada. Sin embargo, el 9.76% presenta ciertas deficiencias en esta área, y un 2.69% carece por completo de ella.

En el aspecto de la autoconfianza, el 53.37% de los alumnos demuestran una sólida confianza en sí mismos. Por otro lado, el 29.97% la evidencian de forma moderada, pero el 12.63% presenta ciertas deficiencias en este aspecto, y un 4.04% carece completamente de autoconfianza.

En relación con el control emocional, el 51.68% de los alumnos exhiben un sólido control emocional. Sin embargo, el 32.32% lo demuestran de forma moderada, el 14.81% presenta ciertas deficiencias en esta área, y un 1.18% carece completamente de control emocional.

En lo que respecta a la percepción de ser digno de confianza, el 40.07% de los alumnos cuenta con una firme convicción en este aspecto. A su vez, el 32.15% lo evidencia de forma moderada, pero el 23.06% presenta ciertas deficiencias en este ámbito, y un 4.71% carece completamente de esta percepción.

En cuanto a la conciencia de los actos, el 60.44% de los estudiantes son conscientes de sus acciones. A pesar de ello, el 25.42% lo evidencian de forma moderada, el 11.11% presenta ciertas deficiencias en este aspecto, y un 3.03% no son conscientes de sus actos.

La facilidad de adaptación personal es poseída por el 39.73% de los alumnos, mientras que el 38.55% la poseen de forma moderada. No obstante, el 19.87% la demuestran de forma deficiente, y el 1.85% experimenta problemas significativos en la adaptación.

En el aspecto del optimismo, el 48.48% de los alumnos son optimistas frente a las diversas situaciones de la vida. A su vez, el 30.64% son optimistas de forma moderada, mientras que el 18.01% lo es de forma parcial y el 2.86% no son optimistas en absoluto.

La orientación al logro personal e institucional se evidencia en el 50.84% de los alumnos, mientras que el 31.99% lo evidencian de forma moderada. Sin embargo, el 14.65% lo hace de forma neutral y el 2.53% carece por completo de dicha orientación.

En lo que respecta a la resiliencia, el 42.05% de los alumnos son ecuanímenes, mientras que el 30.30% lo evidencian de forma moderada. No obstante, el 22.22% presenta ciertas deficiencias en este aspecto, y el 5.43% experimenta dificultades en esta área. En la misma dimensión, el 47.29% se siente bien solo, mientras que el 33.02% lo hace de forma moderada. Sin embargo, el 17.52% experimenta algunos problemas en

este aspecto, y el 2.17% enfrenta problemas significativos en cuanto a la sensación de estar solo.

El 57.25% de los alumnos confían en sí mismos, mientras que el 27.83% lo hace de forma moderada. No obstante, el 12.11% confía parcialmente y el 2.81% desconfía completamente de sí mismos.

El 51.08% de los estudiantes son perseverantes, mientras que el 29.51% lo es de forma moderada. A su vez, el 14.21% lo es de forma parcial, y el 5.19% carece de perseverancia.

En cuanto a la satisfacción, el 47.98% de los alumnos manifiestan estar satisfechos, mientras que el 24.37% lo hace de forma moderada. No obstante, el 19.57% lo hace de forma parcial y el 8.08% no se encuentra satisfecho.

Tabla 11.
Análisis de baremo para habilidad interpersonal

variables	dim	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Habilidad interpersonal	Empatía	4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?	Frecuencia	4	3	33	81	77
			Porcentaje	2.02	1.52	16.67	40.91	38.89
		47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?	Frecuencia	3	3	22	58	112
			Porcentaje	1.52	1.52	11.11	29.29	56.57
		48. ¿Escucho atento a los demás?	Frecuencia	1	3	25	68	101
			Porcentaje	0.51	1.52	12.63	34.34	51.01
	78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada y se deja entender?	Frecuencia	1	4	41	78	74	
		Porcentaje	0.51	2.02	20.71	39.39	37.37	
	79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?	Frecuencia	1	2	44	74	77	
		Porcentaje	0.51	1.01	22.22	37.37	38.89	

	80. ¿Tiene una buena comunicación entre su comandante y los compañeros de la Escuela?	Frecuencia	0	2	29	68	99
		Porcentaje	0.00	1.01	14.65	34.34	50.00
	81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	Frecuencia	2	0	27	65	104
		Porcentaje	1.01	0.00	13.64	32.83	52.53
	82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar, ganar?	Frecuencia	53	22	43	37	43
		Porcentaje	26.77	11.11	21.72	18.69	21.72
Conciencia organizacional	10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?	Frecuencia	2	2	11	28	155
		Porcentaje	1.01	1.01	5.56	14.14	78.28
	28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?	Frecuencia	0	2	29	77	90
		Porcentaje	0.00	1.01	14.65	38.89	45.45
	42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?	Frecuencia	2	2	35	69	90
		Porcentaje	1.01	1.01	17.68	34.85	45.45
Balance de vida	83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?	Frecuencia	81	34	26	30	29
		Porcentaje	40.50	17.00	13.00	15.00	14.50
	84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?	Frecuencia	4	1	34	61	98
		Porcentaje	2.02	0.51	17.17	30.81	49.49
	85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?	Frecuencia	1	2	19	56	120
		Porcentaje	0.51	1.01	9.60	28.28	60.61
	86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?	Frecuencia	4	1	25	49	119
		Porcentaje	2.02	0.51	12.63	24.75	60.10
Motivación y esfuerzo	87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?	Frecuencia	1	2	33	64	98
		Porcentaje	0.51	1.01	16.67	32.32	49.49
	88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?	Frecuencia	2	3	28	41	124
		Porcentaje	1.01	1.52	14.14	20.71	62.63
Cor taef	78. ¿Cree que su comunicación oral, a través	Frecuencia	1	4	41	78	74

de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada y se deja entender?	Porcentaje	0.51	2.02	20.71	39.39	37.37
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?	Frecuencia	1	2	44	74	77
	Porcentaje	0.51	1.01	22.22	37.37	38.89

Nota: se presenta un análisis de baremo con la codificación de colores, la concentración de frecuencias y porcentaje de la frecuencia para las habilidades blandas con sus subcategorías en este caso las habilidades interpersonales. Fuente: elaboración propia autor.

En el análisis del baremo, según se refleja en la Tabla 11, en términos generales, la habilidad interpersonal de los alumnos se ubica en un nivel intermedio, registrando un 77.50%. Un 46.79% de los estudiantes sobresale en esta competencia, mientras que un 30.71% la demuestra de manera moderada. Por otro lado, un 15.65% muestra un desempeño deficiente, y en un 6.85% no se evidencia presencia de esta habilidad. Estos datos revelan una clara oportunidad de mejora, especialmente en lo concerniente a los aspectos relacionados con las interacciones sociales, donde se identifica un margen de oportunidad de crecimiento del 22.50%. En consecuencia, se destaca la importancia de fomentar el desarrollo de habilidades interpersonales para fortalecer las relaciones sociales entre los estudiantes.

La capacidad de empatía se sitúa en un nivel intermedio, alcanzando un 79.20%. Se nota una disposición favorable para escuchar a los demás y comprender el funcionamiento de la jerarquía militar en un 79.20%, mientras que un 20.80% muestra una falta de empatía. Es imperativo mejorar la comunicación entre el comandante y los alumnos de la Escuela, así como perfeccionar la comunicación escrita. Se debe prestar mayor atención al estado de ánimo y al lenguaje no verbal de los demás.

Solo el 92.41% tiene una comprensión adecuada de la jerarquía militar, lo cual podría afectar directamente el proceso de adaptación y el ambiente de trabajo ya que 7.58% no entiende la institución militar.

La capacidad de conciencia organizacional se encuentra en un nivel medio-alto, registrando un 85.69%, mientras que el 14.31% presenta carencias en aspectos relacionados con la conciencia organizacional, especialmente en la comprensión de la cultura entre grupos culturales. Aunque el grupo encuestado muestra un buen nivel de conciencia organizacional en general, los resultados sugieren la necesidad de mejorar la comprensión de la jerarquía militar y la cultura de otros grupos.

El equilibrio en la vida se encuentra en un nivel medio con un 70.78%, y el 29.22% enfrenta dificultades para mantener un balance de vida saludable. Esto es crucial para el bienestar y la productividad de los alumnos. Además, el 15.15% expresa insatisfacción con su crecimiento profesional dentro de la ESFIM.

La motivación y el esfuerzo se encuentran en un nivel medio-alto, alcanzando un 82.58%, mientras que el 17.42% presenta deficiencias en la percepción de cómo la institución invierte en su capacitación y educación.

La percepción de la cortesía militar es mayoritariamente positiva, registrando un 76.52%, aunque un 23.48% tiene una percepción negativa. Es crucial tener en cuenta que la cortesía militar es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier institución militar. La implementación de las recomendaciones mencionadas anteriormente puede contribuir significativamente a fortalecer la disciplina, el respeto y la cohesión entre los miembros de la institución.

Tabla 12.
Análisis de baremo para habilidad gestión

variables	dim	Ítems		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Habilidad gestión	Capacidad de enseñanza	33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otros?	Frecuencia	3	4	32	79	80
			Porcentaje	1.52	2.02	16.16	39.90	40.40
		46. ¿Aconsejo y guío a otros?	Frecuencia	0	4	24	59	111
			Porcentaje	0.00	2.02	12.12	29.80	56.06

Liderazgo inspiracional	63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?	Frecuencia	3	3	32	71	89
		Porcentaje	1.52	1.52	16.16	35.86	44.95
	1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?	Frecuencia	56	13	66	34	29
		Porcentaje	28.28	6.57	33.33	17.17	14.65
	21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?	Frecuencia	2	7	27	78	84
		Porcentaje	1.01	3.54	13.64	39.39	42.42
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?	Frecuencia	4	6	49	66	73	
	Porcentaje	2.02	3.03	24.75	33.33	36.87	
Influencia	29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?	Frecuencia	0	3	27	79	89
		Porcentaje	0.00	1.52	13.64	39.90	44.95
	34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?	Frecuencia	10	13	60	72	43
		Porcentaje	5.05	6.57	30.30	36.36	21.72
	51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mi intervención acorde?	Frecuencia	1	6	52	69	70
		Porcentaje	0.51	3.03	26.26	34.85	35.35
Comunicación	23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?	Frecuencia	6	9	39	82	62
		Porcentaje	3.03	4.55	19.70	41.41	31.31
	35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?	Frecuencia	9	7	50	77	55
		Porcentaje	4.55	3.54	25.25	38.89	27.78
	37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?	Frecuencia	2	2	43	76	75
		Porcentaje	1.01	1.01	21.72	38.38	37.88
Manejo de conflictos	11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?	Frecuencia	9	14	69	56	50
		Porcentaje	4.55	7.07	34.85	28.28	25.25
	60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?	Frecuencia	1	3	26	69	99
		Porcentaje	0.51	1.52	13.13	34.85	50.00
	62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los	Frecuencia	6	7	39	78	68
		Porcentaje	3.03	3.54	19.70	39.39	33.33

	involucrados las posiciones de los demás?	Porcentaje	3.03	3.54	19.70	39.39	34.34	
Creación de lazos interpersonales	31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?	Frecuencia	4	14	48	73	59	
		Porcentaje	2.02	7.07	24.24	36.87	29.80	
	41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?	Frecuencia	6	10	63	55	64	
		Porcentaje	3.03	5.05	31.82	27.78	32.32	
	49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?	Frecuencia	2	1	27	77	91	
		Porcentaje	1.01	0.51	13.64	38.89	45.96	
Trabajo en equipo y colaboración	6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?	Frecuencia	5	2	21	54	116	
		Porcentaje	2.53	1.01	10.61	27.27	58.59	
	43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?	Frecuencia	1	3	30	60	104	
		Porcentaje	0.51	1.52	15.15	30.30	52.53	
	54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?	Frecuencia	1	2	32	66	97	
		Porcentaje	0.51	1.01	16.16	33.33	48.99	
	71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?	Frecuencia	1	2	40	75	80	
		Porcentaje	0.51	1.01	20.20	37.88	40.40	
	72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?	Frecuencia	15	48	56	42	37	
		Porcentaje	7.58	24.24	28.28	21.21	18.69	
	73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?	Frecuencia	9	10	71	60	49	
		Porcentaje	4.52	5.03	35.68	30.15	24.62	
	Toma de decisiones y liderazgo visible	74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?	Frecuencia	1	1	27	75	94
			Porcentaje	0.51	0.51	13.64	37.88	47.47
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?		Frecuencia	16	27	75	42	38	
		Porcentaje	8.08	13.64	37.88	21.21	19.19	

76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?	Frecuencia	6	3	34	74	81
	Porcentaje	3.03	1.52	17.17	37.37	40.91
77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar, acto o cosas que se manifiesta amabilidad y buena educación, cree que es cortes?	Frecuencia	0	0	42	66	90
	Porcentaje	0.00	0.00	21.21	33.33	45.45

Nota: se presenta un análisis de baremo con la codificación de colores, la concentración de frecuencias y porcentaje de la frecuencia para las habilidades blandas con sus subcategorías en este caso las habilidades de gestión. Fuente: elaboración propia autor.

En el análisis del baremo, según se refleja en la Tabla 12, en términos generales, la habilidad de gestión de los alumnos se ubica en un nivel intermedio, registrando un 71.07%. Un 37.46% de los estudiantes sobresale en esta competencia, mientras que un 33.62% la demuestra de manera moderada. Por otro lado, un 21.66% muestra un desempeño deficiente, y en un 7.27% no se evidencia presencia de esta habilidad. Estos datos revelan una clara oportunidad de mejora, especialmente en lo concerniente a los aspectos relacionados con su trabajo directo, proyectos desafiantes y sinergia para el logro de los objetivos comunes o específicos donde se identifica un margen de oportunidad de crecimiento del 28.93%. En consecuencia, se destaca la importancia de fomentar el desarrollo de habilidades gestión para fortalecer el trabajo en equipo, la toma de decisiones y manejo de conflictos.

La habilidad de enseñanza se sitúa en un nivel medio-alto, alcanzando un 82.32%. Este indicador refleja competencias destacadas en la transmisión de conocimientos, evidenciando la capacidad del individuo para proporcionar retroalimentación, asesorar y guiar a otros, así como reconocer regularmente las fortalezas de los demás. A pesar de estas fortalezas, se identifican áreas de mejora, representando un 17.68% del total. Enfocarse en estas áreas podría potenciar la eficacia del individuo como líder en la transmisión de instrucciones y enseñanza. Este análisis destaca la importancia de continuar desarrollando habilidades pedagógicas para alcanzar un nivel óptimo de liderazgo en la facilitación del aprendizaje.

La dimensión de liderazgo inspiracional se ubica en un nivel medio, alcanzando un 61.28%. Este indicador refleja competencias adecuadas para liderar de manera inspiradora. A pesar de estas fortalezas, se identifican áreas de mejora, que representan un 29.80% del total. Estas áreas incluyen el fomento del desarrollo de actividades desafiantes y la mejora de la comunicación efectiva para impulsar la motivación en los demás, entre otros aspectos. Estas acciones sugeridas tienen el propósito de elevar la eficacia del liderazgo inspiracional, promoviendo un ambiente que motive y guíe de manera efectiva al equipo.

La dimensión de influencia se encuentra en un nivel medio, registrando un 71.04%. Esta dimensión refleja habilidades adecuadas para inspirar a otros. A pesar de estas fortalezas, se identifican áreas de mejora, representando un 28.96%. Estas áreas incluyen el poder de convencimiento y la habilidad de anticiparse a la respuesta de las personas en una discusión, adaptando la intervención de manera acorde. Impulsar el desarrollo en estas áreas específicas contribuirá a fortalecer la capacidad de influencia, permitiendo una comunicación más persuasiva y una adaptación más efectiva a diferentes situaciones.

La dimensión de comunicación se sitúa en un nivel medio, alcanzando el 76.26%, evidenciando habilidades adecuadas en este aspecto. A pesar de estas fortalezas, se identifican áreas de mejora que representan un 28.11%. Estas incluyen el uso de ayudas no verbales para enfatizar o subrayar el mensaje, así como otras actividades esenciales para transmitir de manera efectiva la información. Reforzar estos aspectos contribuirá a perfeccionar las habilidades de comunicación, permitiendo una expresión más completa y clara del mensaje, enriqueciendo así la interacción y comprensión entre los participantes.

La dimensión de manejo de conflictos se posiciona en un nivel medio, logrando un 73.74%, indicando competencias adecuadas para abordar situaciones conflictivas. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 26.26%, específicamente en el manejo adecuado de desacuerdos. Reforzar estas áreas contribuirá a perfeccionar las habilidades de gestión de conflictos, promoviendo un abordaje más eficaz y constructivo en el manejo de discrepancias y contribuyendo así a un ambiente más armonioso y colaborativo.

La dimensión de creación de lazos interpersonales se sitúa en un nivel medio, alcanzando un 70.54%, lo que sugiere que cuenta con las competencias adecuadas en el establecimiento de conexiones interpersonales. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 29.46%, centrándose principalmente en la habilidad para entablar amistades o colaboraciones. Reforzar estas áreas específicas contribuirá a perfeccionar las habilidades en la creación de relaciones, promoviendo conexiones más sólidas y enriquecedoras tanto en el ámbito personal como profesional.

La dimensión de trabajo en equipo y colaboración se encuentra en un nivel medio, registrando un 70.65%, lo cual indica competencias para el trabajo colaborativo. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 29.35%, siendo uno de estos aspectos el óptimo desarrollo de las tareas asignadas. Adicionalmente, se destaca la necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo en equipo. Reforzar estos aspectos contribuirá a potenciar las habilidades colaborativas, asegurando un rendimiento más efectivo y armonioso en el entorno laboral.

La dimensión de toma de decisiones y liderazgo visible se posiciona en un nivel medio, alcanzando un 78.79%, evidenciando competencias adecuadas en la toma de decisiones y liderazgo. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 21.21%, lo que señala una oportunidad de crecimiento en cuanto a la

gestión de las prioridades personales e institucionales diarias, así como en la alineación estratégica adoptada por los superiores. Reforzar estos aspectos contribuirá a perfeccionar las habilidades de liderazgo, promoviendo una toma de decisiones más efectiva y una alineación estratégica más sólida con los objetivos organizacionales.

Tabla 13.
Análisis de baremo para habilidad de adaptación

variables	dim	Ítems	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre			
Habilidad de adaptación	Flexibilidad	64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?	Frecuencia	3	5	36	72	82		
		Porcentaje	1.52	2.53	18.18	36.36	41.41			
		65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?	Frecuencia	2	1	27	51	117		
		Porcentaje	1.01	0.51	13.64	25.76	59.09			
	Creatividad e innovación		66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?	Frecuencia	0	4	25	58	111	
			Porcentaje	0.00	2.02	12.63	29.29	56.06		
			68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?	Frecuencia	2	0	24	67	105	
				Porcentaje	1.01	0.00	12.12	33.84	53.03	
				69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?	Frecuencia	11	47	62	42	36
				Porcentaje	5.56	23.74	31.31	21.21	18.18	
	70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?	Frecuencia	2	3	33	63	97			
	Porcentaje	1.01	1.52	16.67	31.82	48.99				

Nota: se presenta un análisis de baremo con la codificación de colores, la concentración de frecuencias y porcentaje de la frecuencia para las habilidades blandas con sus subcategorías en este caso las habilidades de adaptación. Fuente: elaboración propia autor.

En el análisis del baremo, según se refleja en la Tabla 13, en términos generales, la habilidad de adaptación de los alumnos se ubica en un nivel intermedio, registrando un 71.07%. Un 40.07% de los alumnos sobresalen en esta competencia, mientras que un 28.96% la demuestra de manera moderada. Por otro lado, un 20.03% muestra un

desempeño deficiente, y en un 10.94% no se evidencia presencia de esta habilidad.

Estos datos revelan una clara oportunidad de mejora, especialmente en lo concerniente a los aspectos relacionados con su tiempo en la toma de decisiones y en su proceso de adaptación las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos donde se identifica un margen de oportunidad de crecimiento del 30.98%. En consecuencia, se destaca la importancia de fomentar situaciones de adaptación para el personal de alumnos.

La dimensión de flexibilidad se posiciona en un nivel medio-alto, alcanzando un 82.66%, evidenciando competencias adecuadas para flexibilizarse. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 17.34%, lo que señala una oportunidad de crecimiento en cuanto acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos.

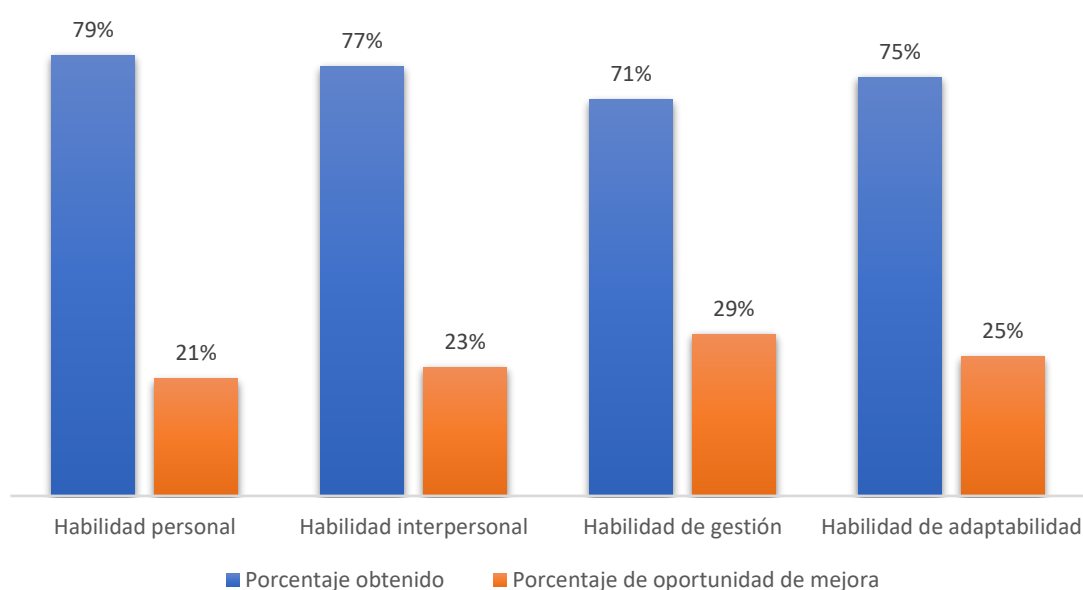
La dimensión de creatividad e innovación se encuentra en un nivel medio, logrando un 69.02%, lo que refleja competencias adecuadas en el ámbito de la creatividad e innovación. A pesar de estas fortalezas, se han identificado áreas de mejora que representan un 30.98%, indicando una oportunidad de crecimiento en la toma de decisiones, además de la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos. Reforzar estas áreas específicas contribuirá a potenciar aún más la creatividad e innovación, promoviendo un entorno más adaptable y eficiente en el manejo de decisiones y trabajo en equipo.

Tabla 14.
Resultados obtenidos del análisis de baremo

Soft Skills	Porcentaje obtenido	Porcentaje de oportunidad de mejora
Habilidad personal	79%	21%
Habilidad interpersonal	77%	23%
Habilidad de gestión	71%	29%
Habilidad de adaptabilidad	75%	25%

Nota: Se presentan los resultados obtenidos del análisis de baremo efectuado al estudio realizado. Fuente: elaboración propia autor.

Figura 11.
Comparación entre los resultados y la oportunidad de mejora



Nota: Se presenta una representación gráfica de los resultados obtenidos y la oportunidad de mejora del proceso de formación por inmersión total a bordo de la ESFIM. Fuente: elaboración propia autor.

Al analizar la figura 10 se pueden considerar las siguientes oportunidades de mejora.

Habilidad de adaptabilidad: Se recomienda que la persona desarrolle estrategias para afrontar cambios inesperados. Algunas ideas son:

- a. Planificación flexible: Aprender a crear planes que se puedan adaptar a diferentes escenarios.
- b. Pensamiento crítico: Desarrollar la capacidad de analizar situaciones y tomar decisiones estratégicas.

- c. Resolución de problemas: Aprender a identificar y resolver problemas de manera efectiva.

Habilidad interpersonal: Se pueden implementar estrategias para fortalecer la comunicación, la colaboración y la resolución de conflictos. Algunas ideas son:

- a. Comunicación efectiva: Aprender a expresar ideas de forma clara y concisa, y a escuchar activamente a los demás.
- b. Trabajo en equipo: Desarrollar la capacidad de trabajar de forma colaborativa con otros para alcanzar objetivos comunes.
- c. Resolución de conflictos: Aprender a manejar los desacuerdos de manera efectiva y constructiva.

Habilidad de gestión: Se pueden implementar estrategias para fortalecer las competencias en el planeamiento, organización y dirección. Algunas ideas son:

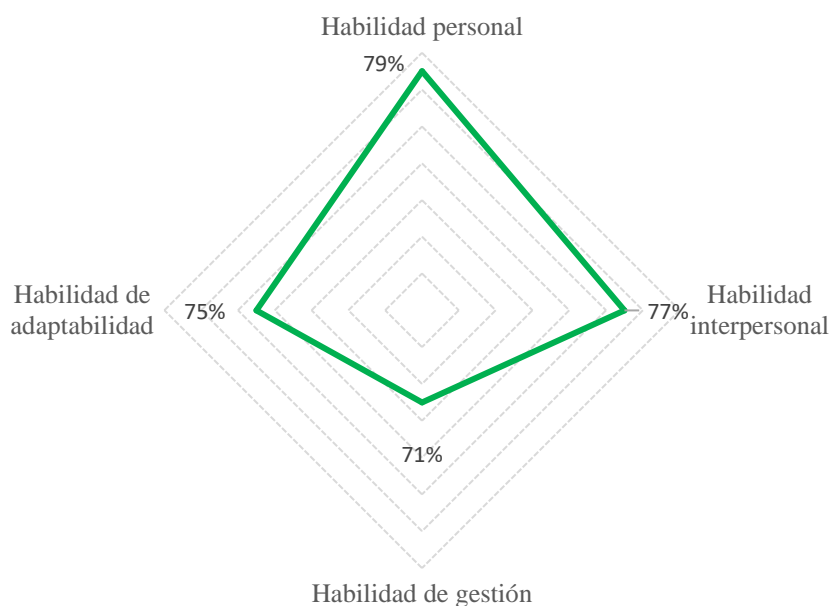
- a. Delegación de tareas: Fomentar la confianza dentro del equipo y asignar tareas de manera eficiente.
- b. Motivación del equipo: Aplicar estrategias para mantener a los miembros del equipo motivados y comprometidos.
- b. Comunicación efectiva: Garantizar una comunicación clara y abierta con el equipo.

Habilidad personal: Se pueden implementar estrategias para fortalecer las competencias en lo relacionado al desempeño de los alumnos.

- a. Gestión del tiempo: Desarrollar estrategias para optimizar la gestión del tiempo y aumentar la productividad.
- b. Manejo del estrés: Aprender técnicas para controlar el estrés y mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional.

- c. Aprendizaje continuo: Mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje y la actualización de conocimientos.

Figura 12.
Radial de Soft Skills de la ESFIM



Nota: Se presente un gráfico estadístico en el que se representan diversas variables. Este gráfico radial sirve para comparar los valores de diferentes variables. Fuente: elaboración propia autor.

La habilidad personal se encuentra en un nivel alto está por encima del promedio, lo que indica que la persona tiene un buen desempeño en las habilidades evaluadas.

La habilidad de gestión se encuentra en un nivel alto, lo que indica que la persona tiene una buena capacidad para organizar, planificar y ejecutar tareas.

La habilidad de adaptabilidad se encuentra en un nivel alto, lo que indica que los alumnos tendrán la capacidad para ajustarse a cambios inesperados.

La habilidad interpersonal se encuentra en un nivel alto, lo que indica que la persona tiene una buena capacidad para trabajar con otros, pero podría mejorar en algunos aspectos.

Análisis de asociación o relación de variables.

Figura 13.
Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad personal.

			Correlaciones						
			Edad	Conciencia_e mocional	Autovaloració n	Autoconfianza	control_emoc ional	ser_digno_de _confianza	HABILIDAD_P ERSONAL
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	1,000	,023	-,092	,022	,031	-,079	,012
		Sig. (bilateral)	.	,826	,375	,833	,761	,446	,909
		N	96	96	96	96	96	96	96
	Conciencia_emocional	Coefficiente de correlación	,023	1,000	,672**	,776**	,717**	,653**	,841**
		Sig. (bilateral)	,826	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96
	Autovaloración	Coefficiente de correlación	-,092	,672**	1,000	,673**	,664**	,623**	,752**
		Sig. (bilateral)	,375	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96
	Autoconfianza	Coefficiente de correlación	,022	,776**	,673**	1,000	,681**	,715**	,829**
		Sig. (bilateral)	,833	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96
	control_emocional	Coefficiente de correlación	,031	,717**	,664**	,681**	1,000	,755**	,871**
		Sig. (bilateral)	,761	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96
	ser_digno_de_confianza	Coefficiente de correlación	-,079	,653**	,623**	,715**	,755**	1,000	,867**
		Sig. (bilateral)	,446	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96
	HABILIDAD_PERSONAL	Coefficiente de correlación	,012	,841**	,752**	,829**	,871**	,867**	1,000
		Sig. (bilateral)	,909	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	96	96	96	96	96	96	96

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. Uso del software SPSS.

Figura 14.
Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad personal.

			Correlaciones							
Rho de Spearman	Edad		Edad	conciencia_d e_los_actos	adaptabilidad	optimismo	orientacion_a l_logro	resiliencia	iniciativa	HABILIDAD_P ERSONAL
		Coefficiente de correlación	1,000	-,031	-,015	,064	,067	-,006	,013	,012
		Sig. (bilateral)	.	,761	,888	,536	,515	,951	,904	,909
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	conciencia_de_los_actos	Coefficiente de correlación	-,031	1,000	,749**	,718**	,711**	,751**	,615**	,834**
		Sig. (bilateral)	,761	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	adaptabilidad	Coefficiente de correlación	-,015	,749**	1,000	,692**	,630**	,705**	,628**	,846**
		Sig. (bilateral)	,888	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	optimismo	Coefficiente de correlación	,064	,718**	,692**	1,000	,711**	,752**	,632**	,876**
		Sig. (bilateral)	,536	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	orientacion_al_logro	Coefficiente de correlación	,067	,711**	,630**	,711**	1,000	,658**	,587**	,801**
		Sig. (bilateral)	,515	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	resiliencia	Coefficiente de correlación	-,006	,751**	,705**	,752**	,658**	1,000	,659**	,871**
		Sig. (bilateral)	,951	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	iniciativa	Coefficiente de correlación	,013	,615**	,628**	,632**	,587**	,659**	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	,904	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	HABILIDAD_PERSONAL	Coefficiente de correlación	,012	,834**	,846**	,876**	,801**	,871**	,800**	1,000
		Sig. (bilateral)	,909	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	96	96	96	96	96	96	96	96

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. Uso del software SPSS.

Figura 15.
Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad interpersonal.

			Correlaciones							
			Edad	empatía	conciencia_organizacion	organizacion_al_servicio	Balance_de_vida	Motivacion_y_esfuerzo	Cortesía	HABILIDAD_INTERPERSONAL
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	1,000	-,084	-,018	,057	-,046	,104	-,013	-,005
		Sig. (bilateral)	.	,417	,860	,582	,658	,311	,901	,958
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	empatía	Coefficiente de correlación	-,084	1,000	,810**	,772**	,655**	,717**	,859**	,930**
		Sig. (bilateral)	,417	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	conciencia_organizacion	Coefficiente de correlación	-,018	,810**	1,000	,764**	,506**	,727**	,774**	,876**
		Sig. (bilateral)	,860	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	organizacion_al_servicio	Coefficiente de correlación	,057	,772**	,764**	1,000	,496**	,738**	,785**	,867**
		Sig. (bilateral)	,582	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Balance_de_vida	Coefficiente de correlación	-,046	,655**	,506**	,496**	1,000	,541**	,436**	,698**
		Sig. (bilateral)	,658	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Motivacion_y_esfuerzo	Coefficiente de correlación	,104	,717**	,727**	,738**	,541**	1,000	,731**	,863**
		Sig. (bilateral)	,311	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96
	Cortesía	Coefficiente de correlación	-,013	,859**	,774**	,785**	,436**	,731**	1,000	,882**
		Sig. (bilateral)	,901	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
N		96	96	96	96	96	96	96	96	
HABILIDAD_INTERPERSONAL	Coefficiente de correlación	-,005	,930**	,876**	,867**	,698**	,863**	,882**	1,000	
	Sig. (bilateral)	,958	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. Uso del software SPSS.

Figura 16.
Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad de gestión.

			Correlaciones									
			Edad	capacidad_d e_enseñanza	liderazgo_ins piracional	influencia	comunicación	Manejo_de_c onflictos	creacion_de lazos_interpe rsonales	trabajo_en_e quipo_y_col aboración	toma_de_dec isiones_y_lid erazgo_visibil e	HABILIDAD_ DE_GESTION
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	1,000	,087	-,092	,043	-,073	-,062	,056	,002	-,081	-,018
		Sig. (bilateral)	.	,401	,372	,680	,482	,550	,589	,986	,432	,865
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	capacidad_de_enseñanza	Coefficiente de correlación	,087	1,000	,543**	,754**	,714**	,737**	,732**	,766**	,715**	,874**
		Sig. (bilateral)	,401	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	liderazgo_inspiracional	Coefficiente de correlación	-,092	,543**	1,000	,468**	,660**	,601**	,674**	,588**	,554**	,740**
		Sig. (bilateral)	,372	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	influencia	Coefficiente de correlación	,043	,754**	,468**	1,000	,707**	,736**	,652**	,762**	,660**	,839**
		Sig. (bilateral)	,680	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	comunicación	Coefficiente de correlación	-,073	,714**	,660**	,707**	1,000	,749**	,714**	,733**	,646**	,866**
		Sig. (bilateral)	,482	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Manejo_de_conflictos	Coefficiente de correlación	-,062	,737**	,601**	,736**	,749**	1,000	,661**	,778**	,647**	,862**
		Sig. (bilateral)	,550	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	creacion_de_lazos_interpersonales	Coefficiente de correlación	,056	,732**	,674**	,652**	,714**	,661**	1,000	,745**	,690**	,864**
		Sig. (bilateral)	,589	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	trabajo_en_equipo_y_colaboración	Coefficiente de correlación	,002	,766**	,588**	,762**	,733**	,778**	,745**	1,000	,800**	,896**
		Sig. (bilateral)	,986	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	toma_de_decisiones_y_liderazgo_visible	Coefficiente de correlación	-,081	,715**	,554**	,660**	,646**	,647**	,690**	,800**	1,000	,835**
		Sig. (bilateral)	,432	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	HABILIDAD_DE_GESTION	Coefficiente de correlación	-,018	,874**	,740**	,839**	,866**	,862**	,864**	,896**	,835**	1,000
		Sig. (bilateral)	,865	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. Uso del software SPSS.

El análisis correlacional de Rho Spearman presentado (Figura 16), muestra las correlaciones entre las variables Edad, Flexibilidad, Creatividad e Innovación y Habilidad de Adaptación. A continuación, se realiza una interpretación detallada de los resultados obtenidos en SPSS:

Figura 17.

Análisis correlacional de Rho Spearman, entre las variables de Edad y Habilidad de adaptación.

		Correlaciones				
			Edad	flexibilidad	creatividad_e_innovación	HABILIDAD_DE_ADAPTACION
Rho de Spearman	Edad	Coefficiente de correlación	1,000	,007	,050	,034
		Sig. (bilateral)	.	,948	,627	,744
		N	96	96	96	96
	flexibilidad	Coefficiente de correlación	,007	1,000	,590**	,843**
		Sig. (bilateral)	,948	.	,000	,000
		N	96	96	96	96
	creatividad_e_innovación	Coefficiente de correlación	,050	,590**	1,000	,915**
		Sig. (bilateral)	,627	,000	.	,000
		N	96	96	96	96
	HABILIDAD_DE_ADAPTACION	Coefficiente de correlación	,034	,843**	,915**	1,000
		Sig. (bilateral)	,744	,000	,000	.
		N	96	96	96	96

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia. Uso del software SPSS.

Las correlaciones entre la Edad y las demás variables (Flexibilidad, Creatividad e Innovación y Habilidad de Adaptación) son muy bajas y no significativas, lo que sugiere que la Edad no está relacionada de manera importante con estas variables.

Relación estadística entre el Nivel de escolaridad y las variables de Habilidades Blandas. En el presente estudio, se pretende analizar la relación entre las variables sociodemográficas, específicamente el nivel de escolaridad, y las habilidades blandas, desglosadas en sus dimensiones y subdimensiones correspondientes. El nivel de escolaridad, como variable sociodemográfica, proporciona información clave sobre la formación académica de los individuos, lo cual puede tener un impacto significativo en el desarrollo de sus habilidades blandas.

Por consiguiente, se utilizará la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la independencia entre las variables categóricas: nivel de escolaridad y cada dimensión/subdimensión de habilidades blandas. Además, se considerará que existe una

relación estadísticamente significativa si el p-valor de la prueba de Chi Cuadrado es menor al nivel de significancia estándar de 0.05.

Figura 18.
Nivel de escolaridad Control emocional*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	78,752 ^a	50	,006
Razón de verosimilitud	38,902	50	,872
Asociación lineal por lineal	,141	1	,707
N de casos válidos	96		

a. 61 casillas (92,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre el nivel de escolaridad y el control emocional.

Finalmente, los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y el control emocional (habilidad blanda analizada), ya que el p-valor (0.006) es mayor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la habilidad blanda en cuestión.

Sin embargo, debido al alto porcentaje de casillas con recuentos bajos, se debe tener cautela al interpretar estos resultados. Es recomendable considerar la recolección de una muestra más grande para confirmar estos hallazgos y asegurar la robustez del análisis.

Nivel de escolaridad Se digno de confianza.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Ser Digno de Confianza" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 19.
Nivel de escolaridad Se digno de confianza*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	59,926 ^a	40	,022
Razón de verosimilitud	37,544	40	,581
Asociación lineal por lineal	,233	1	,629
N de casos válidos	96		

a. 47 casillas (87,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre el nivel de se presenta el nivel de relación que se presenta entre el nivel de

Para concluir, los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Ser Digno de Confianza" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.022) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la percepción o desarrollo de la confianza personal en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad* Iniciativa. Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Iniciativa" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 20.
Nivel de escolaridad Iniciativa*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64,054 ^a	40	,009
Razón de verosimilitud	24,745	40	,972
Asociación lineal por lineal	,766	1	,381
N de casos válidos	96		

a. 48 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre el Nivel de escolaridad y Iniciativa.

Finalmente, los resultados muestran un p-valor de 0.009, que es inferior al nivel de significancia estándar de 0.05. Esto sugiere que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, la cual postula que no existe una relación entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Iniciativa". En otras palabras, se ha encontrado una relación estadísticamente significativa entre estas variables.

Figura 21.
Nivel de escolaridad conciencia organizacional*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	126,886 ^a	50	,000
Razón de verosimilitud	43,000	50	,748
Asociación lineal por lineal	,187	1	,665
N de casos válidos	96		

a. 60 casillas (90,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* conciencia organizacional

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Conciencia Organizacional" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la conciencia organizacional en esta subdimensión específica.

Figura 22.

Nivel de escolaridad Balance de vida*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	131,287 ^a	55	,000
Razón de verosimilitud	38,571	55	,955
Asociación lineal por lineal	,574	1	,449
N de casos válidos	96		

a. 65 casillas (90,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre nivel de escolaridad* Balance de vida

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Balance de Vida" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en el balance de vida en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad Capacidad de enseñanza.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Capacidad de Enseñanza" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 23.
Nivel de escolaridad Capacidad de enseñanza*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	106,601 ^a	45	,000
Razón de verosimilitud	45,508	45	,451
Asociación lineal por lineal	,009	1	,923
N de casos válidos	96		

a. 56 casillas (93,3%) han esperado un recuento menor que 5.
 El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad*
 Capacidad de enseñanza.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Capacidad de Enseñanza" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la capacidad de enseñanza en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad* Comunicación. Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Comunicación" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 24.
Nivel de escolaridad Comunicación*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,015 ^a	50	,000
Razón de verosimilitud	34,460	50	,954
Asociación lineal por lineal	1,077	1	,299
N de casos válidos	96		

a. 60 casillas (90,9%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Comunicación.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Comunicación" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en las habilidades de comunicación en esta subdimensión específica.

Figura 25.
Nivel de escolaridad Manejo de conflictos*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	67,886 ^a	45	,015
Razón de verosimilitud	28,443	45	,974
Asociación lineal por lineal	,627	1	,428
N de casos válidos	96		

a. 52 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Manejo de conflictos

Finalmente, la Significación (p-valor) es 0.015, que es menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Esto indica que hay suficiente evidencia para rechazar la

hipótesis nula de que no existe relación entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Manejo de Conflictos". En otras palabras, hay una relación estadísticamente significativa entre estas variables.

Nivel de escolaridad Creación de lazos interpersonales.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Creación de Lazos Interpersonales" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 26.

Nivel de escolaridad Creación de lazos interpersonales*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	126,399 ^a	50	,000
Razón de verosimilitud	34,467	50	,954
Asociación lineal por lineal	,655	1	,418
N de casos válidos	96		

a. 59 casillas (89,4%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Creación de lazos interpersonales.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Creación de Lazos Interpersonales" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la capacidad de crear lazos interpersonales en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad Trabajo en equipo y colaboración.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Trabajo en

Equipo y Colaboración" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 27.

Nivel de escolaridad Trabajo en equipo y colaboración*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	94,905 ^a	65	,009
Razón de verosimilitud	50,134	65	,913
Asociación lineal por lineal	,190	1	,663
N de casos válidos	96		

a. 82 casillas (97,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Trabajo en equipo y colaboración.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Trabajo en Equipo y Colaboración" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.009) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la capacidad de trabajo en equipo y colaboración en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad Toma de decisiones y liderazgo visible.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Toma de Decisiones y Liderazgo Visible" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 28.

Nivel de escolaridad Toma de decisiones y liderazgo visible*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	135,745 ^a	60	,000
Razón de verosimilitud	44,087	60	,939
Asociación lineal por lineal	,308	1	,579
N de casos válidos	96		

a. 73 casillas (93,6%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Toma de decisiones y liderazgo visible.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Toma de Decisiones y Liderazgo Visible" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la capacidad de toma de decisiones y liderazgo visible en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad* Creatividad e innovación. Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Creatividad e Innovación" dentro de la dimensión de habilidad personal se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 29.
Nivel de escolaridad Creatividad e innovación*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127,859 ^a	45	,000
Razón de verosimilitud	43,428	45	,539
Asociación lineal por lineal	1,821	1	,177
N de casos válidos	96		

a. 54 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5.
 El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Creatividad e innovación.

Los resultados del Chi Cuadrado de Pearson indican que hay una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la subdimensión "Creatividad e Innovación" de la dimensión de habilidad personal, ya que el p-valor (0.000) es menor que 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad puede influir en la creatividad e innovación en esta subdimensión específica.

Nivel de escolaridad Habilidad interpersonal.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la dimensión "Habilidad Interpersonal" se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 30.
Nivel de escolaridad Habilidad interpersonal*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	424,750 ^a	335	,001
Razón de verosimilitud	178,449	335	1,000
Asociación lineal por lineal	,065	1	,799
N de casos válidos	96		

a. 408 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5.
 El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Creatividad e innovación.

El p-valor obtenido es 0.001, que es inferior al nivel de significancia estándar de 0.05.

Esto demuestra que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, que afirmaba que no había relación entre el nivel de escolaridad y la dimensión "Habilidad Interpersonal". En otras palabras, se ha identificado una relación estadísticamente significativa entre estas variables.

Nivel de escolaridad* Habilidad de gestión. Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de escolaridad y la dimensión "Habilidad de Gestión" se presentan en la tabla. A continuación, se realiza un análisis detallado de estos resultados.

Figura 31.

Nivel de escolaridad Habilidad de gestión*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	441,859 ^a	390	,036
Razón de verosimilitud	196,672	390	1,000
Asociación lineal por lineal	,421	1	,517
N de casos válidos	96		

a. 474 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de escolaridad* Habilidad de gestión.

Los resultados del test de Chi Cuadrado de Pearson muestran una relación estadísticamente significativa entre el nivel de escolaridad y la dimensión "Habilidad de Gestión", dado que el p-valor obtenido (0.036) es inferior al umbral de 0.05. Esto sugiere que el nivel de escolaridad podría tener un impacto en las habilidades de gestión dentro de esta dimensión específica.

Finalmente, en la **dimensión de Habilidad Personal**, a pesar de no mostrar significancia con respecto al nivel de escolaridad, algunas de sus subdimensiones que mostraron significancia fueron la Conciencia Emocional, Ser Digno de Confianza e Iniciativa. Esto sugiere que la formación académica puede influir en la conciencia emocional de los individuos, su capacidad para ser dignos de confianza y su iniciativa. La relación significativa entre el nivel de escolaridad y estas subdimensiones resalta la importancia de la educación en el desarrollo de competencias personales clave.

Por otro lado, en la dimensión de **Habilidad Interpersonal**, la cual mostró una relación estadísticamente significativa. Algunas de las subdimensiones que presentaron una relación significativa con el nivel de escolaridad fueron la Conciencia Organizacional, el Balance de Vida, sin embargo las demás no presentaron relaciones respecto a la variable socio demográfica de estudio. Los resultados indican que el nivel de escolaridad está relacionado con la conciencia organizacional, el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto subraya el papel de la educación en el fortalecimiento de las habilidades interpersonales esenciales para el éxito en el ámbito laboral y social.

De la misma forma, en la dimensión de **Habilidad de Gestión**, Existe una relación significativa entre las variables estudiadas. Las subdimensiones que mostraron esta significancia incluyen Capacidad de Enseñanza, Comunicación, Manejo de Conflictos, Creación de Lazos Interpersonales, Trabajo en Equipo y Colaboración, así como Toma de Decisiones y Liderazgo Visible. Estos resultados sugieren que el nivel de escolaridad tiene un impacto en varios aspectos clave de la gestión, tales como la habilidad para enseñar, comunicarse, resolver conflictos, establecer relaciones interpersonales y ejercer liderazgo. En consecuencia, la formación académica parece ser fundamental para el desarrollo de competencias en gestión.

Por último, en la dimensión de **Habilidad de Adaptación**, la cual tampoco mostró una relación significativa, se resalta que la subdimensión que mostró una relación significativa con el nivel de escolaridad fue la Creatividad e Innovación, en cambio, la flexibilidad no mostró relación alguna con el nivel de escolaridad. El análisis muestra que el nivel de escolaridad tiene una relación significativa con la creatividad e innovación, lo que implica que la formación académica puede desempeñar un papel importante en el desarrollo de estas habilidades adaptativas.

Relación estadística entre el nivel de inglés y las variables de Habilidades Blandas.

Nivel de inglés Adaptabilidad.* Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de inglés y la subdimensión de adaptabilidad se presentan en la tabla. A continuación, se ofrece un análisis detallado de estos resultados.

Figura 32.
Nivel de inglés Adaptabilidad*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	64,885 ^a	40	,008
Razón de verosimilitud	45,042	40	,269
Asociación lineal por lineal	,094	1	,759
N de casos válidos	96		

a. 48 casillas (87,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta entre Nivel de inglés* Adaptabilidad.

Según los resultados, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson muestra que existe una relación significativa entre el nivel de inglés y la adaptabilidad, con un p-valor de 0.008,

menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que la competencia en inglés puede influir en la capacidad de los individuos para adaptarse a diferentes situaciones

Nivel de inglés* Influencia. Los resultados de la prueba de Chi Cuadrado entre el nivel de inglés y la subdimensión de influencia se presentan en la tabla. A continuación, se ofrece un análisis detallado de estos resultados.

Figura 33.
Nivel de inglés Influencia*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,894 ^a	40	,012
Razón de verosimilitud	33,901	40	,740
Asociación lineal por lineal	2,203	1	,138
N de casos válidos	96		

a. 49 casillas (89,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Nivel de inglés* Influencia. De acuerdo a la tabla, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson muestra que existe una relación significativa entre el nivel de inglés y la subdimensión de influencia, con un p-valor de 0.012, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que la competencia en inglés puede influir en la capacidad de los individuos para ejercer influencia sobre otros.

Nivel de inglés* Comunicación. La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el nivel de inglés y la subdimensión de comunicación. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 34.
Nivel de inglés Comunicación*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58,089 ^a	40	,032
Razón de verosimilitud	36,693	40	,620
Asociación lineal por lineal	,215	1	,643
N de casos válidos	96		

a. 49 casillas (89,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Nivel de inglés* Comunicación. De acuerdo al análisis, del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el nivel de inglés y la subdimensión de comunicación, con un p-valor de 0.032, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que las competencias en inglés pueden influir en las habilidades de comunicación de los individuos.

Nivel de inglés Manejo de conflictos.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el nivel de inglés y la subdimensión de manejo de conflictos. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 35.
Nivel de inglés Manejo de conflictos*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,768 ^a	36	,043
Razón de verosimilitud	28,848	36	,796
Asociación lineal por lineal	,218	1	,640
N de casos válidos	96		

a. 45 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Nivel de inglés* Manejo de conflictos

Se deduce que, la Significación (p-valor) es de 0.043 siendo menor que el nivel de significancia estándar de 0.05. Esto sugiere que existe una relación estadísticamente significativa entre el nivel de inglés y la subdimensión de manejo de conflictos. En otras palabras, el dominio del inglés parece estar relacionado con las habilidades para manejar conflictos.

Relación estadística entre el número de personas a cargo y las variables de Habilidades Blandas.

Número de personas a cargo conciencia organizacional.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el número de personas a cargo y la subdimensión de conciencia organizacional. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 36.
Número de personas a cargo conciencia organizacional*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,359 ^a	40	,017
Razón de verosimilitud	39,951	40	,472
Asociación lineal por lineal	5,921	1	,015
N de casos válidos	96		

a. 49 casillas (89,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Número de personas a cargo* conciencia organizacional.

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el número de personas a cargo y la subdimensión de conciencia organizacional, con un p-valor de 0.017, menor que el umbral de 0.05. Además, la asociación lineal por lineal indica una tendencia lineal significativa entre estas variables. Esto sugiere que el número de personas a cargo puede influir en el nivel de conciencia organizacional de los individuos.

Número de personas a cargo Motivación y esfuerzo.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el número de personas a cargo y la subdimensión de motivación y esfuerzo. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 37.
Número de personas a cargo Motivación y esfuerzo*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,235 ^a	28	,026
Razón de verosimilitud	28,355	28	,446
Asociación lineal por lineal	,866	1	,352
N de casos válidos	96		

a. 36 casillas (90,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Número de personas a cargo* Motivación y esfuerzo.

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el número de personas a cargo y la subdimensión de motivación y esfuerzo, con un p-valor de 0.026, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que el número de personas a cargo puede influir en el nivel de motivación y esfuerzo de los individuos.

Número de personas a cargo* influencia. La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el número de personas a cargo y la subdimensión de influencia. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 38.
Número de personas a cargo influencia*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	68,269 ^a	40	,004
Razón de verosimilitud	42,790	40	,352
Asociación lineal por lineal	7,210	1	,007
N de casos válidos	96		

a. 48 casillas (87,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Número de personas a cargo* influencia.

Finalmente, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el número de personas a cargo y la subdimensión de influencia, con un p-valor de 0.004, menor que el umbral de 0.05. Además, la asociación lineal por lineal indica una tendencia lineal significativa entre estas variables. Esto sugiere que el número de personas a cargo puede influir en la capacidad de influencia de los individuos.

Número de personas a cargo Manejo de conflictos.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el número de personas a cargo y la subdimensión de manejo de conflictos. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 39.
Número de personas a cargo Manejo de conflictos*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,035 ^a	36	,018
Razón de verosimilitud	35,524	36	,491
Asociación lineal por lineal	4,748	1	,029
N de casos válidos	96		

a. 44 casillas (88,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Número de personas a cargo* Manejo de conflictos.

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el número de personas a cargo y la subdimensión de manejo de conflictos, con un p-valor de 0.018, menor que el umbral de 0.05. Además, la asociación lineal por lineal indica una tendencia lineal significativa entre estas variables. Esto sugiere que el número de personas a cargo puede influir en la capacidad de manejo de conflictos de los individuos.

Número de personas a cargo Habilidad de adaptación.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el número de personas a cargo y la dimensión de habilidad de adaptación. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 40.
Número de personas a cargo Habilidad de adaptación*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	107,415 ^a	80	,022
Razón de verosimilitud	59,081	80	,962
Asociación lineal por lineal	1,829	1	,176
N de casos válidos	96		

a. 97 casillas (92,4%) han esperado un recuento menor que 5.
 El recuento mínimo esperado es ,01.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Número de personas a cargo* Habilidad de adaptación.

Así mismo, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el número de personas a cargo y la dimensión de habilidad de adaptación, con un p-valor de 0.022, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que el número de personas a cargo puede influir en la capacidad de adaptación de los individuos.

Relación estadística entre la naturaleza del colegio Bachiller y las variables de Habilidades Blandas. No hay relación estadística de significancia entre la variable de la naturaleza del colegio de Bachiller con ninguna de las habilidades blandas de estudio, incluyendo sus dimensiones y subdimensiones.

Relación estadística entre la compañía a la que pertenecen y las variables de Habilidades Blandas

Compañía a la que pertenecen* Comunicación. La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre la compañía a la que pertenecen los individuos y la subdimensión de comunicación. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 41.
Compañía a la que pertenecen Comunicación*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	44,424 ^a	20	,001
Razón de verosimilitud	47,200	20	,001
Asociación lineal por lineal	2,152	1	,142
N de casos válidos	96		

a. 25 casillas (75,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,30.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Compañía a la que pertenecen* Comunicación.

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre la compañía a la que pertenecen los individuos y la subdimensión de comunicación, con un p-valor de 0.001, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que la compañía en la que trabaja una persona puede influir en sus habilidades de comunicación. Aunque la asociación lineal no es significativa, lo cual indica que la relación no sigue una tendencia lineal simple, los resultados generales son sólidos.

Relación estadística entre las carreras técnicas/Tecnológicas adicionales y las variables de Habilidades Blandas.

Carreras técnicas/tecnológicas adicionales Influencia.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre la realización de carreras técnicas/tecnológicas adicionales y la subdimensión de influencia. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 42.
Carreras técnicas/tecnológicas adicionales Influencia*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31,675 ^a	20	,047
Razón de verosimilitud	32,111	20	,042
Asociación lineal por lineal	1,683	1	,195
N de casos válidos	96		

a. 25 casillas (75,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Carreras técnicas/tecnológicas adicionales* Influencia.

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre la realización de carreras técnicas/tecnológicas adicionales y la subdimensión de influencia, con un p-valor de 0.047, ligeramente menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que tener una formación adicional en carreras técnicas o tecnológicas puede influir en la capacidad de influencia de los individuos.

Carreras técnicas/tecnológicas adicionales* Habilidad de adaptación. La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre la realización de carreras técnicas/tecnológicas adicionales y la dimensión de habilidad de adaptación. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 43.
Carreras técnicas/tecnológicas adicionales Habilidad de adaptación*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	57,308 ^a	40	,037
Razón de verosimilitud	58,473	40	,030
Asociación lineal por lineal	1,984	1	,159
N de casos válidos	96		

a. 61 casillas (96,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Carreras técnicas/tecnológicas adicionales* Habilidad de adaptación.

De acuerdo con lo anterior, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre la realización de carreras técnicas/tecnológicas adicionales y la dimensión de habilidad de adaptación, con un p-valor de 0.037, menor que el umbral de 0.05. Además, refuerza la conclusión la razón de verosimilitud que indica una relación significativa con un p-valor de 0.030.

Relación estadística entre Proviene de una familia militar y las variables de Habilidades Blandas. No hay relación estadística de significancia entre la variable de la naturaleza del colegio de Bachiller con ninguna de las habilidades blandas de estudio, incluyendo sus dimensiones y subdimensiones.

Relación estadística entre las características del núcleo familiar y las variables de Habilidades Blandas.

Núcleo familiar control emocional.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el núcleo familiar y la subdimensión de control emocional. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 44.
Núcleo familiar control emocional*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,955 ^a	30	,013
Razón de verosimilitud	32,878	30	,328
Asociación lineal por lineal	,038	1	,845
N de casos válidos	96		

a. 39 casillas (88,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Núcleo familiar* control emocional.

Se concluye que, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el núcleo familiar y la subdimensión de control emocional, con un p-valor de 0.013, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que el tipo de núcleo familiar puede influir en la capacidad de control emocional de los individuos.

Núcleo familiar iniciativa.* La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el núcleo familiar y la subdimensión de iniciativa. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 45.
Núcleo familiar iniciativa*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,130 ^a	24	,034
Razón de verosimilitud	33,967	24	,085
Asociación lineal por lineal	,288	1	,591
N de casos válidos	96		

a. 31 casillas (86,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Núcleo familiar* iniciativa

El análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el núcleo familiar y la subdimensión de iniciativa, con un p-valor de 0.034, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que el tipo de núcleo familiar puede influir en el nivel de iniciativa de los individuos.

Núcleo familiar* Balance de vida. La tabla presenta los resultados de la prueba de Chi Cuadrado para evaluar la relación entre el núcleo familiar y la subdimensión de balance de vida. A continuación, se proporciona un análisis detallado de estos resultados.

Figura 46.
Núcleo familiar Balance de vida*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,960 ^a	33	,029
Razón de verosimilitud	39,521	33	,202
Asociación lineal por lineal	,560	1	,454
N de casos válidos	96		

a. 43 casillas (89,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

Nota: se presenta el nivel de relación que se presenta Núcleo familiar* Balance de vida.

Así mismo, el análisis del Chi Cuadrado de Pearson revela que existe una relación significativa entre el núcleo familiar y la subdimensión de balance de vida, con un p-valor de 0.029, menor que el umbral de 0.05. Esto sugiere que el tipo de núcleo familiar puede influir en la capacidad de los individuos para mantener un balance entre su vida personal y profesional.

Propuesta.

Propuestas para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los directivos en las organizaciones militares.

El desarrollo de habilidades blandas es un aspecto fundamental en la formación integral de los estudiantes en la ESFIM. Con el propósito de maximizar este proceso, se presentan propuestas para enriquecer el modelo de inmersión total mediante la aplicación de estrategias de gamificación y la integración de la metodología de Outdoor Training. Estas mejoras no solo se centran en el fortalecimiento de competencias técnicas y de liderazgo, sino también en la preparación de los alumnos para enfrentar desafíos complejos que requieren habilidades blandas esenciales, como trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación efectiva y toma de decisiones.

La propuesta consiste en incorporar prácticas de retos y juegos con objetivos de aprendizaje, donde la interacción y el desarrollo de habilidades sociales se fusionen con la resolución de problemas y la gamificación, utilizando la metodología de Outdoor Training. Se busca potenciar este enfoque gamificado a través de juegos de guerra, pruebas integradas y actividades inspiradas en contextos militares, con el fin de fortalecer habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptabilidad.

Es crucial que estos juegos de guerra consideren la metodología de Outdoor Training como un método de formación excelente para el desarrollo del talento humano, especialmente en el ámbito de las competencias emocionales. Estas habilidades, que van más allá de lo técnico, requieren un enfoque que fortalezca aspectos individuales y promueva la colaboración entre educandos y educadores, lo que demanda la implementación de modelos pedagógicos más flexibles.

Se destaca la importancia del trabajo en equipo como un medio para fomentar la consulta entre los estudiantes en busca de soluciones a diversas problemáticas. Además, se propone la realización regular de debates grupales y juegos en equipos como generadores de retos y desafíos, donde la comunicación efectiva se convierte en un factor clave para el logro de metas compartidas. La efectividad de estos enfoques radica en su capacidad para adaptarse a los ritmos de interés de los participantes, creando así un ambiente de trabajo compartido óptimo.

Es crucial desarrollar los programas de Outdoor Training con la máxima seriedad y adherirse a los requisitos metodológicos adecuados para asegurar resultados efectivos y evitar caer en el activismo superficial que a menudo caracteriza a estas iniciativas. Se debe realizar un seguimiento continuo de los participantes para evaluar el impacto de estas metodologías en diversos factores, como la región, el contexto socioeconómico y el nivel educativo. Además, es fundamental prestar atención a aspectos logísticos, como el espacio, el tiempo y el equipo de facilitación, para garantizar el éxito de los programas de Outdoor Training.

En el ámbito militar, se destaca la importancia de enseñar a resolver problemas centrándose en el problema en sí mismo, en lugar de enfocarse únicamente en las herramientas. Este enfoque práctico es fundamental para el desarrollo de habilidades efectivas en los alumnos, quienes aún pueden carecer de iniciativa en algunos aspectos. Es necesario incentivar esta cualidad entre los estudiantes para generar una mayor dinámica en sus actividades profesionales futuras.

Finalmente, es necesario que los alumnos aprendan a equilibrar su vida académica con su entorno educativo y profesional, lo cual está estrechamente relacionado con una adecuada gestión del tiempo. Esta habilidad, esencial para el éxito

tanto en el ámbito educativo como profesional, debe ser fomentada y desarrollada durante su formación en la ESFIM.

la implementación de estrategias como la gamificación y el Outdoor Training puede ser clave para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en la ESFIM, preparando así a los estudiantes para enfrentar los desafíos complejos del mundo laboral con éxito y adaptabilidad.

Por medio de laboratorios se pueden desarrollar diferentes habilidades blandas entre estos se encuentran:

Laboratorio Trabajo Colectivo en el Mar Este Propende por Identificar las Competencias de Liderazgo tanto Individual como Colectiva.

Objetivos específicos de este laboratorio

- a. Identificar la capacidad de autorregular las emociones en situaciones de estrés o presión.
- b. Evaluar competencias de liderazgo tales como comunicación, trabajo en equipo, planificación, resiliencia entre otras.
- c. Fomentar la cohesión del equipo y la coordinación.

Recomendaciones de obligatorio cumplimiento

- a. El instructor garantiza la disciplina y el control durante la ejecución de cada paso para prevenir accidentes.
- b. Es indispensable que el personal encargado del paso del laboratorio se encuentre en óptimas condiciones de salud, tanto física como psicológicamente.
- b. Se recomienda realizar el paso de la pista preferiblemente en horarios adecuados para evitar problemas como insolación, golpes de calor y condiciones climáticas adversas en el mar.

- c. El personal debe llevar el uniforme y el equipo adecuado para llevar a cabo los requerimientos de forma segura.
- d. La infraestructura y el material a utilizar deben encontrarse en óptimas condiciones.

Instrucciones generales

La prueba implica la formación de equipos, cada uno compuesto por un mínimo de 7 integrantes. Estos equipos abordarán un bote tipo zódiac y remarán hasta un punto específico situado a 1 kilómetro mar adentro, debiendo luego regresar al punto de partida.

En cada equipo, un líder será designado por los evaluadores o el director de la prueba. Este líder será responsable de guiar a su equipo hacia el cumplimiento del objetivo. El equipo que complete la prueba en primer lugar será declarado ganador. Únicamente se permitirá remar, y el tiempo será registrado mediante cronómetro.

Los evaluadores expertos asignados a cada grupo tendrán la tarea de proporcionar retroalimentación al equipo y de identificar las debilidades y fortalezas en las competencias de liderazgo durante el cumplimiento de cada misión. Esto se realizará utilizando sus conocimientos y un formato de evaluación diseñado para todos los participantes.

Instrucciones para el manejo del bote zódiac

- a. Toma el remo por el extremo.
- b. Jala los remos hacia atrás, de modo que se deslicen por el agua frente a ti.
- b. Para girar el bote, utiliza un solo remo y completa el movimiento hacia atrás. Si empleas el remo derecho, dirigirás el bote hacia atrás y a la izquierda. Si optas por el remo izquierdo, moverás el bote hacia atrás y a la derecha.

Tiempo de ejecución

- a. Se dedicarán 8 minutos a la presentación y demostración.
- b. Se asignarán 5 minutos a cada grupo para la planificación.
- c. El tiempo que el equipo tarde en realizar el ejercicio será de aproximadamente 40 minutos.
- d. El tiempo total aproximado será de 53 minutos.

Laboratorio de trabajo colectivo en ambientes cerrados, este propende por desarrollar las habilidades personales y de gestión.

Objetivos específicos de este laboratorio

- a. Promover la coordinación y agilidad física
- b. Desarrollar el trabajo en equipo
- c. Incentivar la toma de decisiones bajo presión
- d. Promover la resolución de problemas
- e. Desarrollar la resiliencia y control emocional

Instrucciones generales

los participantes adquieren habilidades y competencias fundamentales para la resolución de problemas, el trabajo en equipo y el liderazgo. Este laboratorio se desarrollará como una prueba que integre estas habilidades consistiría en la liberación de un rehén, donde grupos de siete participantes recibirían una misión específica. El objetivo final sería liberar al rehén, para lo cual el líder y su equipo deberían planificar meticulosamente la ejecución de la misión.

Antes de comenzar, los participantes recibirían una demostración de tácticas de maniobras urbanas, las cuales deberían utilizar durante la misión. Equipados con cascos de protección para airsoft y chalecos protectores, cada miembro del equipo también

recibiría un fusil tipo M16 para airsoft, con un seguro en el lado izquierdo y la opción de fuego demarcada en rojo, junto con 30 bolas para airsoft.

Durante la prueba, los participantes deberían emplear sus habilidades tácticas y estratégicas para analizar la ruta de acción, utilizando las tácticas y técnicas aprendidas para sortear las diferentes situaciones que puedan presentarse con el enemigo. El trabajo en equipo sería crucial, ya que cada miembro del grupo desempeñaría un papel específico en el logro del objetivo común.

El líder del equipo tendría la responsabilidad de coordinar las acciones del grupo, tomar decisiones rápidas bajo presión y motivar a los miembros del equipo para alcanzar el objetivo. La comunicación efectiva sería esencial para mantener la cohesión del equipo y adaptarse a las circunstancias cambiantes en el campo de batalla.

Medidas de coordinación.

- a. Cada equipo dispondrá de 15 minutos desde el momento en que reciba la misión para completarla.
- b. La prueba concluirá cuando el instructor realice dos pitidos consecutivos.
- c. Un solo pitido indicará el reinicio de la posición avanzada.
- d. Está estrictamente prohibido retirarse la máscara o el chaleco protector durante la prueba; hacerlo resultará en descalificación inmediata.
- e. Una vez dentro de la casa, no se permite salir sin haber encontrado al rehén.
- f. Los cuartos y pasillos dentro de la casa estarán marcados con cinta de peligro, indicando salidas bloqueadas y la ruta a seguir.
- g. Se proporcionarán 50 cartuchos de para marcadora de airsoft por participante, fomentando la administración eficiente de recursos.

- h. Los participantes deben apuntar exclusivamente a los chalecos de los oponentes; se prohíben disparos a la nuca o la cabeza bajo cualquier circunstancia.
- i. Si se captura a un terrorista, no se permitirá volver a dispararle, especialmente si ya no está en condiciones de seguir combatiendo.

Tiempo de ejecución

- a. 5 minutos se asignarán para la presentación del ejercicio.
- b. Se dedicarán 10 minutos a la demostración del mismo.
- c. Se reservarán 5 minutos para la etapa de planificación.
- d. La ejecución del ejercicio dispondrá de un total de 20 minutos.

Laboratorio de Mando y Liderazgo Propende por es Identificar las Competencias de Liderazgo Tanto Individual como Colectiva. Asimismo, Desarrollar Habilidades Interpersonales.

Objetivos específicos

- a. Identificar la capacidad de autorregular las emociones en situaciones de estrés o presión.
- b. Evaluar competencias como la adaptación al cambio, la imaginación, la seguridad en la toma de decisiones y la planificación.
- c. Fomentar la cohesión del equipo, permitiendo que generen ideas que impulsen el desarrollo de las unidades colectivas, aprendiendo tanto a seguir como a liderar dentro de un equipo y en las tareas asignadas, tomando conciencia de su rol dentro de la institución.
- d. Reforzar el concepto de sucesión de mando, concientizando al personal sobre la necesidad y la importancia del desarrollo del

liderazgo y el trabajo en equipo para cumplir nuestra misión, ya sea asumiendo el rol de líder o adaptándose al liderazgo de otros.

Instrucciones generales

El laboratorio de mando y liderazgo está diseñado para que cada integrante del equipo experimente el rol de comandante (Líder) en una misión, y en otras ocasiones, actúe como subalterno o ejecutor. Independientemente del rol, se evaluarán las competencias y habilidades de liderazgo correspondientes.

Cada misión cuenta con un equipo de trabajo y un equipo observador. El primero, compuesto por los participantes, es responsable de la ejecución exitosa de la misión. El equipo observador, por su parte, garantiza la seguridad, supervisa y desafía al equipo de trabajo.

Es imperativo que ninguna misión se repita para asegurar que las destrezas en planeación, organización, toma de decisiones, supervisión y comunicación sean atribuidas a un comandante específico, permitiendo que cada participante asuma este rol decisivo.

La presión y el estrés son factores cruciales en la evaluación de los comandantes y ejecutores. Bajo estas condiciones, se ponen a prueba y se observan los procesos críticos y habilidades de liderazgo.

Para generar un entorno de alta presión, se establecen restricciones: nada pintado de rojo, pasillos o agua puede ser tocado. Se imponen limitaciones temporales específicas: dos minutos para el reconocimiento por parte del comandante y doce minutos para la realización de la misión. Solo se permite el uso del equipo predefinido para cada misión.

Los evaluadores expertos asignados a cada grupo proporcionarán retroalimentación y determinarán las fortalezas y debilidades en las competencias de

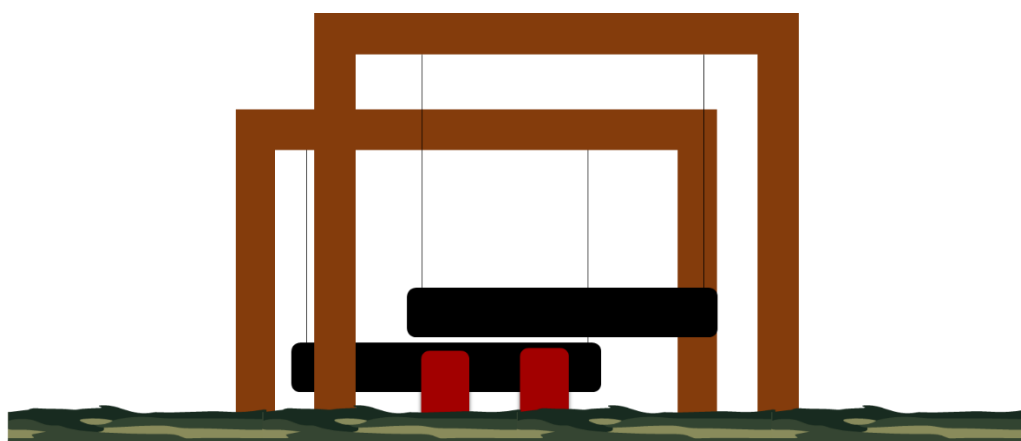
liderazgo durante la ejecución de las misiones, utilizando su experiencia y un formato de evaluación estandarizado para todos los laboratorios.

La relevancia del laboratorio de mando y liderazgo radica en la formación de líderes capaces de movilizar voluntades para guiar con eficacia hacia el logro de objetivos, aplicando procedimientos correctos y manteniendo la resiliencia ante adversidades, especialmente en los momentos desafiantes que enfrenta nuestro país.

Primer requerimiento del laboratorio

Figura 47.

Primer requerimiento del laboratorio de mando y liderazgo



Nota: se presenta un bosquejo de un requerimiento para el desarrollo del laboratorio de mando y liderazgo. Fuente: elaboración propia en base a imágenes de pistas de obstáculos militares.

Este primer requerimiento se encuentra diseñado con cuatro vigas que soportan dos columpios en los espacios entre columpios se encuentran dos vigas pequeñas hechas en madera.

Actividad a desarrollar

El equipo debe recuperar una caja de munición que quedó olvidada al otro lado del puente, en el eje de avance. Durante el avance, el puente que cruza la hondonada estaba intacto, pero al regresar, descubren que ha sido destruido, dejando únicamente vigas con dos rieles en la parte superior. El objetivo es atravesar la hondonada con la munición y reunirse con el resto de la unidad lo más pronto posible.

Tabla 15.
Elementos necesarios para el primer requerimiento

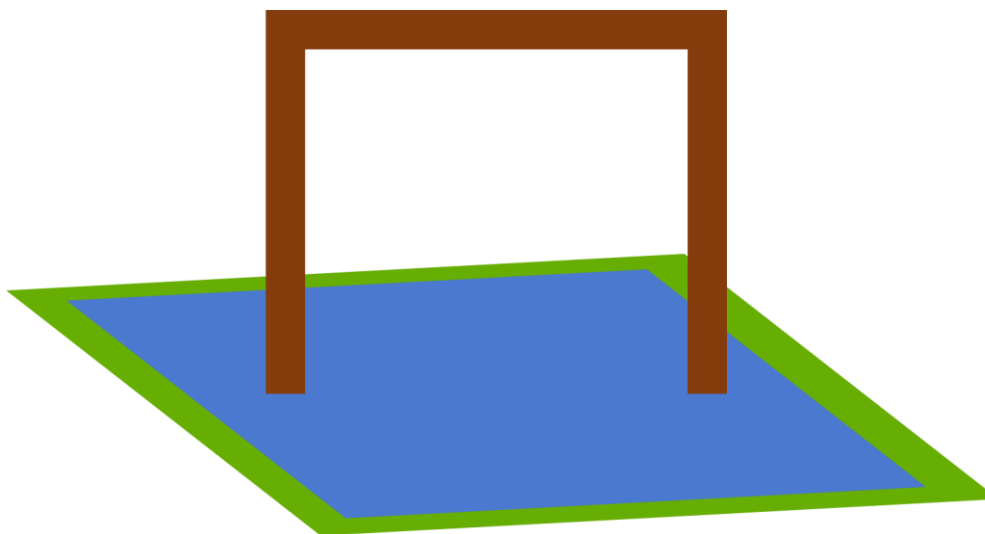
Elementos	Cantidad	Dimensión
Tablas	01	2,5mts X 15cms X 6cms
	02	2mts X 15cms X 6cms
Caja Munición	01	25 Lbs

Nota: se presentan los elementos necesarios para desarrollar el primer requerimiento. Fuente: elaboración propia.

Segundo requerimiento

En este requerimiento cruzaran un estanque pequeño con una viga y una tabla como obstáculos puede ser una experiencia que contribuya al desarrollo personal al mejorar habilidades como el equilibrio, la coordinación, la concentración, la resolución de problemas, el control emocional y la confianza en sí mismo.

Figura 48.
Plano del segundo requerimiento



Nota: se representa un plano para el segundo requerimiento. Fuente: elaboración propia en base a una pista de mando y liderazgo militar.

Actividad a desarrollar

Cruzar un estanque sobre una tabla y una viga es un desafío que trasciende lo individual; es un ejercicio de trabajo en equipo donde cada miembro desempeña un papel crucial en el éxito colectivo. Conformados por un mínimo de siete personas, el equipo se enfrenta al desafío con determinación y unidad.

Mantener el equilibrio sobre la improvisada pasarela no es tarea fácil, pero juntos, el equipo se apoya mutuamente, ofreciendo estabilidad y confianza en cada paso. La coordinación entre los miembros del equipo es fundamental, cada uno ajustando sus movimientos para mantener el ritmo y la sincronización necesarios para avanzar con seguridad.

La concentración se comparte, un objetivo común que une las mentes de cada miembro del equipo. Se alientan mutuamente, recordándose la importancia de mantenerse enfocados y atentos a cada detalle, sabiendo que el éxito depende de la atención conjunta y la determinación compartida.

Cuando surgen desafíos inesperados, el trabajo en equipo brilla aún más. La resolución de problemas se convierte en un esfuerzo colaborativo, donde cada miembro aporta ideas y sugerencias para superar los obstáculos que se presentan en el camino. La comunicación fluida y la cooperación son clave para encontrar soluciones efectivas y mantener el avance hacia el otro lado del estanque.

Pero quizás el aspecto más valioso del trabajo en equipo en este desafío es el apoyo emocional que se brindan mutuamente. En medio del miedo y la ansiedad, el equipo se convierte en un refugio de confianza y seguridad, donde cada miembro encuentra fortaleza en el respaldo y la solidaridad del grupo.

Al final del camino, cuando el equipo alcanza la otra orilla del estanque, lo hacen no solo como individuos, sino como un todo cohesionado por el trabajo en equipo. La confianza en sí mismos y en los demás se fortalece, recordándoles que juntos son capaces de superar cualquier desafío que se les presente en el futuro.

Tabla 16.

Elementos necesarios para el segundo requerimiento

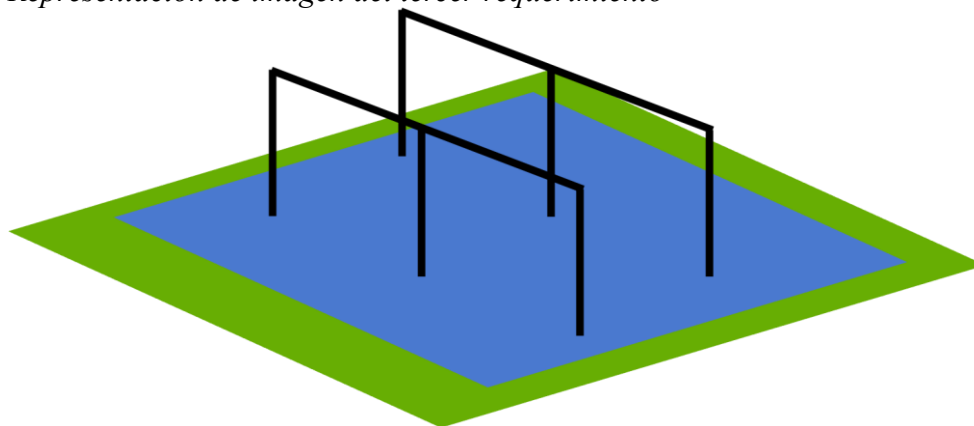
Elementos	Cantidad	Dimensión
Caja Munición	01	25 Lbs
Tablas	01	2" X 12" X 12' (largo)

Nota: se presentan los elementos necesarios para el desarrollo del requerimiento. Fuente: elaboración propia.

Tercer requerimiento

Figura 49.

Representación de imagen del tercer requerimiento



Nota: se presenta una representación mediante una figura que muestra el plano del requerimiento. Fuente: elaboración propia autor.

La Figura 14 presenta un desafío complejo que requiere que los miembros del equipo tomen decisiones estratégicas para completar la misión con éxito. El líder del equipo debe considerar los factores mencionados anteriormente y tomar la mejor decisión posible para asegurar el logro de los objetivos.

La misión del equipo consiste en cruzar el río y llevar municiones a la unidad aliada que se encuentra en combate. Para ello, el equipo debe encontrar una forma de superar el puente destruido.

Existen varias opciones para superar el puente destruido. Una posibilidad es construir un nuevo puente utilizando tablas de madera. Sin embargo, es crucial recordar que los miembros del equipo no deben caminar directamente sobre los rieles del obstáculo. Además, es importante evitar saltar para bajar del obstáculo; en su lugar, se recomienda sentarse y luego impulsarse hacia afuera.

Los miembros del equipo deben aprovechar su ingenio y creatividad para encontrar soluciones innovadoras a los desafíos que enfrentan. El líder del equipo debe

estar preparado para adaptarse a los cambios inesperados en la situación y liderar al equipo hacia el éxito.

Tabla 17.

Elementos necesarios para efectuar el tercer requerimiento

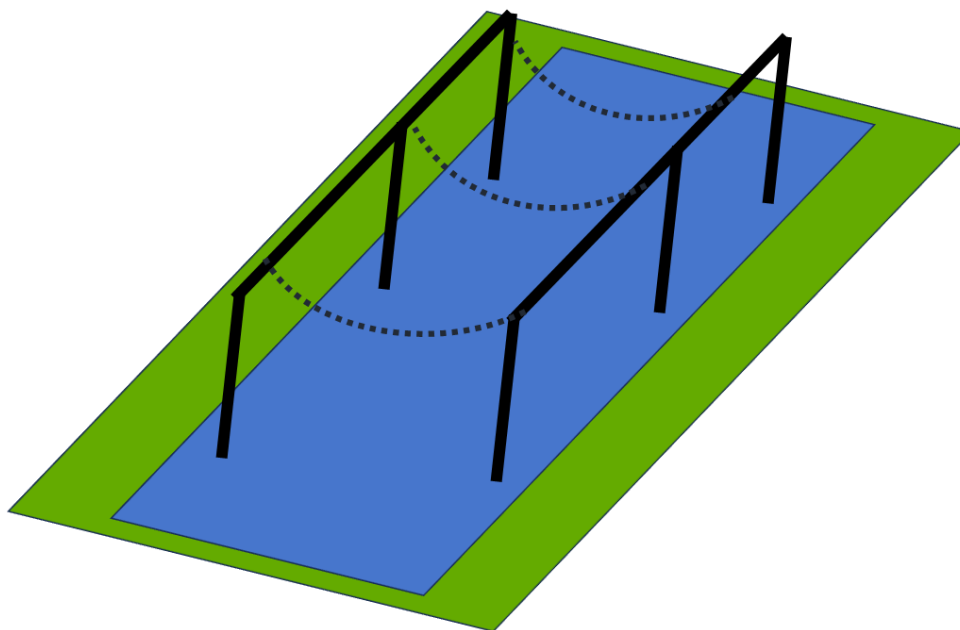
Elementos	Cantidad	Dimensión
Caja Munición	01	25 Lbs
Tablas	06	5,1" – 5,7 (-5' 2")

Nota: se presenta un listado de los elementos necesarios para la ejecución del tercer requerimiento, fuente: elaboración propia autor.

Cuarto requerimiento

Figura 50.

Plano del cuarto requerimiento



Nota: se presenta un plano del cuarto requerimiento. Fuente: elaboración propia autor.

La Figura 15 ilustra un terreno montañoso con un río atravesándolo. En la parte superior, se observa una cuchilla rocosa, mientras que en la parte inferior se extiende un área verde que representa la tierra. Un estanque de agua azul se encuentra adyacente al río. Las líneas negras indican vigas metálicas que cruzan el río, mientras que las líneas de puntos representan cadenas que cuelgan de estas vigas. Se debe cruzar el río utilizando las cadenas, evitando tocar las vigas.

La misión del equipo consiste en escalar la cuchilla rocosa, atravesar el río y entregar una caja de munición a una unidad aliada posicionada en la primera línea de combate. El área entre la base de la cuchilla y el río está plagada de minas, por lo que el equipo debe ser cauteloso para evitar activarlas al moverse.

El éxito de la misión requerirá una planificación meticulosa, trabajo en equipo y ejecución precisa. Aunque los recursos disponibles son limitados, pueden ser utilizados de manera creativa para superar los obstáculos y alcanzar el objetivo deseado. La seguridad de los miembros del equipo debe ser una prioridad en todo momento.

Los recursos disponibles para el equipo incluyen una caja de munición (25 libras) y una tabla de madera (dimensiones de 2 a 3 pies por 3 pies).

Tabla 18.

Lista de los elementos necesarios para el desarrollo del cuarto requerimiento

Elementos	Cantidad	Dimensión
Caja Munición	01	25 Lbs
Tablas	01	2' – 3' X 3"

Nota: se presenta el listado de los elementos necesarios para el desarrollo del requerimiento. Fuente: elaboración propia autor.

Propuesta para la implementación de este proyecto en el proceso de incorporación de la Armada Nacional.

Este proyecto se presenta como una valiosa iniciativa para fortalecer el talento humano dentro de las organizaciones, especialmente en el ámbito militar, donde el enfoque en las habilidades blandas es fundamental. Estas competencias son esenciales no solo para el desarrollo personal de los individuos, sino que también tienen un impacto significativo en el rendimiento organizacional y en la efectividad operativa de la institución.

La propuesta servirá como base para identificar el nivel de desarrollo de las cuatro habilidades blandas fundamentales: habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. A través de un análisis detallado de 27 subdimensiones, se

podrá evaluar con precisión las competencias de los futuros alumnos o cadetes que ingresarán al proceso de formación.

La Armada Nacional de Colombia, a través de la Dirección de Incorporación Naval, ha establecido un riguroso proceso de selección destinado a incorporar a jóvenes colombianos, hombres y mujeres, que deseen hacer del mar su estilo de vida. Este estudio podría integrarse en la segunda etapa de este proceso, específicamente en la tercera fase de verificación final de aptitud, donde se identifican los perfiles de los candidatos y se validan los documentos y requisitos establecidos para el ingreso a las escuelas de formación.

La Armada ofrece a los jóvenes colombianos un proyecto de vida a través de diversos programas de ingreso que se ajustan al nivel académico de los aspirantes. Aquellos que ingresan, con convicción, disciplina y honor, reciben una formación integral y humanística que va más allá de una simple profesión; se convierte en una vocación y un estilo de vida para los futuros Oficiales y Suboficiales.

La aplicación de este estudio en el proceso de selección permitirá identificar a los candidatos que poseen las habilidades necesarias para tener éxito dentro de la institución. Además, proporcionará una guía para orientar el desarrollo de los aspirantes en áreas donde puedan presentar debilidades. Este enfoque no solo abarca el fortalecimiento de habilidades específicas, sino que también aborda problemas más profundos, como pensamientos suicidas, promoviendo un entorno de apoyo y crecimiento integral que es crucial para el bienestar de los futuros miembros.

El estudio también facilitará la elaboración de un perfil detallado del individuo, centrándose en habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. Considerando las 27 subdimensiones descritas en este proyecto de investigación, se podrá llevar a cabo una evaluación completa y precisa de cada candidato.

En un mundo en constante cambio, es vital que las metodologías de instrucción y los procesos de formación se adapten continuamente. Esto asegura que la institución esté preparada para formar eficazmente a los futuros suboficiales y oficiales, teniendo en cuenta que las formas de pensar y de recibir información también evolucionan con el tiempo. Al actualizar y diversificar las estrategias de enseñanza, la Armada Nacional no solo podrá responder a las necesidades actuales, sino también anticiparse a los desafíos futuros, garantizando que sus miembros estén adecuadamente preparados para enfrentar las exigencias del servicio militar moderno.

Por otro lado, este análisis también puede ser utilizado como base para evaluar el desarrollo de estas habilidades blandas al término del proceso de formación. Esto permitirá no solo medir el progreso en habilidades técnicas, sino también demostrar que, a lo largo de su formación, los cadetes adquieren competencias que les capacitan para sobresalir en entornos laborales desafiantes, tanto en organizaciones militares como en cualquier otro contexto profesional en el que se desenvuelvan. Así, se reafirma el compromiso de la Armada Nacional de proporcionar una educación integral que prepare a sus miembros para el éxito en todos los aspectos de sus vidas.

Conclusiones

Cuando un suboficial finaliza la fase académica y asume un cargo con responsabilidad, adquiere esta responsabilidad de manera progresiva, conforme se le asignan funciones vinculadas a diferentes procesos dentro de la institución. Este enfoque gradual permite que el suboficial se adapte a las exigencias del cargo y desarrolle competencias clave a lo largo de su carrera.

Las técnicas de repliegue en la formación militar tienen como objetivo enseñar a los individuos sobre la importancia del trabajo en equipo. Un ejemplo destacado de esta colaboración se manifiesta a lo largo de la carrera militar, donde se llevan a cabo

actividades conjuntas que permiten a los aspirantes adquirir experiencia al colaborar con personas de diversas regiones y países, cada una con sus propias costumbres y conocimientos. Esta exposición no solo enriquece la formación de los suboficiales, sino que también promueve una visión más amplia y global de la misión militar.

La capacidad para superar adversidades y la flexibilidad en la resolución de problemas son habilidades fundamentales en este contexto. La formación militar también aborda desafíos personales, como el miedo a las alturas, ayudando a los cadetes a enfrentar sus temores y a crecer en el proceso.

En la formación militar, se hace hincapié en el trabajo en equipo. Los ejercicios, eventos y pruebas se realizan de manera conjunta, lo que fomenta la colaboración. Aunque un estudiante pueda tener una mayor resistencia física, se le enseña a impulsar a sus compañeros, fortaleciendo así el concepto de que una sola persona no puede resolver todas las situaciones que se presenten a lo largo de su carrera. Solo a través del trabajo en equipo se pueden cumplir las misiones asignadas.

El trabajo en equipo no solo contribuye al logro de objetivos, sino que también aumenta la motivación y favorece las habilidades interpersonales de cada individuo. En el ambiente militar, esta colaboración estimula la creatividad y permite la generación de ideas innovadoras que serían difíciles de alcanzar de manera individual.

A lo largo del proceso de evaluación, se han identificado y comprendido las habilidades y competencias "soft skills" esenciales para un desempeño efectivo en el entorno militar. Estas habilidades abarcan áreas clave como competencias personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. Se han agrupado en cuatro dimensiones: habilidades personales (11 competencias), habilidades interpersonales (6 competencias), habilidades de gestión (8 competencias) y habilidades de adaptación (2 competencias).

A través de un análisis exhaustivo, se han obtenido resultados reveladores sobre las competencias de los alumnos en estas áreas, así como oportunidades específicas para mejorar su desempeño. Se ha observado que un porcentaje significativo de estudiantes muestra un sólido nivel de habilidades personales, lo que sugiere un buen desempeño en aspectos como la conciencia emocional, la autovaloración y la autoconfianza. Sin embargo, también se ha identificado un margen de mejora en aquellos que presentan deficiencias en estas áreas, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias específicas para fortalecer estas competencias.

En cuanto a las habilidades interpersonales, se ha encontrado una variabilidad en el desarrollo de estas competencias, con un margen de oportunidad de crecimiento del 23%. Este hallazgo destaca la importancia de fomentar el desarrollo de habilidades interpersonales, ya que esto puede contribuir significativamente a mejorar el ambiente de trabajo y la cohesión dentro de la institución.

Respecto a las habilidades de gestión, se ha observado que un porcentaje considerable de estudiantes muestra competencias sólidas en áreas como la enseñanza y el liderazgo inspiracional. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, particularmente en el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el manejo de conflictos. Estos resultados subrayan la necesidad de seguir desarrollando habilidades pedagógicas y de liderazgo para alcanzar un nivel óptimo de desempeño en estas áreas críticas.

Finalmente, en lo que respecta a la habilidad de adaptabilidad, se ha encontrado que un porcentaje significativo de estudiantes muestra competencias sólidas en flexibilidad y capacidad de innovación. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora, especialmente en la capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional. Estos hallazgos resaltan la

importancia de fomentar situaciones que desafíen la adaptabilidad y promover un enfoque más holístico hacia el bienestar y la productividad de los alumnos.

El análisis de las habilidades "soft skills" indica que, en general, los estudiantes presentan un nivel sólido de competencia en las áreas evaluadas, destacándose especialmente en habilidades personales e interpersonales. Sin embargo, se ha identificado un margen considerable para la mejora, sobre todo en las habilidades de gestión. Enfocar los esfuerzos de desarrollo en áreas con mayores oportunidades de mejora, como el liderazgo y la gestión de conflictos, será fundamental para potenciar el desempeño global y lograr un equilibrio más eficaz en todas las competencias evaluadas.

Los resultados muestran que las habilidades personales alcanzaron un 79%, lo que indica una frecuencia alta, aunque con un margen de mejora del 21%. Las habilidades interpersonales lograron un 77%, reflejando también una frecuencia alta, pero con un margen de mejora del 23%. En cuanto a las habilidades de gestión, se obtuvo un 71%, señalando una frecuencia alta, aunque con una notable oportunidad de mejora del 29%. Finalmente, las habilidades de adaptabilidad se situaron en un 75%, representando una frecuencia alta con un margen de mejora del 25%. Este enfoque integral contribuirá a promover un ambiente de aprendizaje más enriquecedor y una cultura institucional más sólida dentro de la Escuela de Formación Integral Militar (ESFIM).

Es fundamental resaltar que el análisis de baremo proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas en el diseño e implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas. Al comprender las fortalezas y áreas de mejora de los estudiantes, los educadores pueden adaptar sus enfoques pedagógicos y estrategias de enseñanza para abordar las necesidades específicas de cada individuo.

Una de las principales implicaciones de este estudio es la necesidad de adoptar un enfoque holístico hacia el desarrollo de habilidades blandas, que trascienda la simple mejora de competencias individuales. Esto incluye la creación de un entorno de aprendizaje que fomente la colaboración, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, así como la promoción de una cultura institucional que valore y apoye el desarrollo integral de los estudiantes.

Para ello, es crucial involucrar a los estudiantes de manera activa en su propio proceso de desarrollo de habilidades blandas. Esto puede lograrse a través de actividades prácticas, ejercicios de reflexión y retroalimentación regular que les permitan identificar sus fortalezas y áreas de mejora, así como desarrollar un plan de acción personalizado para su crecimiento.

En este contexto, se presenta como propuesta de mejora la aplicación de estrategias innovadoras que integren el modelo de inmersión total, la gamificación y la metodología de Outdoor Training. Estas estrategias buscan fortalecer competencias esenciales como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el liderazgo y la adaptabilidad.

La propuesta sugiere incorporar prácticas de retos y juegos con objetivos de aprendizaje, donde la interacción y el desarrollo de habilidades sociales se fusionen con la resolución de problemas y la gamificación. Utilizando la metodología de Outdoor Training como un componente clave, se aspira a crear un ambiente de aprendizaje dinámico y estimulante que promueva la colaboración, el pensamiento crítico y la creatividad, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos complejos en el mundo laboral.

Un aspecto fundamental de esta propuesta es la aplicación de juegos de guerra, pruebas integradas y actividades inspiradas en contextos militares. Estas experiencias

permiten fortalecer habilidades como la toma de decisiones bajo presión, el liderazgo situacional y la adaptabilidad a situaciones cambiantes. Estas prácticas no solo tienen el potencial de mejorar el desempeño académico de los estudiantes, sino que también los preparan para enfrentar escenarios reales que requieren un alto grado de competencia emocional y habilidades blandas.

Asimismo, se destaca la importancia del trabajo en equipo como un medio para fomentar la consulta entre los estudiantes en la búsqueda de soluciones a diversas problemáticas. A través de debates grupales y juegos en equipo, se promueve la comunicación efectiva y la colaboración, dos habilidades esenciales en cualquier entorno profesional. Estas actividades generan un ambiente óptimo de trabajo compartido, donde los alumnos pueden aprender unos de otros y desarrollar una mayor comprensión de las dinámicas de grupo.

Es crucial que la implementación de estas estrategias se realice con seriedad y cumpla con los requisitos metodológicos necesarios para garantizar resultados positivos. Un seguimiento constante de los alumnos es esencial para evaluar el impacto de estas metodologías en diferentes contextos, así como para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, es fundamental prestar atención a los aspectos logísticos, como el espacio, los tiempos y el equipo facilitador, para asegurar el éxito de los programas de Outdoor Training.

La implementación de estrategias como la gamificación y el Outdoor Training se presenta como un enfoque clave para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en la Escuela de Formación Integral Militar (ESFIM). Al equipar a los estudiantes con herramientas y experiencias necesarias para desarrollar competencias esenciales, este enfoque innovador no solo favorece su crecimiento personal y profesional, sino que

también refuerza la institución educativa en su conjunto, preparándolos para enfrentar con éxito y adaptabilidad los desafíos complejos del mundo laboral.

En el contexto de las organizaciones militares, la investigación ha revelado una conexión significativa entre el nivel de escolaridad y varias habilidades blandas fundamentales, que son esenciales para el éxito operativo y el liderazgo. El análisis estadístico, mediante la prueba de Chi Cuadrado de Pearson, ha proporcionado evidencia clara de esta relación en diversas dimensiones de habilidades personales, destacando la importancia del componente educativo en el desarrollo de competencias esenciales.

Uno de los hallazgos más relevantes ha sido la asociación entre el nivel educativo y el control emocional, un aspecto crítico en entornos militares. La capacidad para gestionar emociones de manera efectiva impacta no solo en el bienestar personal, sino también en la toma de decisiones bajo presión y en el liderazgo de equipos en situaciones adversas. Un p-valor de 0.006 indica una relación estadísticamente significativa, sugiriendo que los individuos con niveles educativos más altos tienden a exhibir un mejor control emocional, lo que es crucial para mantener la estabilidad y efectividad operativa en operaciones militares.

Asimismo, se ha identificado una relación significativa entre el nivel de escolaridad y la conciencia organizacional. Esta habilidad implica comprender la cultura, estructura y metas de la organización, aspectos críticos para la coordinación efectiva y la adaptación a los cambios dentro del entorno militar. Con un p-valor de 0.000, estos resultados refuerzan la idea de que una mayor educación facilita una mejor percepción y adaptación a la dinámica organizacional, fortaleciendo la eficiencia y la capacidad de respuesta ante desafíos operativos.

El análisis también reveló una relación significativa entre el nivel de escolaridad y la iniciativa, con un p-valor de 0.009. Esta habilidad es fundamental en contextos militares, donde la iniciativa individual puede marcar la diferencia en la ejecución de tareas críticas y en la adaptación proactiva a situaciones imprevistas. Un nivel educativo más alto parece potenciar esta capacidad, proporcionando a los militares las herramientas cognitivas y conceptuales necesarias para tomar decisiones informadas y asumir responsabilidades adicionales de manera efectiva.

Además, se ha observado que el nivel educativo influye en otras habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de enseñanza, y la creatividad e innovación. En la mayoría de los casos, los resultados del Chi Cuadrado de Pearson mostraron p-valores significativos (0.000), lo que indica que el nivel educativo puede ser un predictor importante de la competencia en estas áreas clave. Estas habilidades son esenciales para la cohesión del equipo, la transferencia de conocimientos y la capacidad de adaptación ante desafíos complejos y dinámicos en el entorno militar.

Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para el reclutamiento y la formación dentro de las fuerzas armadas, así como para el desarrollo continuo del personal militar a lo largo de sus carreras. Programas educativos y de capacitación que fomenten el desarrollo de habilidades blandas no solo pueden mejorar el desempeño operativo y el liderazgo, sino que también fortalecer la resiliencia y la adaptabilidad del personal en diferentes contextos tácticos y estratégicos.

La investigación proporciona una base sólida para implementar políticas y programas que promuevan la educación continua y el desarrollo de habilidades blandas dentro de las organizaciones militares. Estos esfuerzos no solo pueden mejorar la efectividad operativa y la preparación ante futuros desafíos, sino también contribuir al

bienestar general y al éxito profesional de los miembros del servicio militar. Así, la integración efectiva de la educación y las habilidades blandas en la gestión y desarrollo de recursos humanos en el contexto militar sigue siendo crucial para mantener fuerzas militares fuertes y adaptativas en el panorama global actual.

El análisis de correlación revela que la edad no tiene una relación significativa con las habilidades de adaptación, gestión, personales e interpersonales. Esto indica que, en el contexto estudiado, la edad no influye de manera importante en el desarrollo o desempeño de estas competencias. En contraste, el nivel de escolaridad muestra una influencia notable en diversas "soft skills".

En el ámbito de las habilidades personales, se observa que un mayor nivel educativo está asociado con una mejor regulación emocional ($p = 0.006$), una mayor confianza personal ($p = 0.022$) y un aumento en la capacidad de iniciativa ($p = 0.009$). Estos resultados sugieren que una educación más avanzada puede mejorar la capacidad para controlar las emociones, fortalecer la autoconfianza y fomentar una actitud proactiva ante los retos.

Respecto a las habilidades interpersonales, el nivel de escolaridad impacta significativamente en la conciencia organizacional ($p = 0.000$) y en el equilibrio entre la vida personal y profesional ($p = 0.000$). Esto implica que los individuos con una educación más avanzada tienden a comprender mejor la estructura y cultura organizacional, así como a manejar de forma más efectiva sus responsabilidades personales y profesionales.

En el ámbito de la gestión, la escolaridad influye considerablemente en diversas subdimensiones clave. Se identifican relaciones significativas con la capacidad de enseñanza ($p = 0.000$), la comunicación ($p = 0.000$), el manejo de conflictos ($p = 0.015$), la creación de lazos interpersonales ($p = 0.000$), el trabajo en equipo y colaboración ($p =$

0.009), y la toma de decisiones y liderazgo visible ($p = 0.000$). Esto sugiere que una mayor educación puede mejorar habilidades críticas como la enseñanza, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, el establecimiento de relaciones interpersonales y la capacidad de liderazgo.

Finalmente, en el ámbito de la adaptabilidad, el nivel educativo también se relaciona significativamente con la creatividad e innovación ($p = 0.000$), lo que indica que una educación superior puede estimular una mayor capacidad para pensar de manera creativa y desarrollar soluciones innovadoras.

El análisis también revela que el nivel de escolaridad tiene una relación estadísticamente significativa con las habilidades interpersonales ($p = 0.001$) y las habilidades de gestión ($p = 0.036$). Esto proporciona suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula que afirmaba que no había relación entre el nivel educativo y estas dimensiones.

Además, el nivel de competencia en inglés se asocia significativamente con varias habilidades clave, como la adaptabilidad ($p = 0.008$), la influencia ($p = 0.012$), la comunicación ($p = 0.032$) y el manejo de conflictos ($p = 0.043$). Esto sugiere que una mayor competencia en inglés puede tener un impacto positivo en la capacidad de los individuos para adaptarse, influir en otros, comunicarse efectivamente y manejar conflictos.

Por otro lado, el tipo de núcleo familiar también influye significativamente en ciertas habilidades. Se observan relaciones entre el tipo de núcleo familiar y el control emocional ($p = 0.013$), la iniciativa ($p = 0.034$) y el equilibrio entre la vida personal y profesional ($p = 0.029$). Esto indica que el entorno familiar juega un papel crucial en el desarrollo de estas competencias.

El análisis ha identificado que el número de personas a cargo de un individuo se asocia de manera significativa con diversas competencias. Un mayor número de subordinados está relacionado con un incremento en la conciencia organizacional ($p = 0.017$), la motivación y el esfuerzo ($p = 0.026$), la capacidad de influencia ($p = 0.004$), el manejo de conflictos ($p = 0.018$) y la habilidad de adaptación ($p = 0.022$). Estos hallazgos sugieren que gestionar un mayor equipo puede potenciar estas habilidades, posiblemente debido a las responsabilidades adicionales que conlleva liderar a más personas.

Además, la compañía a la que pertenece un individuo influye significativamente en sus habilidades de comunicación ($p = 0.001$). Aunque esta relación no sigue una tendencia lineal simple, los resultados sugieren que el entorno organizacional tiene un impacto notable en el desarrollo de competencias comunicativas.

La formación adicional en carreras técnicas o tecnológicas también se relaciona positivamente con la capacidad de influencia ($p = 0.047$) y la habilidad de adaptación ($p = 0.037$). Esto resalta que la educación técnica o tecnológica adicional puede mejorar estas habilidades específicas, proporcionando a los individuos herramientas útiles para influir y adaptarse a diversas situaciones. En conjunto, estos hallazgos subrayan la importancia de la educación y el entorno en el desarrollo de habilidades blandas, esenciales para el éxito en contextos profesionales y organizacionales.

Recomendaciones

Primera recomendación

En el contexto actual, donde el entorno operativo de las organizaciones militares se vuelve cada vez más complejo y dinámico, es fundamental que las instituciones educativas militares implementen una política formal que integre el desarrollo de habilidades blandas en su currículo. Esta política debe reconocer que, si bien las

competencias técnicas son esenciales, las habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación son igualmente cruciales para el éxito de los militares en sus funciones.

Las habilidades blandas, que incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la adaptabilidad, son determinantes en la capacidad de un individuo para operar eficazmente dentro de estructuras jerárquicas y en entornos de alta presión. La investigación ha demostrado que el desarrollo de estas competencias no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo y optimiza la toma de decisiones.

La propuesta que se presentó identificó el nivel de desarrollo de las cuatro habilidades blandas fundamentales: habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. Dentro de estas habilidades, se examinarán 27 subdimensiones que permitirán evaluar con mayor precisión las competencias de los miembros de la Armada Nacional y de otras organizaciones que busquen fortalecer estas capacidades en su personal.

Para garantizar la efectividad de esta política, se propone un currículo que integre de manera sistemática la enseñanza y práctica de habilidades blandas a lo largo de la formación académica. Esto podría incluir talleres, simulaciones y ejercicios prácticos que fomenten la colaboración y la comunicación. Además, es crucial capacitar a los instructores en la enseñanza de habilidades blandas, lo que les permitirá guiar a los estudiantes en el desarrollo de estas competencias de manera efectiva y con un enfoque práctico.

La política también debe incluir mecanismos de evaluación que midan el progreso de los estudiantes en habilidades blandas, utilizando tanto evaluaciones cuantitativas como cualitativas como parte del proceso de retroalimentación regular.

Fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo es igualmente importante, ya que trabajar juntos en proyectos y actividades no solo mejora las habilidades interpersonales, sino que también simula situaciones de la vida real en las que deben colaborar y resolver problemas en equipo.

Además, es recomendable promover la colaboración con organizaciones civiles y otros actores de la sociedad que puedan ofrecer experiencias prácticas y enriquecedoras, facilitando el aprendizaje de habilidades blandas en contextos variados.

La integración de esta política no solo equipará a los estudiantes con competencias esenciales para su futuro profesional, sino que también contribuirá a crear fuerzas armadas más resilientes y efectivas. Adoptando un enfoque holístico hacia la educación que valore tanto las habilidades técnicas como las blandas, las organizaciones militares estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Esta política representa una inversión en el futuro del personal militar y, en última instancia, en la seguridad y eficacia de las misiones que realizan.

Segunda recomendación

Los hallazgos sugieren que la gestión de un equipo puede fortalecer significativamente las habilidades interpersonales, de gestión y de adaptación. En particular, asumir responsabilidades de liderazgo puede potenciar la conciencia organizacional, la motivación, el esfuerzo, la influencia y el manejo de conflictos. Por lo tanto, se recomienda expandir la integración de responsabilidades de liderazgo y gestión de equipos dentro de las organizaciones militares en su proceso de formación, con el fin de desarrollar y potenciar estas habilidades blandas esenciales.

Es fundamental que las organizaciones o empresas incluyan talleres centrados en la regulación emocional, la confianza personal, la iniciativa y la capacidad de adaptación. Además, se deben llevar a cabo eventos de entrenamiento con una

metodología militar para mejorar habilidades específicas como la influencia y la adaptación.

Estos talleres también deben abordar temas clave como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos y la resolución de problemas, en función de su relación significativa con el nivel educativo. Asimismo, es esencial incorporar sesiones que promuevan la creatividad y la innovación para reforzar la capacidad de adaptación de los individuos.

Estos talleres deben incluir la formación de equipos de trabajo, asignando y rotando roles específicos durante el desarrollo de las actividades. Esta estrategia permitirá mejorar la gestión de equipos, fortaleciendo así la capacidad de influencia, el manejo de conflictos y la conciencia organizacional. Dado que la gestión de un mayor número de subordinados está asociada con mejoras en estas habilidades, es recomendable implementar simulaciones y ejercicios prácticos que permitan a los estudiantes experimentar la gestión de equipos y la toma de decisiones en escenarios realistas.

La aplicación de este estudio en el proceso de selección de futuros alumnos o cadetes para las escuelas de formación permitirá identificar a candidatos con las habilidades necesarias para tener éxito dentro de la institución. Además, proporcionará una guía para enfocar el desarrollo en áreas de debilidad, abordando no solo habilidades específicas, sino también problemas más profundos, como pensamientos suicidas, y promoviendo un entorno de apoyo y crecimiento integral.

Esto permite elaborar un perfil detallado del individuo basado en las habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación, atendiendo a las 27 subdimensiones descritas en el presente proyecto de investigación.

El entorno global está en constante cambio, por lo que es crucial que las metodologías de instrucción y el proceso de formación se adapten continuamente. Esto asegura que la institución pueda preparar eficazmente a los futuros suboficiales y oficiales, teniendo en cuenta que los pensamientos y formas de recibir la información evolucionan con el tiempo.

Tercera recomendación

La educación militar se distingue por su enfoque integral, en el que se desarrollan habilidades personales, interpersonales, de gestión y de adaptación. Este modelo de inmersión total ofrece un contexto ideal para la implementación de metodologías innovadoras que enriquezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, recomendamos la integración de estrategias de gamificación en las clases, así como la aplicación de pruebas y eventos de entrenamiento basados en la metodología de Outdoor Training.

La gamificación, al incorporar elementos de juego en el proceso educativo, puede aumentar la motivación y el compromiso de los estudiantes, facilitando el aprendizaje de habilidades blandas de manera efectiva y entretenida. A través de dinámicas de grupo, desafíos y competencias, los estudiantes tienen la oportunidad de experimentar situaciones de la vida real que requieren colaboración, resolución de conflictos y toma de decisiones bajo presión.

Por otro lado, el Outdoor Training, que se centra en el aprendizaje en entornos al aire libre, complementa esta estrategia al promover la cohesión grupal y el desarrollo de competencias prácticas. Las actividades al aire libre permiten a los estudiantes enfrentar desafíos físicos y mentales, fomentando el trabajo en equipo y la adaptabilidad en situaciones inesperadas. Esta metodología no solo enriquece la experiencia de

aprendizaje, sino que también contribuye a fortalecer el carácter y la resiliencia de los futuros líderes militares.

Implementar estas estrategias en la Escuela de Formación de suboficiales de Infantería de Marina (ESFIM) no solo potenciaría el desarrollo de habilidades blandas, sino que también crearía un ambiente de aprendizaje más dinámico y estimulante. Al preparar a los estudiantes para enfrentar los retos del entorno militar moderno, estarían mejor equipados para cumplir con las exigencias de su profesión, lo que a su vez beneficiaría a las fuerzas armadas en su conjunto. En resumen, la combinación de gamificación y Outdoor Training representa una oportunidad valiosa para maximizar el potencial de la educación militar, transformando a los estudiantes en profesionales más completos y capaces.

Estas estrategias no solo son aplicables a la Escuela de Formación de Oficiales de las Fuerzas Armadas (ESFIM), sino que también pueden implementarse en todas las escuelas de formación, instituciones educativas e instituciones de educación superior. La integración de metodologías innovadoras, como la gamificación y el Outdoor Training, tiene el potencial de enriquecer el aprendizaje en diversos contextos académicos, facilitando el desarrollo de habilidades blandas esenciales.

Al aplicar estas metodologías en diversas instituciones educativas, se puede fortalecer la preparación de los estudiantes para enfrentar los retos del futuro. No solo se trata de adquirir conocimientos académicos, sino también de desarrollar competencias interpersonales y de gestión que son fundamentales en cualquier ámbito profesional. Así, la implementación de estas estrategias en un rango más amplio de instituciones educativas no solo mejoraría el aprendizaje individual, sino que también contribuiría a la creación de profesionales más completos y adaptables, capaces de enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio.

Cuarta recomendación

Es fundamental implementar la propuesta presentada como un sistema de seguimiento que permita realizar evaluaciones semestrales. Este enfoque tiene como objetivo identificar fallas y oportunidades de mejora, promoviendo así un proceso de mejora continua en la inmersión total de la educación formal en la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina.

La aplicación de este sistema de seguimiento no solo proporcionará información valiosa sobre el desempeño de los estudiantes y la efectividad de las metodologías utilizadas, sino que también permitirá ajustar las estrategias pedagógicas en función de los resultados obtenidos. Al llevar a cabo evaluaciones periódicas, la institución podrá detectar áreas que requieran atención especial, asegurando que cada estudiante reciba el apoyo necesario para desarrollar plenamente sus habilidades.

Además, este enfoque de mejora continua fomentará una cultura de excelencia dentro de la escuela, donde el aprendizaje y el desarrollo profesional sean priorizados. A través de un análisis sistemático de los resultados semestrales, se podrán implementar cambios y adaptaciones que respondan a las necesidades cambiantes del entorno educativo y de los futuros desafíos en el ámbito militar.

En definitiva, establecer un sistema de seguimiento eficaz permitirá a la Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina no solo optimizar su proceso educativo, sino también preparar a sus alumnos de manera más integral para cumplir con los exigentes estándares de la profesión militar. Así, se contribuirá a formar líderes capaces de enfrentar las complejidades del mundo contemporáneo con confianza y competencia.

Referencias Bibliografía

- Adán, J. A., & Fajardo, J. A. (2013). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa*.
cyta.com.ar: <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- Álvarez, C. E. (2000). *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas segunda edición*. Bogotá: AW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Arizeta, & Ayestaran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal. *Revista de Psicología general*, 1(56), 61-75.
- Association, A. P. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association (7th ed.)*.
- Benmelech, E., & Frydman, C. (2015). Military CEOs. *Journal of Financial Economics Boston University, USA*, 117(1), 43-59.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *pontificia universidad católica de valparaíso*, II, 53 - 82.
<https://www.redalyc.org/pdf/1710/171018074008.pdf>
- Calero, G. X. (27 de Julio de 2021). *la 5ta revolución industrial ¿qué es y cómo nos cambiá la vida?* Centro de Estudio Avanzados en Banda Ancha para el Desarrollo: <https://ceabad.com/2021/07/27/la-5ta-revolucion-industrial-que-es-y-como-nos-cambiara-la-vida/>
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Trabajo en Equipo. *IESE Business School*(3), 1-8.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=170284

5571&Signature=AbNvkrk7nIBBNbxG8xquG8HgplV0TH3LjNw-
qQsvy2p2rH~b3ZwTWELWWFZI5pmnAu~

- Chavez, C. M. (2020). Habilidades blandas y el perfil del egresado de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro, Chimbote 2018. *Universidad Cesar Vallejo*, 28.
- Chávez, M. A., & Fuentes, N. N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales y Económicas*, VI(2), 27-37. <https://doi.org/https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Chery L. Aasheim. Lixin Li, S. W. (2009). Knowledge and Skill Requirements for Entry-Level Information Technology Workers: A Comparison of Industry and Academia. *Journal of Information Systems Education*.
- Colombia, A. d. (2 de Agosto de 2024). *armada.mil.co*. [armada.mil.co: https://www.armada.mil.co/es/content/mision-vision-armada-nacional](https://www.armada.mil.co/es/content/mision-vision-armada-nacional)
- Constitución. (2000). *Decreto 1790 de 2000 , por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares*. Bogota: Constitución Política.
- Correa, M. F., & García, R. E. (2022). Propuesta para La Armonización de los Factores de Acreditación Institucional para Instituciones de Educación Superior y la NTC ISO 21001:2019. *Convenio Universidad Santo Tomás E Icontec Facultad de Ingeniería Mecánica* , 1-79.
- Daza, M. A. (2014). Estadística aplicada a la educación. *Uned Madrid Sur (A.U. Parla)*, 1-57.
[https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/Estadistica%20Educacion%20Social_T10_pp%20\(1\).pdf](https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/Estadistica%20Educacion%20Social_T10_pp%20(1).pdf)

- Decreto 1790. (2000). *Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares*.
Presidencia de la República de Colombia.
- Decreto 2566. (2003). *Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones*. Presidencia de la Republica de Colombia.
- ESFIM. (2019). Proyecto Educativo Institucional. *Escuela de Formacion de Suboficiales de Infanteria de Marina*, <https://www.efim.edu.co/proyecto-educativo.php>.
- Española, R. A. (13 de 12 de 2023). *Diccionario de la lengua Española*. Real Academica Española: <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n>
- Espina, B., & Raya, A. (2022). *Digital Soft Skills: Habilidades necesarias para una buena gestión y liderazgo en los puestos de trabajo*. Barcelona: Profit.
- Fernandez, S. F. (1986). El perfil diferencial de la escala de valores de la institución militar. *Revista de estudios políticos*.
- Fiallos, G. (2021). La Correlación de Pearson y el proceso de regresión por el Método de Mínimos Cuadrados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *V*(3), 2491-2509. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.466
- Gebrat, F. B. (2008). Maduracion y Conciencia Organizacional. *Acción Psicológica*, *V*(1), 41-51. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:AccionPsicologica2008-4/Documento.pdf>
- Gómez, J. I. (2012). *Ley de Pareto: 80/20 y su aplicación en el ámbito empresarial. determinación de los intervalos*. Tenerife Islas Canarias (España).

- Gómez, L. M., Borrero, C. P., & Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre, XXVI*(13), 153-168. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Gontero, S., & Novella, R. (2021). El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina. *CEPAL*, 9.
- González, M. A., Meline, M. C., Campano, C. C., Valdés, A. C., & Mondaca, M. S. (2016). Autoconfianza y prueba para la selección universitaria de matemáticas en Chile. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, XV*(2), 61-74.
- Gracia, E., & Martínez, I. (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional. (U. J. I, Ed.) *Universitat Jaume*, 1-8. https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78950/forum_2004_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gumucio, J. R. (2009). Influencia del Directivo Sobre la Eficacia Organizacional. *12*(24), 190-207.
- Heredia, C. E., & García, C. M. (2021). Manual de estrategias de habilidades blandas y duras. *Grupo Compás*, <http://142.93.18.15:8080/js.pui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%C3%93N%20GARC%C3%8DA.pdf>
- Kirchner, M., & O'Connor, K. (2018). Incorporating Reflection Exercises to Identify Soft Skills in Army Education. *Journal of Military Learning*, 47-57.
- ManpowerGroup. (2021). Encuesta de perspectivas de empleo de ManpowerGroup Q3 2021. *Manpower Professional LTDA*, https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/MPG_2021_Outlook_Survey-Colombia.pdf.

- ManpowerGroup. (2022). Encuesta de expectativa neta de empleo en Colombia. *ManpowerGroup Proprietary Information*, https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/CO_ES_MEOSReport_Q422-.pdf.
- Maya, M. D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research*, *I*(12), 59-76.
- Medina, C. P., Zambrano, C. M., & Andrade, M. F. (2019). Conciencia Emocional y Regulación Emocional. *Visionario Digital*, *III*(3), 75-83. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.645>
- Millalén, F. V. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *AKADEMEIA*, 56.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*(10), 53-71. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Pandey, N., Pandey, A., & Kothari, A. K. (2016). Soft Skills in Defense Services - Need of the hour. *Humanistic Management Network*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2734603
- Pandey, N., Pandey, A., & Kothari, D. A. (2016). Soft Skills in Defense Services - Need of the hour. *Institute of Management Nirma University*(19), 1-21.
- Pérez, B. N., & Morejón, H. P. (2009). La autovaloración y su papel en el desarrollo profesional. Una experiencia. *Educación Médica Superior*, *XXIII*(2), 1-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v23n2/ems02209.pdf>
- Pérez, F. J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. *Universidad de Cordoba*, 1-572.

<https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/13398/2016000001414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peter M. Senge. (2005). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ediciones Juan Garnica.

Ramos, C., & Duque, L. (2015). Outdoor training metodología de formación y desarrollo del talento humano desde las competencias emocionales en docentes universitarios. *UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA*, 11.

Riomaña, O., & Ríos, L. (2018). Metodología para identificación y medición de brechas de capital humano. *Mintrabajo*.

https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/metodologia_brechas_Thumano.pdf

Rodríguez, J. L. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 196.

Ruiz, V. M. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. *Itinerario Educativo*, 0(63), 61-89.

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. *Mc Graw Hill*, 129-130.

Sierra, J. (2019). las llamadas “habilidades duras” y, sobre todo, las “softskill”. 22-25.

(I. Caballero, Entrevistador) Mundo del agrónomo: la revista del Colegio Oficial de Ingenieros Agrónomos de Centro y Canarias.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7305683>

Torres, B. E., Silva, A. B., García, R. G., Montoya, H. G., Ramos, A. L., Torres, R. M., . . . Sevilla, L. E. (2009). Habilidades Directivas. *McGRAW-HILL*, II(736), 1-278.

Turcios, R. A. (2015). Prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney: mitos y realidades. *Revista Mexicana de Endocrinología, Metabolismo & Nutrición*(2), 18-21.

www.endocrinologia.org.mx

Yturralde, E. (2020). Habilidades esenciales para un futuro exitoso.

<https://www.habilidadesblandas.com>,

<https://www.habilidadesblandas.com/habilidades-blandas.html>.

Anexos

Cuestionario para el desarrollo de la encuesta

La presente investigación se titula “Propuesta para fortalecer el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso Escuela de Formación de Suboficiales de Infantería de Marina (ESFIM)” y es elaborada por el aspirante a la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Oscar Eduardo Fernández Ramírez. El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo oscar.fernandezr@outlook.com para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos.

La encuesta estará dividida en dos fases, la primera es de caracterización personal y la segunda donde se evaluarán las habilidades blandas, su participación es voluntaria, dicho cuestionario tiene un único fin académico.

Encuesta de caracterización personal

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

Edad: _____

Etnia: _____

Nivel de escolaridad según el último grado educativo aprobado:

Bachiller ___ Bachiller técnico ___ Técnico o tecnológico incompleto ___

Técnico o tecnológico completo ___ Pregrado incompleto ___ Pregrado completo _____

Número de personas a cargo

- a) Ninguna
- b) 1 persona
- c) 2 personas
- d) 3 Personas
- e) Mas de 3 personas

Nivel de inglés: _____

Estrato socioeconómico: _____

Departamento de residencia: _____

Municipio de residencia: _____

Nombre de la organización o colectivo al que pertenece: _____

Naturaleza del colegio de bachiller:

- a) Público
- b) Privada

- c) Mixta

Compañía a la que pertenecen

- a) Hichamon
- b) Brigadieres
- c) Medar

Cuántas carreras técnicas/Tecnológicas adicionales ha estudiado y terminado:

- a) 1
- b) 2
- c) Ninguna

Proviene de una familia militar (padre, hermano, tío, primos que hayan realizado carrera militar)

- a) Si
- b) No

Su núcleo familiar es:

- a) Tradicional ((Mamá, papá y/o hermanos)
- b) Monoparental (Mujer) (solo criado con la madre)
- c) Monoparental (Hombre) (solo criado por el padre)
- d) Compuesta (Mamá, papá y/o hermanos, tíos abuelos)

Segunda fase de la encuesta

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

- 1 = Nunca
- 2 = Poco
- 3 = A veces
- 4 = casi siempre
- 5 = Siempre

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = Siempre;)	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?					
2. ¿Cumplo mis compromisos?					
3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?					
4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?					
5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?					
6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?					
7. ¿Me siento en armonía cuando atiendo las necesidades de mis compañeros u otras personas a mi alrededor?					
8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?					
9. ¿Supero las barreras que se interponen a cambios positivos?					
10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?					
11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?					
12. ¿Calculo mis riesgos?					
13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?					
14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?					
15. ¿Actuó en vez de esperar?					
16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?					
17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?					
18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?					
19. ¿Manejo el estrés sin problemas?					
20. ¿Fijo metas medibles?					
21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?					
22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?					
23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?					
24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?					
25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?					
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?					

27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?					
28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?					
29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?					
30. ¿Busco información de maneras poco usuales?					
31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?					
32. ¿Mis decisiones son firmes aunque sean impopulares?					
33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otras?					
34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?					
35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?					
36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?					
37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?					
38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?					
39. ¿Controlo y domino mis impulsos?					
40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?					
41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?					
42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?					
43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?					
44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?					
45. ¿Acoplo mis servicios o productos para satisfacer las necesidades de otro?					
46. ¿Aconsejo y guío a otros?					
47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?					
48. ¿Escucho atento a los demás?					
49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?					
50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?					
51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mí intervención acorde?					
52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?					
53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?					
54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?					

55. ¿Pongo atención a los detalles?					
56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?					
57. ¿Me pongo a disposición de otro?					
58. ¿Promuevo iniciativas de cambio?					
59. ¿Llamo la atención cuando considero que se necesita un cambio?					
60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?					
61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?					
62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los involucrados las posiciones de los demás?					
63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?					
64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?					
65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?					
66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?					
67. ¿Cree tener la capacidad o facilidad para inventar o crear sistemas que innoven sus propios procesos y adaptarse para alcanzar sus objetivos?					
68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?					
69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?					
70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?					
71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?					
72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?					
73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?					
74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?					
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?					
76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?					

77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar a través de sus acciones amabilidad y educación? ¿Cree que es una persona cortés?					
78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada? ¿Se hace entender?					
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?					
80. ¿Tiene una buena comunicación entre su comandante y los compañeros de la Escuela?					
81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar ganar?					
83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?					
84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?					
85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?					
86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?					
87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?					
88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?					
89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?					
90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?					
91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?					
92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?					
93. ¿ Puedo estar solo si tengo que hacerlo?					
94. ¿ Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?					
95. ¿ Usualmente veo las cosas a largo plazo?					
96. ¿ Soy amigo de mí mismo?					
97. ¿ Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?					
98. ¿ Soy decidido?					
99. ¿ Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?					
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?					
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?					
102. ¿Tengo auto disciplina?					
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?					

104.	¿ Por lo general encuentro algo de que reírme?					
105.	¿ El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles?					
106.	¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?					
107.	¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?					
108.	¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?					
109.	¿Mi vida tiene significado?					
110.	¿No me lamento de las cosas por lo que no pudo hacer nada?					
111.	¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?					
112.	¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?					
113.	¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?					

Cuestionario guía para el desarrollo del grupo de enfoque

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar junto con las habilidades blandas que debería poseer un militar para desempeñarse de manera óptima en su entorno laboral

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina” El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante?
2. ¿Cuál es su situación laboral actual?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta?
5. ¿Cuál es su definición para un militar?
6. ¿Cuál es la característica de todo militar?
7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?
8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?
9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?
10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?

Firma del participante

C.C.

Validación del instrumento por expertos

Validación Instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación de la “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina”.

Título del proyecto

Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina

Objetivo general

Determinar la efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en el proceso de formación de organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina.

Metodología

Tipo de investigación

Para la validación de instrumento se realizó una prueba piloto que permitiera determinar la confiabilidad y validez de los constructos planteados en este, además de identificar si la redacción en las preguntas tenía un alto grado de comprensión por los encuestados. En esta primera fase de validación, se realizaron 30 encuestas al personal del primer semestre, cuarto semestre y egresados.

A partir del test de fiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach, se realizó la validación de la prueba piloto. El alpha de Cronbach plantea unas condiciones para la validación del instrumento: sí el estadístico Alfa de Cronbach $< 0,69$ no existe una buena

consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

Fuentes de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes de información, Primaria recolectadas a través de encuestas aplicadas al personal de la sección de evaluación del entrenamiento de Infantería de Marina, quienes definieron el perfil del militar, cuyo grupo se encuentra asociado al estudio; en cuanto a las fuentes de información Secundaria se obtendrá a través de Instrumentos validados, resultados de la investigación, bases de datos certificadas al igual que el acceso a material como Libros y Material Bibliográfico asociado con el tema de la investigación

Formulario

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScD46IsIxAC2AGsFpmTYWlkdun-HajPCuJBct_OiXsbtzuEDg/viewform?usp=sf_link

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo.

La presente investigación se titula “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina” y es elaborada por el aspirante a la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Oscar Eduardo Fernández Ramírez. El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Así mismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo oscar.fernandezr@outlook.com para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos.

La encuesta estará dividida en dos fases, la primera es de caracterización personal y la segunda donde se evaluarán las habilidades blandas, su participación es voluntaria, dicho cuestionario tiene un único fin académico.

Primera fase de la encuesta

Encuesta de caracterización personal

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

Edad: _____

Etnia: _____

Nivel de escolaridad según el último grado educativo aprobado:

Bachiller___ Bachiller técnico___ Técnico o tecnológico incompleto___ Técnico o tecnológico completo___ Pregrado incompleto___ Pregrado completo___

Número de personas a cargo

- a) Ninguna
- b) 1 persona
- c) 2 personas
- d) 3 Personas
- e) Más de 3 personas

Nivel de inglés:

- a) A1

- b) A2
- c) B1
- d) B2
- e) C1
- f) C2

Estrato socioeconómico: _____

Departamento de residencia: _____

Municipio de residencia: _____

Nombre de la organización o colectivo al que pertenece: _____

Naturaleza del colegio de bachiller:

- a) Público
- b) Privada
- c) Mixta

Compañía a la que pertenecen

- a) Hichamon
- b) Torres
- c) Hernández
- d) Correa
- e) Medar

Cuántas carreras técnicas/Tecnológicas adicionales ha estudiado y terminado:

- a) 1
- b) 2
- c) Ninguna

Proviene de una familia militar (padre, hermano, tío, primos que hayan realizado carrera militar)

- a) Si
- b) No

Su núcleo familiar es:

- a) Tradicional ((Mamá, papá y/o hermanos)
- b) Monoparental (Mujer) (solo criado con la madre)
- c) Monoparental (Hombre) (solo criado por el padre)
- d) Compuesta (Mamá, papá y/o hermanos, tíos abuelos)

Segunda fase de la encuesta

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

- 1 = Nunca
- 2 = Poco
- 3 = A veces
- 4 = casi siempre
- 5 = Siempre

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = Siempre;)	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?					
2. ¿Cumplo mis compromisos?					
3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?					
4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?					
5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?					
6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?					
7. ¿Me siento en armonía cuando atiendo las necesidades de mis compañeros u otras personas a mi alrededor?					
8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?					
9. ¿Supero las barreras que se interponen a cambios positivos?					
10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?					
11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?					
12. ¿Calculo mis riesgos?					
13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?					
14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?					
15. ¿Actuó en vez de esperar?					

16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?					
17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?					
18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?					
19. ¿Manejo el estrés sin problemas?					
20. ¿Fijo metas medibles?					
21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?					
22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?					
23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?					
24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?					
25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?					
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?					
27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?					
28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?					
29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?					
30. ¿Busco información de maneras poco usuales?					
31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?					
32. ¿Mis decisiones son firmes aunque sean impopulares?					
33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otras?					
34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?					
35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?					
36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?					
37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?					
38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?					
39. ¿Controlo y domino mis impulsos?					
40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?					
41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?					
42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?					

43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?					
44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?					
45. ¿Acoplo mis servicios o productos para satisfacer las necesidades de otro?					
46. ¿Aconsejo y guío a otros?					
47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?					
48. ¿Escucho atento a los demás?					
49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?					
50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?					
51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mí intervención acorde?					
52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?					
53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?					
54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?					
55. ¿Pongo atención a los detalles?					
56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?					
57. ¿Me pongo a disposición de otro?					
58. ¿Promuevo iniciativas de cambio?					
59. ¿Llamo la atención cuando considero que se necesita un cambio?					
60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?					
61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?					
62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los involucrados las posiciones de los demás?					
63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?					
64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?					
65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?					

66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?					
67. ¿Cree tener la capacidad o facilidad para inventar o crear sistemas que innoven sus propios procesos y adaptarse para alcanzar sus objetivos?					
68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?					
69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?					
70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?					
71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?					
72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?					
73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?					
74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?					
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?					
76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?					
77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar a través de sus acciones amabilidad y educación? ¿Cree que es una persona cortés?					
78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada? ¿Se hace entender?					
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?					
80. ¿Tiene una buena comunicación entre su superior y los compañeros de la Escuela?					
81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar ganar?					

83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?					
84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?					
85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?					
86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?					
87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?					
88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?					
89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?					
90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?					
91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?					
92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?					
93. ¿ Puedo estar solo si tengo que hacerlo?					
94. ¿ Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?					
95. ¿ Usualmente veo las cosas a largo plazo?					
96. ¿ Soy amigo de mí mismo?					
97. ¿ Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?					
98. ¿ Soy decidido?					
99. ¿ Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?					
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?					
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?					
102. ¿Tengo auto disciplina?					
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?					
104. ¿ Por lo general encuentro algo de que reírme?					
105. ¿ El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles?					
106. ¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?					
107. ¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?					

108.	¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?					
109.	¿Mi vida tiene significado?					
110.	¿No me lamento de las cosas por lo que no pude hacer nada?					
111.	¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?					
112.	¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?					
113.	¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?					
Observaciones y recomendaciones.						
Motivos por los que se considera no adecuada	Las preguntas definidas son pertinentes de acuerdo al objetivo general establecido, son coherentes y de fácil comprensión para la población seleccionada.					
Motivos por los que se considera no pertinente						
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)						

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		x
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		x

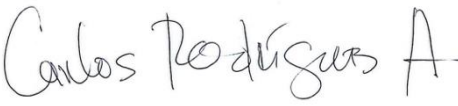
Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.º de la(s) pregunta(s)	Ninguna, todas están basadas en la literatura científica
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	N/A
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	N/A

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	x			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	Ninguno, las preguntas están basadas en escalas de medición de autores relevantes en el área
Motivos por los que se considera no pertinente	Ninguno, las preguntas están basadas en escalas de medición de autores relevantes en el área
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguno, se considera realizar un análisis de alpha de cronbach a las escalas definidas para su validación estadística del cuestionario

Identificación del experto

Nombre y apellidos	CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ ARIAS
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	CEO y Asesor en Ciencia, Tecnología e Innovación Magister Lernen Academy

e-mail	info@lernenacademy.com
Teléfono o celular	3216070010
Fecha de la validación (día, mes y año):	02/05/2023
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Validación Instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación de la “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina”.

Título del proyecto

Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina

Objetivo general

Determinar la efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en el proceso de formación de organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina.

Metodología

Tipo de investigación

Para la validación de instrumento se realizó una prueba piloto que permitiera determinar la confiabilidad y validez de los constructos planteados en este, además de identificar si la redacción en las preguntas tenía un alto grado de comprensión por los encuestados. En esta primera fase de validación, se realizaron 30 encuestas al personal del primer semestre, cuarto semestre y egresados.

A partir del test de fiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach, se realizó la validación de la prueba piloto. El alpha de Cronbach plantea unas condiciones para la validación del instrumento: sí el estadístico Alfa de Cronbach $< 0,69$ no existe una buena

consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

Fuentes de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes de información, Primaria recolectadas a través de encuestas aplicadas al personal de la sección de evaluación del entrenamiento de Infantería de Marina, quienes definieron el perfil del militar, cuyo grupo se encuentra asociado al estudio; en cuanto a las fuentes de información Secundaria se obtendrá a través de Instrumentos validados, resultados de la investigación, bases de datos certificadas al igual que el acceso a material como Libros y Material Bibliográfico asociado con el tema de la investigación

Formulario

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScD46IsIxAC2AGsFpmTYWlkdun-HajPCuJBct_OiXsbtzuEDg/viewform?usp=sf_link

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo.

La presente investigación se titula “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina” y es elaborada por el aspirante a la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Oscar Eduardo Fernández Ramírez. El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo oscar.fernandezr@outlook.com para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos.

La encuesta estará dividida en dos fases, la primera es de caracterización personal y la segunda donde se evaluarán las habilidades blandas, su participación es voluntaria, dicho cuestionario tiene un único fin académico.

Encuesta de caracterización personal

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

Edad: _____

Etnia: _____

Nivel de escolaridad según el último grado educativo aprobado:

Bachiller___ Bachiller técnico___ Técnico o tecnológico incompleto___ Técnico o tecnológico completo___ Pregrado incompleto___ Pregrado completo___

Número de personas a cargo

- a) Ninguna
- b) 1 persona
- c) 2 personas
- d) 3 Personas
- e) Mas de 3 personas

Nivel de inglés: _____

Estrato socioeconómico: _____

Departamento de residencia: _____

Municipio de residencia: _____

Nombre de la organización o colectivo al que pertenece: _____

Naturaleza del colegio de bachiller:

- a) Público
- b) Privada
- c) Mixta

Compañía a la que pertenecen

- a) Hichamon
- b) Brigadieres
- c) Medar

Cuántas carreras técnicas/Tecnológicas adicionales ha estudiado y terminado:

- a) 1
- b) 2
- c) Ninguna

Proviene de una familia militar (padre, hermano, tío, primos que hayan realizado carrera militar)

- a) Si
- b) No

Su núcleo familiar es:

- a) Tradicional ((Mamá, papá y/o hermanos)
- b) Monoparental (Mujer) (solo criado con la madre)
- c) Monoparental (Hombre) (solo criado por el padre)
- d) Compuesta (Mamá, papá y/o hermanos, tíos abuelos)

Segunda fase de la encuesta

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

- 1 = Nunca
- 2 = Poco

3 = A veces

4 = casi siempre

5 = Siempre

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = Siempre;)	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?					
2. ¿Cumplo mis compromisos?					
3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?					
4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?					
5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?					
6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?					
7. ¿Me siento en armonía cuando atiendo las necesidades de mis compañeros u otras personas a mi alrededor?					
8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?					
9. ¿Supero las barreras que se interponen a cambios positivos?					
10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?					
11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?					
12. ¿Calculo mis riesgos?					
13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?					
14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?					
15. ¿Actuó en vez de esperar?					
16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?					
17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?					
18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?					
19. ¿Manejo el estrés sin problemas?					
20. ¿Fijo metas medibles?					
21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?					
22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?					

23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?					
24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?					
25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?					
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?					
27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?					
28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?					
29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?					
30. ¿Busco información de maneras poco usuales?					
31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?					
32. ¿Mis decisiones son firmes aunque sean impopulares?					
33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otras?					
34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?					
35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?					
36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?					
37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?					
38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?					
39. ¿Controlo y domino mis impulsos?					
40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?					
41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?					
42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?					
43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?					
44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?					
45. ¿Acoplo mis servicios o productos para satisfacer las necesidades de otro?					
46. ¿Aconsejo y guío a otros?					
47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?					
48. ¿Escucho atento a los demás?					

49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?					
50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?					
51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mi intervención acorde?					
52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?					
53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?					
54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?					
55. ¿Pongo atención a los detalles?					
56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?					
57. ¿Me pongo a disposición de otro?					
58. ¿Promuevo iniciativas de cambio?					
59. ¿Llamo la atención cuando considero que se necesita un cambio?					
60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?					
61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?					
62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los involucrados las posiciones de los demás?					
63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?					
64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?					
65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?					
66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?					
67. ¿Cree tener la capacidad o facilidad para inventar o crear sistemas que innoven sus propios procesos y adaptarse para alcanzar sus objetivos?					
68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?					
69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?					
70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?					

71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?					
72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?					
73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?					
74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?					
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?					
76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?					
77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar a través de sus acciones amabilidad y educación? ¿Cree que es una persona cortés?					
78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada? ¿Se hace entender?					
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?					
80. ¿Tiene una buena comunicación entre su comandante y los compañeros de la Escuela?					
81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar ganar?					
83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?					
84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?					
85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?					
86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?					
87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?					

88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?					
89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?					
90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?					
91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?					
92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?					
93. ¿ Puedo estar solo si tengo que hacerlo?					
94. ¿ Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?					
95. ¿ Usualmente veo las cosas a largo plazo?					
96. ¿ Soy amigo de mí mismo?					
97. ¿ Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?					
98. ¿ Soy decidido?					
99. ¿ Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?					
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?					
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?					
102. ¿Tengo auto disciplina?					
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?					
104. ¿ Por lo general encuentro algo de que rérme?					
105. ¿ El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles?					
106. ¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?					
107. ¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?					
108. ¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?					
109. ¿Mi vida tiene significado?					
110. ¿No me lamento de las cosas por lo que no pudo hacer nada?					
111. ¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?					
112. ¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?					

113. ¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observaciones y recomendaciones.						
Motivos por los que se considera no adecuada						
Motivos por los que se considera no pertinente						
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Mis propuestas de mejora están relacionadas a la redacción de algunas preguntas: 24, 77, 101 y 78. (puedes encontrar mis mejoras en los comentarios)					

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo	x	
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		x

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.º de la(s) pregunta(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	x			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Mis propuestas de mejora están relacionadas a la redacción de algunas preguntas: 24, 77, 101 y 78. (puedes encontrar mis mejoras en los comentarios)

Identificación del experto

Nombre y apellidos	DANIELA ALCALÁ MARTÍNEZ
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Psicóloga, magíster en psicología con profundización clínica, Corporación Universitaria del Caribe CECAR, Sincelejo-Sucre.
e-mail	Daniela.alcala@cecar.edu.co
Teléfono o celular	3017341036
Fecha de la validación (día, mes y año):	09 de marzo 2023
Firma	

--	--

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Validación Instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación de la “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina”.

Título del proyecto

Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina

Objetivo general

Determinar la efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en el proceso de formación de organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina.

Metodología

Tipo de investigación

Para la validación de instrumento se realizó una prueba piloto que permitiera determinar la confiabilidad y validez de los constructos planteados en este, además de identificar si la redacción en las preguntas tenía un alto grado de comprensión por los encuestados. En esta primera fase de validación, se realizaron 30 encuestas al personal del primer semestre, cuarto semestre y egresados.

A partir del test de fiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach, se realizó la validación de la prueba piloto. El alpha de Cronbach plantea unas condiciones para la validación del instrumento: sí el estadístico Alfa de Cronbach $< 0,69$ no existe una buena

consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

Fuentes de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes de información, Primaria recolectadas a través de encuestas aplicadas al personal de la sección de evaluación del entrenamiento de Infantería de Marina, quienes definieron el perfil del militar, cuyo grupo se encuentra asociado al estudio; en cuanto a las fuentes de información Secundaria se obtendrá a través de Instrumentos validados, resultados de la investigación, bases de datos certificadas al igual que el acceso a material como Libros y Material Bibliográfico asociado con el tema de la investigación

Formulario

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScD46IsIxAC2AGsFpmTYWlkdun-HajPCuJBct_OiXsbtzuEDg/viewform?usp=sf_link

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo.

La presente investigación se titula “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina” y es elaborada por el aspirante a la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Oscar Eduardo Fernández Ramírez. El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Así mismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo oscar.fernandezr@outlook.com para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos.

La encuesta estará dividida en dos fases, la primera es de caracterización personal y la segunda donde se evaluarán las habilidades blandas, su participación es voluntaria, dicho cuestionario tiene un único fin académico.

Primera fase de la encuesta

Encuesta de caracterización personal

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

Edad: _____

Etnia: _____

Nivel de escolaridad según el último grado educativo aprobado:

Bachiller___ Bachiller técnico___ Técnico o tecnológico incompleto___ Técnico o tecnológico completo___ Pregrado incompleto___ Pregrado completo___

Número de personas a cargo

- a) Ninguna
- b) 1 persona
- c) 2 personas
- d) 3 Personas
- e) Más de 3 personas

Nivel de inglés:

- a) A1

- b) A2
- c) B1
- d) B2
- e) C1
- f) C2

Estrato socioeconómico: _____

Departamento de residencia: _____

Municipio de residencia: _____

Nombre de la organización o colectivo al que pertenece: _____

Naturaleza del colegio de bachiller:

- a) Público
- b) Privada
- c) Mixta

Compañía a la que pertenecen

- a) Hichamon
- b) Torres
- c) Hernández
- d) Correa
- e) Medar

Cuántas carreras técnicas/Tecnológicas adicionales ha estudiado y terminado:

- a) 1
- b) 2
- c) Ninguna

Proviene de una familia militar (padre, hermano, tío, primos que hayan realizado carrera militar)

- a) Si
- b) No

Su núcleo familiar es:

- a) Tradicional ((Mamá, papá y/o hermanos)
- b) Monoparental (Mujer) (solo criado con la madre)
- c) Monoparental (Hombre) (solo criado por el padre)
- d) Compuesta (Mamá, papá y/o hermanos, tíos abuelos)

Segunda fase de la encuesta

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

- 1 = Nunca
- 2 = Poco
- 3 = A veces
- 4 = casi siempre
- 5 = Siempre

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = Siempre;)	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?					
2. ¿Cumplo mis compromisos?					
3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?					
4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?					
5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?					
6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?					
7. ¿Me siento en armonía cuando atiendo las necesidades de mis compañeros u otras personas a mi alrededor?					
8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?					
9. ¿Supero las barreras que se interponen a cambios positivos?					
10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?					
11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?					
12. ¿Calculo mis riesgos?					
13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?					
14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?					
15. ¿Actuó en vez de esperar?					

16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?					
17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?					
18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?					
19. ¿Manejo el estrés sin problemas?					
20. ¿Fijo metas medibles?					
21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?					
22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?					
23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?					
24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?					
25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?					
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?					
27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?					
28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?					
29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?					
30. ¿Busco información de maneras poco usuales?					
31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?					
32. ¿Mis decisiones son firmes aunque sean impopulares?					
33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otras?					
34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?					
35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?					
36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?					
37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?					
38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?					
39. ¿Controlo y domino mis impulsos?					
40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?					
41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?					
42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?					

43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?					
44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?					
45. ¿Acoplo mis servicios o productos para satisfacer las necesidades de otro?					
46. ¿Aconsejo y guío a otros?					
47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?					
48. ¿Escucho atento a los demás?					
49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?					
50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?					
51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mi intervención acorde?					
52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?					
53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?					
54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?					
55. ¿Pongo atención a los detalles?					
56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?					
57. ¿Me pongo a disposición de otro?					
58. ¿Promuevo iniciativas de cambio?					
59. ¿Llamo la atención cuando considero que se necesita un cambio?					
60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?					
61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?					
62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los involucrados las posiciones de los demás?					
63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?					
64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?					
65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?					

66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?					
67. ¿Cree tener la capacidad o facilidad para inventar o crear sistemas que innoven sus propios procesos y adaptarse para alcanzar sus objetivos?					
68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?					
69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?					
70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?					
71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?					
72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?					
73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?					
74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?					
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?					
76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?					
77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar a través de sus acciones amabilidad y educación? ¿Cree que es una persona cortés?					
78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada? ¿Se hace entender?					
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?					
80. ¿Tiene una buena comunicación entre su superior y los compañeros de la Escuela?					
81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar ganar?					

83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?					
84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?					
85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?					
86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?					
87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?					
88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?					
89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?					
90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?					
91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?					
92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?					
93. ¿ Puedo estar solo si tengo que hacerlo?					
94. ¿ Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?					
95. ¿ Usualmente veo las cosas a largo plazo?					
96. ¿ Soy amigo de mí mismo?					
97. ¿ Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?					
98. ¿ Soy decidido?					
99. ¿ Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?					
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?					
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?					
102. ¿Tengo auto disciplina?					
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?					
104. ¿ Por lo general encuentro algo de que reírme?					
105. ¿ El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles?					
106. ¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?					
107. ¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?					

108.	¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?					
109.	¿Mi vida tiene significado?					
110.	¿No me lamento de las cosas por lo que no pude hacer nada?					
111.	¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?					
112.	¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?					
113.	¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?					
Observaciones y recomendaciones.						
Motivos por los que se considera no adecuada	Las preguntas definidas son pertinentes de acuerdo al objetivo general establecido, son coherentes y de fácil comprensión para la población seleccionada.					
Motivos por los que se considera no pertinente	Las preguntas se consideran pertinentes en relación a la investigación.					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)						

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		X
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		X


Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:	
N.º de la(s) pregunta(s)	Ninguna de las preguntas se presenta como un riesgo para los encuestados.
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	Las preguntas no representan un riesgo para los encuestados.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna.

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	El cuestionario es adecuado para el objeto de la investigación.
Motivos por los que se considera no pertinente	El cuestionario es pertinente para la institución y las preguntas son acordes a la investigación a desarrollar.
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Ninguna.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Jesús Alfredo Barroso Álvarez
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Oficial de la Armada Nacional Magister en Administración de Organizaciones Oficial de Planta del BFLIM30.

e-mail	Jesus.barroso@armada.mil.co
Teléfono o celular	3205442740
Fecha de la validación (día, mes y año):	04/05/23
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Validación Instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación de la “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina”.

Título del proyecto

Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina

Objetivo general

Determinar la efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en el proceso de formación de organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina.

Metodología

Tipo de investigación

Para la validación de instrumento se realizó una prueba piloto que permitiera determinar la confiabilidad y validez de los constructos planteados en este, además de identificar si la redacción en las preguntas tenía un alto grado de comprensión por los encuestados. En esta primera fase de validación, se realizaron 30 encuestas al personal del primer semestre, cuarto semestre y egresados.

A partir del test de fiabilidad y consistencia interna alfa de Cronbach, se realizó la validación de la prueba piloto. El alpha de Cronbach plantea unas condiciones para la validación del instrumento: sí el estadístico Alfa de Cronbach $< 0,69$ no existe una buena

consistencia interna de los ítems (i.e. las preguntas de la encuesta) por lo tanto estás no miden lo que se requiere medir. Por otro lado, si el Alfa de Cronbach se encuentra entre los intervalos 0,7-0,9 se considera aceptable y el instrumento presenta una buena consistencia interna (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

Fuentes de información

En el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes de información, Primaria recolectadas a través de encuestas aplicadas al personal de la sección de evaluación del entrenamiento de Infantería de Marina, quienes definieron el perfil del militar, cuyo grupo se encuentra asociado al estudio; en cuanto a las fuentes de información Secundaria se obtendrá a través de Instrumentos validados, resultados de la investigación, bases de datos certificadas al igual que el acceso a material como Libros y Material Bibliográfico asociado con el tema de la investigación

Formulario

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScD46IsIxAC2AGsFpmTYWlkdun-HajPCuJBct_OiXsbtzuEDg/viewform?usp=sf_link

En las siguientes páginas usted evalúa el cuestionario para poder validarlo.

La presente investigación se titula “Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina” y es elaborada por el aspirante a la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Oscar Eduardo Fernández Ramírez. El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, el investigador no conocerá la identidad de quién completó la encuesta. Así mismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo oscar.fernandezr@outlook.com para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos.

La encuesta estará dividida en dos fases, la primera es de caracterización personal y la segunda donde se evaluarán las habilidades blandas, su participación es voluntaria, dicho cuestionario tiene un único fin académico.

Primera fase de la encuesta

Encuesta de caracterización personal

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

Edad: _____

Etnia: _____

Nivel de escolaridad según el último grado educativo aprobado:

Bachiller___ Bachiller técnico___ Técnico o tecnológico incompleto___ Técnico o tecnológico completo___ Pregrado incompleto___ Pregrado completo___

Número de personas a cargo

- a) Ninguna
- b) 1 persona
- c) 2 personas
- d) 3 Personas
- e) Mas de 3 personas

Nivel de inglés:

- a) A1

- b) A2
- c) B1
- d) B2
- e) C1
- f) C2

Estrato socioeconómico: _____

Departamento de residencia: _____

Municipio de residencia: _____

Nombre de la organización o colectivo al que pertenece: _____

Naturaleza del colegio de bachiller:

- a) Público
- b) Privada
- c) Mixta

Compañía a la que pertenecen

- a) Hichamon
- b) Torres
- c) Hernández
- d) Correa
- e) Medar

Cuántas carreras técnicas/Tecnológicas adicionales ha estudiado y terminado:

- a) 1
- b) 2
- c) Ninguna

Proviene de una familia militar (padre, hermano, tío, primos que hayan realizado carrera militar)

- a) Si
- b) No

Su núcleo familiar es:

- a) Tradicional ((Mamá, papá y/o hermanos)
- b) Monoparental (Mujer) (solo criado con la madre)
- c) Monoparental (Hombre) (solo criado por el padre)
- d) Compuesta (Mamá, papá y/o hermanos, tíos abuelos)

Segunda fase de la encuesta

En las respuestas, por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre opciones que se presentan, siendo:

- 1 = Nunca
- 2 = Poco
- 3 = A veces
- 4 = casi siempre
- 5 = Siempre

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = Nunca, 2 = Poco, 3 = A veces, 4 = casi siempre, 5 = Siempre;)	Grado de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. ¿Realizo actividades o proyectos desafiantes?					
2. ¿Cumplo mis compromisos?					
3. ¿Cuándo me presento a alguien, lo hago con seguridad?					
4. ¿Noto el estado de ánimo y el lenguaje no verbal de los demás?					
5. ¿Anticipo los obstáculos que se interponen en mis metas?					
6. ¿Mantengo relaciones de cooperación cuando trabajo en equipo?					
7. ¿Me siento en armonía cuando atiendo las necesidades de mis compañeros u otras personas a mi alrededor?					
8. ¿Mantengo un buen sentido del humor respecto a mí mismo?					
9. ¿Supero las barreras que se interponen a cambios positivos?					
10. ¿Entiendo cómo trabajan la jerarquía militar al interior de la institución?					
11. ¿Cuándo hay desacuerdos, los saco a la luz?					
12. ¿Calculo mis riesgos?					
13. ¿Tengo presencia, sobresalgo en un grupo?					
14. ¿Estoy consciente de mis propias fortalezas y debilidades?					
15. ¿Actuó en vez de esperar?					

16. ¿Soy consciente de mis emociones y de sus orígenes?					
17. ¿Soy auténtico “lo que ves, es lo que hay”?					
18. ¿Existe una relación entre lo que pienso, siento, hago y digo?					
19. ¿Manejo el estrés sin problemas?					
20. ¿Fijo metas medibles?					
21. ¿Inspiro a otros articulando una misión o una visión?					
22. ¿Soy capaz de realizar varias actividades al mismo tiempo?					
23. ¿Cuándo hago una presentación, involucro a mi audiencia?					
24. ¿Acepto información crítica constructiva sobre mí?					
25. ¿Veo oportunidades en vez de amenazas?					
26. ¿Motivo a otros apelando a sus emociones?					
27. ¿Tengo cuidado en mi trabajo?					
28. ¿Me doy cuenta de cuáles son las relaciones clave dentro del grupo de trabajo o institución?					
29. ¿Integro opiniones y apoyo de otros cuando lo necesito?					
30. ¿Busco información de maneras poco usuales?					
31. ¿Fácilmente hago amistades estrechas?					
32. ¿Mis decisiones son firmes aunque sean impopulares?					
33. ¿Ofrezco retroalimentación para mejorar el desempeño de otras?					
34. ¿Convenzo a otros apelando a sus propios intereses?					
35. ¿Utilizo señales no verbales como el tono de la voz para expresar sentimientos que refuercen mi mensaje?					
36. ¿Fácilmente manejo el cambio y las prioridades cambiantes?					
37. ¿Al hacer una presentación utilizo ejemplos o ayuda no verbal para calificar o subrayar mi mensaje?					
38. ¿Mis expectativas sobre los demás son positivas?					
39. ¿Controlo y domino mis impulsos?					
40. ¿Reconozco cómo mis sentimientos afectan mi desempeño?					
41. ¿Tengo una amplia red de colaboradores?					
42. ¿Entiendo los valores y la cultura de otros grupos de personas (clarificar: entiendo es comprendo o es acepto, tolero)?					

43. ¿Creo identidad y espíritu de equipo?					
44. ¿Mantengo la compostura y el pensamiento positivo aun en momentos difíciles?					
45. ¿Acoplo mis servicios o productos para satisfacer las necesidades de otro?					
46. ¿Aconsejo y guío a otros?					
47. ¿Respeto y me relaciono bien con gente de diversas culturas?					
48. ¿Escucho atento a los demás?					
49. ¿Doy aliento a relaciones que se conjugan con actividades o proyectos?					
50. ¿Al realizar una tarea, creo que estoy entre los más capaces?					
51. ¿Anticipo cómo la gente responderá a una discusión y adapto mi intervención acorde?					
52. ¿Adapto mis planes y comportamiento a la situación?					
53. ¿Enfrento las acciones poco éticas de otras personas?					
54. ¿Promuevo un clima amistoso y cooperativo en grupos de trabajo y en la institución?					
55. ¿Pongo atención a los detalles?					
56. ¿Tengo esperanza de que el futuro será mejor que el pasado?					
57. ¿Me pongo a disposición de otro?					
58. ¿Promuevo iniciativas de cambio?					
59. ¿Llamo la atención cuando considero que se necesita un cambio?					
60. ¿Ayudo a solucionar los conflictos?					
61. ¿Ignoro los pasos inútiles y doy otra interpretación a las reglas cuando es necesario?					
62. ¿Durante un conflicto, comunico a todos los involucrados las posiciones de los demás?					
63. ¿Reconozco las fortalezas específicas de otras personas?					
64. ¿Algunas veces cree haber tenido la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodarse a las normas y distintas situaciones para alcanzar sus objetivos?					
65. ¿Trata con respeto a los compañeros de trabajo?					

66. ¿Logra mejorar su rendimiento después de recibir observaciones de su jefe acerca de su trabajo?					
67. ¿Cree tener la capacidad o facilidad para inventar o crear sistemas que innoven sus propios procesos y adaptarse para alcanzar sus objetivos?					
68. ¿Se adapta con rapidez a las situaciones difíciles?					
69. ¿Se toma demasiado tiempo para tomar decisiones?					
70. ¿Cree tener la habilidad para gestionar y pertenecer a un grupo de personas que se organizan para realizar una actividad o trabajo y adaptarse a ellos?					
71. ¿Con frecuencia tiene la oportunidad de influir con habilidad a un grupo de personas y lograr objetivos a través de ellos?					
72. ¿Con que frecuencia su superior le hace observaciones con respecto a su trabajo?					
73. ¿Cómo una habilidad interpersonal ha tenido la oportunidad de tener una participación afectiva con una persona o grupo de personas en una realidad ajena a ella, y se ha puesto alguna vez sentimientos de otra persona, y ha logrado objetivos ajenos?					
74. ¿Se identifica activamente a nuevos retos y oportunidades?					
75. ¿Qué tan fácil es para usted estar en desacuerdo con las decisiones tomadas por su superior?					
76. ¿Alguna vez ha pensado en sus prioridades diarias?					
77. ¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de demostrar a través de sus acciones amabilidad y educación? ¿Cree que es una persona cortés?					
78. ¿Cree que su comunicación oral, a través de signos orales y palabras habladas de forma gestual que usa habitualmente es la adecuada? ¿Se hace entender?					
79. ¿Cree que cuando emplea la comunicación escrita aumenta las expresiones gramaticales, sintácticas y léxicas para lograr sus objetivos que desea?					
80. ¿Tiene una buena comunicación entre su superior y los compañeros de la Escuela?					
81. ¿Puede tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
82. ¿Ha negociado en favor de la Escuela, con la política de ganar ganar?					

83. ¿Con que frecuencia llegar tarde a los actos de servicio?					
84. ¿Qué tan digno de confianza es con su superior?					
85. ¿Tiene un comportamiento de respeto a las normas de la institución y a los compromisos adquiridos con ella?					
86. ¿Estoy satisfecho con mis oportunidades de crecimiento profesional?					
87. ¿Estoy satisfecho con la forma en la que mi organización invierte mi capacitación y educación?					
88. ¿Se siento inspirado a cumplir con sus objetivos en el trabajo?					
89. ¿Cuándo planeo algo lo realizo?					
90. ¿Generalmente me las arreglo de una manera u otra?					
91. ¿Dependo más de mí mismo(a) que de otras personas?					
92. ¿Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas?					
93. ¿ Puedo estar solo si tengo que hacerlo?					
94. ¿ Me siento orgulloso de haber logrado cosas al mismo tiempo?					
95. ¿ Usualmente veo las cosas a largo plazo?					
96. ¿ Soy amigo de mí mismo?					
97. ¿ Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo?					
98. ¿ Soy decidido?					
99. ¿ Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo?					
100. ¿Tomo las cosas uno por uno?					
101. ¿Puedo enfrentar las dificultades porque las ha experimentado anteriormente?					
102. ¿Tengo auto disciplina?					
103. ¿Me mantengo interesado en las cosas?					
104. ¿ Por lo general encuentro algo de que reírme?					
105. ¿ El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles?					
106. ¿En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar?					
107. ¿Generalmente puedo ver una situación de varias maneras?					

108. ¿Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera?					
109. ¿Mi vida tiene significado?					
110. ¿No me lamento de las cosas por lo que no pude hacer nada?					
111. ¿Cuándo estoy en una situación difícil generalmente encuentro una salida?					
112. ¿Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer?					
113. ¿Acepto que hay personas a las que yo no les agrado?					
Observaciones y recomendaciones.					
Motivos por los que se considera no adecuada	Las preguntas definidas son pertinentes de acuerdo al objetivo general establecido, son coherentes y de fácil comprensión para la población seleccionada.				
Motivos por los que se considera no pertinente					
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)					

Valoración general del cuestionario

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	
El número de preguntas del cuestionario es excesivo		x
Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles)		x

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N.º de la(s) pregunta(s)	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Evaluación general del cuestionario				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	x			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

Identificación del experto

Nombre y apellidos	MIRIAM CONSUELO MARTIN LEÓN
Filiación	Docente- Coordinadora Decanatura de Investigación Grado Académico: Magister Escuela de Formación de Infantería de Marina

(ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	
e-mail	Mmartin07@gmail.com
Teléfono o celular	3102334786
Fecha de la validación (día, mes y año):	20 de Abril de 2023
Firma	

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante?

21 AÑOS

2. ¿Cuál es su situación laboral actual?

Militar activo

3. ¿Cuál es su profesión?

Suboficial de I. M.

4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta?

9 AÑOS

Firma del participante
C.C. José Ángel

5. ¿Cuál es su definición para un militar?

Un militar debe ser una persona íntegra y pura.

Hola,

6. ¿Cuál es la característica de todo militar?

Responsable

~~Leal~~ Leal

honesto

Respetuoso

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?

Personal

interpersonal

De gestión

De adaptación

8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?

En la formación militar se aprenden muchas cosas, las cuales sirven y contribuyen tanto en la parte militar, como en la parte personal.

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?

Cursos de combate, cursos técnicos o profesionales

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuáles son las características con las que debe contar un militar?

Responsabilidad

Lealtad

Respeto

honestidad

Amor por su profesión.

Firma del participante

C.C. 1007916851

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante?

20 años

2. ¿Cuál es su situación laboral actual?

Activo

3. ¿Cuál es su profesión?

Militar

4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta?

4 años

5. ¿Cuál es su definición para un militar?

Persona Integra con vocación de Servicio.

Nota:

6. ¿Cuál es la característica de todo militar?

Disciplinado

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?

Habilidades Básicas, como tiro básico, supervivencia, conocimientos básicos sobre combate, habilidades Académicas, competencias en gestión, disciplina Civil y Militar.

8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?

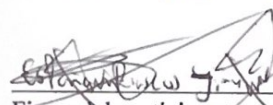
Primero la Disciplina, fortalezca mental, lealtad, habilidades Académicas.

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?

Es indispensable conocer sobre manobras de Combate, Armas, así mismo tener un amplio conocimiento Académico que le ayude a solventar Problemas en su entorno.

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?

un Militar debe ser: Disciplinado, integro, también físicamente, como intelectualmente, no descuidar la parte militar pero si prepararse Académicamente, esto le ayuda a la institución y a la Persona.



Firma del participante

C.C. 1006811814

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante? 34
2. ¿Cuál es su situación laboral actual? Activo
3. ¿Cuál es su profesión? Suboficial de la Armada
4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta? 15 AÑOS

Firma del participante

5. ¿Cuál es su definición para un militar?

- 1) debe ser Honesto
- 2) debe ser responsable
- 3) Amor Por lo que hace
- 4) debe ser Zuloaga

6. ¿Cuál es la característica de todo militar? Para mí tiene que ser honesto y responsable con el mismo y la institución, para que su trabajo sea el mejor.

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?

- 1) físicamente tener o mantener un buen nivel
- 2) mentalmente poseer buena retención
- 3) destacado en sus acciones


8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar? dentro de la institución se aprenden muchas cosas, entre de esas está Amor por su patria su familia y el prójimo. así mismo hacer responsable.

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?

- 1) mantener su nivel atlético
- 2) su responsabilidad con el mismo y la institución
- 3) Amor por lo que hace.

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?

- 1) Responsables, 2) Amor por su patria, 3) honesto


SS ~~0119~~ que coello Lois

Firma del participante

C.C. 1062761641

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante?

21 años

2. ¿Cuál es su situación laboral actual?

empleado

3. ¿Cuál es su profesión?

militar

4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta?

05 años

Firma del participante

5. ¿Cuál es su definición para un militar?

Persona galante de la ley y los deberes de un estado

6. ¿Cuál es la característica de todo militar?

Honor
lealtad
vocación
valor
disciplina

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?

integrity autoconfianza
agilidad control emocional
fuerza resiliencia
inteligencia

8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?

disciplina militar y la capacidad de toma de decisiones
en momentos bajo estrés

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?

conocimientos de manobras de combate
mando y liderazgo
destreza
actitud en sus actuaciones

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?

disciplina integridad control emocional
Honor mando y liderazgo
lealtad Resiliencia
vocación autoconfianza

Firma del participante

C.C. 1006753700

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia; caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante? 28 Años
2. ¿Cuál es su situación laboral actual? Activo
3. ¿Cuál es su profesión? Militar
4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta? 10 Años

Firma del participante

C.C. 100011234

5. ¿Cuál es su definición para un militar?
Es una Persona Integra en valores y principios, en cuanto a su formación personal, en la formación Institucional debe ser una persona que se preocupe por Aprender más cada día de acuerdo a sus especialidades.

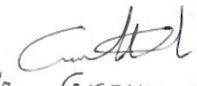
6. ¿Cuál es la característica de todo militar? Es una Persona Responsable.
"Responsabilidad"

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?
Autoconfianza Iniciativa
Control Emocional Empatía
Orientación al logro
Resiliencia

8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?
Se Aprende a ser una persona Independiente, Solucionadora de Problemas enfocada a servir a las personas.

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?
Conciencia Organizacional
Orientación al servicio.

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?
* Ser Responsable
* ser una persona pulcra
* tener una Buena condición física genera una Buena Imagen.


CP Hurtado Germán Carlos
Firma del participante
C.C. 1088335754.

Grupos de Enfoque (Focus Groups) para definir el perfil militar

Hola:

Por medio del presente estudio se pretende establecer una definición para el perfil militar, por tal motivo se utilizará el modelo de grupo focal como base para hallar dicha definición, lo cual podría ser de interés para usted. Me gustaría incluir sus opiniones en este estudio. Esto es sólo apoyar los resultados para la presente investigación se titula "Efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia: caso de estudio Escuela de Formación Infantería de Marina" El propósito de la investigación es conocer efectividad en el desarrollo de las habilidades blandas en organizaciones militares en Colombia, que es con un fin académico, la confidencialidad y la aceptación de la persona en la investigación.

Para determinar un perfil militar es necesario establecer las habilidades y competencias que se requieren para desarrollarse de forma exitosa en la profesión militar, con ello se determinarán las variables de las habilidades blandas a investigar las cuáles serán las competencias queridas dentro de la profesión militar.

Mediante la técnica de muestra con un propósito en donde selecciono a la sección de evaluación del entrenamiento del Comando de Infantería de Marina, como grupo de enfoque debido a su característica especial de ser miembros activos de la profesión militar, siendo este personal el idóneo por su condición de activo para definir las variables de las habilidades blandas propias de la profesión militar.

Gracias por su interés en participar, por favor cuéntenos más sobre usted.

1. ¿Qué edad tiene el participante? 33 AÑOS
2. ¿Cuál es su situación laboral actual? laborando
3. ¿Cuál es su profesión? Militar
4. ¿Con cuántos años de servicio cuenta? 14 AÑOS

Firma del participante
CC (11111111)

5. ¿Cuál es su definición para un militar?

Persona íntegra llena de valores y virtud, que hace patria a la soberanía del Estado, es todo un caballero en la parte civil como dentro de la institución.

6. ¿Cuál es la característica de todo militar?

Capacidad física, disposición para obedecer órdenes, capacidad para solucionar problemas un líder de ~~los~~ en toda ocasión de la vida, responsable y capacidad para trabajar en equipo

7. ¿Cuáles son las habilidades con las que debe contar un militar?

los conocimientos básicos en el desarrollo de las funciones o roles de liderazgo que tiene ante cualquier situación y puede desarrollarse tanto colectivo como individual

8. ¿Qué se aprende dentro de la formación militar?

Se aprende los valores, Responsable ante toda situación, respeto a las demás personas, y se aprende conocimientos fundamentales para saber llevar una vida civil

9. ¿Qué competencias son indispensables para su desarrollo profesional militar?

Competencias individuales y colectivas que poseemos dentro de la formación militar como liderazgo, buena profesionalidad conocimientos adquiridos

10. ¿De acuerdo a todas las preguntas anteriores cuales son las características con las que debe contar un militar?

Las características deben ser siempre enmarcadas al respeto hacia las demás personas, ser un líder ante cualquier situación, buena capacidad física y mental que lo ayude a salir adelante ante cualquier situación que se le presente, una buena competencia profesional y una buena persona que tenga respeto y valores

Henry Luis Cordero Barbera

Firma del participante

C.C. 1151106347