

Vol. 09 Núm. 20 Suplemento CICA Multidisciplinario

Julio-Diciembre 2025

**HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE FUERZAS ARMADAS-FUERTE MILITAR  
TAPI, RIOBAMBA 2024**

**SOFT SKILLS AND THEIR INFLUENCE ON THE WORK PERFORMANCE OF  
PUBLIC SERVANTS OF THE ARMED FORCES - MILITARY FORT TAPI,  
RIOBAMBA 2024**

**HABILIDADES SOCIAIS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO LABORAL  
DOS SERVIDORES PÚBLICOS DAS FORÇAS ARMADAS - FORTE MILITAR  
TAPI, RIOBAMBA 2024**

**AUTORES:**

Miryán Elizabeth Pazmiño Vera <sup>1</sup> Autor de correspondencia: [miryan.pazmino.0220@espam.edu.ec](mailto:miryan.pazmino.0220@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador.

María José Zambrano Romero <sup>2</sup> Email: [mariaj.zambranor.0220@espam.edu.ec](mailto:mariaj.zambranor.0220@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López– Ecuador.

Maryuri Alexandra Zamora Cusme <sup>3</sup> Email: [mzamora@espam.edu.ec](mailto:mzamora@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López– Ecuador.

Martha Elizabeth Alvarez Vidal<sup>4</sup> Email: [martha.alvarez@espam.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espam.edu.ec)  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López– Ecuador

**Recibido:** 14 junio 2025 **Aceptado:** 9 de agosto 2025 **Publicado:** 20 diciembre 2025

**RESUMEN**

Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral, especialmente en entornos militares como el Fuerte Militar Tapi, Riobamba, provincia de Chimborazo - Ecuador, donde su carencia afecta la eficiencia operativa y la cohesión del equipo. El objetivo principal fue analizar la

---

<sup>1</sup> Pazmiño Vera Miryán Elizabeth - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [miryan.pazmino.0220@espam.edu.ec](mailto:miryan.pazmino.0220@espam.edu.ec) Orcid: 0009-0007-7198-7788

<sup>2</sup> Zambrano Romero María José - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [mariaj.zambranor.0220@espam.edu.ec](mailto:mariaj.zambranor.0220@espam.edu.ec) Orcid: 0009-0000-3001-1999

<sup>3</sup> Zamora Cusme Maryuri Alexandra - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [mzamora@espam.edu.ec](mailto:mzamora@espam.edu.ec) Orcid: 0000-0001-9768-3212

<sup>4</sup> Alvarez Vidal Martha Elizabeth - Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Ecuador [martha.alvarez@espam.edu.ec](mailto:martha.alvarez@espam.edu.ec) Orcid: 0000-0003-1646-7089

influencia de las habilidades blandas en el desempeño de los servidores públicos del Fuerte Militar Tapi durante 2024, para proponer estrategias que mejoren su rendimiento y ambiente laboral. Se empleó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con un diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo, utilizando métodos científicos inductivo, deductivo y analítico-sintético para integrar y analizar la información. La investigación se desarrolló en campo a través de encuestas y entrevistas a 87 servidores públicos seleccionados por muestreo no probabilístico de conveniencia, complementadas con revisión bibliográfica para sustentar el marco teórico. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y los cualitativos mediante codificación para identificar patrones, evidenciando un compromiso general con la colaboración, pero también falencias significativas en comunicación, toma de decisiones, manejo emocional y adaptación al cambio, con deficiencias que oscilaron entre 7,9% y 49,4%. Se concluye que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de este personal militar, aunque persisten áreas críticas que demandan intervención mediante capacitaciones y estrategias de liderazgo participativo para fortalecer dichas competencias y mejorar tanto el rendimiento como el ambiente organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación, liderazgo, adaptabilidad, desempeño.

## **ABSTRACT**

Soft skills influence job performance, especially in military environments such as the Fuerte Militar Tapi in Riobamba, Chimborazo Province – Ecuador, where their lack affects operational efficiency and team cohesion. The main objective was to analyze the influence of soft skills on the job performance of public servants at Fuerte Militar Tapi during 2024, in order to propose strategies to improve their performance and work environment. A mixed approach was employed, combining qualitative and quantitative techniques, with a non-experimental cross-

sectional design and a descriptive scope, using inductive, deductive, and analytical-synthetic scientific methods to integrate and analyze the information. The research was conducted in the field through surveys and interviews with 87 public servants selected by non-probabilistic convenience sampling, complemented by a literature review to support the theoretical framework. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, and qualitative data through coding to identify patterns, revealing a general commitment to collaboration but also significant weaknesses in communication, decision-making, emotional management, and adaptation to change, with deficiencies ranging from 7.9% to 49.4%. It is concluded that soft skills significantly influence the job performance of this military personnel, although critical areas remain that require intervention through training and participative leadership strategies to strengthen these skills and improve both performance and the organizational environment.

**KEYWORDS:** Communication, leadership, adaptability, performance.

## **RESUMO**

As habilidades interpessoais influenciam o desempenho laboral, especialmente em ambientes militares como o Fuerte Militar Tapi, em Riobamba, Província de Chimborazo – Equador, onde a sua ausência afeta a eficiência operacional e a coesão da equipe. O objetivo principal foi analisar a influência das habilidades interpessoais no desempenho dos servidores públicos do Fuerte Militar Tapi durante 2024, para propor estratégias que melhorem seu rendimento e ambiente de trabalho. Foi adotada uma abordagem mista, combinando técnicas qualitativas e quantitativas, com um desenho não experimental transversal e alcance descritivo, utilizando métodos científicos indutivo, dedutivo e analítico-sintético para integrar e analisar as informações. A pesquisa foi realizada em campo, por meio de questionários e entrevistas com 87 servidores públicos selecionados por amostragem não probabilística por conveniência, complementada por revisão bibliográfica para sustentar o referencial teórico. Os dados quantitativos foram analisados por estatística descritiva, e os qualitativos por codificação para

identificar padrões, evidenciando um compromisso geral com a colaboração, mas também deficiências significativas em comunicação, tomada de decisões, gestão emocional e adaptação às mudanças, com falhas que oscilaram entre 7,9% e 49,4%. Conclui-se que as habilidades interpessoais influenciam significativamente o desempenho laboral deste pessoal militar, embora persistam áreas críticas que demandam intervenção por meio de capacitações e estratégias de liderança participativa para fortalecer essas competências e melhorar tanto o desempenho quanto o ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, liderança, adaptabilidade, desempenho.

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto global, el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, se ha convertido en un factor clave para el éxito laboral (Almengor, 2021). Según el Foro Económico Mundial (2020), más del 50% de los trabajos valoran estas competencias al mismo nivel o incluso por encima de las habilidades técnicas. Sin embargo, Espinoza y Gallegos (2020) indican que, a pesar de su importancia, la capacitación en habilidades blandas sigue siendo una asignatura pendiente en muchas organizaciones a nivel mundial.

Las habilidades blandas son fundamentales para el desempeño laboral en diversas organizaciones, y su importancia se ha evidenciado en múltiples investigaciones. El estudio realizado por Hidalgo (2020) en el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, establece que las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, son determinantes para el rendimiento laboral de los trabajadores. En este contexto, se observó que los encuestados reconocen que estas habilidades contribuyen significativamente a su desempeño, lo que resalta la necesidad de enfocarse en su desarrollo para mejorar la eficacia organizacional.

También, el estudio sobre trabajadores administrativos en un entorno remoto encontró que las habilidades blandas como la adaptabilidad y la comunicación efectiva tienen una evaluación significativa con el desempeño laboral (Chaca y Contreras, 2022). Este hallazgo es particularmente relevante dado el aumento del trabajo remoto y la necesidad de adaptarse a nuevas dinámicas laborales. Esta evidencia sugiere que fortalecer estas competencias es clave para mejorar la productividad y satisfacción laboral.

En el ámbito militar, Carreño (2022) señala que las habilidades interpersonales y de comunicación son vitales para el funcionamiento efectivo de cualquier equipo. La falta de estas competencias puede generar conflictos internos, que afectan la operatividad y cohesión del grupo. Esto sugiere que una formación adecuada en habilidades blandas mejora tanto el desempeño individual como el colectivo.

Un estudio realizado por Cuevas (2019) identificó que el 45% de los oficiales y soldados presentaba dificultades en liderazgo, la toma de decisiones bajo presión y colaboración efectiva. Estas carencias han reducido la eficiencia operativa y ha aumentado los conflictos interpersonales dentro de la institución, afectando el clima laboral y moral de los trabajadores. Además, Millalén (2017), citado por Espinoza y Gallegos (2020) señala que el 92% de los profesionales en recursos humanos considera esenciales las habilidades blandas para contratación, pero solo el 30% de las empresas implementa programas para su desarrollo. Zepeda et al. (2022) enfatizan que el personal debe adaptarse rápido a nuevas tecnologías y métodos, y que la falta de formación en habilidades blandas afecta la productividad y retención de talento.

En una entrevista no estructurada con servidores públicos del Fuerte Militar Tapi, en Riobamba, Ecuador, se detectó que la carencia de habilidades blandas impacta negativamente el desempeño militar, disminuyendo la eficiencia operativa y poniendo en riesgo tanto las operaciones como la seguridad institucional y comunitaria. La ausencia de un enfoque

sistemático para su desarrollo ha generado bajo rendimiento laboral, marcando la necesidad de estrategias específicas para este sector.

En América Latina, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2021) reporta que la falta de competencias socioemocionales es un obstáculo para el desarrollo económico y social. Países como México, Brasil y Argentina han comenzado a incluir formación en habilidades blandas en sus políticas educativas y laborales, con el fin de mejorar la empleabilidad. Sin embargo, Salazar (2022) señala que en la región al menos el 70% de trabajadores carece de habilidades blandas esenciales como la resolución de conflictos y creatividad, afectando su integración laboral.

En Ecuador, el Ministerio del Trabajo (2021) indica que el 65% de las empresas reconoce deficiencias en competencias como la gestión del tiempo, comunicación interpersonal y liderazgo. A pesar de ello, el sistema educativo y las capacitaciones empresariales aún no integran plenamente estas habilidades en sus programas, lo que provoca un bajo rendimiento laboral y una alta rotación de personal, afectando la productividad nacional (Tamayo, 2024).

Además, Guevara et al. (2023) establece que, en el país, se ha evidenciado que las habilidades blandas influyen positivamente en el ambiente laboral y educativo. Destacan que la capacidad de trabajar en equipo y resolver problemas es clave para alcanzar un rendimiento óptimo, y que programas bien estructurados pueden mejorar estas competencias y el desempeño general. Asimismo, Ordores (2023) sostiene que promover un entorno que reconozca estas habilidades motiva a los trabajadores a desarrollarlas activamente.

Las causas que explican la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral son diversas y complejas. Una razón clave es la creciente necesidad de colaboración en los ambientes laborales actuales. Según Gallup (2023) sólo el 15% de los trabajadores a nivel mundial se siente plenamente comprometido con sus organizaciones, reflejando una

desconexión interpersonal. Además, Ordores (2023) señala que las deficiencias en comunicación dentro de los equipos generan malentendidos que afectan negativamente tanto el clima laboral como los resultados operativos.

También, es fundamental realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las capacitaciones en habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral, como señalan Chaca y Contreras (2022) monitorear regularmente el progreso para ajustar los programas y maximizar su efectividad, sugiriendo el uso de encuestas y entrevistas como herramientas para obtener información precisa sobre la influencia en el desempeño laboral.

Por ello, la presente investigación busca establecer estrategias que integren el desarrollo de habilidades blandas en la institución militar, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores. La pregunta central que guía este estudio es: ¿Cómo influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores públicos de las Fuerzas Armadas - Fuerte Militar TAPI, Riobamba – Ecuador, durante el periodo 2024?

La investigación se justifica desde diversas perspectivas: Desde un enfoque teórico, las habilidades blandas son competencias interpersonales e intrapersonales que permiten a los empleados interactuar eficazmente en el entorno laboral. Incluyen la comunicación, adaptabilidad y trabajo en equipo, que son esenciales para un desempeño óptimo. García y Caicedo (2023) destacan que estas habilidades no solo mejoran las relaciones laborales, sino que son clave para el éxito organizacional en contextos cambiantes, siendo decisivas para la productividad y la cohesión del equipo.

Socialmente, esta investigación busca mejorar la satisfacción laboral en el Fuerte Militar Tapi. Al fortalecer las habilidades blandas, se espera fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, beneficiando el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorando la calidad del servicio brindado a la comunidad. López et al. (2022) indican que un entorno laboral saludable fortalece el bienestar emocional, lo que se traduce en un mejor rendimiento.

Desde una perspectiva económica, el fortalecimiento de las habilidades blandas contribuye en una mayor productividad y eficiencia en la institución. Implementar estrategias para su fortalecimiento optimiza recursos y reduce costos asociados con la rotación de personal o la falta de efectividad en las tareas. De acuerdo con Fernández (2021) las organizaciones que invierten en el desarrollo de habilidades blandas experimentan mejoras significativas en sus resultados financieros y operativos.

Legalmente, la investigación se alinea a las normativas ecuatorianas que protegen el derecho a un ambiente digno y seguro (Constitución, Art.33) y a la Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP) que obliga a garantizar condiciones adecuadas de trabajo. Por tanto, fomentar las habilidades blandas es una responsabilidad institucional que contribuye al cumplimiento de estas regulaciones.

El objeto del estudio fue analizar las habilidades blandas de los servidores públicos del Fuerte Militar TAPI durante 2024, buscando determinar su influencia en el desempeño laboral. La investigación pretende ofrecer una visión integral sobre cómo las competencias interpersonales impactan la eficiencia operativa y la dinámica laboral. Además, la idea a defender es que las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Fuerte Militar Tapi de Riobamba.

En el contexto actual, el fortalecimiento de las habilidades blandas resulta fundamental para el óptimo desempeño laboral, particularmente en organizaciones militares como el Fuerte Militar TAPI. Por ello, surgen las interrogantes: ¿Cuál es el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas entre los servidores públicos de las Fuerzas Armadas en el Fuerte Militar TAPI? Además, ¿de qué manera inciden estas competencias en el rendimiento y la eficiencia laboral de dicho personal? Este estudio tiene como propósito abordar estas inquietudes, así como identificar y plantear estrategias específicas para potenciar las habilidades blandas y, en

consecuencia, mejorar el desempeño profesional dentro de la institución. Finalmente, se pretende comparar el desarrollo de estas competencias en el Fuerte Militar TAPI con el de otras entidades similares en Ecuador, con miras a detectar áreas susceptibles de mejora e identificar nuevas oportunidades de fortalecimiento organizacional.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se realizó en el Fuerte Militar Tapi, ubicado en la Av. Héroes de Tapi en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Esta instalación militar alberga a la Brigada de Caballería Blindada N.º 11 de Galápagos, componente de las Fuerzas Armadas del Ecuador y se encuentra a una altitud media de 3.500 metros sobre el nivel del mar. El Fuerte Militar Tapi no solo se dedica a la formación y preparación militar, sino que también contribuye a la seguridad pública y al desarrollo local mediante actividades comunitarias y operativas.

Para el desarrollo de esta investigación se adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Esta metodología permite complementar la profundidad del análisis cualitativo, realizado a través de entrevistas y observaciones, con la objetividad y representatividad del análisis cuantitativo, basado en encuestas y análisis estadísticos (Sandoval, 2022).

El alcance del estudio fue de tipo descriptivo, orientado a detallar las características y relaciones entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos del Fuerte Militar TAPI, sin pretender establecer relaciones causales directas (Valle et al., 2022). Este tipo de investigación facilita la representación clara y sistemática de fenómenos reales mediante la presentación de datos en gráficos y estadísticas, permitiendo identificar patrones y áreas de mejora en el contexto institucional (Torres et al., 2021).

Se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, en el que no se manipularon variables, sino que se observó y analizó la realidad presente en el entorno laboral del Fuerte Militar TAPI, con la finalidad de describir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño sin

intervención o alteración de las condiciones de estudio (Palmero, 2021; Espinoza, 2023). Este diseño resulta adecuado para estudios descriptivos y correlacionales donde la ética o la factibilidad impiden la manipulación experimental.

En cuanto a los métodos, se utilizaron los siguientes enfoques científicos para fortalecer el análisis:

- Método inductivo, que permitió partir de observaciones particulares del comportamiento del personal para formular conclusiones generales respecto al desarrollo y aplicación de las habilidades blandas en el ámbito laboral (Palmero, 2021).
- Método deductivo, que facilitó aplicar teorías generales sobre habilidades blandas y desempeño laboral a situaciones específicas observadas en el Fuerte Militar TAPI (Espinoza, 2023).
- Método analítico-sintético, usado para descomponer conceptos complejos como la empatía, gestión del estrés y resolución de conflictos, y luego integrarlos en una visión coherente y global del desempeño institucional (Herszenbaun, 2022).

La investigación ha sido mayormente de campo, pues se recopilaron datos en el entorno natural de los servidores públicos mediante entrevistas y encuestas, lo cual permitió obtener información actualizada y contextualizada sobre el desarrollo y aplicación de las habilidades blandas (Sandoval, 2022).

Adicionalmente, se realizó una investigación bibliográfica para fundamentar el estudio en un marco teórico sólido, identificar vacíos en el conocimiento y complementar los hallazgos empíricos con información de fuentes académicas relevantes (Asiú et al., 2021). Esta revisión fue importante para sustentar la relevancia del estudio y enriquecer las conclusiones.

Para el análisis de datos cuantitativos, se utilizó estadística descriptiva que incluyó frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, con el propósito de resumir y presentar de manera

clara los resultados obtenidos en las encuestas (Guevara et al., 2020). A su vez, los datos cualitativos de entrevistas y observaciones se analizaron mediante técnicas de codificación y categorización para identificar patrones y tendencias significativas.

### **Sujetos de estudio**

La población objetivo estuvo conformada por 250 servidores públicos del Fuerte Militar Tapi, incluyendo personal administrativo, logístico y operativo. Dada la naturaleza de la institución y las restricciones operativas, se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual, aunque limita la generalización estadística de los resultados, resulta útil en investigaciones aplicadas donde el acceso a los sujetos está condicionado por factores logísticos o de disponibilidad (Sandoval, 2022).

Mediante este tipo de muestreo, se logró aplicar la encuesta a 87 trabajadores, quienes participaron voluntariamente y ofrecieron datos relevantes sobre sus experiencias, percepciones y habilidades en el entorno laboral. Además, se realizaron tres entrevistas estructuradas dirigidas a los directivos de la institución, con el fin de obtener una perspectiva estratégica sobre el desarrollo de habilidades blandas en la organización.

### **Herramientas implementadas**

Se utilizaron herramientas tanto cualitativas como cuantitativas. En el aspecto cualitativo, se aplicó la técnica de entrevista, considerada por González et al. (2022) como una herramienta fundamental para obtener descripciones detalladas del entorno y experiencias de los participantes. En esta investigación, se realizaron entrevistas estructuradas y validadas a tres directivos del Fuerte Militar Tapi. Estas entrevistas permitieron conocer en profundidad las dinámicas organizativas, las necesidades de formación del personal y los desafíos institucionales en cuanto a la gestión del talento humano.

En el plano cuantitativo, se diseñó y aplicó una encuesta estandarizada y validada, con preguntas cerradas y escalas tipo Likert para medir percepciones y actitudes relacionadas con las habilidades blandas. Según Torres et al. (2021), esta técnica permite recopilar datos representativos de una población objetivo y facilita su análisis estadístico.

El instrumento de campo fue diseñado con base a la encuesta estructurada propuesta por Chaca y Contreras (2022) la cual tuvo una escala Likert de cinco opciones, que permitió medir las percepciones y actitudes de los participantes respecto a variables de estudio. La encuesta se dividió en dos variables principales, Habilidades Blandas donde se incluyen dimensiones como; comunicación efectiva, adaptabilidad, resolución de conflictos, manejo de las emociones y proactividad, que exploran desde la capacidad de comunicación y adaptación al cambio, hasta la gestión emocional y la iniciativa personal.

La variable dependiente “Desempeño Laboral” se evaluó mediante dimensiones que incluyen la calidad del trabajo, compromiso, colaboración en equipo, productividad y una valoración general del desempeño. Las preguntas fueron diseñadas para medir tanto la eficacia individual en las tareas como el nivel de involucramiento y la dinámica grupal, aspectos esenciales para el éxito organizacional. Además, se incorporaron datos demográficos (edad, género, tiempo de servicio y cargo) para segmentar y analizar los resultados con mayor precisión, facilitando la identificación de patrones significativos.

Se aplicó la encuesta al personal del Fuerte Militar Tapi, logrando recopilar información de 87 servidores públicos, complementada con 3 entrevistas dirigidas a los directivos de la institución. La encuesta permitió evaluar la calidad del servicio y la percepción del desempeño laboral a través de cinco dimensiones clásicas del modelo SERVQUAL (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y aspectos tangibles), adaptadas al contexto militar, utilizando una escala Likert para medir el grado de acuerdo de los encuestados.

La encuesta fue aplicada mediante la herramienta Google Forms, permitiendo una recolección eficiente de los datos. Posteriormente, los datos fueron exportados y procesados en una hoja electrónica donde se llevó a cabo la tabulación y representación gráfica de los resultados.

## RESULTADOS

### Fase 1. Establecer el estado del arte sobre las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral.

Se realizó una revisión bibliográfica sobre habilidades blandas y desempeño laboral, identificando conceptos clave, estudios previos y tendencias actuales en esta relación. Se obtuvo un panorama integral acerca de cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral. Además, se identificó literatura relevante que fundamentó el estudio, permitiendo comprender la importancia de competencias como la comunicación, la adaptabilidad y el trabajo en equipo. Se analizaron investigaciones que mostraron correlaciones significativas entre estas habilidades y la eficiencia laboral, así como la satisfacción en el trabajo (tabla 1).

**Tabla 1.**

*Revisión bibliográfica*

<b>Autor(es)</b>	<b>Indicaciones sobre habilidades blandas</b>	<b>Influencia en el desempeño laboral</b>
<b>Barcia et al. (2024)</b>	Atributos no técnicos: comunicación, empatía, trabajo en equipo, adaptabilidad, pensamiento crítico. Facilitan interacción interpersonal y desempeño en contextos cambiantes.	Mejoran la interacción interpersonal y el desempeño en contextos variables.
<b>Lozano et al. (2022)</b>	Enseñanza requiere métodos activos y colaborativos; no se evalúan fácilmente con exámenes tradicionales; demandan evaluaciones entre pares y aprendizaje experiencial.	Formación reforzada para su aplicación en situaciones reales, facilitando la transferencia al entorno laboral.
<b>Fuentes et al. (2021)</b>	Competencias interpersonales que integran conocimientos, actitudes y capacidades conductuales.	Influyen significativamente en el desempeño laboral.

*Nota.* Datos obtenidos de una revisión bibliográfica

En la tabla 2 se presentan las principales normativas nacionales e institucionales vigentes en Ecuador. La finalidad es aportar información clara y estructurada sobre los artículos relevantes, el nivel y ámbito de aplicación, así como el enfoque que cada normativa tiene respecto a las habilidades blandas. Además, se detalla la relación que estas competencias mantienen con el desempeño laboral en diferentes sectores, tanto civiles como militares, evidenciando la importancia de estas disposiciones para la formación, evaluación y desarrollo profesional en el país.

**Tabla 2.**

*Normativas vigentes*

<b>Normativa</b>	<b>Artículos</b>	<b>Enfoque sobre habilidades blandas</b>	<b>Relación con el desempeño laboral</b>
<b>Constitución de la República del Ecuador (2008)</b>	Artículos 27, 226, 227, 234	Desarrollo integral de capacidades cognitivas y socioemocionales; formación continua de servidores públicos; competencias interpersonales como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.	Mejora calidad del servicio público y eficiencia administrativa mediante formación integral y competencias blandas.
<b>Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)</b>	Artículos 51-53, 82	Implementación de sistemas de evaluación basados en mérito y competencias, incluyendo empatía, solución de conflictos y colaboración.	Influye directamente en la valoración del desempeño laboral y productividad estatal.
<b>Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas (LOPDFA)</b>	General	Reconoce adaptabilidad, trabajo en equipo y comunicación efectiva como competencias clave para cohesión y eficiencia operativa.	Fortalece disciplina, cohesión y efectividad en misiones militares mediante formación integral en habilidades blandas.
<b>Ley Orgánica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas (LOPDFA)</b>	General	Define virtudes militares como cortesía, iniciativa, liderazgo, patriotismo, responsabilidad y solidaridad.	Fundamenta eficiencia institucional y conducta profesional mediante habilidades blandas y disciplina estricta.

<b>Normas de Comportamiento Ético del Ministerio de Defensa Nacional</b>	General	Establecen valores éticos como integridad, respeto, responsabilidad y compromiso.	Impactan calidad del desempeño laboral y relaciones interpersonales en entorno militar.
--	---------	---	---

*Nota.* Datos proporcionados por la Asamblea Nacional del Ecuador (2025)

## **Fase 2: Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral**

El análisis demográfico de los 87 servidores públicos encuestados revela que un 75% (65 personas) tiene un rango de edad de 19 a 23 años. Solo un 25% (22 personas) supera esta edad, llegando hasta los 44 o 45 años, lo que indica la presencia de un grupo minoritario con mayor experiencia. En cuanto al género, el predominio masculino es notable, representando cerca del 95% (83 servidores), mientras que las mujeres constituyen apenas un 5% (4 personas), reflejando la composición tradicionalmente masculina del personal militar en esta institución.

Respecto al tiempo de servicio, un 70% (61 servidores) cuenta con entre 6 meses y 2 años de antigüedad, evidenciando que la mayoría del personal es relativamente nuevo en la institución. El restante 30% (26 personas) tiene más de 2 años de servicio, incluyendo algunos con hasta 24 años de experiencia, lo que aporta diversidad en términos de trayectoria laboral. En cuanto a los cargos, cerca del 69% (60 servidores) ocupan posiciones básicas como soldados o reservistas, mientras que el 31% restante (27 personas) desempeña roles de mayor rango, como cabos, sargentos o instructores, reflejando la estructura jerárquica típica del entorno militar.

### **Variable independiente: Habilidades Blandas**

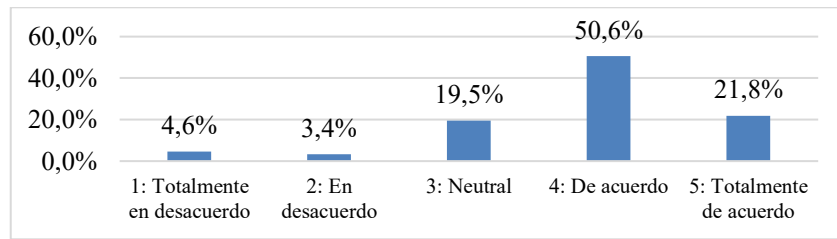
En relación con las habilidades blandas, se destacan cuatro aspectos importantes, como la comunicación efectiva, la capacidad para resolver conflictos, manejo de emociones y la adaptabilidad ante diversas situaciones y retos en el ámbito laboral.

### **Dimensión 1: Comunicación Efectiva**

**Pregunta 1. El área a la que pertenece toma en cuenta y valora las sugerencias y opiniones antes de tomar una decisión.**

**Figura 1.**

*Dimensión 1: Comunicación Efectiva. Pregunta 1*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

### **Análisis e interpretación de resultados**

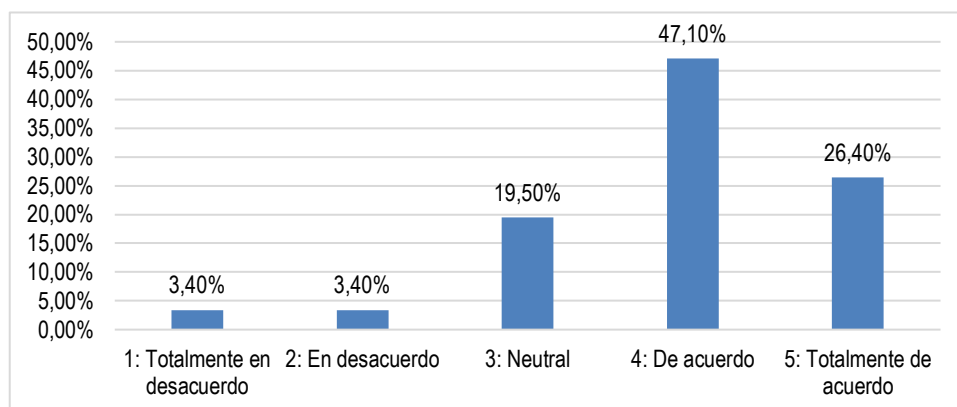
La percepción mayoritaria positiva sobre la participación en la toma de decisiones, indica que es clave fomentar un ambiente participativo, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar la cohesión organizacional. Sin embargo, un 19,5% se mostró neutral y un 7,9% manifestó algún grado de desacuerdo, evidenciando que cerca de un cuarto de los empleados podría sentirse excluido o percibir déficits en la comunicación interna. Esta proporción sugiere la necesidad de mejorar los canales de escucha y la inclusión en procesos decisorios, posiblemente abordando barreras como estructuras jerárquicas rígidas o falta de espacios adecuados para expresarse.

### **Dimensión 2: Adaptabilidad**

**Pregunta 4. Se adapta a la modalidad de cambio de trabajo de manera remota.**

**Figura 2.**

*Dimensión 2: Adaptabilidad. Pregunta 4*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

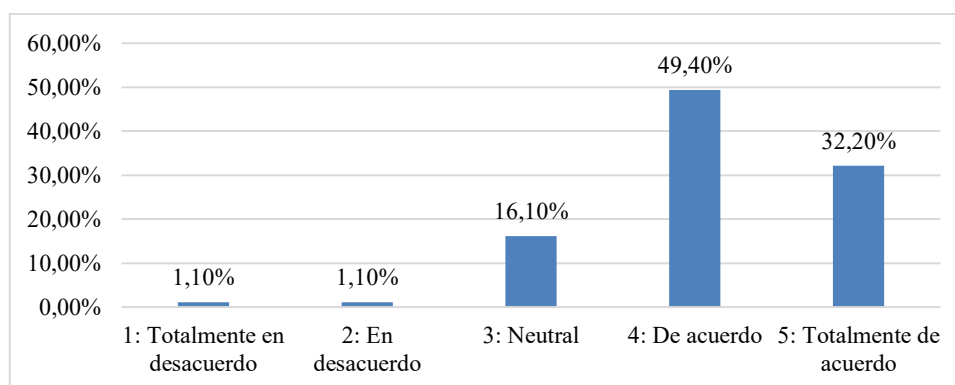
Los datos reflejan una valoración favorable, con un 73,5% de los encuestados que se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo (47,1% y 26,4%, respectivamente) en que la adaptación al trabajo remoto se ha realizado adecuadamente. Un 19,5% adoptó una postura neutral, lo que podría señalar incertidumbre o percepciones variadas sobre esta transición. Solo un 7% expresó algún nivel de desacuerdo, sumando las categorías “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”. Estos resultados indican que, aunque la mayoría acepta positivamente el cambio hacia el trabajo remoto, existe una minoría que aún muestra resistencia o no percibe una adaptación completa.

### **Dimensión 3: Resolución de conflictos**

#### **Pregunta 7. Busca soluciones ante momentos de crisis.**

#### **Figura 3.**

*Dimensión 3: Resolución de conflictos. Pregunta 7*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

Los resultados revelan una percepción altamente favorable sobre la actitud proactiva frente a las crisis, un 49,4% manifestó estar “De acuerdo” y un 32,2% “Totalmente de acuerdo”, sumando un 81,6% de respuestas positivas que reflejan una mayoría sólida que considera que, en su entorno laboral, se busca resolver activamente las situaciones críticas. Solo un 1,1% expresó desacuerdo (combinando “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”), mientras

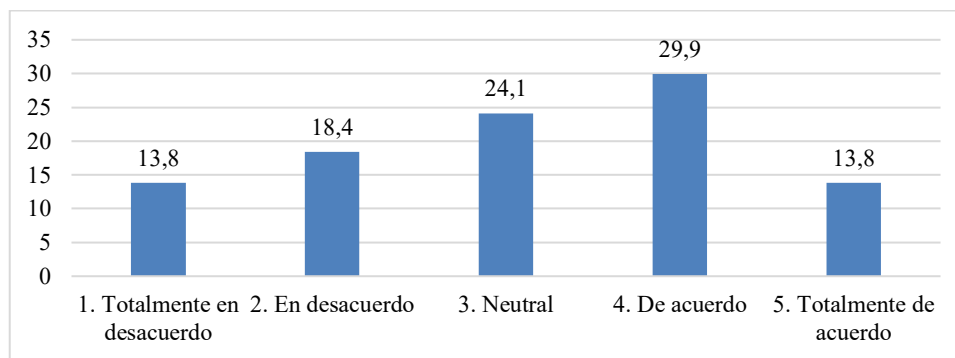
que un 16,1% adoptó una postura neutral. Este patrón evidencia una clara confianza en la capacidad de respuesta del equipo o individuo frente a circunstancias complejas, lo que es fundamental para fortalecer la resiliencia organizacional y la efectividad ante el cambio.

#### **Dimensión 4: Manejo de las emociones**

**Pregunta 10. Al tomar decisiones importantes, a menudo tiende a tener dificultades al identificar sus emociones, ya sea miedo, entusiasmo, enojo u otras combinaciones.**

**Figura 4.**

*Dimensión 4: Manejo de las emociones. Pregunta 10*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

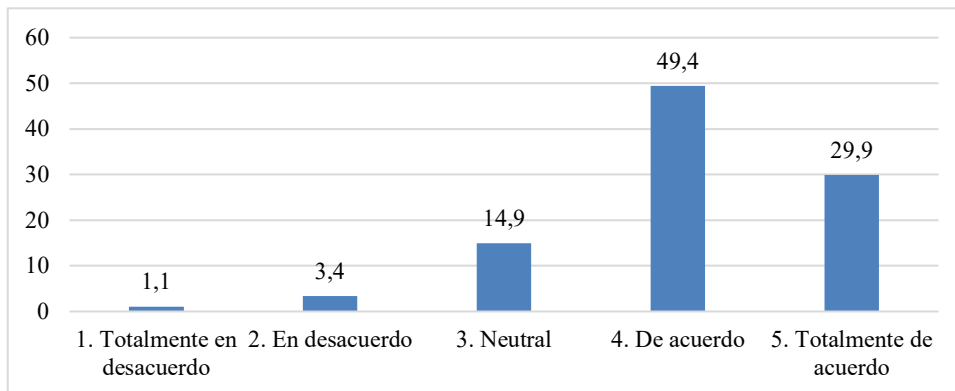
Los resultados de la encuesta, realizada a 87 participantes, muestran que el 43,7% (13,8% totalmente de acuerdo y 29,9% de acuerdo) reconoce tener dificultades frecuentes para identificar sus emociones (como miedo, entusiasmo o enojo) al tomar decisiones importantes. Por otro lado, un 32,2% (18,4% en desacuerdo y 13,8% totalmente en desacuerdo) considera no enfrentar estos retos, mientras que un 24,1% mantiene una postura neutral. Estos datos indican que una proporción significativa enfrenta desafíos en el reconocimiento emocional durante procesos decisoriales cruciales, lo que puede impactar en la calidad y efectividad de sus decisiones en el ámbito laboral.

#### **Dimensión 5: Proactividad (iniciativa)**

**Pregunta 13. Está comprometido a cumplir los desafíos laborales y mantiene el enfoque hasta alcanzar los objetivos establecidos.**

## Figura 5.

*Dimensión 5: Proactividad (iniciativa). Pregunta 13*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

Los resultados indican que un 49,4% de los participantes se mostró de acuerdo y un 29,9% totalmente de acuerdo, alcanzando un 79,3% que evidencia un elevado nivel de compromiso y concentración en sus labores. Asimismo, un 14,9% adoptó una posición neutral, mientras que menos del 5% manifestó desacuerdo o desacuerdo total. Estos datos reflejan que la mayoría de los encuestados destaca por su sólida ética de trabajo y persistencia en el logro de sus objetivos profesionales.

### **Variable dependiente: Desempeño Laboral**

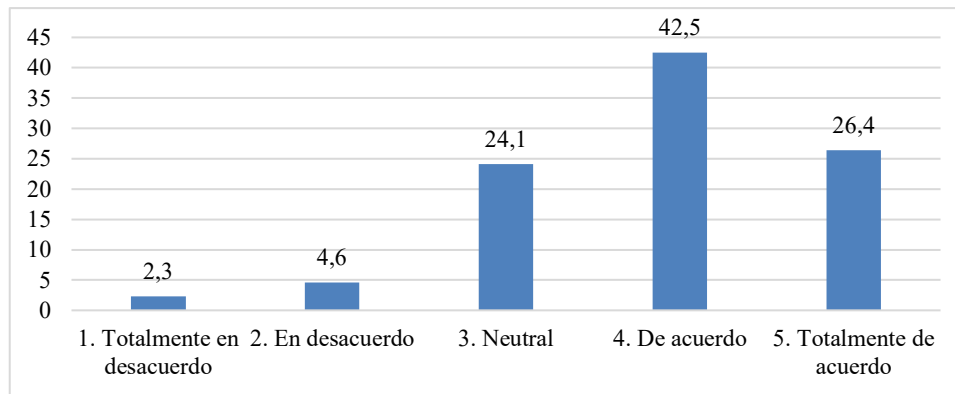
En este apartado se aborda el desempeño en el trabajo, resaltando los aspectos más significativos: la calidad laboral, compromiso, trabajo en equipo, la productividad en la gestión de tareas y responsabilidades y finalmente se expone el desempeño general de los funcionarios.

### **Dimensión 1: Calidad laboral**

**Pregunta 1. Es entusiasta y toma mayor iniciativa que la esperada por los superiores.**

## Figura 6.

*Dimensión 1: Calidad laboral. Pregunta 1*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

Los resultados muestran que un 71,2% de los encuestados se describe como proactivo y entusiasta, tomando más iniciativa de la esperada por sus superiores (42,5% de acuerdo y 28,7% totalmente de acuerdo), lo que refleja una cultura organizacional con alto compromiso y automotivación. Solo un 2,3% manifestó total desacuerdo, mientras que un 24,1% adoptó una postura neutral, indicando que la mayoría no solo cumple con las expectativas, sino que las supera.

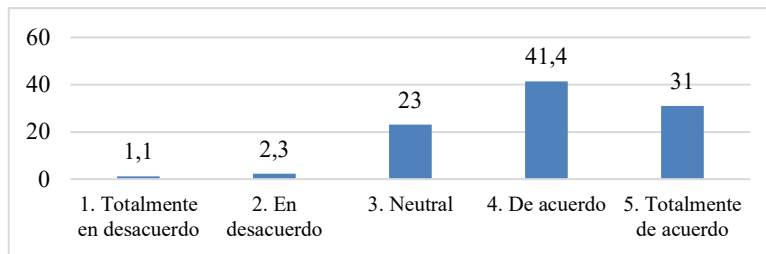
En contraste, respecto a la percepción sobre la participación en la toma de decisiones, únicamente un 39% (24,1% de acuerdo y 14,9% totalmente de acuerdo) considera que solo los líderes son adecuados para buscar soluciones, mientras que el 61% restante se muestra en desacuerdo, neutral o totalmente en desacuerdo. Esto evidencia una clara preferencia por un enfoque colaborativo y menos jerárquico en la resolución de problemas, valorando la iniciativa activa y la contribución de todos los miembros del equipo.

## **Dimensión 2: Compromiso**

**Pregunta 4. Se involucra de manera personal y profunda en las acciones acordadas para que la institución sobresalga.**

**Figura 7.**

*Dimensión 2: Compromiso. Pregunta 4*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

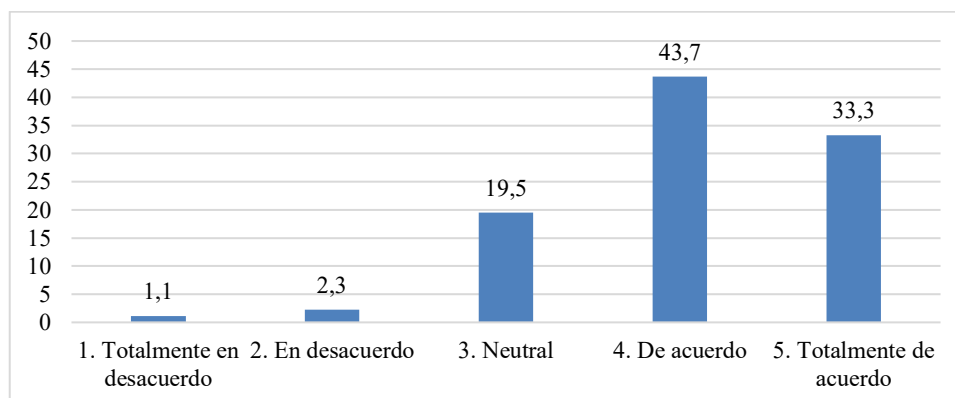
El 41,4% de los participantes expresó estar de acuerdo y un 31% totalmente de acuerdo, sumando un sólido 72,4% que demuestra un compromiso activo con el éxito institucional. Un 23% adopta una postura neutral, lo que puede reflejar una actitud más pasiva o la falta de oportunidades para involucrarse plenamente. Los niveles de desacuerdo son mínimos, con solo 2,3% en desacuerdo y 1,1% totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la percepción de una fuerza laboral mayoritariamente dedicada y con un fuerte sentido de pertenencia, elementos esenciales para la cohesión y el desempeño organizacional.

### **Dimensión 3: trabajo en equipo**

**Pregunta 7. Le gusta impulsar a sus compañeros al logro de los objetivos.**

**Figura 8.**

*Dimensión 3: trabajo en equipo. Pregunta 7*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

El 43,7% de los participantes está de acuerdo y un 33,3% totalmente de acuerdo, sumando un 77% que se siente motivado a apoyar a sus colegas, lo que refleja una cultura sólida de compañerismo y colaboración orientada al éxito colectivo. Sin embargo, un 19,5% mantiene

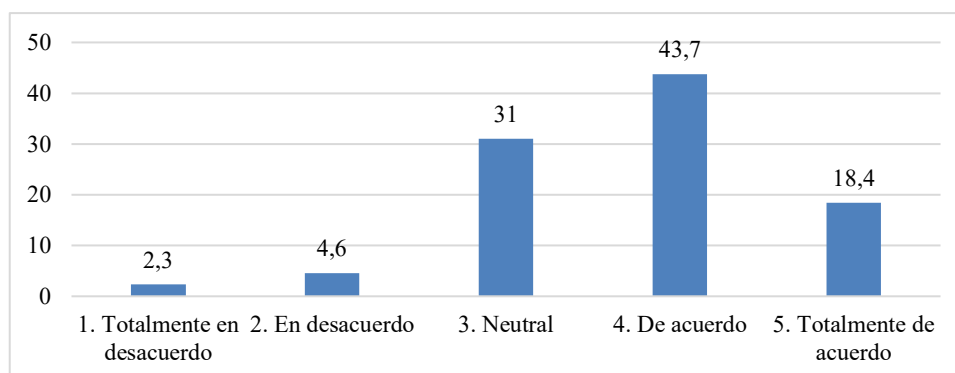
una postura neutral, lo que podría indicar cierto grado de incertidumbre o falta de oportunidad para involucrarse plenamente, mientras que un pequeño porcentaje (2,3% en desacuerdo y 1,1% totalmente en desacuerdo) no muestra esta disposición. Estos resultados señalan un ambiente laboral positivo y colaborativo, pero también sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y apoyo mutuo para garantizar una participación más inclusiva y efectiva de todos los miembros del equipo.

#### **Dimensión 4: productividad**

**Pregunta 10. Es reconocido con frecuencia por el cumplimiento exitoso de sus objetivos**

**Figura 9.**

*Dimensión 4: productividad. Pregunta 10*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

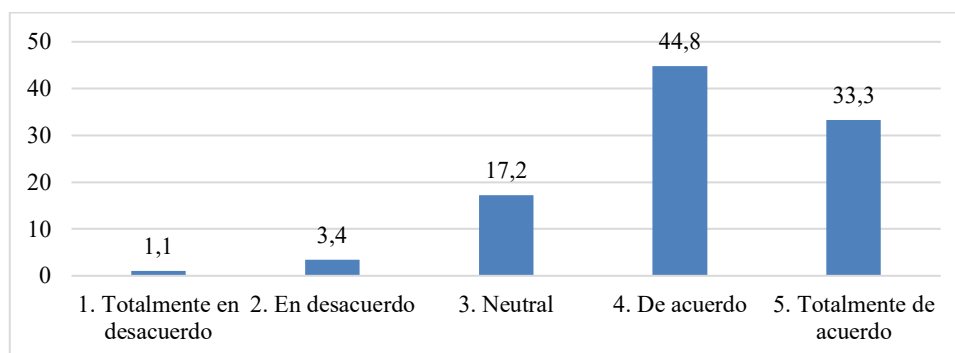
El 43,7% de los participantes está de acuerdo y un 18,4% está totalmente de acuerdo, sumando un 62,1% que sí se siente reconocido por sus logros. Sin embargo, un considerable 31% se mantiene neutral, lo que podría indicar una falta de reconocimiento constante o una percepción ambivalente al respecto. Un pequeño porcentaje (menos del 7%) se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, sugiriendo que, aunque la mayoría es reconocida, existe un grupo que no lo percibe o no lo experimenta de manera frecuente.

#### **Dimensión 5: Desempeño General**

**Pregunta 13. En general, ¿Se siente satisfecho respecto al desempeño general en la institución?**

**Figura 10.**

*Dimensión 5: Desempeño General. Pregunta 13*



**Nota.** Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

El 44,8% de los encuestados está de acuerdo y un 33,3% está totalmente de acuerdo, lo que suma un contundente 78,1% que se siente satisfecho con el rendimiento general de la organización. Un 17,2% se mantiene neutral, mientras que un porcentaje mínimo (menos del 5%) se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos resultados sugieren una alta valoración del desempeño organizacional por parte de sus miembros, lo que es un indicador clave de un ambiente de trabajo saludable y eficiente.

### **Comparativa de las entrevistas**

La tabla 3 muestra las respuestas de las entrevistas que revela una percepción compartida entre los participantes sobre la importancia de la comunicación efectiva, el liderazgo colaborativo y el compromiso con la misión institucional. Los entrevistados coinciden en valorar su capacidad para comunicarse de manera clara y respetuosa, aunque reconocen obstáculos comunes como la carga operativa, el ritmo acelerado y las diferencias en estilos personales. Esta situación afecta la fluidez de la comunicación, pero no disminuye su disposición a mantener un ambiente de respeto y apertura en la toma de decisiones. Asimismo, el rol de liderazgo y coordinación,

junto con la priorización de tareas por impacto y urgencia, son elementos claves que destacan en su práctica profesional.

**Tabla 3.**

*Comparativa de las entrevistas*

<b>Pregunta / Tema</b>	<b>Discrepancias de los criterios</b>	<b>Coincidencias de los criterios emitidos</b>
<b>Habilidades Blandas</b>		
<b>1. ¿Qué habilidades blandas (empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación) considera más relevantes para el desarrollo de las actividades?</b>	Entrevista 2 (teniente coronel) no detalla habilidades específicas; Entrevistas 1 (teniente Freire) y 3 enfatizan comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.	Todos reconocen la importancia de habilidades blandas para el desempeño y la gestión del personal.
<b>2. ¿Existe comunicación efectiva y buen trabajo en equipo entre los servidores de la institución?</b>	Entrevista 2 menciona comunicación directa sin profundizar; Entrevistas 1 y 3 destacan claridad, respeto y adaptación.	Se valora la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como fundamentales.
<b>3. ¿En la toma de decisiones se respetan y aceptan opiniones e ideas de los servidores?</b>	Entrevista 3 menciona jerarquía que exige decisiones firmes; Entrevistas 1 y 2 destacan respeto y apertura a opiniones.	Coinciden en que las opiniones son escuchadas y valoradas en la toma de decisiones.
<b>4. ¿Cómo se resuelven los conflictos laborales dentro de la institución?</b>	Entrevista 2 menciona responsabilidad y búsqueda de soluciones sin detallar proceso; Entrevistas 1 y 3 enfatizan calma, análisis y adaptabilidad.	Se reconoce la importancia de mantener la calma y adaptarse para resolver conflictos.
<b>5. ¿Considera que las habilidades blandas inciden en el desempeño laboral? ¿Cómo?</b>	Entrevista 2 indica ausencia de formación directa; Entrevistas 1 y 3 destacan capacitaciones en liderazgo y comunicación.	Se reconoce que las habilidades blandas fortalecen el liderazgo, clima laboral y desempeño.
<b>Desempeño Laboral</b>		
<b>6. ¿Cómo describiría el desempeño laboral de la institución en términos generales?</b>	Entrevista 2 se enfoca en cumplimiento eficiente y plazos; Entrevistas 1 y 3 añaden autocrítica, alineación con objetivos y disciplina.	Todos coinciden en que el desempeño se basa en cumplimiento de actividades y objetivos.
<b>7. ¿De qué manera participa usted en la toma de decisiones dentro de la institución?</b>	Entrevista 2 menciona cargo específico sin detallar funciones; Entrevistas 1 y 3 destacan coordinación, liderazgo y motivación.	Coinciden en la importancia del liderazgo y la coordinación para la toma de decisiones.

<b>8. ¿Cree que la estructura física de la institución es apropiada para el desarrollo de funciones?</b>	No se abordó explícitamente en las entrevistas.	No hay información suficiente para determinar coincidencias o discrepancias.
<b>9. ¿Existen iniciativas o programas para fortalecer el desempeño laboral de los servidores?</b>	Entrevista 2 resalta gestión de talento humano como prioridad; Entrevistas 1 y 3 coinciden en que existe apoyo, pero debe fortalecerse formación en habilidades blandas.	Todos coinciden en la existencia de apoyo institucional con necesidad de fortalecer formación en habilidades blandas.
<b>10. ¿Se han aplicado estrategias de reconocimiento para optimizar el clima laboral entre los servidores?</b>	No se menciona explícitamente en las entrevistas.	No hay información suficiente para determinar coincidencias o discrepancias.

*Nota.* Datos proporcionados por servidores públicos del Fuerte Militar Tapi.

### **Fase 3: Proponer Mejoras para el Fortalecimiento de las Habilidades Blandas**

Los principales problemas identificados en el estudio del Fuerte Militar TAPI se centran en la falta de participación plena en la toma de decisiones, donde un 7,9% del personal está en desacuerdo y un 19,5% se mantiene neutral respecto a su inclusión. La comunicación institucional también presenta deficiencias, ya que el 20,7% del personal es neutral y un 9,2% manifiesta disconformidad con la entrega oportuna de información. Además, un 43,7% reconoce dificultades para adaptarse al trabajo remoto, mientras que un 24,1% permanece neutral, evidenciando retos en la flexibilidad laboral.

Otro aspecto crítico es la resistencia al cambio, con un 49,4% del personal admitiendo mostrar resistencia y un 33,3% manteniéndose neutral, lo que afecta la dinámica organizacional y la implementación de nuevas estrategias. En cuanto a la gestión emocional durante procesos decisorios, solo el 39% está de acuerdo con la adecuada identificación y manejo de emociones, mientras que un 33,4% está en desacuerdo y un 27,6% es neutral, lo que revela una oportunidad importante para mejorar el clima laboral y la efectividad en la toma de decisiones. Finalmente, aunque la mayoría percibe participación y adaptación, existe un porcentaje significativo que muestra neutralidad o desacuerdo en temas clave, lo que indica la necesidad de fortalecer la colaboración y la comunicación interna para optimizar la gestión institucional.

La tabla 4 presenta los problemas identificados en el Fuerte Militar Tapi, basados en los resultados de encuestas y entrevistas realizadas al personal. Cada problema se desglosa utilizando la metodología 5W+1H, que permite comprender qué ocurre, por qué sucede, quiénes están involucrados, dónde y cuándo se manifiesta, y cómo se evidencia.

**Tabla 4.**

*Matriz 5w + 1 H*

<b>Variables</b>	<b>¿QUÉ?</b>	<b>¿POR QUÉ?</b>	<b>¿QUIÉN?</b>	<b>¿CUÁNDO?</b>	<b>¿DÓNDE?</b>	<b>¿CÓMO?</b>
<b>Habilidades Blandas</b>	Falta de participación total en la toma de decisiones	7,9% en desacuerdo y 19,5% neutral sobre participación plena	Personal del Fuerte Militar Tapi	Durante procesos de toma de decisiones	Fuerte Militar Tapi	Fomentar espacios inclusivos para la participación, capacitación en liderazgo colaborativo y promover cultura de escucha activa.
	Comunicación institucional inconsistente	20,7% neutral y 9,2% disconformidad con entrega oportuna de información	Personal operativo y directivos	Cuando se comunican actividades, cambios o capacitaciones	Fuerte Militar Tapi	Implementar canales formales y claros de comunicación, establecer protocolos de información oportuna y retroalimentación constante.
	Resistencia al cambio y adaptación al trabajo remoto	7% en desacuerdo y 19,5% neutral respecto a adaptación al trabajo remoto	Personal con menos experiencia o menor disposición al cambio	Durante la transición a trabajo remoto	Fuerte Militar Tapi/remoto	Realizar talleres de gestión del cambio, acompañamiento personalizado y promover beneficios del trabajo remoto para aumentar aceptación.
	Dificultades en identificación y manejo de emociones	43,7% reconoce dificultades, 24,1% neutral	Personal en procesos decisorios	Al tomar decisiones importantes	Fuerte Militar Tapi	Capacitación en inteligencia emocional, coaching para manejo de estrés y creación de espacios para expresión emocional controlada.
	Tendencia a resistencia o incomodidad ante decisiones del equipo	49,4% muestra resistencia, 33,3% neutral	Personal en equipos de trabajo	Al tomar decisiones grupales	Fuerte Militar Tapi	Promover dinámicas de trabajo en equipo, mediación de conflictos y fomentar cultura de respeto y apertura a la diversidad de opiniones.
<b>Desempeño Laboral</b>	Percepción que solo líderes deben buscar soluciones	39% está de acuerdo, 27,6% neutral, 33,4% en desacuerdo	Personal con visión jerárquica	Durante resolución de problemas	Fuerte Militar Tapi	Incentivar la proactividad en todos los niveles, formación en toma de decisiones participativa y delegación efectiva de responsabilidades.
	Necesidad de fortalecer la proactividad y propuesta de mejoras	21,8% neutral, 5% en desacuerdo	Personal en todos los niveles	Ante desafíos laborales y propuestas de mejora	Fuerte Militar Tapi	Establecer programas de reconocimiento a la iniciativa, promover cultura de mejora continua y facilitar canales para propuestas innovadoras.

*Nota.* Elaborado por los autores a partir de las deficiencias detectadas.

## DISCUSIÓN

Estudios recientes destacan cómo la capacitación en habilidades blandas como la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo mejora de manera significativa tanto el rendimiento individual como el colectivo. Pooi et al. (2024) constataron en Multinational Technology Company Employees que la mayoría de los empleados percibe un fuerte impacto positivo tras programas de formación en estas competencias, lo que se traduce en mejoras en satisfacción laboral y eficiencia. Paralelamente, Fadhil et al. (2021) reportan resultados similares en el sector tecnológico, demostrando que la adquisición de habilidades blandas facilita la adaptación y la innovación dentro de los equipos. Esta coincidencia corrobora los hallazgos del presente estudio sobre la relevancia estratégica de desarrollar dichas competencias.

En contraste, investigaciones como las de Jankelová y Joniaková (2021) enfatizan el papel central de la comunicación efectiva en la reducción de rotación y conflictos, haciendo hincapié en que la comunicación robusta permite la construcción de equipos más estables y cohesionados. Por su parte, Muñoz y Pulido (2025) agregan que atributos como la empatía, adaptabilidad y pensamiento crítico son fundamentales para enfrentar contextos cambiantes, mejorando tanto la interacción interpersonal como la toma de decisiones en entornos dinámicos. Sin embargo, algunos sectores muestran rezago en integrar plenamente estas habilidades a sus procesos formativos, lo que puede generar discrepancias en la percepción y aplicación de estas competencias.

El liderazgo colaborativo y la comunicación abierta emergen como elementos clave para la sinergia y la innovación dentro de las organizaciones. Selano (3020) sostiene que los líderes que promueven la transparencia y el empoderamiento de los equipos generan mayores niveles

de confianza y motivación, favoreciendo entornos donde las ideas innovadoras pueden surgir con mayor facilidad. De forma complementaria, Johnson y Kim (2020) señalan que la construcción de dinámicas sólidas en el equipo fomenta la cooperación y la resolución eficiente de conflictos. En contraposición, investigaciones como la de Smith (2020) subraya que una comunicación deficiente puede perpetuar culturas jerárquicas y limitar la creatividad y la adaptabilidad, lo que coincide con los desafíos identificados en el presente estudio respecto a la resistencia al cambio y a la participación.

Desde la perspectiva del compromiso organizacional, se observa una correspondencia entre la motivación de los empleados y su desempeño laboral. El trabajo de Infante et al. (2024) revela que el compromiso y la lealtad organizacional influyen positivamente en la participación y los resultados laborales, actuando la implicación como un mediador relevante para la productividad y el clima de trabajo. Por otro lado, Álvarez (2024) detalla que competencias como la empatía y la adaptabilidad están asociadas con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que refuerza el vínculo entre habilidades blandas y bienestar profesional. No obstante, estas correlaciones pueden estar moduladas por factores contextuales, como la estructura organizacional o la carga operativa.

Además, Los resultados del estudio revelan que una de las principales falencias en el desempeño de los servidores públicos del Fuerte Militar Tapi es la falta de participación plena en la toma de decisiones, con un 7,9% en desacuerdo y un 19,5% neutral frente a esta cuestión. Esta limitación puede obstaculizar la integración y el compromiso de los empleados, aspectos fundamentales para el rendimiento organizacional. Estudios recientes destacan que la promoción de espacios participativos y un liderazgo distribuido potencian la eficacia y la innovación institucional (Selano, 2023). En contextos militares, donde la

estructura jerárquica es rígida, fomentar la toma de decisiones compartida ayuda a desarrollar habilidades blandas como la empatía y el trabajo en equipo, contribuyendo a la cohesión (Rodríguez, 2022). Por ello, implementar mecanismos formales para fortalecer la colaboración será clave para superar esta brecha.

Otra problemática relevante es la inconsistencia en la comunicación institucional y la dificultad de adaptación al trabajo remoto, señaladas por un 20,7% y 9,2% de respuestas neutrales o en desacuerdo respecto a la entrega oportuna de información, y por un 43,7% que reconoce dificultades en esta transición. El desafío de mantener una comunicación clara y efectiva en entornos laborales cambiantes, como el teletrabajo, ha sido ampliamente documentado (Carreño, 2022). En contextos militares, se requieren canales flexibles pero rigurosos que garanticen una retroalimentación constante y transparente, a fin de evitar malentendidos que deterioren el clima laboral y la eficacia operativa. La literatura indica que la implementación de tecnologías comunicacionales adecuadas, acompañada de capacitación en su uso, puede mejorar significativamente la gestión interna y la resiliencia organizacional en situaciones de crisis o cambios rápidos (González et al., 2022).

Finalmente, se detectaron dificultades en el manejo de emociones y resistencia a las decisiones del equipo, con un alto porcentaje (49,4% en desacuerdo y 33,3% neutral) mostrando incomodidad hacia decisiones grupales, lo cual afecta la dinámica de trabajo y la proactividad. Diversos estudios señalan que la inteligencia emocional es fundamental para la gestión del estrés, la cooperación y la flexibilidad ante los cambios (Sotiriadis y Galanakis, 2022). La resistencia al cambio, especialmente en estructuras tradicionales como las fuerzas armadas, requiere abordajes integrales que incluyan talleres de manejo emocional y dinámicas de integración para fortalecer la empatía y el liderazgo compartido. Fortalecer

estas habilidades blandas se traduce en mayor cohesión, compromiso y optimización del desempeño, tal como sugieren los enfoques actuales sobre desarrollo organizacional y bienestar laboral.

## **CONCLUSIONES**

Se plantea que las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los servidores públicos del Fuerte Militar TAPI durante 2024 es válida. Esta afirmación queda respaldada por la revisión bibliográfica (Tabla 1), que evidencia una evaluación significativa entre competencias blandas (como comunicación, adaptabilidad y trabajo en equipo) y la eficiencia en el trabajo. Además, los resultados del instrumento encuesta demuestran que un 78.1% de los servidores está satisfecho con el desempeño laboral, y las dimensiones de habilidades blandas (comunicación efectiva, resolución de conflictos, proactividad) reciben valoraciones mayoritariamente positivas, confirmando la relación directa entre estas competencias y el desempeño. Finalmente, las entrevistas sostienen que los servidores reconocen la influencia de las habilidades blandas en la gestión y liderazgo institucional.

Las preguntas de investigación como ¿Cuál es el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas entre los servidores públicos de las Fuerzas Armadas en el Fuerte Militar TAPI? Se desarrolló a través de la encuesta donde la mayoría posee un desarrollo adecuado en comunicación, adaptabilidad y resolución de conflictos (más del 70% de respuestas positivas), existe un porcentaje significativo (aprox. 24%) con percepciones neutras o negativas, especialmente en manejo emocional y adaptación al trabajo remoto (Fase 2, encuesta). Además, la segunda pregunta: ¿De qué manera inciden estas competencias en el rendimiento y la eficiencia laboral de dicho personal?, se establece a través de los resultados, que muestran un alto porcentaje de servidores se describe como proactivo y entusiasta

(71.2%), lo cual se traduce en un sólido compromiso con el éxito institucional (72.4%) y un alto grado de satisfacción con el desempeño general (78.1%). La revisión bibliográfica y las normativas vigentes (LOSEP y LOPDFA) respaldan esta conclusión al reconocer la importancia de estas competencias para la eficiencia y productividad en el sector público y militar.

El objetivo de analizar cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral y plantear estrategias de mejora se ha cumplido plenamente. Mediante la revisión bibliográfica, encuestas y entrevistas, se obtuvo una visión integral del estado actual, desafíos y áreas críticas (como participación en decisiones, comunicación interna, manejo emocional y resistencia al cambio) que afecta el rendimiento laboral en el Fuerte Militar TAPI. La matriz 5W+1H permitió identificar causas y responsables, facilitando la propuesta de intervenciones concretas para fortalecer estas competencias clave. Así, la investigación proporciona no solo diagnóstico sino también lineamientos para la mejora continua y la optimización de la eficiencia operativa en el contexto militar estudiado.

## **RECOMENDACIONES**

Fomentar espacios formales y permanentes de participación colaborativa que permitan a los servidores públicos integrarse activamente en la toma de decisiones, a fin de fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, superando las barreras detectadas en la comunicación y en la percepción de exclusión.

Establecer y optimizar canales claros, eficientes y multidireccionales para la comunicación interna que garanticen la entrega oportuna de información y faciliten la retroalimentación constante, factor fundamental para mejorar la coordinación y el clima laboral, especialmente en contextos de trabajo remoto y cambios operativos.

Implementar programas continuos de capacitación enfocados en el desarrollo de habilidades blandas críticas, como la inteligencia emocional, el manejo del estrés, la empatía y el liderazgo compartido, así como estrategias para abordar la resistencia al cambio, con el objetivo de promover un ambiente laboral resiliente, colaborativo y proactivo que optimice el desempeño individual y colectivo en el Fuerte Militar Tapi.

## REFERENCIAS

- Almengor, S. (2021). Estrategias para el desarrollo del capital humano con base en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. *Revista Saberes APUDEP*, 4(2), 58-74.
- Asiú Corrales, L., Asiú Corrales, A. y Barboza Díaz, Ó. (2021). Evaluación formativa en la práctica pedagógica: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(78), 134-139.
- Carreño, I. A. (2022). *Importancia del entrenamiento en habilidades blandas en el personal de alumnos de Escuelas de Formación Militar, como medio de construcción de identidad y cultura organizacional*. [Universidad Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/43867>
- Chaca Oliveros, A. y Contreras Tito, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. [Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10572>
- Cuevas Silva, J. (2019). Habilidades y desempeños: rutas para la formación en investigación del militar. *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia*, 63. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/22/39/838-1>
- Espinoza Freire, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 2(2), 8. <https://doi.org/10.62697/rmiie.v2i2.50>
- Espinoza Mina, M. y Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Fadhil, S., Ismail, R. y Alnoor, A. (2021). La influencia de las habilidades blandas en la empleabilidad: Un estudio de caso sobre el sector tecnológico en Malasia. *Revista Interdisciplinaria de Información, Conocimiento y Gestión*, 16, 255–283. <https://doi.org/10.28945/4807>
- Fernández, J. (2021). Impacto de las habilidades blandas en la productividad organizacional. *Revista Latinoamericana de Administración*.
- Ferrer, Y. y Ramírez, M. (2019). Algoritmo para la solución numérica de la ecuación de Poisson usando diferencias finitas. *Divulgaciones Matemáticas*, 20, 67-77.
- Foro Económico Mundial. [World Economic Forum] (2020). Principales habilidades laborales del futuro. <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- Gallup. (2023). Estado del lugar de trabajo global. <https://www.gallup.com/q12/>
- García Castillo, J. y Caicedo, N. (2023). Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral en organizaciones de Latinoamérica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*.
- González Veja, A., Molina Sánchez, R., López Salazar, A. y López Salazar, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *New trends in qualitative research*, 14. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571>
- Guevara Caza, F, Vélez Carreño, A. y Álvarez Vidal, M. (2023). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la ESPAM-MFL: Habilidades blandas en el desempeño laboral. *REFCalE: Revista Electrónica Formación Y Calidad Educativa*, 11(3), 44–55.
- Herszenbaun, M. (2022). Método analítico y la carencia de síntesis en “El conocer analítico” de la Ciencia de la lógica de Hegel. *Nuevo Itinerario*, 18(2), 92-102. <https://doi.org/10.30972/nvt.1826199>
- Hidalgo Dávila, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para la elaboración de la relación bimestral de usuarios–RBU*. [Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3967>

- Infante, L., Araiza, M. y López, J. (2023). Competencias blandas que influyen en la empleabilidad laboral de profesionistas egresados de ingeniería de una universidad del norte de México. *Formación Universitaria*, 16(2), 1-12. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000200001>
- Jankelová, N. y Joniaková, Z. (2021). Habilidades de comunicación y estilo de liderazgo transformacional de enfermeras gestoras de primera línea en relación con la satisfacción laboral de las enfermeras y los moderadores de esta relación. *Healthcare*, 9 (3), 346. <https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- Johnson, S. y Kim, H. (2020). Mantener la coherencia en el liderazgo de la comunicación colaborativa. *Journal of Effective Leadership*, 30 (5), 567–584. <https://publisher.stipas.ac.id/index.php/pbs/article/download/63/63/352>
- Ley Orgánica de Servicios Públicos (LOSEP). (2018). <https://www.gob.ec/ley-organica-servicios-publicos>
- López, M., Pérez, R. y Torres, A. (2022). El bienestar emocional y su relación con el desempeño laboral. *Journal of Work Psychology*.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2008). Constitución Política del Ecuador. <https://www.gob.ec/ministerio-del-trabajo/constitucion-political>
- Ministerio del Trabajo. (2021). Proyecto mi primer empleo. [https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/2.\\_documento\\_mi\\_primer\\_empleo\\_11.pdf](https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/2._documento_mi_primer_empleo_11.pdf)
- Muñoz, F. y Pulido, J. (2025). Influencia de las habilidades blandas y la productividad de los empleados en el rendimiento organizacional. *Revista DYNA*, 92(236), 64-72. <https://doi.org/10.15446/dyna.v92n236.117303>
- Ordóñez Lazaro, G. B. (2023). *El impacto de habilidades blandas en el desempeño laboral de una empresa industrial, Lima 2023*. [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/130747>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2021). Identificación rápida de necesidades de cualificación y recualificación de competencias en Quito, Guayaquil, Machala y Loja Efectos de la COVID-19 OIT Países Andinos ECUADOR en la demanda laboral. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-lima/documents/publication/wcms\\_828570.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-lima/documents/publication/wcms_828570.pdf)
- Palmero Suárez, S. (2021). *La enseñanza del componente gramatical: El método deductivo e inductivo*. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>
- Pooi, A., Sikarwar, T., Nordin, N., Rosley, N., Mudzaffar, N., Shokri, N., y Kee, D. (2024). El impacto de la capacitación en habilidades blandas en el comportamiento de los empleados de empresas tecnológicas multinacionales. *Revista Asia Pacífico de Gestión y Educación*, 7 (2), 183–198. <https://doi.org/10.32535/apjme.v7i2.3278>
- Rodríguez, V. (2022). *Comunicación efectiva en entornos de defensa*. Recuperado de <https://marcialpons-openaccess.es/index.php/juridicas/catalog/download/transferencia-e-investigacion-para-y-desde-la-sociedad/19/612?inline=1>
- Salazar, M. (2022). *Proceso de transición del profesor universitario hacia la adquisición y desarrollo de las competencias socioemocionales*. [Universidad de Panamá. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado]. [https://up-rid.up.ac.pa/8218/2/mixcela\\_salazar.pdf](https://up-rid.up.ac.pa/8218/2/mixcela_salazar.pdf)
- Sandoval, E. A. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(3), 10-22.
- Selano, M. (2020). “CAPÍTULO 8 Liderazgo en Comunicación Colaborativa”. Capítulo de Libro Internacional. <https://publisher.stipas.ac.id/index.php/pbs/article/download/63/63/352>
- Smith, J. (2020). Coordinación eficaz de equipos en el liderazgo de la comunicación colaborativa. *Leadership Quarterly*, 31 (2), 101-117. <https://publisher.stipas.ac.id/index.php/pbs/article/download/63/63/352>
- Sotiriadis, M. y Galanakis, M. (2022). Autorregulación y resiliencia emocional en el entorno laboral: Una revisión sistemática. *Psychology Research*, 12 (1), 957–964. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.007>
- Tamayo, A. (2024). Gestión de la Comunicación en torno a la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior de Ecuador. [Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/692169#page=1>
- Torres, K., Montes, J., González, V. y Peñaherrera, M. (2021). Técnicas e Instrumentos de Evaluación como Herramienta para el Cumplimiento de los Resultados de Aprendizaje. *Polo del conocimiento*, 6(12), 776-785. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i12.3404>
- Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RPUC\\_e93817a02f76a6b9ba9c98cdcc68c737](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RPUC_e93817a02f76a6b9ba9c98cdcc68c737)

Zepeda, M., Cortés, J. y Cardoso, E. (2022). Estrategias para el desarrollo de habilidades blandas a partir del aprendizaje basado en proyectos y gamificación. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1348>