

**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 MILITAR  
NUEVA GRANADA**

Autor

Ingrid Alejandra Carreño Velasco

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COVEÑAS, COLOMBIA

2022

## **Resumen**

Las habilidades blandas o soft skills, han sido catalogadas como aquellas capacidades que puede tener una persona para desenvolverse efectivamente en el ambiente en el cual se desarrolla; dichas capacidades están relacionadas con habilidades socioafectivas que le permiten al ser humano, mejorar su desempeño interpersonal, desarrollar un pensamiento crítico frente a las situaciones que se le presenten, tomar decisiones en momentos difíciles y con las cuales se incluya la creatividad como parte fundamental de las mismas, el ser flexible, el saber negociar y tener una comunicación asertiva, manejar las situaciones de estrés con estrategias de regulación emocional, entre otras, resultan de gran relevancia en el desarrollo de una identidad institucional; por tal razón es fundamental para las Fuerzas Militares que desde sus Escuelas de Formación se cultiven dichas habilidades, con el fin de generar percepciones positivas de comportamiento (cultura organizacional), tanto al interior de la organización, como fuera de ella, es decir con la población civil.

Palabras Clave: Habilidades blandas, identidad organizacional, cultura organizacional, necesidades organizacionales, identidad Fuerzas Militares

## **Abstract**

Soft skills have been classified as those capabilities that a person can have to function effectively in the environment in which they develop; these capacities are related to socio-affective skills that allow the human being to improve his interpersonal performance, develop critical thinking in the face of situations that arise, make decisions in difficult times and with which creativity is included as a fundamental part of the themselves, being flexible, knowing how to negotiate and having assertive communication, managing stress situations with emotional regulation strategies, among others, are highly relevant in the development of an institutional identity; for this reason, it is essential for the Armed Forces that these skills be cultivated from their training Schools, in order to generate positive perceptions of behavior (organizational culture), both within the organization and outside it, that is, with the civil population.

Key Words: Soft Skills, organizational identity, organizational culture, organizational needs, Military Forces identity.

## **Introducción**

Las habilidades blandas o soft skills, han sido catalogadas como aquellas capacidades que puede tener una persona para desenvolverse efectivamente en el ambiente en el cual se desarrolla; dichas capacidades están relacionadas con habilidades socioafectivas que le permiten al ser humano, mejorar su desempeño interpersonal, desarrollar un pensamiento crítico frente a las situaciones que se le presenten, tomar decisiones en momentos difíciles y con las cuales se incluya la creatividad como parte fundamental de las mismas, el ser flexible, el saber negociar y tener una comunicación asertiva, manejar las situaciones de estrés con estrategias de regulación emocional, entre otras, resultan de gran relevancia en el desarrollo de una identidad institucional.

En la actualidad y a nivel organizacional, las instituciones requieren personas no solo con habilidades técnicas para desarrollar su trabajo, sino que también posean habilidades blandas que les permitan construir organizaciones inteligentes, en las cuales se valora la integralidad de la persona y se reconoce su capacidad de aporte en ideas y estrategias de alto impacto en la organización; llevando a un nivel estratégico la creación de identidad y un clima organizacional funcional en la institución.

Por tal razón y entendiendo la misión institucional de las Fuerzas Militares, el desarrollo del presente trabajo nace de la revisión de la literatura y desarrollo conceptual de diferentes autores y conocedores de la temática aquí trabajada, teniendo en cuenta el contexto militar; tiene como finalidad, resaltar la importancia del entrenamiento de habilidades blandas en el personal de alumnos de las Escuelas de Formación Militar, como medio de construcción de identidad y cultura organizacional; teniendo en cuenta la responsabilidad de la Institución, de no solo formar a personas con habilidades o conocimientos técnicos para desarrollar sus labores cotidianas, sino que también forme a sus alumnos con habilidades que les permitan responder efectivamente ante las necesidades del medio, ejerciendo su rol de liderazgo, impactando de forma positiva en la manera de relacionarse con los diferentes actores de la sociedad y contribuyendo en el mejoramiento de la percepción que la población civil tiene de la Institución.

## Valor del entrenamiento en habilidades blandas

Para hablar de habilidades blandas, es necesario mencionar el significado de habilidades duras, con el fin de realizar la distinción entre las dos y resaltar la importancia que tiene el incluir las habilidades blandas en el aprendizaje de los alumnos de las Escuelas de Formación Militar; las habilidades duras son aquellas capacidades que tiene un ser humano a nivel mental, están relacionadas directamente con procesos superiores, es decir memoria, lenguaje, pensamiento, entre otros, y se evidencian en el aprendizaje de técnicas o destrezas para desarrollar ciertas tareas; como lo menciona Cuevas (2020) las habilidades duras “parten del coeficiente intelectual de una persona y tienen que ver con la capacidad para realizar un determinado tipo de tarea o actividad; están vinculadas al conocimiento, a lo mesurable en términos exactos, a destrezas puntuales” (p. 67).

Por otro lado, cuando se habla de habilidades blandas se hace referencia a aquellas actitudes o comportamientos que están relacionados con el saber ser, es decir aquellas características que le permiten a la persona relacionarse consigo misma y con los demás; tienen que ver también con la interacción social, es decir la relación que tiene un ser humano con su entorno o el ambiente en el cual se desarrolla (Barrero, 2020); estas habilidades tienen que ver con la capacidad de comunicarse efectiva y asertivamente, el saber escuchar, ser responsable a todo nivel, poder trabajar en equipo, saber manejar el conflicto, ser flexible y organizado, ser creativo, desarrollar el pensamiento crítico, ser empático, tener capacidad de adaptación, entre otras (Starmeup, 2018).

Las anteriores son algunas de las habilidades blandas mencionadas por diferentes autores, sin embargo es importante indicar de acuerdo a lo referido por Guerra (2019) “en ningún caso existe una definición única, todas las habilidades blandas se han dimensionado desde distintas perspectivas” (p.1); las habilidades blandas han sido trabajadas desde diferentes ópticas y en sí no hay una clasificación global y estándar de las mismas; algunos autores incluyen algunas habilidades como fundamentales y otras como secundarias y otros autores las describen como un todo.

Las habilidades blandas están relacionadas con las experiencias personales, las emociones, los ideales, los valores, entre otras; generalmente son difíciles de medir y en algunas

ocasiones complejas de adquirir o aprender; las anteriores no llegan a ser habilidades duras (Asbari et al.,2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación en la tabla 1 se relacionan las habilidades blandas de acuerdo a la revisión realizada del material científico encontrado, así como se incluyen las habilidades para la vida propuestas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1994; pues las anteriores son equiparables a dichas habilidades y están determinada como aquellas capacidades socioafectivas que le permiten al individuo relacionarse consigo mismo y con su entorno (Guerra, 2019).

Tabla 1.

*Habilidades para la vida de acuerdo a la OMS (1994)*

Habilidades para la vida	
Conocimiento de sí mismo	“Implica reconocer el ser, carácter, fortalezas, debilidades, gustos y disgustos” (Mantilla, 1999, p. 8).
Empatía	“Es la capacidad de ponerse en los zapatos del otro e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones con las que no se está familiarizado” (Mantilla, 1999, p. 8).
Comunicación efectiva o asertiva	“Es la capacidad de expresarse, tanto verbal como preverbalmente, en forma apropiada a la cultura y las situaciones, también implica la capacidad de pedir consejo o ayuda en momentos de necesidad” (Mantilla, 1999, p. 9).
Relaciones interpersonales	“Esta destreza ayuda a la persona a interactuar en forma positiva con las personas, a iniciar y mantener relaciones amistosas que son importantes para el bienestar mental y social” (Mantilla, 1999, p. 9).
Toma de decisiones	“Ayuda a manejar constructivamente la vida, se deben evaluar las opciones, las consecuencias e

	impacto que la decisión escogida podría tener” (Mantilla, 1999, p. 9).
Solución de problemas y conflictos	“Permite enfrentar de forma constructiva los problemas en la vida. Los problemas importantes que no se resuelven pueden convertirse en una fuente de malestar físico y de problemas psicosociales adicionales” (Mantilla, 1999, p. 9).
Pensamiento Creativo	“Consiste en la utilización de los procesos básicos de pensamiento para desarrollar o inventar ideas o productos novedosos, estéticos, o constructivos, también tiene que ver con la iniciativa y la razón” (Mantilla, 1999, p. 9).
Pensamiento Crítico	“Es la habilidad de analizar información y experiencias de manera objetiva” (Mantilla, 1999, p. 9).
Manejo de emociones o sentimientos	“Ayuda a reconocer nuestros sentimientos y emociones y las de los demás, a ser conscientes de cómo influyen en el comportamiento social, y a responder a ellos en forma apropiada” (Mantilla, 1999, p. 9).
Manejo de tensiones y estrés	“Facilita reconocer las causas de lo que genera malestar y sus efectos en la vida; desarrollar una mayor capacidad para responder a ellas, haciendo cambios en el entorno físico o en el estilo de vida” (Mantilla, 1999, p. 9).

Elaboración propia de acuerdo a Mantilla (1999, p. 9).

Por otro lado y adicional a las anteriores habilidades se pueden agregar: la negociación que se describe como aquellas “alternativas con la finalidad de disipar las diferencias o desacuerdos que se pueden presentar en la interacción” (Guerra, 2018, p. 3); la confianza interpersonal definida como “como la aceptación a ser vulnerable a las acciones de otros,

esperando que estos ejecuten conductas positivas y coherentes a los intereses comunes” (Guerra, 2018, p. 3).

La cooperación que puede ser definida como la “ejecución de acciones en conjunto de forma coordinada con la finalidad de desarrollar una tarea o actividad y cumplir objetivos Compartidos” (Guerra, 2018, p. 3). Así como la autoevaluación que “es un proceso en el que la persona emite una evaluación sobre el trabajo y desempeño propio” (Guerra, 2018, p. 3).

Las anteriores habilidades pueden ser agrupadas como se muestra en la tabla 2 en tres grupos de acuerdo a lo referido por Guerra (2020), estos tres grupos corresponden a las habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y habilidades para la regulación emocional; dicha agrupación de capacidades no siempre es referida única y exclusivamente por las personas que las usan, si no que las mismas se complementan cuando se ponen en práctica en las diferentes situaciones presentadas en la vida cotidiana.

Tabla

*Categorización de las habilidades blandas.*

Categorización de habilidades blandas	
Categoría	Habilidades
Habilidades interpersonales	Empatía Negociación Comunicación asertiva Cooperación Confianza
Habilidades cognitivas	Pensamiento crítico Solución de problemas Toma de decisiones Análisis Autoevaluación Comprensión de consecuencias
Habilidades para la regulación emocional	Control emocional

Elaboración propia a partir de Guerra (2020).

Es importante mencionar que las habilidades blandas “son difícilmente medibles, juegan con la ventaja de ser adaptables, moldeables y evolutivas” (Silva, 2016, p. 20), lo que sugiere que aunque en ocasiones estas puedan ser de difícil evaluación en la persona o pueden ser de difícil adquisición, siempre existe la posibilidad de ser aprendidas de acuerdo a las experiencias vividas a lo largo del desarrollo y a la participación en situaciones que han requerido algún tipo de despliegue de capacidades para ser solucionadas.

Ahora bien, las habilidades blandas son de vital importancia teniendo en cuenta las exigencias de un mundo globalizado, actualmente las instituciones demandan este tipo de capacidades y le dan la relevancia al desarrollo personal y a la formación integral; las organizaciones fomentan la adquisición de un talento humano que posea competencias no solo técnicas (habilidades duras), si no aquellas competencias intra e interpersonales que le permiten desempeñarse efectivamente con el medio en el cual se desarrolla, siendo funcional en su entorno laboral, y marcando una hoja de ruta en el que la organización alcance los objetivos propuestos, repercutiendo positivamente en el éxito de la compañía (Starmeup, 2018).

El impacto que tiene el entrenamiento en habilidades blandas, es decir esas capacidades que puede poseer una persona para enfrentar en mejor manera las necesidades del medio, es alto, teniendo en cuenta que una persona efectiva en habilidades interpersonales, manejo de sus emociones, asertividad, entre otras; tiene mayores posibilidades para interactuar a nivel organizacional y con su entorno diario.

### **Necesidades de las organizaciones en cuanto a su recurso humano**

En la actualidad y a nivel organizacional, las instituciones requieren personas no solo con habilidades técnicas para desarrollar su trabajo, sino que también posean habilidades blandas que les permitan construir organizaciones inteligentes, en las cuales se valora la integralidad de la persona, para el desarrollo funcional y efectivo de las tareas asignadas a nivel institucional.

Cuando se habla de habilidades blandas, actitudes o comportamientos, necesariamente se debe establecer una relación con el pensamiento complejo, pues teniendo en cuenta esta perspectiva, el hecho de analizar la información o elementos (interrelacionados) que reciben los sentidos, como un todo, sin parcializar y desde una ámbito multidimensional; genera en el ser humano formas de actuar frente a las situaciones que se puedan presentar en una organización (Barberousse, 2008).



Teniendo en cuenta que dichas situaciones son diversas y multicausales, es decir no son lineales; los colaboradores deben adaptarse rápidamente a los cambios que se presentan, lo que conlleva a moldear el comportamiento, en este caso a usar las habilidades blandas que generen soluciones, y con las cuales puedan responder efectivamente al entorno cambiante que los rodea; es aquí cuando toma importancia las necesidades de las instituciones respecto a las capacidades que debe tener su equipo de trabajo; pues una persona que no responda de manera efectiva ante las situaciones que día a día pueden presentarse, puede ocasionar dificultades en el cumplimiento de los objetivos, metas o niveles de productividad planteados por la organización (Barberousse, 2008).

Por otro lado, también es importante recordar que las habilidades blandas son susceptibles de ser aprendidas y desde la perspectiva del pensamiento complejo mencionado por Barberousse (2008), la forma de construir el saber o el conocimiento y la forma o proceso en que se adquiere el mismo, es decir la forma en que se da el aprendizaje; se construye en la medida en la información que se recibe y la interpretación que cada persona haga de acuerdo a sus experiencias previas; lo que puede evidenciarse como un proceso enriquecedor en el que se contribuya de manera significativa en la dinámica organizacional (Starmeup, 2018).

Al tener opiniones o ideas de cada colaborador partiendo también desde un ámbito experiencial, la visión conjunta frente a las diversas situaciones que se pueden presentar en una compañía, generan una visión global y dinámica, en el que se pueden analizar elementos de diversas formas y conectarlos entre sí, para encontrar la mejor manera de abordarlos; todo lo anterior teniendo en cuenta el propósito fundamental de la organización o los objetivos planteados para alcanzar el éxito (Starmeup, 2018).

Todo lo anterior, va recopilando aquel perfil y aquellas capacidades que actualmente buscan las empresas; en la actualidad solicitan personas con las que se puedan potencializar la productividad y mejorar los procesos de una organización; no solo con habilidades duras que pueden ser aprendidas con capacitaciones y en el ejercicio propio de las funciones en la organización; si no también aquellas habilidades que son de corte interpersonal y que en definitiva contribuyen de manera significativa en el desarrollo del clima e identidad organizacional (Tito, 2016).

El tener habilidades blandas hace que el perfil laboral sea más competitivo en el medio, que tiene exigencias en cuanto a la innovación empresarial, lo que requiere flexibilidad para

entender y adaptarse a las nuevas exigencias del medio; las opciones de mejora que reciba la institución, el recurso humano debe tener la capacidad de adaptarse y transformar espacios, generar ideas creativas que impacten a nivel estratégico los objetivos misionales (Muschalla, 2021).

Las habilidades blandas son apetecidas por los directivos de las organizaciones, la conciencia de bienestar en sus colaboradores, hace que el desempeño del equipo de trabajo sea consolidado y apunte al cumplimiento de metas que aporten a los objetivos estratégicos de la Institución (Muschalla, 2021).

### **Identidad y cultura organizacional**

La creación de identidad y un clima organizacional funcional en una Institución, es de vital importancia, teniendo en cuenta que si el personal se siente bien y a gusto con la Institución donde se desempeña, podrán aportar ideas y estrategias de alto impacto en la organización; complementando su nivel estratégico; teniendo en cuenta aquellas percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y forma de interacción entre las personas que hacen parte de la organización y ese sello especial que la caracterice (González-Limas et al., 2020).

De acuerdo a lo mencionado por Rupailla y Simbala (2019)

La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización y que regulan su actuación [...] la cultura organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que se distingue a una organización de las otras. (p.20).

La cultura organizacional se convierte en la ruta de comportamiento a seguir por los colaboradores, de acuerdo a los valores y principios de una empresa, esa visión estratégica que en un sus cimientos fue planteada por la alta gerencia con el fin alcanzar las metas propuestas y mantener un equilibrio en las relaciones interpersonales para poder desarrollar y obtener resultados positivos; el incluir el bienestar institucional como contribución al desarrollo de una cultura organizacional, teniendo en cuenta los beneficios que este puede traer en cuanto a los procesos motivacionales del ser humano; la disminución o búsqueda del equilibrio frente a la presión que generan diversas situaciones laborales, en las que se deben usar estrategias

(habilidades blandas) para poder solucionar y responder a las demandas diarias, el tolerar la frustración cuando algo sale de la manera no esperada, entre otras; son clave en la construcción de una cultura organizacional con la que todo el personal se sienta cómodo y de esta forma refleje una identidad de acuerdo a la misión institucional (Gonzalez-Limas et al., 2018).

La identidad organizacional se construye a través de los conceptos mencionados anteriormente, el poder construir una identidad basada en habilidades blandas y en esas capacidades que debe tener una persona para poder relacionarse con el medio, es relevante en cuanto a que es la imagen que se proyecta hacia afuera de la institución tendrá un impacto positivo (Matherne et al., 2018).

### **Identidad de las Fuerzas Militares en relación con su cultura organizacional y adopción de habilidades blandas**

La percepción y aceptación que tiene la población civil frente al rol que desempeñan las Fuerzas Militares, es de especial interés; teniendo en cuenta que podría reafirmar o no la importancia en que el militar no solo sea bueno en sus actividades laborales, sino que también sea una buena persona, es decir una persona ética y sujeta a preceptos morales que permitan desarrollar la misión de la Institución frente a su vocación de ayudar a los más necesitados (Bonilla et al., 2020).

Para el caso de las Fuerzas Militares, y su personal al tener una connotación de servidores públicos, que contribuyen a la seguridad y defensa de la nación, es imprescindible poder reflejar en la población civil, un talento humano que no solamente conoce procedimientos técnicos, para desarrollar sus actividades diarias, si no que existe en la Institución un personal capacitado en el saber ser, un personal integro; preparado para sortear las demandas del medio (Frascaroli et al., 2019).

Es acá donde es importante mencionar, que la formación integral del personal de las Fuerzas Militares, debe reforzarse desde las Escuelas; si bien es cierto que hay unos patrones de comportamientos adoptados por cada persona y una formación ética y aplicación de la moral que viene desde casa y que se construye a través de las vivencias y desarrollo; en las Escuelas de Formación Militar se debe reforzar y se debe proponer como pilar fundamental el entrenamiento en competencias del saber ser, que reafirmen en el estudiante o alumno comportamientos ajustados a los preceptos morales y construya una ética sólida para enfrentar las situaciones que

se le pueden presentar en su carrera militar; así mismo la importancia de desarrollar habilidades blandas, que contribuyan a la solución de diferentes necesidades; hace que en el ejercicio de la carrera como militar su comportamiento y emoción sea regulado y adaptado a las demandas institucionales y de seguridad del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, el poder generar comportamientos funcionales en los alumnos, desde las Escuelas de Formación Militar, contribuye de manera significativa en el mantenimiento de una cultura organizacional basada en la integralidad del ser y de esta forma poder trasmitirle tanto al personal interno y que trabaja en las Fuerzas Militares, sino también al personal civil, la percepción de contar con un servidor público integral, con las capacidades para interactuar interpersonalmente y llegar de esta forma a las comunidades que más lo necesitan (Bonilla y Villada, 2020).

En contexto como lo menciona Marrero, Mohamed, y Xifra (2018):

Respecto al desarrollo enseñanza, aprendizaje, se estima que el aporte integral a la formación del estudiante, debe pensarse en un currículo donde se acople el conocimiento (saber-hacer), así como los sentimientos, y las emociones (saber-ser), con el fin de fortalecer las relaciones personales que permiten una sana convivencia, conllevando a la participación efectiva del individuo en el desarrollo personal y construcción de la sociedad. (p.3).

## **Conclusiones**

Dentro de las conclusiones que se pueden señalar de acuerdo al objetivo de este ensayo, el cual es mencionar la importancia del entrenamiento en habilidades blandas en alumnos de las Escuelas de Formación Militar para la construcción de identidad y cultura organizacional de las Fuerzas Militares están las siguientes:

Las organizaciones actualmente demandan personal que adopte en su vida competencias diferentes a las técnicas, pues éstas pueden ser incorporadas de acuerdo a las labores para las cuales fueron contratados, sin embargo la adopción de las habilidades blandas dejan ver en la persona un desarrollo integral, lo cual puede significar para la organización el desarrollo de un buen clima institucional y por ende una identidad específica de servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante mencionar la relevancia de iniciar la formación en estas habilidades desde la Escuela de Formación Militar, ya que allí el personal de

alumnos puede complementar su formación tecnológica o profesional (saber saber y saber hacer), con una formación integral (saber ser), adquiriendo habilidades que le permitan desempeñarse efectivamente en el contexto de la seguridad y de protección a la población civil.

Por otro lado, en la actualidad el entrenamiento en habilidades blandas es fundamental en un mundo globalizado, teniendo en cuenta las competencias que actualmente requieren las Instituciones, seres capaces de solucionar problemas, analizando adecuadamente las variables que se les presenten, personas creativas y reguladas emocionalmente; lo anterior no es ajeno a las fuerzas militares, teniendo en cuenta que su personal constantemente está envuelto en situaciones de riesgo y eventualidades en las que se hace necesario poner en práctica aquellas habilidades cognitivas, habilidades interpersonales y de regulación emocional, que le permitirán sortear adecuadamente las vivencias de la cotidianidad.

Así mismo es importante mencionar que para las Fuerzas Militares el entrenamiento en habilidades blandas desde las Escuelas de Formación Militar, actúa como factor protector, ya que contribuye al desempeño efectivo en situaciones de riesgo y en la interacción con la comunidad; la población militar al tener unas características especiales, en ocasiones se enfrenta ante retos y adversidades que generan reacciones emocionales o la necesidad de autoevaluación, análisis y toma de decisiones, con el fin de mantener el pie de fuerza activo y operativo para el cumplimiento de la misión institucional.

Si se tienen en cuenta los anteriores preceptos, inmediatamente se suma el concepto de desarrollar la identidad de las Fuerzas Militares desde las Escuelas de Formación, y basándose también en una línea enfocada en el saber ser, es decir a todo aquel desarrollo personal que da cuenta de la incorporación de habilidades blandas; es prioritario que los miembros de las Fuerzas Militares, sean reconocidos como referentes de personas éticas y reguladas emocionalmente para afrontar las situaciones de conflicto que actualmente presenta el país.

Por último, la identidad y cultura organizacional en las Fuerzas Militares deben estar enfocadas desde la vocación de servicio, lo cual lleva intrínseco el desarrollo de habilidades socioafectivas (habilidades blandas), que hagan frente a las necesidades de la institución y la comunidad, generando percepciones positivas de comportamiento (cultura organizacional), tanto al interior de la organización, como fuera de ella, es decir con la población civil.

## Referencias

- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., & Andriyani, Y. (2020). *Impact of Hard Skills, Soft Skills and Organizational Culture: Lecturer Innovation Competencies As Mediating*. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101-121.
- Barberousse, P. (2008). *Fundamentos Teóricos Del Pensamiento Complejo De Edgar Morin*. *Revista Electrónica Educare*, XII(2),95-113.[fecha de Consulta 22 de Septiembre de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194114586009>
- Barrero, D. (2020). *La importancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37270>.
- Bonilla Ovallos, M. E., & Villada Gómez, A. M. (2020). *Los batallones de Acción Integral y la construcción de paz en Colombia*. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(2), 70-83. <https://doi.org/10.22335/rlct.v12i2.1125>
- Cuevas, J., (2020). *Habilidades y desempeños: rutas para la formación en investigación del militar1*. *Escuela de Armas Combinadas del Ejército*  
<https://doi.org/10.21830/9789585241459.02>
- Frascaroli, C., Parravicini, M., Vion, D., Morel Orge, R., & Diaz, M. (2019). Un estudio sobre la empatía en los futuros oficiales. *In XI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVI Jornadas de Investigación. XV Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. I Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. I Encuentro de Musicoterapia*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). *Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional*. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
- Guerra, S., (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios*, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Bogotá – Colombia. *Psicología Escolar e Educativa*. 2019, v.23: e186464. Recuperado de: <http://orcid.org/0000-0001-5367-5069>

- Mantilla, L. (1999). *Habilidades para la vida, una propuesta educativa para convivir mejor*. Movimiento de Educación Popular Integral Fe y Alegría. Bogotá, Colombia recuperado de <http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Habilidades%20para%20la%20vida%20.%20Leonardo%20Mantilla%20Castellanos..pdf>
- Marrero, O, Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista Científica Ecociencia, 1-18.
- Muschalla, B. (2021). *Soft Skills wanted?! – (Arbeits)Fähigkeiten und Fähigkeitsanforderungen am Arbeitsplatz beschreiben mit dem Fähigkeitsrating Mini-ICF-APP*. Gr Interakt Org 52, 311–324 <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1007/s11612-021-00570-0>
- Matherne, C.F., Ring, J.K. & Farmer, S. (2018). *Organizational Moral Identity Centrality: Relationships with Citizenship Behaviors and Unethical Prosocial Behaviors*. J Bus Psychol 33, 711–726 <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1007/s10869-017-9519-4>
- Rupailla Alarcón, A., & Simbala Zapata, I. (2020). *La cultura organizacional y la formación militar de 4to año de infantería de la Escuela Militar de Chorrillos CFB–2019*.
- Silva, J. M. C. (s,f) *Habilidades y desempeños: rutas para la formación en investigación del militar1*. Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia, 63.
- Silva, J. (2016). *Brecha Porcentual entre las Habilidades Blandas de los Estudiantes de Relaciones Industriales y las Requeridas por Empresas de Yanahuara*. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>
- Starmeup. (2018). *La importancia de las habilidades blandas en el trabajo (Guía)*. StarMeUp. Recuperado el 03 de octubre de 2021: <https://blog.starmeup.com/es/liderazgo/habilidades-blandas-en-el-trabajo/>
- Tito, M y Serrano, B. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. Universidad de Especialidades Espiritu Santo. INNOVA Research Journal 2016, Vol 1, No. 12, 59-76. ISSN 2477-9024
- Volkmar F.R. (2021). Soft Job Skills. (eds) *Encyclopedia of Autism Spectrum Disorders*. Springer, Cham. [https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1007/978-3-319-91280-6\\_301549](https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1007/978-3-319-91280-6_301549)
- Wenjing Lyu, Jin Liu,. *Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings*, *Applied Energy*, Volume 300, 2021, 117307, ISSN 0306-2619, <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>.