

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
ESTADO COJEDES**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA
DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COJEDES**

Autora: Elizabeth Camacho Rodríguez

Tutora: Susana M. Quintero A.

San Carlos, Octubre de 2024

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de infraestructura
y Procesos Industriales
Programa Estudios Avanzados
Maestría en Administración,
Mención Gerencia General.

**COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA
DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COJEDES**

*Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en
Administración, mención gerencia general*

Autora: Elizabeht, Camacho Rodriguez
C.I. V- 16.159.099
Tutora: Susana M.Quintero A.

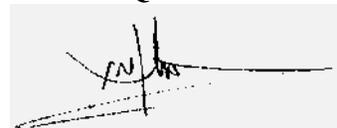
San Carlos, octubre de 2024.

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, Susana María, Quintero Abdón titular de la Cedula de Identidad V.- 6.780.247, en mi carácter de tutora del proyecto de trabajo de grado titulado: “Competencias Blandas en el Rendimiento Laboral del Talento Humano Civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 Cojedes”, presentado por la ciudadana: Elizabeht, Camacho Rodriguez, titular de la Cédula de Identidad V.- 16.159.099, para optar al título Magíster Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el este trabajo por lo cual considero que reúne las condiciones para la asignación de jurado para ser defendido.

En la ciudad de San Carlos, a los 25 días del mes de septiembre del año 2024.

Susana María Quintero Abdón



Firma de Aprobación de la Tutora



ACTA DE ADMISIÓN TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

 Titulado(a)

COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ELIZABETH CAMACHO, C.I. V-16.159.099

Como requisito parcial para optar al grado académico de MAGÍSTER, el cual es ofrecido en el programa de Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy 16 de octubre de 2024 a las 10:00:00 AM, se realizó la admisión del mismo, acordando que:

- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL.
- EL TRABAJO / TESIS SE ACEPTA PARA LA PRESENTACIÓN / DEFENSA ORAL, UNA VEZ QUE SE ADOPTEN LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS.
- EL TRABAJO / TESIS NO SE ACEPTA PARA LA DEFENSA ORAL.

Se estableció como fecha de presentación / defensa, el día 23 de octubre de 2024, hora 11:00 am. Dando fe de ello levantamos la presente acta en San Carlos, 16 de octubre de 2024.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dra. Carmen Pineda, C.I. V-4.101.093
(Coordinador UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dra. Mariela Raymundo, C.I. V-18.029.251 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal

Sc. Susana M. Quintero, C.I. V-6.780.247 (Tutor - Externo)

4.- Jurado Suplente 1

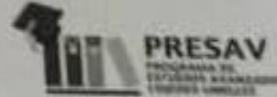
Dra. Xiomara Liberto, C.I. V-13.970.051 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dr. Williams Hernández, C.I. V-22.596.870 (UNELLEZ)



Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello



ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nombres miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	X	Trabajo de Grado		Tesis Doctoral
---------------------------	---	------------------	--	----------------

Título (a):
COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COPIQUES

Elaborado por el (a) participante:
Nombre, Apellidos y Cédula de Identidad:
ELIZABETH CAMACARI, C.I. V-16.159.099

Como requisito parcial para optar el grado académico de: MAGÍSTER, el cual es ofrecido en el programa de Maestría en Administración mención Gerencia General, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, **23 de octubre de 2024** a las 11:30 am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las 12:00.

1.- Jurado Coordinador (a)
Dra. Carmen ... C.I. V-4.101.093
(Coordinadora - UNELLEZ)

2.- Jurado Principal
Dra. Mariela Raymundo, C.I. V-18.029.251 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal
MSc. Susana M. Quintero, C.I. V-6.780.247 (Tutor - Externo)

4.- Jurado Suplente 1
Dra. Xiomara Liberto, C.I. V-13.970.051 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2
Dr. Willians Hernández, C.I. V-22.596.870 (UNELLEZ)



Nota: Esta acta es válida con tres (03) firmas y un sello.

DEDICATORIA

A mi **Dios** todo poderoso, por ser siempre mi protección, por cuidarme y darme la visión de hacer cosas bien, confiando con fe, de que cada etapa es pasajera, por ello se debe cambiar la perspectiva porque todo se logra con el Señor.

A mis padres **Matildes** y **Rafael** quienes con amor y paciencia me han enseñado que con ejemplo el tesón y esfuerzo digno para ser una mujer de bien.

A la **Vida** por el aprendizaje y llegar hasta el final de esta etapa. Nunca es tarde.

Elizabeth

AGRADECIMIENTO

A **Díos** que me dio la fortaleza y esperanza para terminar este trabajo, por brindarme la oportunidad de estar escribiendo estas líneas que muchas veces tuve miedo, pero que cada día afianzaba mi fe para ayudarme a crecer, a evolucionar, a ser mejor que ayer en lo personal y laboral.

A mis padres **Matildes** y **Rafael** quienes en cada momento en una palabra y existencia me motivan ser mejor cada día.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo a mis hermanas **Ana María** y **Leidys María** y a mis amigas **Alicia** y **Silvia**.

A mi gran amiga **Francis** quien me motivo a iniciar este proyecto de vida en mi carrera universitaria, compartiendo grandes momentos, recuerdos y brindándome su apoyo en la aplicación de esta investigación.

A mi tutora **Prof. Susana Quintero Abdón** que con humildad se comprometió conmigo motivándome y elevando mi confianza para finalizar mi trabajo de grado.

A mi institución de trabajo la **Zona Operativa de Defensa integral N° 34** de San Carlos, Cojedes, en especial en la persona de **mi Jefe G/D Miguel Oscar Cuadros**, por permitirme generosamente realizar esta investigación.

A todas **las personas** que estuvieron junto a mi brindándome palabras de apoyo cuando más las necesitaba.

Elizabeth

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: El Problema

1.1 Problema de Investigación	4
1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	7
1.2.1 Contextualización epistemológica.....	7
1.2.2 Bioética de la investigación.....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Hipótesis de la investigación.....	11
1.5 Justificación y línea de investigación.....	11
1.5.1 Justificación de la investigación.....	11
1.5.2 Línea de investigación.....	11
1.6. Reseña Histórica ZODI N° 34, Cojedes.....	12
1.6.1 Misión y Visión ZODI N° 34, Cojedes.....	12

CAPÍTULO II: Marco Metodológico

2.1 Estado del Arte	13
2.2 Elementos bioéticos de la investigación.....	16
2.3 Antecedentes de la Investigación.....	17
2.4 Bases teóricas referenciales.....	22
2.5 Operacionalización de las variables.....	32

CAPÍTULO III: Marco Metodológico	
3.1 Descripción del modelo	35
3.2 Tipo de la investigación.....	35
3.3 Diseño de la investigación	35
3.4 Población y muestra de la investigación	36
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.6 Técnicas de análisis de los datos.....	37
3.7 Confiabilidad y Validez de los instrumentos.....	38
CAPÍTULO IV: Análisis de los resultados	
4.1 Análisis de datos y discusión.....	39
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusiones.....	48
5.2 Recomendación.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	55
Instrumento de recolección de datos	56
Validación mediante juicio de expertos.....	58
Matriz de confiabilidad Alfa de Cronbach	66

LISTA DE TABLAS

TABLA		Pp.
1	Gestión de Conocimientos, definición y enfoque.....	13
2	Operacionalización de las variables.....	34
3	Distribución de la Población.....	36
4	Valoración del coeficiente de confiabilidad.....	38
5	Frecuencia del Indicador: Escucha activa.....	39
6	Frecuencia del Indicador: Oratoria pública.....	40
7	Frecuencia del Indicador: Capacidad organizativa.....	40
8	Frecuencia del Indicador: Inteligencia emocional.....	41
9	Frecuencia del Indicador: Pensamiento estratégico.....	42
10	Frecuencia del Indicador: Toma de decisiones.....,	43
11	Frecuencia del Indicador: Confianza.....	43
12	Frecuencia del Indicador: Respeto	44
13	Frecuencia del Indicador: Ingenio	45
14	Frecuencia del Indicador: Pensamiento crítico.....	45
15	Frecuencia del Indicador: Capacidad analítica.....	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		
Figura 1	Etapas de la Capacitación.....	30

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA
DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COJEDES**

AUTORA: Elizabeth Camacho Rodriguez

TUTORA: Susana M. Quintero A.

AÑO: 2024

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar las competencias blandas enfocando el rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes; por ende se investigo sobre competencias blandas, inteligencia emocional, comunicación, desempeño labora, pensamiento crítico, capacidad analítica y capacitación en base a las directrices de Goleman (2022), Puig (2021), Alles (2015),Drucker (2016), Chiavenato (2014), Budjac (2011), entre otros; con la finalidad de profundizar sobre las competencias blandas aplicadas al desempeño labora en la institución castrense. La metodología se fundamento en la investigación cuantitativa positivista, tipo de campo y diseño no experimental; asimismo, población y muestra fue 10 empleados administrativos civiles, el instrumento fue el cuestionario, con once (11) ítems, escala de Likert: Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente Veces, Casi Nunca y Nunca. Se validó mediante juicio de tres (3) expertos y la confiabilidad se midió mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach con resultado de 0,87 en marcado en el rango muy alta. Se concluye que existe dificultad para establecer la comunicación asertiva, falta de adaptación al cambio, ausencia de gestión emocional, errores en la resolución de conflictos y problemas a la hora de gestionar el tiempo para liderar los equipos de trabajo.

Palabras claves: *competencias blandas, rendimiento laboral, talento humano civil.*

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**COMPETENCIAS BLANDAS EN EL RENDIMIENTO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO CIVIL EN LA ZONA OPERATIVA
DE DEFENSA INTEGRAL N° 34 COJEDES**

AUTORA: Elizabeth Camacho Rodriguez

TUTORA: Susana M. Quintero A.

AÑO: 2024

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze soft skills focusing on the work performance of civilian human talent in the Comprehensive Defense Operational Zone No. 34 of San Carlos, Cojedes state; Therefore, research was carried out on soft skills, emotional intelligence, communication, work performance, critical thinking, analytical capacity and training based on the guidelines of Goleman (2022), Puig (2021), Alles (2015), Drucker (2016), Chiavenato (2014), Budjac (2011), among others; with the purpose of delving into the soft skills applied to work performance in the military institution. The methodology was based on positivist quantitative research, type of field and non-experimental design; Likewise, the population and sample were 10 civil administrative employees, the instrument was the questionnaire, with eleven (11) items, Likert scale: Always, Almost Always, Occasionally Sometimes, Almost Never and Never. It was validated through the judgment of three (3) experts and reliability was measured using Cronbach's Alpha Coefficient with a result of 0.87 in the very high range. It is concluded that there is difficulty in establishing assertive communication, lack of adaptation to change, absence of emotional management, errors in conflict resolution and problems when managing time to lead work teams.

Keywords: *soft skills, job performance, civil human talent.*

INTRODUCCIÓN

En este contexto, desde el 2016 se alude por primera vez a la cuarta revolución Industrial, la cual tiene herramientas emergentes que se caracteriza por la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas y el internet, entre otros. En otras palabras, se está produciendo una revolución tecnológica que repercutirá en todos los ámbitos de todas las personas; especialmente en el desempeño laboral, de hecho, se espera que una gran cantidad de empleos se vayan desapareciendo paulatinamente. Todo ello, en base a la sustitución de máquinas por trabajadores, sobre todo en el sector industrial, de finanzas, de producción y de organizaciones públicas.

Estos aspectos indican que: a medida que la tecnología como herramienta emergente se introduzca en las organizaciones puede existir la desaparición de empleos irá aumentando gradualmente. (Rifkin, 1994). No obstante, a pesar de que la tecnología puede acabar con muchos empleos rutinarios, aunado a esto se crearan otros nuevos. Lo que indica que se va a producir una configuración de designación de cargos nuevos, motivado que: los más rutinarios y fáciles de mecanizar desaparecerán, pero los que requieren una alta cualificación y son más difíciles de mecanizar aumentarán, señalado por Vargas (2006). Entonces, los efectos de la revolución tecnológica avanzan más rápido que las medidas que el talento humano gestiona sus conocimientos para impulsar su rendimiento laboral.

Por otra parte, en cuanto a la productividad y costos es una mejora para las organizaciones, sin embargo para los trabajadores viene a ser una amenaza. Por lo tanto, el nuevo reto ante esta nueva revolución tecnológica será adecuar el perfil competitivo de las personas para que sean capaces de adaptarse lo mejor y más rápido posible a los nuevos empleos. Por consiguiente, también a las nuevas demandas de las instituciones públicas que son las que emplean gran cantidad de talentos.

En este sentido, las competencias duras han sido durante mucho tiempo la base de muchas corporaciones e instituciones públicas en Latinoamérica, debido a su interés

en bajar los costos, obtener mejor calidad o servicio que ofrecen. Por esta razón: no es lo mismo, asignaciones en las áreas productivas, fundamentándose en una administración por objetivos.

Lo que conlleva a reflexionar que: el cambio continuo de la sociedad hace que las formas de organizar y liderar una organización quede obsoleta, y dejen de funcionar (Tobón, 2006). En este aspecto cabe resaltar que en la actualidad la gerencia decide poner el foco en el talento humano que integra organizaciones privadas o instituciones públicas en sus cualidades concretas, tales como la comunicación asertiva, la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional, apoyándose en una dirección por competencias y valores.

Asimismo, a la hora de realizar esa adecuación de los perfiles competitivos se debe tener claro que las competencias laborales conducen hacia un desempeño exitoso en el talento humano en el cargo que desempeña, con la finalidad que lo siga haciendo. Por lo tanto, Schütz, (2008) expone que: ante esta demanda de nuevos perfiles competitivos se hace necesario focalizar la formación en el aprendizaje de las competencias blandas, pues estas serán las que realmente supongan una ventaja competitiva para las empresas. De manera que, el talento humano se sienta mejor valorado en la organización y así les será más fácil sobrevivir ante la desaparición de empleos.

En la actualidad, el nivel de formación y conocimientos que poseen el talento humano Civil en la Zona Operativa de Defensa Integral (ZODI) N° 34 del estado Cojedes es muy alto, debido es que no sólo cuentan con títulos universitarios, sino que conocen varios idiomas o incluso han realizado un postgrado, lo que significa que están más que preparados para ejercer puestos de gerencia. Por ello, la autora cree es necesario la capacitación sobre las competencias en los trabajadores civiles que integran esta institución, especialmente porque estos conocimientos no se dan en universidades en los pensum de estudios que tienen que ver con los colaboradores que hacen vida en la parte militar, sino son partes de estudiantes que se forman para ciertos empleos

específicos, por lo que es una oportunidad muy que como investigadora de maestría de administración, menciono gerencia general la presento como una herramienta emergente hacia la era de las competencias blandas con la finalidad que desarrollen estas mediante un aprendizaje que incluya la adquisición de conocimientos junto con el “hacer” y el “ser”. En consecuencia, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar las competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

Seguidamente, se presenta la estructura de este trabajo, el Capítulo I se comprende en base al Problema de investigación, enmarcado en la contextualización epistemológica y bioética de la investigación, los objetivos de la investigación el objetivo general y objetivos específicos; por consiguiente la justificación y línea de investigación. De igual forma, se presenta el Capítulo II que contiene el marco teórico que consta del estado del arte, elementos bioéticos de la investigación, antecedentes de la investigación, bases teóricas referenciales, aunado a ello, la operacionalización de las variables.

En consecuencia, el Capítulo III que esboza el marco metodológico que proyecta la descripción del modelo, tipo de la investigación, diseño de la investigación, la población y muestra, Asimismo, se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis de datos, la confiabilidad y validez de los instrumentos. Seguidamente, el Capítulo IV que contiene el análisis de los resultados. De igual forma, el Capítulo V que presenta las conclusiones y recomendaciones. Por último, la bibliografía y los anexos que ayudan a comprender el trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Problema de la investigación

En este mundo globalizado es relevante conocer la esencia principal que tienen las competencias blandas para las organizaciones militares hacia los civiles antes los avances que contribuyen en una adecuada formación y desarrollo de éstas. En esta investigación la autora de este trabajo considera que afecta el desempeño laboral en los puestos de trabajo al talento humano, debido al desconocimiento de las manejo de las competencias blandas. Por ende, en las demandas actuales de los nuevos perfiles competenciales de las instituciones militares que tienen la necesidad de adaptación de sus talento humano civil a éstos nuevos perfiles

Para, Scheiner (2014), quien defiende que las competencias duras se encuentran disponibles y cambian con el paso del tiempo, sin embargo, las competencias blandas son muy difíciles de adquirir, pero perduran en el tiempo, lo que las hace muy codiciadas por las organizaciones. Es por esto que, debido a que el mercado laboral demanda una formación de los trabajadores en competencias blandas, otro objetivo que se persigue en este trabajo se basa en mostrar la necesidad del mejoramiento de la capacitación del talento humano con el objetivo de orienta hacia el desarrollo de éstas para que los precitados sean más productivos cada día en las instituciones del Estado.

En este sentido, se hace una conceptualización del término de competencia, el cual fue acuñado por el profesor David McClelland, fue un sicólogo, académico y científico estadounidense que se hizo famoso con su trabajo sobre la motivación en la teoría de las necesidades. Por consiguiente, con la intención de dar una definición sobre las competencias según McClelland (1973) como la: “característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o una situación” (p. 123). De allí pues, la competencia es adquirida en la cultura y se toma como fuente de motivación,

lo que indica que puede ser propia o de sus compañeros de trabajo. Esta definición es un apoyo hacia el significado de “competencia blanda” que en este caso es la que ocupa esta investigación en la institución militar objeto de estudio.

De esta interpretación académica, se puede extraer que una competencia profesional viene hacer una combinación particular de gestionar los conocimientos, habilidades y actitudes que ese talento humano reconoce y pone en juego en las diferentes situaciones que se le presentan en su desempeño laboral, por ello en Latinoamérica cada día existen más organizaciones en la búsqueda de un profesional que maneje las competencias blandas (soft skills) para el mejoramiento particular y de los colaboradores con su actitud y rasgos psicológicos necesarios que ha cultivado a través de su formación y que lo hacen líder transformador en su área profesional.

No obstante, la gestión gerencial es relevante, esto lo expone Chiavenato (2014) como “el proceso a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de lograr alta productividad” (p. 90). Por esta razón, en los últimos años en Venezuela la gerencia está buscando nuevas forma de dirigir las instituciones del Estado, entre ellas las militares para incluir a sus colaboradores civiles que cumplen un papel esencial en el apoyo a los procesos administrativos, es decir, estas se están reestructurando; los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques desempeño laboral para impulsar sus habilidades y destrezas y cumplir metas propuestas.

Por consiguiente, lo que conlleva a minimizar sus esfuerzos y hacer posible alcanzar la planificación a corto y mediano plazo, utilizando experiencias particulares de cada coordinador, jefe o directivo acompañado de sus expectativas. De hecho, sean instituciones grandes, medianas o pequeñas a nivel militar por su estrecha relación con los diferentes actores sociales en el país poseer competencias blandas te hace construir una gerencia holística, además con el fin dar a la población mediante la responsabilidad de los servicios que hoy día ofrecen los militares en su entorno.

Por otra parte, las expectativas, rasgos y enfoques del comportamiento los cuales determinan las estrategias gerenciales acompañadas de la eficiencia; asimismo se deben proyectar las competencias, su naturaleza en las tareas, axiología del talento humano conjuntamente con las experiencias gerenciales del personal civil. También, se cita a Sallave (2016) que define el estilo de liderazgo de la gerencia como es: “el nivel de productividad que ejerce la influencia sobre los empleados, y determina sus propios niveles productivos, evidenciándose así sus conocimientos, habilidades y destrezas en el área de su competencia laboral” (p. 141). Aunado esto en Cojedes específicamente en San Carlos, presenta alta demanda en los servicios que ofrece en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 del estado Cojedes tales como: operativos de seguridad, jornadas de resguardo en apoyo a la comunidad, entre otros.

En consecuencia, estas actividades apoyan el incremento de los recursos disponibles, como resultado acarrea la mayor necesidad de atención a la comunidad del Estado Cojedes, sin embargo el talento humano civil ha presentado retrasos en el desempeño de los trámites administrativos a nivel central pues refieren carecen de requisitos técnicos del trabajo, conocimientos, estudios, capacidad de respuestas por falta de habilidades y aptitudes; también actitudes tales como: autoimagen, bajos valores, motivación al logro y resistencia hacia el trabajo en equipo. Por lo anterior, es fundamental que se mejore el desempeño del talento humano civil de la institución militar. Todo esto con el fin de motivar al trabajador civil para que se sienta reconocido, demuestre sus competencias duras y blandas, profesionalismo en beneficio de los usuarios e incluso a la comunidad Cojedeña.

En atención a la problemática existente en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, la autora como funcionaria con 08 años de servicios en el departamento de administración mediante la observación del ambiente laboral señala que existen dificultad para establecer la comunicación asertiva, falta de adaptación al cambio, ausencia de gestión emocional, errores en la resolución de conflictos y problemas a la hora de gestionar el tiempo para liderar los equipos de trabajo. Entonces por las razones expuestas que afectan al personal civil se requiere realizar

un diagnóstico de competencias con el fin de capacitar al trabajadores civiles para que puedan cambiar con el entorno de las necesidades competenciales para hacer frente a los retos de la institución mediante un cambio constante, pero de una forma normal.

1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

1.2.1 Contextualización epistemológica

En este sentido, conforme a los componentes bioéticos que deben estar inmerso en el desempeño laboral del gerente de administrativo que trabaja en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, con el fin de plantear la concepción que se adecue en las instituciones militares, en especial a la investigadora como principal impulsora de la gestión del conocimiento de las competencias en entornos de incertidumbre y transformación. De igual forma, donde la esencia sea optimizar el desempeño del talento humano desde una visión gerencial administrativa conjuntamente con su equipo de trabajo acompañados de creatividad para llamar a la reflexión para saber las actuales de los colaboradores y buscar la diferencia necesaria para afrontar los desafíos futuros. En consecuencia, se refiere a Flores (2020), quien expone en video conferencia doctoral que:

La nueva gerencia y las transformaciones sociales influyen en los escenarios laborales, partiendo de la premisa de que, en la medida que conocemos formalmente el funcionamiento o procedimiento como realizar una tarea, labor o actividad mayor será la eficiencia, eficacia y efectividad de acuerdo al escenario laboral en el cual nos desarrollamos, estando conscientes de la importancia del trabajo en equipo. (Flores, 2020:19)

Lo que conlleva a afirmar que esta gerencia nueva enaltece la práctica del desempeño laboral de la institución, si construye el escenario del estilo gerencial novedoso que pueda integrar que “el todo es mayor que la suma de las partes” aunado a ello, se debe desarrollar una mentalidad de apertura al cambio, la diversidad y lo desconocido. Asimismo evolucionar la capacidad del aprendizaje, además de desarrollar la estrategia individual para el crecimiento personal. Por último, comprender los cambios y tomar decisiones estrategias para el futuro.

1.2.2 Bioética de la investigación

En el mundo existe una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, entre otros.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, entre otros.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, entre otros.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. Sin embargo, la influencia de las organizaciones en la vida de su capital humano es fundamental debido a que:

La manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidas por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas. (Boulding, 2021: 32)

Es por ello, que se refiere que desde los primeros años de escolarización, las personas reciben la formación en la parte “hard” de las competencias. Los programas de formación en las escuelas, liceos y universidades de Venezuela condensan la las enseñanzas en la transmisión de conocimientos, pero en la aplicación de esos conocimientos es la menor partes. Sin embargo, son pocas las instituciones educativas que en la actualidad ponen el foco en el desarrollo de competencias “soft”. De allí pues, se vincula con la organización hasta la gerencia para poder entender la sociedad moderna como una organización y éstas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles, personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión organizacional que hace difícil la vida al administrador.

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer y su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Entonces, para que ese volumen de colaboradores pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos y estos requieren estar actualizados para poder extraer las competencias al profesional y hacer la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que este trabajador pone en juego en diversas situaciones reales en su trabajo para poder resolver la brecha y obtener la meta.

Las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, con habilidades, capacidades, conocimientos, destrezas, competencias, motivación para el trabajo, entre otros, nunca se debe olvidar que los colaboradores son personas; en efecto, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, entre otros. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, debido a que esto mejorará la comprensión de la conducta humana y sus competencias dentro de la organización. Asimismo, Robbins y Coulter (2020), describen que “la gerencia como el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas” (p. 204). De igual forma, la gerencia como ciencia, es una disciplina cuya epistemología ha evolucionado por la necesidad de transformación que las organizaciones han afrontado, ante los cambios complejos del entorno, de sus propias complejidades que ha impuesto el entorno a través del tiempo para su evolución.

Es por esta razón, las organizaciones de hoy día requieren de un capital humano capacitado para enfrentar las diferentes situaciones que constantemente se viven en el campo gerencial. Importa resaltar que el gerente institucional, debe tener un aprendizaje acorde con esta necesidad cambiante, competitiva y compleja que en el mundo circunda en las instituciones militares como lo es la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos del estado Cojedes. Por esta razón con el fin de dar respuestas a la realidad mediante un aporte creativo y construir sus requerimientos; es decir buscar el origen de la necesidad, analizar las debilidades y probar teorías emergentes para dar respuestas transformadoras.

Finalmente, el gerente debe tener una táctica, como un constante aprendizaje basado en la realidad y posibles soluciones que se puede aplicar involucrando al talento humano civil de la institución. Por ende, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Para qué diagnosticar la situación actual de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes?

¿Cómo determinar las debilidades encontradas de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes?

¿Qué profundidad sobre competencias blandas será ideal para mejorar el rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes?

1.3 Objetivos de las Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar las competencias blandas enfocando el rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.
- Determinar las debilidades encontradas de competencias blandas hacia el rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.
- Profundizar las competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

1.4 Justificación y línea de la Investigación

1.4.1 Justificación de la investigación

Esta investigación tiene una proyección en el ámbito social para orientar la capacitación del talento humano administrativo civil de la institución hacia la gestión del conocimiento en competencias blandas como apoyo en el desempeño de sus labores. De esta forma, la autora pretende alcanzar los conocimientos teóricos, adquiridos durante la maestría a través de la formación de estos colaboradores hacia la solución de una debilidad real en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Todo ello, para motivar la gerencia de manera holística, específicamente al personal civil administrativo de la institución.

Por otra parte, en el ámbito académico el estudio está orientado a resolver un problema sobre el desempeño laboral de los empleados administrativos civiles que trabajan para el Estado en una institución militar humano con la base a dar soluciones para presentar propuestas viables. Aunado a esto, este trabajo de grado es un antecedente que aporta beneficios a otros investigadores que a futuro emprendan indagaciones para profundizar las competencias blandas en el desempeño laboral.

1.4.2 Línea de la Investigación

Por consiguiente esta investigación está enmarcada en el área y línea de investigación de la maestría de Administración, mención Gerencia General de la UNELLEZ, en el área Ciencias Económicas y Sociales en función al desarrollo de la línea Gestión del Conocimiento. Todo esto con la finalidad del mejoramiento del desempeño del talento humano del profesional enfermero de una institución pública de San Carlos, estado Cojedes.

1.6 Reseña Histórica ZODI N° 34 de San Carlos, Cojedes

En este sentido su activación se inicia aproximadamente hace nueve (09) años bajo el Comando General de División Abraham valladares Hernandez, con su respectiva unidad desde lo cual ha sido un órgano mediante el cual el Comandante de la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes, ha ejercido el

comando y control de las operaciones militares y/o cívico – militares, funcionaba. Es importante resaltar, que en las instalaciones del comando de la Zona, posteriormente se mudaron a las instalaciones de construpatria y a mediados del año 2015 al Parque Dr. Barreto Méndez donde funciona en la actualidad.

1.6.1 Misión y Visión ZODI N° 34 de San Carlos, Cojedes

Su Misión: es planificar, dirigir, ejecutar y controlar las Operaciones específicas, conjuntas y/o combinadas para la Defensa Integral de la Nación, contribuir con el mantenimiento del orden interno y garantizar la participación activa en el desarrollo integral, en el marco del Sistema Defensivo Territorial, con ámbito de actuación en el espacio geográfico y aeroespacial del estado Cojedes, con fin de contribuir con la REDILL en garantizar la independencia, soberanía, seguridad, integridad y desarrollo de la nación.

Su Visión: es ser reconocida como el más alto Órgano del Estado Bolivariano de Cojedes encargado de la trasmisión, Coordinación, Ejecución y Control Estratégico Operacional combinado con todos Órganos para consolidar la Unión Cívico Militar y la Doctrina Militar Bolivariana dentro de la Zona Operativa Defensa Integral logrando así la actuación que contribuya efectivamente en el proceso de consolidación de la Independencia y Soberanía mediante la Defensa Militar, la Cooperación en el Mantenimiento del Orden Interno y la Participación activa en el Desarrollo Nacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este marco referencial se presenta la definición por Arias (2012), quien afirma es: “El resultado de la verificación documental–bibliográfica, que engloba una infinidad de definiciones, ideas, la intervención del autor, y conceptos, que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106). Por consiguiente, se refiere a los documentos de teóricos que apoyan esta investigación, a saber:

2.1 Estado del Arte

En este contexto, en este apartado es donde la autora selecciona toda la información posible sobre éste, aunado a ello, Balestrini (2015) lo define como:”el estado de la cuestión para conocer la situación actual de las debilidades, lo que se conoce y lo que no, lo que está escrito y lo no escrito, lo evidente y lo tácito” (p. 212). En consecuencia, la investigadora procede a indagar aspectos estrechamente relacionados con la teoría motivacional del profesor David McClelland, competencias blandas, comunicación productiva, adaptación al cambio, gestión emocional, resolución de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, desempeño laboral, talento humano, liderazgo, entre otros.

Tabla 1. Gestión del Conocimiento, definición y enfoque

AUTORES	DEFINICIÓN	ENFOQUE
Nonaka y Takeuchi (1995)	Competencia que tiene una organización de generar y difundir nuevos conocimientos a todo nivel e integrarlos en bienes, servicios y técnicas.	Organizacional-Económico
Daft (2010)	Constante empeño en descubrir e instaurar los saberes de la organización, afianzando e intercambiando los conocimientos, logrando que esas prácticas y experiencias sean la base de las actividades organizacionales.	Organizacional
Geisler y Wickramasinghe (2015)	Abordaje multidisciplinario enfocado en una visión integral y metódica de los recursos de información de una organización, su caracterización, conquista, recopilación, formación, registro ordenado de datos, aprovisionamiento, composición, desempeño y comercialización.	Organizacional

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados. (2024).

En resumen, la tabla que antecede se describen diversos autores que han elaborado distintos modelos de gestión del conocimiento, enfocándolo a nivel organizacional y económico como se aprecia donde la categorización muestra sus inclinaciones, identificando estos modelos de gestión del saber y su relevancia. Por esta razón, su importancia en la toma de decisiones a nivel gerencial en la institución militar objeto de estudio para asegurar que la gerencia sea holística y se pueda crear una capacitación de estrategias emergentes basadas en las competencias blandas del talento humano civil que labora en la ZODI N° 34 de San Carlos ,estado Cojedes.

2.1.1 Teoría de McClelland

La teoría desarrollada por el sicólogo David McClelland en la década de los 1960, se centra en tres necesidades humanas fundamentales: la necesidad del logro, de afiliación y del poder, simple pero específico. La necesidad de logro impulsa a las personas a buscar metas desafiantes y a obtener éxito personal al superar obstáculos. Entonces este profesor señala que estas necesidades las cuales son adquiridas en la cultura y se toman como fuente de motivación ya sea propia o de sus compañeros de trabajo. Para ello, se debe averiguar cuál es la mayor motivación para el trabajador, pudiendo así organizar sus funciones e idear una estrategia que incida en ello.

Esta teoría se basa en tres (03) necesidades adquiridas: 1) Necesidades de realización (afiliación), 2) Su interés es desarrollarse (logro) y 3) Destacarse aceptando responsabilidades personales (poder), se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Es decir es la teoría de la motivación del logro y excelente su aplicación a nivel gerencial en el ámbito de las organizaciones.

Según el autor define tres tipos de motivaciones compartidas por todas las personas, independientemente de su cultura, su sexo y cualquier otra variable; si bien estas pueden influir en la preponderancia de una u otras necesidades. Estas motivaciones deben ser entendidas como procesos inconscientes, de modo similar a los

planteamientos. Por ello su creador sugiere que se debe indagar mediante un test las necesidades para que los trabajadores sean mejores empleados como líderes.

En resumen, la necesidad de logro impulsa a las personas a buscar metas desafiantes y a obtener éxito personal al superar obstáculos, por su parte la necesidad de afiliación motiva a establecer relaciones sociales afectivas y en un ambiente de apoyo y por último, la necesidad de poder se refiere al deseo de influir en otros y tener control sobre el entorno. Lo que indica a la autora que esta teoría se argumenta en las necesidades del talento humano administrativo civil de la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Además estas pueden ser aprendidas y desarrolladas por estos colaboradores a lo largo del tiempo, debido a que puede influir en la elección de sus ocupaciones, en la capacitación para su desempeño laboral y en su éxito para hacer el trabajo y relacionarse con los compañeros militares que hacen vida con ellos en ZODI.

2.1.2 Planificación estratégica

Etimológicamente el concepto estrategia nace del griego “strategias” que significa "Reacciones de un general", encabezar, que no es más que "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". La evolución de la organización estratégica ha sido abordada además por diferentes teóricos de la teoría administrativa. (Drucker, 2014). Esta se metió por vez primera, alrededor del año 1950, en numerosas empresas, de las cuales las más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o sistemas de idealización a largo plazo. Por otra parte, otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia vieja, Von Neumann y Morgenstern, con su obra “La Teoría del Juego”, que engloba los negocios.

Luego, en el siglo XX, en 1954, Peter Drucker otorgó su definición, y en la década de los 60 se comenzó a usar el término "Idealización a extenso plazo". (Drucker, ob. cit.). Sobre las consideraciones citadas la organización, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX,

denominado la zona de competencia inicial que la económica le dio una apertura de un camino hacia todos los demás sectores hasta la actualidad.

Estas situaciones no fueron insignificantes, pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes. (Drucker, ob. cit.). La historia de la idealización hoy muestra que la mencionada una y otra vez ha tenido como centro la preocupación por el cambio y transformación. Del mismo modo, por ser una herramienta develada para la gestión de procesos, su propensión es la de organizarlos de manera tal que sea posible concretar posible concretar varios fines. (Chiavenato, 2014). De allí nace el termino planeación estratégica iniciada en los EE.UU. alrededor de los años 70, adoptada en el continente europeo por las naciones líderes en el campo económico como Alemania, que aplicaron en sus organizaciones en dicha etapa los denominados planes estratégicos y para los años 80 los españoles iniciaron a concientizar sus organizaciones para dicha década en EE.UU, aparecen las aportaciones que pone de manifiesto el producir competitivamente como fin sustentable en el tiempo.

2.2 Elementos bioéticos de la investigación

En relación a la Bioética se presenta la definición de Reich (1995), quien afirma que es: “El estudio sistemático de las dimensiones morales – incluyendo la visión moral, las decisiones, las conductas y las políticas– de las ciencias de la vida y del cuidado de la salud, usando una variedad de metodologías éticas en un contexto interdisciplinario” (p. 123). En otras palabras, la bioética viene hacer una conducta atribuida a las ciencias de la vida y de la salud. No obstante, con el pasar del tiempo, se han desarrollado distintas definiciones en el aspecto gerencial, debido a que la ética empresarial o institucional hoy día es relevante, pues está enmarcada con los valores morales administrativos, institucionales y organizacionales desde el juramento que se hace al graduarse hasta el compromiso moral de cumplir un desempeño laboral acorde a nuestros valores y profesionalismo, aunado a esto en una institución militar que el honor es la patria.

Esto se significa un paso gigante que se debe reconocer como parte de los valores y principios éticos para el mejoramiento del desempeño del talento humano del profesional administrativo civil una institución militar del Estado como es la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Lo que influye profundamente en las dimensiones morales, de toma de decisiones, conductas, trabajo en equipo, comunicación asertiva, además de las políticas públicas emanadas por el Estado en la institución militar para que los civiles sean parte importante en el apoyo de la ZODI N° 34 a través de la gerencia que hace vida en esta organización.

2.3 Antecedentes de investigación previas

Primeramente, refiero a Vera (2021) quien realizó una tesis titulada: “Competencias Blandas para la Fuerza Laboral del Siglo XXI”. Para optar al título de Doctor en Gerencia de la Universidad Yacambu de Barquisimeto, Venezuela. La esencia de esta investigación fue identificar las 10 competencias blandas más importantes para el buen desempeño en el mercado laboral chileno. Se proyectó como un atributo personal que marca la diferencia entre un profesional y otro, independientemente de su área disciplinar.

La metodología fue paradigma cuantitativo positivista, diseño no experimental, tipo explicativo que midió la importancia de cada atributo desde la perspectiva de reclutadores de personal mediante 5 docentes de negocios. La población y muestra fue 45 ejecutivos (25 hombres y 20 mujeres). Por consiguiente, a esta muestra se aplicó un instrumento tipo cuestionario donde se reflejaban las 10 competencias blandas más importantes del mercado laboral. Se realizó con 10 preguntas, tipo escala de Likert, con valores del 1 al 5. Los resultados revelaron que todos los ejecutivos reconocen la importancia de las competencias blandas en el desempeño laboral y que las más necesarias son: la comunicación efectiva (competencia instrumental), Trabajo en equipo (Competencia interpersonal y Pensamiento crítico, adaptabilidad y creatividad (Competencia sistémica).

La semejanza de esta tesis sobre competencias con el desarrollo de este estudio está basada en el mejoramiento de los elementos inmersos en el desempeño laboral del talento humano civil para el manejo de las emociones, comunicación asertiva, resolución de problemas, creatividad, gestión de tiempo y ética laboral que deben ser formadas en esta institución militar para el éxito laboral en la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

Igualmente, se expone la investigación de Méndez (2021), denominada: “Las competencias Blandas y el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras” para optar al título de Máster en Dirección Empresarial de San Pedro Sula de Honduras. Su propósito general fue obtener información teórica importante que contribuya a mejorar la calidad educativa del Liceo Militar de Honduras para posicionarlo en el mercado de los Servicios educativos.

Su proyección metodológica está basada en un enfoque mixto, tipo no experimental, con un diseño transversal y un alcance correlacional causal. Su población fue 32 docentes, la recolección de datos fue por medio un instrumento tipo cuestionario para medir las habilidades blandas de los docentes y su desempeño laboral. Los resultados entre las variables fueron de 0,44 en la prueba de Pearson siendo media positiva. Lo que concluye que además de las competencias blandas hay otros factores que complementan el desempeño laboral, debido a esto se deben fortalecer.

La relación como mi indagación es muy relevante motivado a que se basa en investigar las competencias blandas en el desempeño del talento humano desde la calidad para fortalecer la comunicación asertiva, trabajo en equipo y su posicional a la institución militar como la mejor del Estado.

Seguidamente, se refiere a Almengor (2023), en su artículo científico titulado: “Competencias Blandas: Capital Humano Competente”, del profesor de la Universidad de Panamá. El objetivo del ensayo científico es demostrar como las competencias blandas son importantes de cara a las nuevas perspectivas del mercado

de trabajo que trae la globalización, teniendo presente dos de ellas: La comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Este artículo se demuestra que en el área de Recursos Humanos las competencias blandas han sido una excelente herramienta para alcanzar los objetivos de la organización, las cuales se pueden estudiar en la organización desde tres (03) perspectivas: las que se adquieren al pasar los años, las que se pueden obtener con el transcurso de la vida, y las que se pueden potenciar a través de las capacitaciones específicas. Su conclusión es que las competencias blandas se van fortaleciendo y desarrollando más que otras, en el plano laboral se requiere diferenciarlas para fomentar aquellas que conducen a un mejor clima laboral y aumentan la productividad.

En consecuencia este producto científico se relaciona con mi trabajo de investigación, debido a que las competencias blandas que se van a estudiar en mi trabajo son basadas en la gestión personal, desarrollo de habilidades, productividad organizacional en el talento humano civil de la ZODI N° 34 de San Carlos Cojedes para mejoramiento administrativo de esta institución militar.

Por último, se refiere a Soto (2024), en su trabajo titulado: “Habilidades Blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho – SUNAT, 2023”. Su objetivo general fue determinar cómo las habilidades Blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho – SUNAT, 2023. Trabajo de grado para optar al título de Maestra en Ciencias Económicas, Mención Gestión Pública de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Perú.

La metodología utilizada fue investigación cuantitativa, tipo aplicación, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental, la población y muestra fue 51 trabajadores. Se aplicó un cuestionario con criterios de inclusión y exclusión. Se usó el software SPSS 25 y la matriz de respuesta se procesó en Excel 365. Concluyendo:

las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores objeto de estudio de una forma muy baja afectando las metas de la empresa.

Asimismo la relación de esta investigación con el trabajo en desarrollo es que ambas estudian las competencias blandas y el desempeño laboral la gestión, las habilidades de adaptación, la ética laboral y la comunicación de los trabajadores de una organización que tienen debilidades para cumplir las metas propuestas.

Finalmente, se cita a Bustamante (2024) con su trabajo titulado: “Propuesta de Programa de Habilidades Blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta Chiclayo” para optar al título de Maestra en Gestión del Talento Humano en la Escuela de Postgrado de Pimentel, Perú. Su objetivo general fue implementar una propuesta de desarrollo de Habilidades Blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta Chiclayo.

Su metodología fue investigación cuantitativa positivista, tipo descriptivo-prospectivo y diseño no experimental. La población y muestra estuvo conformada por 152 colaboradores. El instrumento fue cuestionario aplicado bajo la escala de Likert de tres alternativas. La confiabilidad fue el Alpha de Cronbach con un resultado de 0,88 obteniendo un resultado altamente confiable. Se concluye que el nivel de rendimiento laboral es bajo, debido a que los tele operadores no poseen conocimientos especializados, no tienen habilidades blandas para servir al cliente en sus puestos de trabajo, no existe el trabajo en equipo y no tienen capacidad de dirección, de allí nace la propuesta de habilidades blanda para mejorar el desempeño laboral de estos trabajadores que laboran en el Call Centre Konecta Chiclayo.

La relación con la investigación es que ambos autores estudian la competencia blanda del talento humano para mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, en este caso especial los civiles que son empleados administrativos en la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

2.4 Antecedentes Legales

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999)

En este contexto Arias (2012) expone que las bases legales “representan el basamento legal que sustenta la investigación, mediante una jerarquía jurídica” (p. 107). Lo que indica que en este apartado la autora cita el marco legal que se relaciona con esta investigación, a saber:

En consideración a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela su artículo 57 señala que:

Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura... (CRBV, 1999: 9)

Es importante resaltar, que se ampara en este artículo la universidad en Venezuela de desempeñarse como trabajador en la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes con el fin de unificar criterios claros y concisos para solicitar ante la institución militar a expresarse que desea se fortalezca el trabajo en equipo desde la capacitación de las competencias blandas como empleado civil administrativo.

2.2.2 Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (2012)

Asimismo, se refiere la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo N° 2, determina que:

El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad. (LOTTRBV, 2012:1)

Lo antes citado establece la obligatoriedad en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes, bajo el cumplimiento de los lineamientos del

Estado Venezolano de enaltecer y proteger el trabajo, tomando en cuenta las competencias blandas como formación en el talento humano para el mejoramiento su desempeño laboral. En efecto, esta institución militar debe garantizar las condiciones idóneas que permitan que sus colaboradores civiles desarrollen sus habilidades, destrezas y potencialidades considerando sus intereses personales, ascensos, ética en base a los lineamientos de la ZODI N°34 de san Carlos Cojedes.

2.5 Bases Teóricas Referenciales

2.5.1 Gerencia Holística

Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha manejado los recursos con que cuenta. Asimismo, cuando administra, también lo hace con seres humanos y este arte, se denomina gerencia: arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta. El termino gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos.

Aunado a esto, Chiavenato (2014) en la misma línea de pensamiento señala que la gerencia holística o integral es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos de forma integral para el logro de objetivos organizacionales”. (p. 247). De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una institución con el fin de obtener ganancias financieras. La gerencia ha evolucionado como el hombre mismo, con cambios históricos de forma y de fondo, de una forma holística para que su enfoque abarque todos los aspectos de la institución militar en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes para estar acorde a las transformaciones que se requieren hoy día.

2.5.2 Planes Estratégicos Organizacionales

Seguidamente, Alles (2015), define los planes estratégicos como: "Son los que ayudan a comprobar perfectamente el futuro de la organización; es decir cuales valores rigen la institución y que van hacer sus gerentes"(p. 214). Efectivamente,

están proyectados de la siguiente manera por la mencionada autora: la misión es: "El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por el cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada" (p. 214); aunado a esto, los valores son: "Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas" (p. 214). Es importante no olvidar la Visión que es la guía hacia el futuro de la organización la define como: "La imagen del futuro deseado por la organización" (p. 215). Entonces, se tiene de la conjunción de estas tres (03) definiciones misión, valores y visión la construcción de los planes estratégicos organizacionales desde la gerencia hacia su talento humano, en el caso de este trabajo de la institución militar en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

2.5.3 Talento Humano

Este representa un recurso inestimable para la organización, se cita a la doctora Alles (ob. cit.) quien define el talento humano como los colaboradores: "Que aportan en conjunto todas las abundancia en la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a estos en la organización" (p. 67). Por esta razón, existen distintas teorías y metodologías, para gestionar de manera competente y efectiva, ese valioso talento con el que cuenta la institución militar en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes que aportan hacia el logro de la planificación operativa anual.

Asimismo, el manejo de las capacidades humanas, debe ser concebido como una extensión muy susceptible al pensamiento que predomina en las instituciones, donde influyen atributos tales como: clima organizacional, la cultura, estructura organizacional, su entorno, la actividad o rama a la que se dedica, la tecnología aplicada, los procesos y sobre todo las competencias blandas que posee este talento humano para contribuir con el logro de la planificación de la ZODI N° 34.

2.5.4 Motivación al logro

En este sentido, Drucker (2014) define la motivación como "La voluntad de ejercer

altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 90). En tanto que la motivación en la organización a nivel general se ocupa del “esfuerzo para alcanzar cualquier meta, con el fin de que se refleje el interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo, los tres elementos clave de la definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades”. (Drucker, ob. cit: 92). Debido a ello, la gerencia tiene la relevancia de satisfacer las necesidades de los colaboradores en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes para que estos se encuentren motivados mediante la gestión de conocimientos mediante capacitaciones especializadas en su área, reconociendo su trabajo, involucrándolos en la toma de decisiones que correspondan a su cargo en los trámites administrativos y militares de la institución.

2.5.5 Competencias blandas

Según, Goleman (2021) las competencias blandas “Se refieren a un conjunto de habilidades interpersonales e intrapersonales que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y armoniosa con otros” (p. 124) Estas competencias incluyen la inteligencia emocional, que abarca la capacidad de reconocer y gestionar nuestra propias emociones, así como entender e influir en las emociones de los demás.

Este especialista identifica varias competencias blandas claves, tales como: empatía, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Es importante resaltar, que estas habilidades son fundamentales en el ámbito laboral y personal; debido a que facilitan relaciones saludables y productivas. En resumen, las competencias blandas son esenciales para el éxito en cualquier entorno la donde interacción humana es importante, de allí su análisis de parte de la autora en la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

2.5.6 Liderazgo Organizacional

En la actualidad se proyecta con bastante evidencia cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, debido a esto se presenta esta definición de los autores Barroso & Salazar, que lo refieren como:

Es una condición humana básica, puesto que desde donde el ser humano se inicia, ya vivía en sociedad, con la existencia de líderes que han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden. Así que, al pasar del tiempo, a medida que el ser humano y la sociedad donde se desenvuelve ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformado. (Barroso & Salazar, 2021: 78).

Otra definición acorde al liderazgo organizacional es: La actitud del líder genera influencia en sus seguidores, es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los responsables de ayudar al cumplimiento de las metas empresariales (Moran, 2020: 65). En otras palabras, el tiempo, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume el cargo de gerente en la institución militar deben conocer los elementos influyentes para lograr la perdurabilidad, la calidad y el éxito en su gestión administrativa.

Con base a ello, la gerencia administrativa civil para generar cambios, mejorar los procesos, lograr que el talento humano se capacite en las competencias blandas para ser parte de los resultados exitosos en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes se debe contar con la gestión gerencial que facilite, gestione, impulse y coordine ese proceso de transformación en la institución.

2.5.7 Gestión Gerencial

Seguidamente, la gestión es como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales del talento humano, por ende es definida por Chiavenato (ob. cit.) como: “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.” (p. 26). Igualmente, este autor cita la gestión gerencial como: “Aquella encargada de medir la calidad de los recursos gerenciales, de las estrategias competitivas, del desarrollo de

productos, del control de calidad, del talento humano y del mercadeo a nivel de empresa pública y privada” (p. 26).

Estas definiciones están estrechamente relacionadas para que la gerencia lo comprenda como un proceso complejo y rodeado de un sin número de factores influyentes que deben considerar como las competencias blandas. Este vienen hacer el elemento vital a través del cual se puede aplicar para multiplicar como capacitación entre los trabajadores civiles en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

2.5.8 Toma de decisiones

De acuerdo con los principios gerenciales el facultamiento de la toma de decisiones posee varias bondades para la organización considerando a los trabajadores, el autor Chiavenato refiere que se deben asumir estas responsabilidades:

Responsabilidad por la excelente ejecución de las tareas. Es la base de la excelencia en las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer. Responsabilidad por la mejora continúa del trabajo del trabajo. No sólo se trata de ejecutar trabajo, sino de mejorarlo continuamente. Orientación hacia las metas que se deben alcanzar.
(Chiavenato, 2014.:194)

Igualmente, este teórico citado asesora que para impulsar el empoderamiento en el talento humano administrativo es relevante desde la bioética una praxis que los hará sentir motivados y sentir que va existir una mejora continua a nivel laboral y personal; esto indica que la relación de desempeño debe ser la ideal para que el talento humano tenga iniciativa, innovación y ayude a consolidar la metas.

En resumen, la gerencia al dar responsabilidad compartida desde la praxis de bioética en la toma de decisiones a los empleados universitarios en su desempeño laboral traerá como consecuencia motivación para el trabajo en equipo; pues se compartirán las actividades, se desarrollará con dignidad, respeto, compromiso institucional, sentido de pertenencia, amor, gratitud, honestidad, humildad, lealtad, ética y honorabilidad. Aunado a ello, comunicación asertiva, destrezas, cualidades

proactivas, liderazgo compartido, entre otros; en efecto, cada persona puede dar su valor agregado a las actividades diarias y compartirlo en su entorno para mejorar el desempeño laboral en la universidad.

2.5.9 Conflicto organizacional

Cabe resaltar que, el especialista Budjac (2011), define el conflicto organizacional como el que: “Existe donde y cuando sea que haya una incompatibilidad de cogniciones o emociones en los individuos o grupo de individuos que surgen en las relaciones personales, profesionales, en las organizaciones, entre grupos y naciones. El conflicto puede ser real o percibido” (p. 35). Lo que indica la importancia de gestionar los conocimientos del personal civil de la institución para el manejo de estos de la mejor forma a nivel laboral.

Lo que conlleva referir al teórico Floyer (2020) que refiere es “La lucha de poder, estatus y recursos financieros donde el conflicto se genera para bloquear o eliminar a sus rivales” (p. 55). De allí pues, es relevante el manejo de competencias blandas para mejorar la resolución de conflictos laborales civiles en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Se debe manejar de forma beneficiosa esa lucha a nivel laboral entre un personal militar y otro civil por su cultura laboral

2.5. 10 Rendimiento laboral

El especialista Robbins (2020) refiere que el rendimiento laboral es “El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado” (p. 97); es una herramienta clave para manejar a nivel gerencial, pues ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función del talento humano presente puede proyectarse un buen o mal rendimiento; debido a los conflictos funcionales que presenta la organización.

En otras palabras, la gerencia debe crear un ambiente laboral que contribuya a que ese colaborador sea eficiente y eficaz en su organización. Es importante hacer salvedad, que el rendimiento es diferente del resultado, puesto que el rendimiento se refiere a

las conductas que se dirigen a los resultados y el rendimiento laboral es el valor total de la meta que la institución que espera recibir de su equipo en en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes, en un tiempo determinado.

2.5.11 Motivación laboral

Para, Alles (2015), quien establece que la motivación laboral “Son estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo” (p.56); efectivamente, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos. De igual forma, Chiavenato (ob. cit.) señala que la motivación como “La estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización” (p. 123). No obstante, se debe destacar para alcanzar este nivel motivador se debe valorar el grado de disposición y cooperación del talento humano, implementando mecanismos que garanticen un equipo su orientación hacia el logro; además, se debe generar así un incremento en su labor diaria en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

2.5.12 Eficiencia Organizacional

Desde el punto de vista de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2024) refiere que es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (s/p). Del latín “*efficientia*”, acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

En la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes, se debe definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados humanos, insumos y equipos para ofrecer un servicio administrativo en una institución militar

por personal civil que está acorde con las metas planteadas a nivel de seguridad en el estado Cojedes. Entonces, se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo desempeño laboral exitoso no solo para el entorno, sino para los integrantes de la institución cumpliendo las metas establecidas.

2.5.13 Eficacia Organizacional

En el ámbito de la indagación de la institución objeto de estudio, se conoce al término de eficacia como el ratio de cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo Anual que se lleva administrativamente en la ZODI N° 34 de San Carlos cogidos en un plan de acción anual que se debe cumplir cabalmente. Por esta razón, este concepto no tiene en cuenta los medios empleados para alcanzar los resultados estimados, independientemente de los recursos utilizados, únicamente se valora su consecución, debido a que se centra en el concepto de resultados obtenidos.

Efectivamente, el autor Chiavenato (ob. cit.) expone que la eficacia organizacional es “Una medida del logro de resultados. Es habitual que este concepto sea relacionado e incluso confundido con el de eficiencia” (p. 132). No obstante, la diferencia entre eficacia y eficiencia reside precisamente en el no aprovechamiento de las capacidades o el control de los recursos de la mejor manera posible. En este caso es el rendimiento laboral óptimo del talento humano que labora en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Igualmente, viene hacer la capacidad para obrar para conseguir un resultado determinado, lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.

2.5.14 Comunicación efectiva

Según, Nosnik la comunicación efectiva es para establecer la información en la organización se debe considerar lo siguiente:

Abierta: tiene como objetivo recibir información del exterior. Hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo. Evolutiva: es la que se realiza de forma imprevista dentro de una organización. Flexible: permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal. Multidireccional: Se realiza de arriba hacia abajo, de

abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras. Instrumentada: utiliza herramientas, soportes, dispositivos; con la finalidad de que las informaciones que circulan dentro de ella lleguen en el momento adecuado, utilizando las estructuras apropiadas para su efectividad. (Nosnik, 2023: 58)

Entonces, por lo señalado se puede deducir que la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes como equipo desde la comunicación oral, escrita y gestual es importante manejarlas como una competencia blanda al servicio de los trabajadores y comunidad de su entorno.

2.5.15 Capacitación

Por último, se presenta la capacitación como una herramienta laboral que juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual el talento humano gestiona los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Está desarrollando sus destrezas para obtener un desempeño laboral adecuado a su perfil profesional o cargo que ocupa.



Figura 1
Etapas de la capacitación

Fuente: Elaboración propia (2024)

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo. Por esta razón se cita a Chiavenato (ob. cit.) quien define la capacitación como: “El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.117). La finalidad de la capacitación es ayudar al talento humano que labora en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes para que adquiera conocimientos sobre competencias blandas y estas redunden en su quehacer diario en esta institución militar.

2.5.16 Desempeño Laboral

En otro contexto se cita a Chiavenato (ob. cit.), quien expone que el desempeño laboral es “La ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales individuales para el logro de metas establecidas” (p. 134). Lo que demuestra el citado teórico que el desempeño es la conducta, no el resultado de esta; por ello se debe destacar que el desempeño que ejecuta el servidor público de militar se relaciona estrechamente con la filosofía institucional.

2.5.17 Trabajo en Equipo

Finalmente, se enfoca primero el equipo como señala el teórico Chiavenato (ob. cit.), que es “Un grupo de cinco o seis personas que trabajan sin jefe, cada uno de una especialidad diferente, que se reúnen para una tarea específica y temporaria y que se desmiembra una vez cumplida esa tarea”.(p. 34). Esto demuestra que los equipos en su mayoría, no siempre definen la fuerza que conlleva la realización de faenas en grupos, generalmente por indiferencias entre los liderazgos, ideales, formaciones académicas, personalidades, compromiso y pertinencia, entre otras cosas.

De allí pues, ese líder, coordinador, jefe o gerente en la Zona Operativa de Defensa Integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes debe fomentar carisma, compromiso, responsabilidad, para integrarse con el talento humano, en efecto poder consolidar las metas establecidas, aunado a esto esas aristas de valores forman parte de las competencias blandas que se requiere de todo trabajador para dar un valor agregado a su desempeño laboral.

2.6 Operacionalización de las variables

En este contexto, la variable afirma Arias (2012), es: “Una características o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es el objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (p. 40). En otras palabras, es una característica que se va a medir; es una propiedad, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos en estudio. En relación al tipo de variable exponen Palella y Martins, (2010), que el tipo de estudio o función de la investigación las variables pueden ser:

Independiente, que representa la causa eventual; dependiente o de criterio, que representa el efecto posible; interviniente aquella que representa una tercera variable que actúa entre la independiente y la dependiente y que puede ayudar a una mejor comprensión de dicha relación; o perturbadoras de control u aleatorias. (Palella y Martins, 2010: 67 y 68).

No obstante, conforme a su esencia cuantitativa positivista los mencionados exponen que: “Son variables que se expresan numéricamente, pueden ser discretas o continuas” (p. 72). De hecho, se debe resaltar que el indicador según, Balestrini, (2015), lo define como “Una señal que permite identificar las características de las variables. Se da con respecto a un punto de referencia” (p. 55). En consecuencia, se consideraran los once (11) indicadores relacionados con el título y objetivos del trabajo de grado para la construcción del cuestionario.

De igual manera la unidad de medida la conceptualiza Giménez (2020), como “La respuesta que se espera en la medición planteada” (p.88). En la presente indagación la misma es de tipo cualitativa con escalamiento del experto Likert donde el grado a

utilizar son las siguientes alternativas: Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente, Casi Nunca y Nunca.

Por último, la operacionalización de variables expone Tamayo y Tamayo, (2021), que “Constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 36). Lo que conlleva hacia el análisis en base a las variables, dimensiones e indicadores que se relacionan estrechamente en la elaboración de las afirmaciones en el cuestionario que fue aplicado a los empleados administrativos civiles de la ZODI N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Los cuales se detallan en la siguiente tabla 2.

Tabla 2

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar las competencias blandas enfocado al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítems
Independiente: Competencias Blandas	Goleman (2021): “Se refieren a un conjunto de habilidades interpersonales e Intrapersonales que permiten a las personas interactuar de manera efectiva y armoniosa entre otros” (p. 124)	Comunicación efectiva	Escucha activa	1
			Oratoria pública	2
		Trabajo en equipo	Capacidad organizativa	3
			Inteligencia emocional	4
		Liderazgo	Pensamiento estratégico	5
			Toma de decisiones	6
Dependiente: Rendimiento laboral	Chiavenato (2018) lo define como: “Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.” (p. 89)	Ética Laboral	Confianza	7
			Respeto	8
		Creatividad	Ingenio	9
			Resolución de Problemas	Pensamiento crítico
			Capacidad analítica	11

Fuente: Camacho Rodríguez (2024)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Descripción del modelo

Cabe destacar que la descripción del modelo se enmarco en el paradigma cuantitativo positivista al respecto Palella y Martins (2010), exponen que la: “Investigación cuantitativa requiere el uso de instrumentos de medición y comparación, que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p. 46). Por consiguiente, el conocimiento en este trabajo estuvo basado en los hechos y su objetividad fue alcanzada cuando la autora utilizó la medición exhaustiva, además de la investigación de la teoría.

3.2 Tipo de la investigación

En relación al tipo de investigación fue de campo la cual señalan Palella y Martins (ob.cit.), que: “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables (p.88). Por esta razón, en este trabajo de grado no se manipuló las variables, asimismo se indagaran sobre competencias blandas en los trabajadores civiles de la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño en esta indagación fue no experimental, el cual refiere la doctora Hurtado de Barrera como es:

Aquel en el cual el investigador, a pesar de querer verificar hipótesis, no tiene la posibilidad de manipular las variables independientes (procesos explicativos), ya sea porque éstas ya ocurrieron, porque están fuera de su alcance o por razones éticas. En este caso, el investigador trata de corroborar las relaciones a partir de ciertos controles indirectos, o incluyen las variables extrañas en sus mediciones (Hurtado de Barrera, 2021: 752)

Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, sino que se observan las que existen, debido a que no se realizó ningún tipo de experimento, debido a que las variables independientes ya han ocurrido.

3.4 Población y Muestra de la Investigación

Seguidamente, la población Palella y Martins (ob. cit.) exponen que es “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 105). Por ende, la población fue diez (10) empleados administrativos civiles. En cuanto a la muestra Sabino (2018) la conceptualiza como el “Conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto” (p. 118). De hecho, la muestra fue escogida de forma intencional la cual acotan los autores Palella y Martins (ob. cit.), como: “El investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis” (p. 114), debido a que se incluye a 2 administrativos civiles ubicados en Caracas que trabajan estrechamente con los 9 administrativos civiles en la ZODI N° 3, la cual a continuación se detalla:

Tabla 3

Distribución de la Población

Empleados Administrativos Civiles	Cantidad
Coordinador Presupuesto I	01
Contador I (Ubicación: Caracas)	01
Analista de Presupuesto (Ubicación: Caracas)	01
Administrador I	01
Asistentes Administrativos	02
Técnico Administrativo	01
Secretaria I	02
Chofer	01
Total de Empleados Administrativos Civiles	10

Fuente: Registros Administrativos de la ZODI N° 34 de San Carlos, Cojedes.

3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Seguidamente, la especialista Hurtado de Barrera (ob. cit.) señala que las técnicas de recolección de datos son las que “Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación” (p. 771). En otras palabras, son: la observación, la encuesta en sus dos modalidades (oral y escrita), el análisis documental, entre otras.

Asimismo, en esta indagación se utilizó como instrumento la encuesta en su modalidad del cuestionario, definida por Palella y Martins (ob. cit.), como es: “Un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos” (p. 131).

De allí pues, los datos que se obtuvieron fueron indagándose mediante afirmaciones dirigidas a los diez (10) empleados civiles. Es importante resaltar que el cuestionario de recolección de datos se estructurara en once (11) ítems basados en el escalamiento de Likert de cinco (05) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Ocasionalmente, Casi Nunca y Nunca, asimismo con el fin de aplicar este instrumento a la muestra seleccionada. Ver anexos

3.6 Confiabilidad y Validez de los Instrumentos

En relación a la confiabilidad del cuestionario de este trabajo de investigación se realizará por el lineamiento de especialista Sabino, quien lo define como:

El alfa de Cronbach es el método de cálculo que requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes (Sabino, 2018: 89).

En efecto, para determinar la confiabilidad Hurtado de Barrera (ob. cit.), define que se debe realizar una prueba piloto, aunado a esto, la conceptualiza como “Una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo” (p. 60). Por ende, en esta investigación se aplicó la encuesta completas a los diez (10) administrativos civiles de la muestra seleccionada obteniendo un resultado de 0,87 enmarcado en la magnitud Muy Alta. Ver anexos.

Tabla 4

Valoración Total del coeficiente de confiabilidad

Valoración	Magnitud
Por debajo de 0,60	Inaceptable
De 0,60 a 0,65	Indeseable
Entre 0,65 y 0,70	Mínimamente aceptable
De 0,71 a 0,79	Es respetable
De 0,80 a 0,90	Muy Alta

Fuente: Elaboración basada en Hurtado de Barrera (2012)

En este sentido para definir la validez según los especialistas Palella y Martins (ob. cit.) refieren que es: “La ausencia de los sesgos, Representa la relación éntrelo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 160). En este trabajo se medió a través del juicio de tres (03) expertos el doctor Daniel Tovar, el doctor Miguel Torreaba y el Magister del ejercito Jesús Casadiego, expertos acreditados académicamente y laboralmente. Todo esto tuvo la finalidad de la revisión detallada del cuestionario con la vinculación del título del trabajo, objetivos y operacionalización de las variables; Luego, cada experto emitió por escrito su juicio desde el área que le compete para proceder a su posterior aplicación. Ver anexos.

3.7 Técnicas de Análisis de los Datos

Es importante resaltar, que la autora Balestrini (2015), define las técnicas de análisis de los datos como: “Un conjunto sistemático de procedimientos para observar y describir numéricamente el fenómeno” (p. 82). Dentro de este orden de ideas, se utilizó para su representación tablas contentivas de los once (11) ítems, además analizando según los porcentajes obtenidos en las respuestas explicando los resultados. Aunado a esto, se presentó el teórico acorde al deber ser del indicador analizado por cada dimensión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizó un análisis detallado utilizando la herramienta de la estadística descriptiva que acota la Dra. Balestrini (2006), como: "los registros u observaciones efectuados que proporcionan una serie de datos que necesariamente deben ser ordenados y presentados de manera inteligible" (p. 117); por esta razón se presentan las siguientes tablas donde refleja cada una de las respuestas dadas por los empleados civiles entrevistados con el cuestionario aplicado.

4.1 Análisis de datos, resultados y discusión

Tabla 5

Distribución de frecuencia del Indicador "Escucha activa"

1. Consideras tienes habilidades para la escucha activa con el fin de resolver malentendidos en el trabajo

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
1	-	-	7	70	3	30	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

Como lo evidencia la tabla 5 al indagar sobre si el trabajador tiene habilidad para la escucha activa con el fin de resolver malentendidos, el 70 % de los encuestados respondieron casi siempre y el 30% ocasionalmente. Lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores civiles de la ZODI tienen habilidad de escucha activa. También manifestaron los entrevistados que en la institución es dar órdenes, debido a esta característica tratan de captar el tono de voz, asimismo pueden determinar cuando los jefes están molestos y tarea debe hacerse rápido.

La escucha activa, según Goleman (2021), es una habilidad fundamental dentro de la inteligencia emocional y las competencias blandas. Por ello, se refiere como: "La capacidad de prestar atención plena al hablante, no solo escuchando las palabras que dice, sino también captando el tono de voz, las emociones y el mensaje subyacente" (p. 126), esta habilidad no solo mejora la comunicación, también fortalece las relaciones, igualmente, fomenta un ambiente de confianza y colaboración.

Tabla 6

Distribución de frecuencia del Indicador “Oratoria Pública”

2. Te aseguras de que tus ideas sean entendidas claramente por tus superiores en el entorno militar.

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
2	-	-	6	60	4	40	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

En el ítem 2 se indaga sobre si el empleado civil asegura sus ideas sean entendidas claramente por tus superiores en el entorno militar; efectivamente el 60 % respondió casi siempre y el 40 % acotó la alternativa ocasionalmente, lo que prueba que los empleados no manejan bien la oratoria pública; sin embargo, la mayoría manifestó que los superiores dan ordenes y que no permiten que aporten ideas al entorno militar de integración. Debido a que el entorno militar se integran es por rango.

Por esta razón se cita a Puig (2021) señala que la oratoria pública es “El dominio de hablar en público, comunicarse con autenticidad y conectar emocionalmente con la audiencia” (p. 67). Lo que indica que un buen orador debe ser capaz de transmitir no solo la información, sino también las emociones e ideas que debe transmitir. En la ZODI el personal civil no tiene esa conexión con el personal militar; de hecho, estos trabajadores son adscritos de la Gobernación, no son militares, debido a esta debilidad la integración, trato y empatía es diferente. Motivado a ello se decide analizar las competencias blandas para poder entender estas diferencias.

Tabla 7

Distribución de frecuencia del Indicador “Capacidad organizativa”

3. Priorizas tus tareas diarias para asegurar que se cumplan los objetivos de forma organizada

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
3	-	-	3	30	7	70	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el ítem 3, se indaga sobre si priorizas tus tareas diarias para asegurar que se cumplan los objetivos de forma organizada; en consecuencia, el 70 %

de los empleados respondieron ocasionalmente y el otro 30% casi siempre. Lo que evidencia que los trabajadores no consideran existe planificación en su labor diaria, por ende no tienen capacidad organizativa. De igual forma, manifestaron que las instrucciones a nivel de Caracas siempre son imprevistas, la información administrativa solicitada es una orden rápida. Igualmente, en la oficina San Carlos, los jefes militares les solicitan información rápida y debemos entregar en el momento o mismo día.

Por esa razón, se expone a Chiavenato (2014) quien refiere que la planificación “es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas” (p. 78). En otras palabras, es el plan que debe establecer la institución a través de la gerencia administrativa. Igualmente, Puig (ob. cit.) define la capacidad organizativa como: “Una habilidad esencial para gestionar tanto el tiempo como los recursos de manera efectiva” (p. 90), estos trabajadores si les asignan tareas de forma inmediata sin planificación no pueden estar organizados, debido a esta razón no existe capacidad organizativa por parte de los civiles en la ZODI.

Tabla 8

Distribución de frecuencia del Indicador “Inteligencia emocional”

4. Estimas posees capacidad para entender tus propias emociones para manejar una situación difícil en tu trabajo

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
4	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

En consideración a las respuestas del ítem 4 que se indaga sobre la capacidad para entender tus propias emociones para manejar una situación difícil en tu trabajo. En consideración a las respuestas dadas por los trabajadores el 80% afirmo la opción casi siempre y el otro 20% la alternativa ocasionalmente. En base a esta problemática presentada los trabajadores deben tratar de controlarse por tanta presión para desempeñar su trabajo diario en la administración.

Por ende, se cita a un especialista Goleman (ob. cit.) que plantea la inteligencia

emocional como: “La capacidad de reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones, así como la habilidad de reconocer, comprender e influir en las emociones de los demás” (p.65). Lo que indica que en esta institución castrense los jefes deben tratar de entender las diferencias entre las instrucciones civiles y militares. Pues efectivamente, los civiles estarán siempre presionados en su desempeño por la rapidez de la entrega de trabajos administrativos.

Tabla 9

Distribución de frecuencia del Indicador “Pensamiento estratégico”

5. Consideras desarrollas el pensamiento estratégico en beneficio de tu departamento en la institución militar.

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
5	-	-	4	40	6	60	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 9 donde se indaga si el personal civil desarrolla el pensamiento estratégico en beneficio del departamento administrativo en la institución militar. De allí pues, los trabajadores respondieron el 60% la opción ocasionalmente y el otro 40% la alternativa casi siempre. Lo que indica que existe una debilidad importante a nivel administrativo, pues al tener fallas en el pensamiento estratégico, igualmente las tienen en la planificación estratégica para los procesos administrativos.

En base a esta realidad se cita a Drucker (2016) quien define el pensamiento estratégico “Como la capacidad de identificar las dinámicas clave en un entorno y desarrollar una respuesta coherente que aproveche las oportunidades y reduzca las amenazas” (p. 150). De hecho, los entrevistados manifestaron que siempre con la presión resuelven, pero que el trabajo diario de nominas, controles de reembolsos, recepción de reposos, permisos, entre otros se retrasa.

En resumen, poseen pensamiento estratégico, pero con debilidades para aplicarlo en el desempeño laboral. Motivado a que este implica no solo formular planes, sino también comprender profundamente la situación de adaptarse a los cambios del entorno, enfocándose en lo que realmente importar para alcanzar los objetivos.

Tabla 10

Distribución de frecuencia del Indicador “Toma de decisiones”

6. Evalúas las posibles consecuencias al tomar una decisión bajo presión relacionada con tu trabajo diario

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
6	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Al observar los resultados del ítem 6 donde se observa que el 80% respondió la alternativa casi siempre y el otro 20% ocasionalmente pudiéndose evidenciar que el personal administrativo civil no realiza la evaluación de las posibles consecuencias al tomar una decisión bajo presión relacionada con tu trabajo diario; lo que demuestra un error importante porque los trámites administrativos se relacionan estrechamente con las metas y si la mayoría de las veces están presionados no darán los resultados esperados.

En consecuencia, se cita Chiavenato (2016), quien define la toma de decisiones como: “El proceso mediante el cual se elige una opción entre varias alternativas para resolver un problema o aprovechar una oportunidad” (p. 214). De allí pues, se debe identificar la oportunidad que requiere atención, recopilar los datos o hechos que ayuden a entender la situación, luego evaluar las diferentes opciones y sus posibles consecuencias para elegir la mejor alternativa. Estos trabajadores civiles deben tratar de centrarse en la necesidad para poder tomar la decisión más acertada.

Tabla 11

Distribución de frecuencia del Indicador “Confianza”

7. Haz manejado situaciones en la que tu confianza ha sido puesta a prueba para desarrollar tu trabajo

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
7	8	80	2	20	-	-	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas dadas por los trabajadores administrativos civiles en referencia del ítem 7 se observa que el 80% respondió siempre y el otro 20% casi siempre han manejado situaciones en la que su confianza ha sido puesta a prueba en el entono

militar en la oficina. De hecho, la mayoría manifestó que constantemente son puestos a prueba por que los jefes son cambiados muchas veces, por políticas de la institución, de allí pues, siempre corroboran las informaciones dadas al entregar los trabajos y salen airosos porque trabajan con responsabilidad y honestidad.

Por consiguiente, se cita a Goleman (ob. cit.) quien expone que la confianza: “Es fundamental para crear un ambiente donde las personas se sientan seguras y motivadas para colaborar y comunicarse abiertamente” (p. 219). Este autor complementa que la confianza es esencial y sugiere se construye a través del autenticidad, la empatía y la transparencia. En la ZODI se debe fomentar la confianza entre los líderes y los trabajadores civiles para que mejoren las competencias blandas entre pares y puedan crear culturas organizacionales saludables a nivel administrativo.

Tabla 12

Distribución de frecuencia del Indicador “Respeto”

8. Demuestras respeto hacia las opiniones y experiencias de tus compañeros, incluso si no estás de acuerdo con ellas

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
8	6	60	4	40	-	-	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 demuestra que el indicador respeto está siendo utilizado adecuadamente por los trabajadores, pues estos opinaron en un 60% la opción siempre y el otro 40% la alternativa casi siempre lo que indica que es relevante tener respeto con los compañeros y más si laboras en una institución militar. La mayoría manifestó que a pesar de que siempre dan órdenes y presionan para la entrega del trabajo rápido lo hacen con respeto.

En relación a esto, se refiere a Goleman (ob. cit.), quien define el respeto “Implica reconocer y valorar las emociones, opiniones y derechos de los demás” (p.110). Este autor también señala la importancia de abordar el respeto como un elemento clave en las relaciones interpersonales y en la dinámica de los equipos. En el manejo de la

inteligencia emocional el respecto es primordial para construir relaciones sólidas, sean de trabajo o personales, debido a que en un entorno donde eres valorado como trabajador te sientes motivado a contribuir.

Tabla 13

Distribución de frecuencia del Indicador “Ingenio”

9. Si te asignan un proyecto nuevo y no eres experto en esos conocimientos te ingenias como puedes para realizarlo

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
9	7	70	3	30	-	-	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia.

Para este ítem 9, se debe resaltar que se indagó sobre si el trabajador le asignan un proyecto nuevo y no eres experto en esos conocimientos te ingenias como puedes para realizarlo; aunado a esto las respuestas por administrativos fueron un 70 % la opción siempre y el otro 30 % la opción casi siempre. Lo que evidencia que la mayoría de los empleados manifiestan tener ingenio para atreverse. La mayoría manifestó que gestionan los conocimientos con compañeros, por tutoriales, pero que siempre logran construir el trabajo.

En esta oportunidad se refiere a Millas (2020) quien menciona que “El ingenio es la capacidad de encontrar soluciones creativas en situaciones complejas y de transformar la realidad con imaginación” (p.36). En otras palabras, se resalta su importancia en el contexto actual, donde se valora muchísimo la creatividad y la adaptabilidad a los desafíos.

Tabla 14

Distribución de frecuencia del Indicador “Pensamiento crítico”

10. Considera has resuelto algún problema complejo con tus compañeros de trabajo usando el pensamiento critico

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
10	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

Como se demuestra en la tabla 14 al referirse al indicador pensamiento crítico loa

trabajadores civiles respondieron que el 80% la opción casi siempre y el otro 20 % considera la alternativa ocasionalmente, lo que indica que refiere que algún momento de su desempeño laboral han resuelto algún problema complejo con tus compañeros de trabajo usando el pensamiento crítico.

En relación a este análisis se refiere a Puig (ob. cit.), quien define el pensamiento crítico como: La capacidad de cuestionar, reflexionar y analizar la información de manera objetiva” (p. 60). Por esta razón, es relevante no aceptar las cosas como son, sino se debe investigar y entender razones detrás de lo que nos presenta, en efecto, esto implica desarrollar una mentalidad abierta y curiosa

Además, el pensamiento crítico se relaciona estrechamente con la inteligencia emocional y las competencias blandas, debido a que se puede gestionar las emociones adecuadamente para que permita tomar decisiones más claras y fundamentadas. En la ZODI los trabajadores civiles deben adoptar este enfoque inspirador y promover su empoderamiento personal para obtenerlo como una fortaleza por el tipo de ambiente laboral que se maneja en la institución militar.

Tabla 15

Distribución de frecuencia del Indicador “Capacidad analítica”

11. En tu desempeño diario analizas los problemas antes de presentar conclusiones o recomendaciones

Ítems	S	%	CS	%	O	%	CN	%	N	%	TOTAL	%
11	1	10	-	-	9	90	-	-	-	-	10	100

Fuente: Elaboración propia

En relación a este indicador que investiga sobre la capacidad analítica los trabajadores respondieron en un 90% la opción ocasionalmente y el otro 10% la alternativa casi siempre, lo que refleja que en la ZODI que la mayoría del personal civil no maneja la herramienta de la capacidad analítica lo cual es una debilidad muy importante que se debe mejorar. la mayoría manifestó que le asignan las actividades de trabajo de forma inesperada para una entrega rápida que por la presión de entrega y han perdido oportunidades de desempeñarse mejor por tanta presión.

En consideración a esta debilidad se cita a Drucker (ob. cit.), quien define la capacidad analítica como “La habilidad de descomponer problemas complejos en partes más manejables para entender mejor sus componentes” (p. 129). Por ende, esto implica que en la ZODI los civiles den aplicar un enfoque sistémico para evaluar la información y situaciones administrativas, Debido a una capacidad analítica buena no solo se basa en datos numéricos, sino también implicar considerar factores cualitativos para tomar decisiones así sean bajo presión.

Además, cultivando esta competencia sólida de capacidad analítica contribuye significativamente a las competencias blandas debido a que son claves, ayudan a crear relaciones efectivas hacia el equipo de trabajo, También, ayuda a la cooperación en el lugar de trabajo, resolución de problemas de forma más creativa y sobre todo la adaptación a los cambios de forma proactiva.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

5.1 Conclusiones

En las organizaciones actuales es importante establecer estrategias innovadoras y creativas con el fin de impulsar los procesos administrativos en este caso especial la autora como aporte por ser trabajadora de la ZODI N° 34 decidió apostar por el mejoramiento de las competencias blandas de sus compañeros de trabajo. Lo implica tomar una serie de medidas relacionadas con el talento humano administrivos civil que labora en la institución militar. Considerando lo planteado, en el presente trabajo de grado en el cual la investigadora analiza las competencias blandas enfocado al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

En consecuencia, para dar respuesta al primer objetivo en diagnosticar la situación actual de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes, en relación a ello, se diagnostico la situación de desempeño laboral: debilidades para establecer la comunicación asertiva para girar instrucciones de tareas, los jefes dan ordenes no giran instrucciones, se labora con presión por falta de adaptación al cambio, existe ausencia de gestión emocional, carencia de técnicas en la resolución de conflictos y problemas a la hora de gestionar el tiempo para liderar los equipos de trabajo.

En consideración al segundo objetivo que refiere determinar las debilidades encontradas de competencias blandas hacia el rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. Existen factores importantes que intervienen en el desempeño laboral del talento humano civil de esta institución castrense, de allí pues derivan varios aspectos a detallar a continuación:

El talento humano civil ha presentado retrasos en la entrega de los trámites administrativos a nivel central (Caracas), debido a que refieren carecen de requisitos técnicos del trabajo, conocimientos, estudios, capacidad de respuestas por falta de habilidades y aptitudes. También actitudes tales como: autoimagen, bajos valores, motivación al logro y resistencia hacia el trabajo en equipo. Por lo anterior, es fundamental que se mejore el desempeño del talento humano civil de la institución militar. Todo esto con el fin de motivar este trabajado, mejorar sus competencias blandas entre pares con el personal militar. Además se demuestre sus competencias duras, profesionalismo en beneficio del equipo de trabajo.

De igual forma para consolidar el tercer objetivo sobre profundizar las competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes. En relación a esto la autora indagó cuales teorías gerenciales son las ideales para desarrollar las competencias blandas, de allí pues se consideró los lineamientos de los teóricos Goleman (2022), Chiavenato (2018), Alles (2016) Drucker (2016), Budjac (2011), Puig (2021), entre otros. Aunado a ello, se debe comprender las herramientas tales como: inteligencia emocional, competencias blandas, capacidad organizativa, pensamiento estratégico, pensamiento crítico, comunicación y capacidad analítica para que el talento humano civil pueda impulsar sus competencias blandas debido a que son esenciales para crear relaciones efectivas hacia el equipo de trabajo.

5.2 Recomendaciones

En este contexto, determinadas las conclusiones en base a los objetivos de la investigación, la autora procede a presentar una recomendación esencial y pertinente con la finalidad de profundizar las competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N ° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

En este sentido con este trabajo se demostró resultados cercanos a la teoría de Goleman sobre la inteligencia emocional y el manejo de las competencias blandas; se centra en la capacidad de reconocer, entender y gestionar nuestras propias emociones, así como la de los demás. Lo que indica que esta habilidad está íntimamente relacionada con las competencias blandas, debido a que muchas de ellas requieren de la buena inteligencia emocional para el desarrollo profesional. Igualmente, contribuirá a un ambiente de trabajo positivo, productivo para inspirar a los administrativos civiles a alcanzar sus propias metas personales y laborales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Almengor, S. (2023) *Competencias Blandas: Capital Humano Competente*. Artículo Revista Saberes APUDEP. Volumen 6. Numero 2 Abril 2023. Universidad de Panamá, Panamá. Pdf.
- Arcaya, J. (2020). *Episteme Filosófica de la Gerencia Bioética Transcompleja*. Revista Aula Virtual Gerenciando Conocimiento. Volumen 1. Número 3. Año 2020.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. 5° Edición. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (2015). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Venezuela: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2021). *Liderazgo y clima organizacional en textiles de exportación*. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), pp. 67-96.
- Boulding, K., (2021) *The organizational revolution*, Chicago, Quadrangle. Pdf.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Editorial Mac Graw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia
- Bustamante, M. (2024) *Propuesta de Programa de Habilidades Blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral en los colaboradores del Call Center Konecta Chiclayo*. Trabajo de grado para optar al título de Maestra en Gestión del Talento Humano en la Escuela de Postgrado de la Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú. Pdf.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9° ed.). México D. F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Diccionario REA (2024) *Calidad de servicio*. Disponible en: <https://www.rae.es/desen/pol%C3%ADtica>. Consultado: 09 de abril de 2024

- Drucker, P. (2016). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Norma
- Flores, A. (2020) *Video de Conferencia Inicial Doctorado del Gerencia Avanzada*. UNELLEZ- VIPI. San Carlos, Estado Cojedes.
- Floyer, A. (2020). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. 2ª Edición. Editorial Paidós. Barcelona, España
- Garcés, L. (2021). *En la búsqueda de un modelo bioético para la experimentación con animales: elementos para su fundamentación*. Revista IATREIRA. Volumen 32. Bogotá, Colombia.
- Giménez, J. (2020). *El proceso de la investigación*. Segunda Edición. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela.
- Goleman, D. (2022). *Inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial ZETA BOLSILLO. Amazon, EEUU.
- Hurtado de B, J. (2021). *Metodología para la Investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón. 6º Edición. Caracas, Venezuela.
- Ladrière, J. (2020). *Del sentido de la bioética. Acta Bioeth*. Revista IATREIRA. Volumen 32. Bogotá, Colombia
- Méndez, E. (2021). *Las competencias Blandas y el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras*. Trabajo de grado para optar al título de Máster en Dirección Empresarial de San Pedro de Sula de Honduras. Mayo 2021.
- Millás, J. (2020) *La soledad era esto*. Editorial Planeta, S.A. Madrid, España
- Morán, A. (2020). *Liderazgo en la función directiva*. Editorial McGraw-Hill. D.F. México.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American psychologist, Barcelona Editorial Paidós.
- Nosnik, A. (2023). *Teoría de la comunicación Efectiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. D.F: México: Ediciones Homo Sapiens.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Editorial FEDEUPEL.

- Puig, M. (2021) *Resetea tu Mente, Descubre de lo que eres capaz*. Editorial Planeta, S.A. Madrid, España.
- Reich W. T., (1995) *Introducción en Reich W. T. (Ed.), Enciclopedia de Bioética*. New York, 2nd ed.
- Rifkin, J. (1994). *El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo, el nacimiento de la nueva era*. Barcelona: Editorial Paidós
- Robbins, P. y Coulter, M. (2020). *Comportamiento Organizacional*. 15ª Edición. Editorial Pearson. D.F. México.
- Sabino, C. (2018). *El Proceso de Investigación*. 4º Edición. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela.
- Sallenave. J. P. (2016) *Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Editorial Norma. México.
- Scheiner, S. (2014). *La revolución de las habilidades blandas*. Prensa La Nación. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/1658642-la-revolucion-de-lashabilidades-blandas> Consultado: 09 de abril, 2024
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic Knowles. NAWA Journal of Language and Communication. Barcelona. Editorial Paidós
- Soto, M. (2024) *Habilidades Blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho – SUNAT, 2023*. Trabajo de grado para optar al título de Maestra en Ciencias Económicas, Mención Gestión Pública de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, Perú. Pdf.
- Tamayo y Tamayo, M. (2021). *El Proceso de Investigación Científica*. Editorial Limusa 5ta Edición, México.
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Disponible en: https://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competicencias.pdf. Consultado: 09 de abril, 2024
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ (2021). *Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de*

Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UNELLEZ. Aprobado según punto de cuenta DIESAV/61/11/2021. Barinas, Venezuela.

Vargas, F. (2006). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. Revista POLITÉCNICA No 3. Medellín, Colombia

Vera, F. (2021) *Competencias Blandas para la Fuerza Laboral del Siglo XXI*. Trabajo para Optar al título de Doctor en Gerencia en la Universidad Yacambu, Barquisimeto. Venezuela. Artículo Original de Revista Electrónica Transformar. Chile. Volumen 02. N° 02. Junio 2021. Pdf

Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 30.

Venezuela (2012). *Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 8.938 (Extraordinaria). Caracas, abril 30.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario Aplicado

#	CUESTIONARIO	S	CS	O	CN	N
	Dimensión 1: Comunicación efectiva					
1	Te aseguras de que tu ideas sean entendidas claramente por tus superiores en el entorno militar					
2	Consideras tienes habilidad para la escucha activa con el fin de resolver malentendidos en el trabajo					
	Dimensión 2: Trabajo en equipo					
3	Priorizas tus tareas diarias para asegurar que se cumplan los objetivos de forma organizada					
4	Estimas posees capacidad para entender tus propias emociones para manejar una situación difícil en tu trabajo					
	Dimensión 3: Liderazgo					
5	Consideras desarrollas el pensamiento estratégico en beneficio de tu departamento en la institución militar.					
6	Evalúas las posibles consecuencias al tomar una decisión bajo presión relacionada con tu trabajo diario.					
	Dimensión 4: Ética laboral					
7	Haz manejado situaciones en la que tu confianza ha sido puesta a prueba para desarrollar tu trabajo					
8	Demuestras respeto hacia las opiniones y experiencias de tus compañeros, incluso si no estás de acuerdo con ellas					
	Dimensión 5: Creatividad					
9	Si te asignan un proyecto nuevo y no eres experto en esos conocimientos te ingenias como puedes realizarlo					
	Dimensión 6: Resolución de problemas					
10	Considera has resuelto algún problema complejo con tus compañeros de trabajo usando el pensamiento critico					
11	En tu desempeño diario analizas los problemas antes de presentar conclusiones o recomendaciones					

Alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, Ocasionalmente, Casi nunca y Nunca

Anexo B

Validación mediante juicio de expertos

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra

**Vicerrectorado de infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General**

Ciudadano(a):

Presente. -

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, la presente es para hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado como experto para validar el instrumento con el cual se recolectare la información correspondiente a mi trabajo de grado titulado: “Competencias Blandas en el Rendimiento Laboral del Talento Humano Civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 Cojedes”, por ende, se presentan los objetivos a continuación:

Objetivo General: Analizar las competencias blandas enfocado al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.
- Determinar las debilidades encontradas de competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

- Profundizar las competencias blandas enfocadas al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

En este sentido, le informo que esta validación es un requisito indispensable para mi trabajo de grado, con el fin de obtener el título de Magíster Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General; por ello, le agradezco su valioso apoyo como experto para desarrollar mi investigación. Reiterándole mi agradecimiento, me despido.

Atentamente,

Elizabeht, Camacho Rodriguez
V.- 16.159.099
Autora

Adjuntos:

Objetivos de la investigación
Operacionalización de las variables
Cuestionario
Formato de validación

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Analizar las competencias blandas enfocado al rendimiento laboral del talento humano civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 de San Carlos, estado Cojedes.

Variables	Definición	Dimensión	Indicador	Ítems
Independiente: Competencias Blandas	Vera (2021) señala que las Competencias blandas son un: “Componente esencial para vehicular el trabajo con otros y tener una influencia positiva en la toma de decisiones, independientemente del tamaño de la organización” (p.24)	Comunicación efectiva	Escucha activa	1
			Oratoria pública	2
		Trabajo en equipo	Capacidad organizativa	3
			Inteligencia emocional	4
		Liderazgo	Pensamiento estratégico	5
			Toma de decisiones	6
Dependiente: Rendimiento laboral	Chiavenato (2018) lo define como: “Son las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.”	Ética Laboral	Confianza	7
			Respeto	8
		Creatividad	Ingenio	9
			Resolución de Problemas	Pensamiento crítico
		Capacidad analítica		11

Fuente: Camacho Rodríguez (2024)

CUESTIONARIO		S	CS	O	CN	N
Dimensión 1: Comunicación efectiva						
1	Te aseguras de que tu ideas sean entendidas claramente por tus superiores en el entorno militar					
2	Consideras tienes habilidad para la escucha activa con el fin de resolver malentendidos en el trabajo					
Dimensión 2: Trabajo en equipo						
3	Priorizas tus tareas diarias para asegurar que se cumplan los objetivos de forma organizada					
4	Estimas posees capacidad para entender tus propias emociones para manejar una situación difícil en tu trabajo					
Dimensión 3: Liderazgo						
5	Consideras desarrollas el pensamiento estratégico en beneficio de tu departamento en la institución militar.					
6	Evalúas las posibles consecuencias al tomar una decisión bajo presión relacionada con tu trabajo diario.					
Dimensión 4: Ética laboral						
7	Haz manejado situaciones en la que tu confianza ha sido puesta a prueba para desarrollar tu trabajo					
8	Demuestras respeto hacia las opiniones y experiencias de tus compañeros, incluso si no estás de acuerdo con ellas					
Dimensión 5: Creatividad						
9	Si te asignan un proyecto nuevo y no eres experto en esos conocimientos te ingenias como puedes realizarlo					
Dimensión 6: Resolución de problemas						
10	Considera has resuelto algún problema complejo con tus compañeros de trabajo usando el pensamiento crítico					
11	En tu desempeño diario analizas los problemas antes de presentar conclusiones o recomendaciones					

Alternativas de respuestas: Siempre, Casi siempre, Ocasionalmente, Casi nunca y Nunca



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)
Programa de Estudios Avanzados

FORMULARIO PARA EVALUAR EL CUESTIONARIO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Evaluador (a): Jesús O. Casadiego A.
Título de Postgrado: Mayor del ejército con Maestría en Hemoterapia
Fecha: 03/09/2024

#	Cree usted que las preguntas elaboradas en el cuestionario son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del cuestionario guardan relación con los objetivos		
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1		✓			✓	
2		✓			✓	
3		✓			✓	
4		✓			✓	
5		✓			✓	
6		✓			✓	
7		✓			✓	
8		✓			✓	
9		✓			✓	
10		✓			✓	
11		✓			✓	

Observación: _____

M. Jesús Casadiego A.
Firma
03SEP2024



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora” (UNELLEZ - VIPI)
Programa de Estudios Avanzados
San Carlos - estado Cojedes

FORMULARIO PARA EVALUAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Evaluador: **Daniel Enrique Tovar Jiménez**
Título de Postgrado: **Doctor en Gerencia Avanzada**
Fecha: 01/09/2024

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	

Observación: _____

Dr. Daniel E. Tovar J.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora” (UNELLEZ - VIPI)
Programa de Estudios Avanzados
San Carlos - estado Cojedes

**FORMULARIO PARA EVALUAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Evaluador: **Miguel A. Torrealba P.**

Título de Postgrado: **Doctor en Gerencia**

Fecha: **04/09/2024**

N°	Cree usted que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma			Cree usted que las afirmaciones del instrumento guardan relación con los objetivos		
	Ítems	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X				X	
2	X				X	
3	X				X	
4	X				X	
5	X				X	
6	X				X	
7	X				X	
8	X				X	
9	X				X	
10	X				X	
11	X				X	

Observación: _____

Dr. Miguel A. Torrealba P.

Matriz de confiabilidad

Alfa de Cronbach

Confiabilidad de Alfa de Cronbach del trabajo:
 Competencias Blandas en el Rendimiento Laboral del Talento Humano
 Civil en la Zona Operativa de Defensa integral N° 34 Cojedes
Autora: Elizabeth Camacho Rodríguez

P S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	ST
1	4	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	25
2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	4	4	26
3	4	2	2	2	2	4	4	2	1	3	3	29
4	4	3	4	2	2	2	2	4	4	3	2	27
5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2	36
6	4	1	4	1	3	2	3	1	3	2	2	26
7	3	4	4	4	1	1	4	2	4	3	4	33
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
9	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	41
10	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	4	38
St	36	30	34	29	26	27	32	25	27	29	31	326

Var 0,9 1,2 2 1,6 0,9 1,1 1,6 1,4 1,57 1,12 0,99 18,78889
 Vart 18,79
 VarS 137,34

Coef AC = 0,87
Escala Muy alta

Leyenda:

P= Preguntas

S= Sujetos