

Trabajo de Grado

Título:

Habilidades blandas en los profesionales del programa CENCAF de la Secretaría del Deporte Municipal

Estudiantes:

Camilo Gaviria Rodríguez

Cristian Henao Marín

Víctor Hugo Giraldo Álvarez

Asesor:

Ángela Ocampo Mosquera
Luis Humberto Orozco

Facultad de Ciencias sociales
Especialización Gerencia del talento Humano

Fecha de inicio febrero de 2023

Fecha de finalización febrero de 2024

Universidad de Manizales

2024

Caracterización del problema

La Secretaría del Deporte tiene dentro de su estructura la Unidad de Recreación y Tiempo Libre, desde la cual se establecen estrategias de trabajo, plan de acción de actividades y las metas que se deben cumplir para beneficio de la comunidad en relación con la ocupación y aprovechamiento del tiempo libre, a través de los programas Centros Comunitarios de Actividad Física –**CENCAF**.

El programa **CENCAF** se viene ejecutando con anterioridad a la creación de la Secretaría de Deporte en el año 2006, a través de la concertación con las fuerzas vivas (instituciones que desarrollan deporte en el sector JAC, JAL y Líderes deportivos) de las comunas y corregimientos de Manizales, lo que demuestra su importancia y sostenibilidad en el tiempo.

Para el año 2016 el programa se desarrolló bajo la dirección de 21 Licenciados con título profesional en licenciatura de educación física y recreación, y dos coordinadores, igualmente licenciados en educación física y recreación, uno para la zona urbana y otro para la zona rural.

En el 2021 la esencia y/o objetivo del programa siguió siendo el mismo: el trabajo social comunitario; de igual manera, la distribución de las comunas y corregimientos se mantuvo. Sin embargo, al proyecto se sumaron otras actividades.

A partir del 2022 el programa sufre una reestructuración y se dividió en 3 áreas (Actividad física, Recreación y Formación Deportiva), con el fin de que existieran 3 licenciados, 1 por cada área en cada comuna y cada corregimiento del municipio de Manizales. Para ello se aumentó su pie de fuerza y se contrataron, adicionalmente, 12 Licenciados en Educación Física, 3 coordinadores de área Licenciados en Educación Física y 1 coordinador general Licenciado en Educación Física y Administrador de Empresas.

En la actualidad el programa cuenta con 11 licenciados en Educación Física para el área de Recreación, 11 licenciados en Educación Física para el área de Actividad física, 12 licenciados en Educación Física para el área de Formación Deportiva, 2 Tecnólogos en Entrenamiento Deportivo, 3 coordinadores de área y un coordinador general.

Las obligaciones que tienen aquellos profesionales son diferentes, dependiendo del área a la que se encuentren asignados, por ejemplo: **Actividad física:** promoción y realización de la actividad física, por medio de la implementación de las 7 modalidades que componen el entrenamiento y/ o actividad física (baile recreativo, aeróbicos, cardio box, Pilates, Yoga, Zumba y Entrenamiento Funcional); realización de caminatas a diversos sectores de Manizales; realización, coordinación, montaje y ejecución de festivales de actividad física en asocio con líderes deportivos, comunales y demás entidades que hagan presencia en la comuna o corregimiento, entre otras. **Recreación:** promoción, divulgación y realización de actividades recreativas en la población del Municipio de Manizales, por medio de Yincanas, Olimpiadas, festivales, Festicines, Talleres y/o Capacitaciones; coordinación y promoción en integraciones, actividades, y/o talleres, que logren incentivar procesos de formación a través de la recreación en los cuales se cuente con la participación de la zona urbana y rural, entre otras. **Formación Deportiva:** promoción, iniciación y formación deportiva en niños y jóvenes de 3 a 18 años en el Municipio de Manizales; apoyo a la creación y brindar asesoría a los semilleros deportivos tanto en comunas como en corregimientos.

La importancia del **CENCAF** para la ciudad es evidente, pero también es necesario resaltar la necesidad de contar con competencias técnicas, cognitivas, sociales y emocionales, para el desarrollo adecuado de las actividades que el programa comprende. No obstante, en el proceso de contratación de profesionales para el **CENCAF**, se observó que se priorizan las

competencias técnicas y académicas, dejando en segundo plano las habilidades blandas. Ante este panorama, se evidenció que la falta de competencias en habilidades blandas, como el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, las habilidades de comunicación y la autogestión, puede afectar el desempeño óptimo y eficaz en el trabajo. En la actualidad, con el avance de las tecnologías y las nuevas formas de concebir el trabajo, se hace énfasis en las habilidades interpersonales o socioemocionales.

Las empresas comprenden que este tipo de habilidades son fundamentales para que sus trabajadores puedan enfrentar de manera eficiente y eficaz los desafíos y oportunidades emergentes. Esto difiere del enfoque de reclutamiento basado en habilidades duras por parte del programa **CENCAF**. Por lo tanto, implementar un programa que también incluya habilidades blandas tendrá un impacto en la forma en que se gestionan las actividades y programas con mayor eficacia.

Durante el tiempo que lleva el programa en la Alcaldía de Manizales ha pasado por algunos cambios y ha participado en diferentes programas de la misma entidad. pero ha tenido una serie de dificultades con los profesionales que han hecho parte de este, y esas dificultades se deben principalmente al poco desarrollo o apropiación de las habilidades blandas que al ser humano caracterizan. En el programa **CENCAF** se ha observado con los profesionales que hacen parte de este, alguna falencia en el *trabajo en equipo*, donde muestra poca capacidad para interactuar adecuadamente con sus compañeros tanto de área como del resto del programa, lo que ha llevado a inadecuados procesos internos. También se ha observado que la falta de *autogestión* ha hecho que el programa sufra un posible estancamiento en la población impactada, ya que estos a través de sus obligaciones deben ejecutar. De igual manera podemos decir que la *resolución de problemas* es una de las tantas habilidades deben mejorar o desarrollar ya que

estos profesionales se han visto envueltos en la cancelación de actividades o aplazamientos de estas por no saber resolver dificultades. Un claro ejemplo de esto se da en no tener acceso a escenarios deportivos adecuados para la ejecución de determinada actividad, lo que va de la mano con la autogestión y la *toma de decisiones*. La *habilidad de comunicarse* juega un papel fundamental en este programa ya que esta es la base para difusión de las actividades a realizar, puesto que son los presidentes de las JAC, JAL, Ediles y Líderes Deportivos quienes tienen contacto directo con la comunidad, convirtiendo de esta manera a los licenciados del **CENCAF** en unos posibles “líderes deportivos y culturales”.

Por lo tanto, la pregunta problema que guía el presente trabajo es la siguiente: ¿Cuáles son las habilidades blandas que se deben determinar para el equipo del **CENCAF** de la ciudad de Manizales?

- **Importancia para el campo del Talento Humano (Literatura)**

El proyecto tiene como objetivo resaltar la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral del equipo **CENCAF** en la Alcaldía de Manizales. Estas habilidades socioemocionales son cada vez más valoradas por los empleadores y engloban la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la resolución de problemas y la adaptabilidad, entre otras capacidades.

Cimatti (2016) resalta la importancia de las habilidades blandas que poseen los trabajadores, lo que resulta en un aumento en la calidad de los productos, la organización y los servicios. Además, considera estas habilidades como competencias transversales que permiten que cualquier organización funcione con mayor eficacia y eficiencia, lo que a su vez se refleja en

la calidad de los productos y servicios. También enfatiza que, en la actualidad, las competencias técnicas no son suficientes para dirigir adecuadamente la producción.

Esta perspectiva también está respaldada por Robles (2012), quien sostiene que las habilidades blandas son importantes para el desempeño productivo en el entorno laboral, lo que lleva a los líderes empresariales a enfocarse en la búsqueda de este tipo de habilidades. Además, Robles sugiere diez habilidades fundamentales para los ejecutivos del siglo XXI, que incluyen comunicación, cortesía, flexibilidad, integridad, habilidades interpersonales, actitud positiva, profesionalismo, responsabilidad, trabajo en equipo y ética en el trabajo.

Las habilidades blandas son clave para la empleabilidad. Según Tito (2016), el mercado da por sentado que las habilidades técnicas e intelectuales son suficientes y se centra más en las competencias socioemocionales. Tito también señala que las habilidades intrapersonales y la interacción con otros son de mayor demanda, y que las competencias transversales son ahora las más solicitadas por las organizaciones.

Sarmiento (2019), en su investigación cualitativa, expresa la importancia de estas habilidades blandas, en tanto son fundamentales para el desarrollo profesional y permiten que los trabajadores sean más eficaces. Además, identifica los tipos de habilidades blandas más utilizadas, como la autogestión, la comunicación, la aceptación de las críticas, el trabajo en equipo, la investigación y análisis, la actitud positiva y la toma de decisiones. Estas habilidades propician la resolución de problemas y contribuyen a perfeccionar los procesos dentro de la organización.

Para los profesionales del **CENCAF** al combinar habilidades blandas con habilidades técnicas, los profesionales en educación física pueden potenciar su desempeño profesional y

alcanzar un mayor impacto en su trabajo, interactuar de manera efectiva con personas de diferentes perfiles, resolver problemas de forma creativa y adaptarse a entornos cambiantes.

Objetivos

- **Objetivo general**

Determinar las habilidades blandas para el equipo del **CENCAF** en la Alcaldía de Manizales

- **Objetivos específicos**

- Recolectar información de la estrategia, metas y objetivos de **CENCAF**
- Evaluar las condiciones de los profesionales del **CENCAF** en habilidades blandas.
- Definir las habilidades blandas de los profesionales del **CENCAF**.

Marco referencia

- **Antecedentes**

En la presente investigación, se realizó una búsqueda de habilidades blandas y su aplicación en diversos campos del conocimiento, llegando a diversas conclusiones sobre su importancia en diferentes áreas. En este proceso, se examinaron múltiples investigaciones internacionales para profundizar en cómo se elaboran estas habilidades en otros países.

Las autoras Mereyda y Brenda (2022) llevaron a cabo una investigación no experimental que profundizó en la relación intrínseca entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el contexto de profesores universitarios. Los resultados obtenidos revelaron una correlación positiva significativa entre estas dos variables, particularmente cuando se veían potenciadas por una comunicación efectiva y la implementación de prácticas empáticas. Estas sinergias fomentaban un ambiente laboral altamente dinámico y propiciaban una mejora sustancial en el rendimiento y desempeño de los profesores involucrados.

En otro estudio de investigación, realizado por Orderique (2021), se utilizó un enfoque mixto que combinó datos cualitativos y cuantitativos para examinar estrategias de habilidades blandas en relación con la satisfacción laboral. Se encontró una tendencia a la insatisfacción laboral, destacando factores sociales e interpersonales, los cuales están relacionados con las habilidades blandas. Se espera que la implementación de estrategias de habilidades blandas tenga un impacto positivo en los trabajadores, al promover una interacción adecuada con los compañeros y una mayor adaptabilidad a las demandas diarias, lo que a su vez contribuirá a la resolución de problemas.

En la investigación de Cáceres, Peña y Ramos (2018), se examinó la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral mediante un estudio cuantitativo de alcance correlacional-exploratorio. Se encontró que el aprendizaje formal tiene un impacto significativo en el desempeño laboral, mientras que el aprendizaje informal no muestra tal efecto. Además, se destacó la influencia positiva de la inteligencia emocional en el desempeño laboral, que se traduce en mejores resultados en el trabajo.

Las tres investigaciones previamente mencionadas resaltan la relevancia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral y su aprendizaje. Aunado a ello, enfatizan su importancia en la mejora de las relaciones interpersonales entre los trabajadores dentro de una organización, demostrando así su influencia en la optimización de los procesos internos y el rendimiento laboral.

Por otro lado, el trabajo de investigación de González (2015) tiene un enfoque de tipo descriptivo, por lo que se utilizó como instrumento la escala de Likert, el cual permitió conocer las opiniones y actitudes de las personas para posteriormente tabular los datos, interpretar los mismos para ser evaluados y, de esta manera, conocer la relación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. En éste se determinó que es necesario trabajar más sobre la comunicación entre áreas o unidades que conforman la organización y, para ello, se deben establecer diferentes estrategias para la comunicación asertiva.

De igual manera, según Ramírez (2016), se debe determinar la satisfacción laboral a través de los factores que la componen, las causas que la impiden, los efectos que tiene como prevalencia y los efectos que los empleados presentan cuando carecen de dicha satisfacción laboral. Para llegar a aquella conclusión, se utilizó la encuesta como herramienta JSS Spector, arrojando como resultado que la parte sociodemográfica juega un papel determinante en la

satisfacción laboral, ya que los empleados buscan satisfacer sus necesidades según sus prioridades, entre ellas, la casa propia y el número de hijos.

La revisión bibliográfica también incluye los resultados de investigaciones realizadas en el país. Por lo tanto, se presentarán estas tesis para evidenciar los hallazgos obtenidos en relación con el uso e investigación de las habilidades blandas.

La importancia de las habilidades blandas en la formación de los estudiantes queda evidenciada en la tesis realizada por Giraldo y Londoño (2021). A través de un estudio explicativo, se analizó la efectividad de estas habilidades en estudiantes del área de ingeniería industrial, con el propósito de fortalecer tanto las habilidades blandas como las metacognitivas. El estudio incluyó el desarrollo de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, creatividad, entre otras, mediante actividades y ejercicios prácticos. Además, se proponen nuevas estrategias para evaluar el nivel actual de las habilidades blandas y encontrar enfoques para fortalecerlas.

El estudio de Gamboa (2023) utiliza un diseño mixto no experimental para analizar las habilidades blandas del director de proyectos. Propone un modelo conceptual que vincula las habilidades de gestión de proyectos con las habilidades blandas, las cuales tienen una alta correlación con el éxito no financiero (alcance, tiempo, calidad). Sin embargo, la correlación entre las habilidades blandas y el éxito financiero es débil. El modelo identifica habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, negociación, ética, razonamiento, practicidad y comunicación, que están fuertemente relacionadas con el éxito en general. Ahora bien, la practicidad no parece ser relevante para el éxito no financiero, lo que sugiere que puede estar relacionada con otras habilidades o ser una acción inherente que se manifiesta en varias habilidades debido a su alta correlación positiva.

El estudio realizado por Vargas (2020) adoptó un enfoque descriptivo y cualitativo para identificar las habilidades blandas de los directivos de cadenas hoteleras en la ciudad de Manizales y explorar su relación con el desempeño en la empresa. Los resultados mostraron que los directivos desarrollan habilidades blandas en su vida cotidiana, lo que conlleva a una mejora tanto en su ámbito personal como laboral. Aunque, también se evidenció la falta de habilidades técnicas, percepciones diferentes en la identificación y evaluación de habilidades blandas, y la posible atrofia de estas habilidades en el día a día.

En el estudio elaborado por Carvajal y Jiménez (2016) se buscó diagnosticar la satisfacción laboral existente entre los empleados del hotel, dando una descripción de los empleados en los aspectos laborales y ocupacionales. En esta se utilizaron 8 dimensiones para determinar la percepción laboral: presión laboral o exceso de trabajo; promoción profesional; complacencia en el puesto de trabajo; monotonía laboral; relaciones interprofesionales; competencia profesional; tensión relacionada con el trabajo y relaciones interpersonales con compañeros. Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que mostró los aspectos y características de los empleados. Para la resolución de los diferentes problemas detectados, se planteó mejorar la monotonía percibida por los empleados, reducir la presión laboral, proveer independencia a los trabajadores, mejorar las oportunidades y cosas nuevas.

Además, en el trabajo expuesto por Lara y Novoa (2020) se manifiesta que los conflictos interpersonales son situaciones que están presentes en algunos momentos de la vida del ser humano, éstos se desarrollan en diferentes contextos y en diferentes ámbitos donde se encuentran inmersas las personas, siendo así, que cuando se presentan, perjudican la convivencia, pues hacen del contexto un escenario tenso y poco agradable. En este escenario, la Educación Física brinda la oportunidad de intervenir y analizar la realidad social, para que, a través de la práctica

deportiva, se incide en la capacidad corporal, en el desarrollo de habilidades motrices, entre otras habilidades

- **Marco Conceptual:**

Concepto de las Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son competencias que forman parte de la interacción y la destreza en la comunicación con otras personas. Goleman (1998) ya se refería a estas habilidades como "inteligencia emocional" y resaltaba su importancia en las competencias que un colaborador debe tener para desempeñar su trabajo con éxito en la empresa. Además, argumenta que este tipo de habilidades puede tener diferentes nombres, como habilidades portátiles, habilidades de carácter y habilidades de personalidad. Robles (2012) también precisa que las habilidades blandas son rasgos de personalidad, actitudinales y de comportamiento, y aclara que estas habilidades son intangibles y se miden mediante observación. Por ejemplo, un adecuado liderazgo, el trabajo en equipo, el servicio al cliente o la capacidad de negociación, son ejemplos de habilidades blandas. También agrega otro sinónimo para estas habilidades, llamándolas habilidades del siglo XXI.

Al-Abduwani (2012), en su estudio realizado en la Universidad de Omán para determinar la importancia de las habilidades blandas en las organizaciones y en el talento humano, presenta varios rasgos que caracterizan a las habilidades blandas. Estos rasgos incluyen un conjunto de características de personalidad, dominio del lenguaje, hábitos personales y trabajo en equipo. Por otro lado, Cimatti (2016) ofrece otra definición que expresa lo siguiente: “La capacidad de percibir y expresar emociones, comprenderlas y utilizarlas de manera positiva, y gestionar efectivamente las emociones en nosotros mismos y en los demás” (p. 102). No obstante, para este trabajo se buscó una definición precisa que garantice la claridad acerca de qué son las habilidades blandas. Es importante destacar que cada autor presenta diferentes interpretaciones sobre este tipo de habilidades, como se ilustra a continuación:

“Cuando se busca una definición, se encuentra que no existe una definición universal del término ‘habilidades blandas’ y se pueden observar numerosas variaciones en diferentes fuentes. En una traducción literal del inglés, el concepto ‘habilidades blandas’ se refiere a habilidades cuya posesión no pertenece a un grupo profesional.” (Ummatqul, 2020).

Los autores reconocen que las habilidades blandas se adquieren a edades tempranas. Gómez-Gamero (2019) argumenta los antecedentes de cómo los padres influyen en la formación de sus hijos, así como en los rasgos de personalidad y habilidades innatas. Esto también es respaldado por Goleman (1998), quien afirma que la inteligencia emocional es un aprendizaje que requiere más tiempo para una evolución adecuada, y su proceso de desarrollo continúa a lo largo de toda la vida. Tito (2016) expresa que el proceso de adquisición de habilidades blandas es lenta, y hace una distinción entre habilidades relacionadas con la adquisición de conocimiento y destrezas, que son más fáciles de desarrollar, y las habilidades intangibles, como los rasgos de personalidad y la claridad de sí mismo, que son más complejas.

Al-Abduwani (2012) también señala que estas habilidades se evalúan a través del desempeño y pueden aprenderse, enseñarse y mejorarse a través de la práctica y la reputación. Sin embargo, el desarrollo de habilidades blandas puede resultar desafiante debido a que también se consideran rasgos de personalidad. Esto implica una mayor dificultad para adquirirlas. A pesar de esta complejidad, muchas personas comienzan a desarrollar estas habilidades durante su adolescencia tardía y adultez temprana, pues este período de la vida coincide con el inicio de proyectos universitarios o la entrada al mundo laboral, lo que impulsa su desarrollo en habilidades blandas (Guerra-Báez, 2018)

Las habilidades blandas son transversales, lo que significa que son relevantes independientemente de la empresa o del entorno social en el que se interactúe. Son competencias

necesarias para la adquisición de empleo, y se dividen en dos categorías principales: habilidades duras y habilidades blandas. Gómez-Gamero (2019) proporciona una división más detallada respaldada por el informe del Banco Interamericano de Desarrollo de 2017, donde se destaca la importancia de las habilidades blandas y se categorizan en habilidades cognitivas, habilidades técnicas, habilidades académicas y habilidades socioemocionales.

En la revisión documental, también se ha encontrado otro término relacionado con las habilidades blandas, conocidas como habilidades gerenciales. Estas habilidades se centran en la gerencia y en su actividad como líder dentro de una organización. Naranjo (2015) realizó un estudio sobre líderes en varias empresas donde se analizaron cuatro habilidades: liderazgo, manejo del tiempo, comunicación y manejo del estrés, consideradas parte de las habilidades blandas. Sin embargo, aunque las habilidades gerenciales también se relacionan con aspectos relacionados con la personalidad y los rasgos individuales, habilidades en comunicación y destrezas en el manejo de grupos (Reyes, 2018), también requieren habilidades técnicas, que se clasifican como habilidades duras.

Clasificación de las habilidades blandas

La clasificación y categorización de las habilidades blandas, es un tema importante en la gestión de recursos humanos y la formación profesional. Al-Abduwani (2012) ha propuesto una estructura de clasificación que organiza estas habilidades en tres categorías amplias, lo que facilita la comprensión y la evaluación de las competencias de los individuos en un entorno laboral diverso.

La primera categoría, denominada habilidades personales, se refiere a aquellas habilidades que están intrínsecamente relacionadas con el individuo y su actitud. Estas habilidades incluyen subcategorías como motivación, puntualidad, confianza en sí mismo,

habilidades lingüísticas y la capacidad de innovación. La motivación, por ejemplo, es esencial para impulsar a los empleados a alcanzar sus metas y desafíos laborales, mientras que la puntualidad y la confianza en sí mismo contribuyen a la construcción de una sólida ética de trabajo y a la toma de decisiones efectivas. Las habilidades lingüísticas y la innovación son esenciales para la comunicación y la generación de nuevas ideas en el entorno laboral.

La segunda categoría, denominada "habilidades situacionales", se centra en las habilidades que permiten a los individuos adaptarse y desempeñarse eficazmente en diferentes situaciones y contextos laborales. Esta categoría incluye subcategorías como empatía, gestión del tiempo, adaptabilidad, habilidades de aprendizaje, planificación y efectividad. La empatía, por ejemplo, es crucial para comprender y relacionarse con los demás en el trabajo, mientras que la gestión del tiempo y la adaptabilidad son esenciales para enfrentar desafíos cambiantes y cumplir con plazos apretados. Las habilidades de aprendizaje, la planificación y la efectividad contribuyen a la mejora continua y a la optimización del desempeño laboral.

En la tercera categoría, llamada "habilidades interpersonales", se agrupan las habilidades que involucran la interacción con otras personas en el entorno laboral. Esta categoría abarca subcategorías como el respeto, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos, el liderazgo y el trabajo en equipo. El respeto es fundamental para mantener relaciones saludables en el trabajo, y la comunicación efectiva es clave para transmitir información de manera clara y comprender a los demás. La gestión de conflictos y el liderazgo son habilidades esenciales para el trabajo en equipo y para resolver desafíos interpersonales en el entorno laboral.

Esta clasificación proporciona una estructura útil para identificar y comprender las diversas habilidades blandas presentes en los trabajadores en diferentes roles laborales. Al comprender y evaluar estas competencias, las organizaciones pueden tomar medidas para

desarrollar y fortalecer las habilidades blandas de sus empleados, lo que puede mejorar su desempeño laboral, la colaboración y la eficacia en el entorno laboral.

Otra clasificación importante es la propuesta por Ummatqul (2020) en su investigación sobre la influencia de las habilidades blandas en la educación superior en la población universitaria. Este autor menciona 22 habilidades blandas más requeridas en los puestos de trabajo en la actualidad, las cuales se agrupan en tres categorías: personal, social y metodológica. La categoría personal se refiere a habilidades propias de los individuos, como la ética en el trabajo, la tolerancia y la creatividad, entre otras. La categoría social incluye habilidades de interacción, negociación y adaptación a la cultura, entre otras. Por último, la categoría metodológica se relaciona con el conocimiento adquirido y los resultados obtenidos como empleado.

Tipos de Habilidades Blandas

A continuación, se muestra los conceptos de algunas de las habilidades blandas:

Autogestión: Para Ponce (2016) La autogestión es un proceso en el cual un individuo administra y dirige sus propios recursos y esfuerzos con el fin de desarrollar sus capacidades intelectuales, habilidades motrices y actitudinales. Se trata de ser el propio maestro y gestor de aprendizajes, llevando a cabo un proceso de formación autodirigido y, al mismo tiempo, siendo consciente de cómo se apropia del conocimiento a través de estrategias de metacognición. Un estudiante con autogestión tiene el control sobre sus objetivos, su motivación y sus necesidades de aprendizaje.

Liderazgo: Según Naranjo (2015), el liderazgo es una cualidad que no implica la creación de seguidores para alcanzar metas personales. En cambio, se relaciona con la capacidad

de ayudar a otras personas a alcanzar su máximo potencial en sus relaciones laborales y personales. Además, implica servir como guía y acompañar a otros en la búsqueda de su identidad y misión dentro de una organización. Un líder debe poseer habilidades de comunicación efectiva, gestión del tiempo y manejo del estrés

La autoevaluación: según la definición propuesta por Panadero y Alonso-Tapia (2013), implica una valoración cualitativa que va más allá de simplemente asignar una calificación cuantitativa. Es un proceso reflexivo en el que el alumno juzga su propio aprendizaje, considerando tanto el proceso de aprendizaje como el producto final. Esta valoración se realiza a partir de criterios preestablecidos y se modula de acuerdo con los niveles de perfección que el alumno aspira alcanzar. La importancia radica en comprender que la autoevaluación no se limita a evaluar el resultado final, sino que también se aplica durante el proceso de aprendizaje, lo que influye en la autorregulación.

El trabajo en equipo: según lo expuesto por Triveño (2007) es la capacidad de agregar valor a una institución con metas específicas, con beneficios notables para la sociedad, como la reducción de la carga de trabajo y la mejora de la calidad del trabajo. Se basa en el intercambio voluntario de recursos y conocimientos entre los miembros del equipo. Las características clave de un equipo efectivo incluyen la complementariedad de habilidades, coordinación bajo un líder, comunicación abierta, confianza mutua y compromiso para alcanzar los objetivos colectivos.

La resolución de problemas: esta competencia puede ser definida por el modelo de D'zurilla, Nezu y Mayedeu-Olivres, el cual es explicado por Rodríguez, Rabazo y Naranjo (2015) se explica como un proceso multidimensional que implica tanto la orientación que se otorga a un problema, lo cual incluye las creencias y emociones de un individuo hacia la dificultad o conflicto, como la capacidad de identificar y ofrecer soluciones efectivas al mismo.

Este proceso se basa en un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permiten a una persona comprender una situación problemática y encontrar estrategias efectivas para abordarla. En esencia, la resolución de conflictos involucra tanto la actitud hacia el problema como las habilidades para resolverlo de manera efectiva.

La toma de decisiones: para Vélez (2006) se define como un proceso que inicia cuando un individuo o directivo se plantea mentalmente un objetivo y culmina con la ejecución de la acción correspondiente. Este proceso involucra la influencia del objetivo, la formulación de un plan mental que incluye propósitos, motivos, elementos disponibles, información, datos, conocimiento y experiencias previas. En este enfoque, se reconoce la relevancia del conocimiento previo y las experiencias pasadas, ya que impactan la actitud del decisor y, en consecuencia, influyen en la interpretación de la realidad y la elección de la alternativa en el momento de la decisión.

Las habilidades de comunicación: estas se refieren a las habilidades lingüísticas que facilitan la interacción con otras personas. Según Batista y Romero (2007), estas habilidades implican la capacidad de influir en un receptor, lo que a su vez conduce a cambios en su entorno a través de diversas actividades comunicativas. Esta definición abarca varios aspectos, que incluyen la capacidad de adaptarse, establecer rapport, ser flexible, practicar la asertividad, escuchar activamente, expresarse con claridad y responder con habilidad

- **Propuesta Teórica:**

La importancia de las habilidades blandas en la organización es significativa, ya que tienen un impacto directo en la productividad y contribuyen a mejorar la calidad del talento humano. Esto subraya la necesidad de implementar un programa de desarrollo de habilidades blandas en el programa **CENCAF**. Para esta implementación, utilizaremos la clasificación de AI-

Adbuwani (2012), que categoriza un conjunto de habilidades blandas situacionales, personales e interpersonales. Esto nos permitirá una determinación más precisa de estas habilidades.

El enfoque de Al-Adbuwani se basa en la evaluación individual de cada habilidad blanda, permitiendo así una comprensión precisa del valor agregado que cada individuo aporta. Esta valoración varía según el tipo de cultura laboral, lo que nos lleva a destacar las habilidades de mayor relevancia para el contexto del **CENCAF**. Entre estas habilidades fundamentales se incluyen el trabajo en equipo, la autogestión, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la comunicación, entre otras.

En resumen, la adopción de este enfoque orienta el presente trabajo en una dirección que permite un análisis más detallado de las habilidades blandas y una evaluación más precisa. Esto, a su vez, contribuye a un mayor conocimiento de cada profesional en el programa **CENCAF** y facilita la creación de un programa de habilidades blandas más preciso.

€ **Metodología**

La metodología de este trabajo se centra en analizar las habilidades blandas, conocidas como habilidades interpersonales o sociales, competencias no técnicas relacionadas con cómo nos relacionamos, comunicamos, y trabajamos con los demás, estas habilidades son fundamentales para el éxito personal y profesional, ya que permiten establecer relaciones sólidas, colaborar eficazmente y enfrentar desafíos positivos. Se debe identificar cuáles se requieren para el buen funcionamiento del programa del **CENCAF**. Para lograrlo, se emplearán tres etapas estratégicas diseñadas de forma sistemática y metódica, el cual se enfoca en una estructura ordenada, para crear una solución de diseño. Implica seguir con un proceso paso a paso, desde la investigación y el análisis, hasta la conceptualización, la creación y la evaluación. Con este

enfoque garantiza que el diseño sea coherente, eficiente y basado en datos, permitiendo generar resultados efectivos y satisfactorios.

En la primera etapa, es esencial aplicar el plan estratégico, las metas y los objetivos del programa **CENCAF** como fuente clave de información. El plan estratégico establece a la dirección una visión clara de hacia dónde se dirige el programa, así como los pasos estratégicos necesarios para alcanzar esa visión. Las metas son los resultados deseados que el programa busca lograr en un periodo determinado, mientras que los objetivos son declaraciones específicas y medibles que se establecen para alcanzar esas metas. Los objetivos deben ser realistas acordes a las necesidades sociales, alcanzables y alineadas con la visión y los valores del programa. El plan estratégico junto con las metas y objetivos, proporcionan una guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos dentro del programa. Conocer estos elementos proporcionará una guía sistematizada para dirigir la búsqueda de habilidades blandas, asegurando así una identificación de las necesidades específicas del **CENCAF**.

En la segunda etapa, se utilizará la técnica de grupos focales con los profesionales vinculados al programa **CENCAF**. Esta estrategia la define Hamui-Sutton y Varela-Ruíz (2012) como un instrumento de orden cualitativo que permite al investigador y participantes captar opiniones, pensamientos y experiencias, el cual se enfoca en la pluralidad y variedad de actitudes, experiencias y creencias de cada individuo en un tiempo relativamente corto. Esto nos permitirá obtener información valiosa sobre los sentimientos y pensamientos de los profesionales, para identificar con mayor precisión las habilidades blandas necesarias en las actividades de planeación y desarrollo del programa.

En la implementación de la técnica de grupos focales, se sigue la estructura definida por Al-abduwani (2012), que propone categorías clave para la evaluación de habilidades blandas. En este contexto, se llevarán a cabo tres grupos focales, cada uno enfocado en la exploración de las

categorías personal, situacional e interpersonal. El objetivo principal de esta metodología es determinar las habilidades blandas en cada categoría y obtener una aproximación precisa a las necesidades específicas del programa CENCAF. Al examinar las opiniones, pensamientos y vivencias de los participantes en cada categoría.

Con el propósito de destacar las habilidades blandas a evaluar, se ha creado una tabla que enumera las habilidades que, según el autor, son esenciales para evaluar tanto en profesionales como en estudiantes.

Tabla 1

Habilidades Blandas evaluadas en el trabajo

Personal	Interpersonal	Situacional
Motivación	Respeto	Empatía
Puntualidad	Comunicación	Manejo del tiempo
Asesoramiento	Manejo de conflictos	Adaptabilidad
Autoconfianza	Toma de decisiones	Aprendizaje
Lenguaje	Liderazgo	Resolución de problemas
Innovación y Emprendimiento	Reconocimiento	efectividad
Autocontrol	Trabajo en equipo	Autoridad y Dependencia
Análisis	Pensamiento Crítico	Negociación y Cooperación
Responsabilidad		Planeación y Establecimiento de Metas

Elaboración propia del grupo de trabajo basada en la investigación de Al-Adbuwani (2012).

En la tercera etapa, se integrará la información recogida en las dos etapas anteriores para identificar las habilidades blandas necesarias. Esto se logrará mediante la revisión del plan estratégico, que incluye la visión, misión y objetivos del programa, y se complementará con los resultados obtenidos de los grupos focales. Esta fase se emplea para obtener información detallada que enriquecerá la comprensión de las actitudes, creencias y comportamientos de los profesionales participantes. Los resultados se analizan minuciosamente con el objetivo de identificar y definir las habilidades blandas pertinentes, proporcionando datos cruciales para la toma de decisiones y el diseño de estrategias efectivas.

- **Resultados**

Recolección de la estrategia, metas y objetivos

A partir de los resultados del trabajo sobre la recolección de información de la estrategia del programa CENCAF, su evolución con los años y los cambios significativos que ha experimentado en estructura y enfoque. La estrategia inicial del programa se centró en la concertación con las fuerzas vivas de las comunas y corregimientos de Manizales, destacando su importancia y sostenibilidad en el tiempo. A lo largo de los años, se observa una adaptación continua para abordar las necesidades cambiantes de la comunidad

En términos de metas, el programa ha evolucionado desde su enfoque inicial en actividades recreo-deportivas hacia una mayor diversificación que incluye el apoyo a semilleros deportivos, la coordinación de eventos y la promoción de diversas modalidades de actividad física y recreativa. Además, se ha establecido una reestructuración en 2022, dividiendo el programa en tres áreas clave: Actividad Física, Recreación y Formación Deportiva. Esto refleja un enfoque estratégico para abordar específicamente las necesidades de cada área, aprovechando la experiencia de licenciados especializados.

Las metas proyectadas para 2024 evidencian una consolidación de la estructura del programa, con la introducción de roles específicos como el Coordinador General, el Coordinador Urbano y el Coordinador de Corregimientos. Esta expansión estratégica sugiere un compromiso continuo con el desarrollo integral de la comunidad, buscando intensificar el impacto en cada comuna y corregimiento. Algunos de los objetivos propuestos para el próximo año incluyen:

- Consolidar la estructura con un Coordinador General, Coordinador Urbano, y Coordinador de Corregimientos.
- Distribuir licenciados por áreas y zonas, intensificando el impacto en cada comuna y corregimiento.
- Reforzar la formación deportiva en la zona urbana y rural.
- Incrementar la participación en actividades recreativas en corregimientos.
- Expandir la presencia del programa a través de coordinadores específicos para corregimientos.
- Potenciar el apoyo a semilleros deportivos con tecnólogos especializados

El programa establece objetivos estratégicos globales que abordan áreas clave como la participación comunitaria, la diversificación de actividades, la formación deportiva integral, la coordinación eficiente y la evaluación continua. Estos objetivos se alinean con la necesidad de fortalecer habilidades blandas en el equipo de **CENCAF**, promoviendo la comunicación efectiva, la colaboración y la capacidad de síntesis. La capacitación y el desarrollo del equipo son destacados como elementos clave para lograr estos objetivos, sugiriendo un enfoque holístico en el crecimiento tanto individual como colectivo. Estos objetivos se dividen en seis, siendo estos los pilares fundamentales del programa.

1. **Comunitario y Participación:** Fortalecer la participación comunitaria a través de actividades recreativas, deportivas y de formación en comunas y corregimientos.
2. **Diversificación de Actividades:** Ampliar la oferta de actividades físicas y recreativas para atender diversas preferencias y necesidades en la población.
3. **Formación Deportiva Integral:** Desarrollar programas de formación deportiva que abarquen desde la iniciación hasta la formación de talentos en niños y jóvenes.

4. **Coordinación Eficiente:** Mejorar la coordinación interna y externa, asegurando la sinergia entre licenciados, coordinadores y la comunidad en general.
5. **Evaluación Continua:** Establecer mecanismos de evaluación constante para medir el impacto del programa y realizar ajustes según las necesidades y resultados obtenidos.
6. **Capacitación y Desarrollo:** Potenciar la capacitación y desarrollo del equipo de licenciados, coordinadores y la comunidad, promoviendo competencias deportivas, recreativas y sociales.

Grupos focales

Para la ejecución de los grupos focales, se llevaron a cabo tres encuentros con los profesionales del programa **CENCAF** de la ciudad de Manizales. Durante estos encuentros, se abordaron las habilidades blandas según la perspectiva de Al-abduwani (2012), donde se indagaron las habilidades blandas en sus tres categorías: personal, interpersonal y situacional. Cada grupo duró una hora, durante la cual se emplearon preguntas elaboradas para facilitar la transmisión de experiencias dentro del programa.

En el **CENCAF**, el número total de profesionales asciende a 33. Los profesionales que participaron en los grupos focales fueron 22, lo que representa un porcentaje total del 67% de los profesionales evaluados.

La información recopilada a través de los grupos focales, analizada a través de las respuestas de los profesionales del programa **CENCAF**, se llevó a cabo una fase de preparación y familiarización con los datos, donde se sumergieron en transcripciones de entrevistas y notas de campo para obtener una comprensión profunda. Durante este proceso, se identificaron patrones y temas emergentes, centrándose en las respuestas y la evaluación de habilidades

blandas. Esta fase preparatoria permitió una definición general de las habilidades blandas evaluadas, estableciendo las bases para un análisis más detallado.

A continuación, se presentan los resultados de las categorías y las experiencias de los profesionales evaluados en los grupos focales:

Categoría Situacional: Para empezar con la categoría Situacional, participaron siete profesionales del programa CENCAF, quienes hicieron parte de un grupo focal diseñado para explorar a fondo las habilidades blandas situacionales. Bajo este contexto, se profundizó en doce habilidades blandas relacionadas con la mencionada categoría.

Las habilidades blandas que los profesionales analizaron como más relevantes durante los grupos focales son *la cooperación, la empatía y la adaptabilidad*. Según manifestaron los profesionales del programa, *la empatía* se destaca como una característica que permite el buen desempeño tanto laboral como social, esto que va de la mano con la misión del programa en que se trabaja en el ámbito social comunitario. De esta manera, señalan que esta habilidad está inmersa desde los valores y principios éticos que desde sus casas y formación profesional adquirieron y que desde el campo de acción en el que se desenvuelven han hecho crecer. Por otro lado, en relación con *el aprendizaje*, los profesionales señalan que la poca capacitación que reciben impide de una u otra manera mejorar su desempeño laboral, ya que a diario se enfrentan a nuevos retos que difícilmente pueden afrontar de buena manera por falta de capacitaciones y en las nuevas tendencias metodológicas, de patologías, entre otras, ya que la población en la que estos se desenvuelven es diversa, desde primera infancia, hasta adultos mayores, población víctima del conflicto, negritudes, LGTBIQ+ etc. para estas sus necesidades son diferentes lo que hace rescatar una buena *adaptabilidad y resolución de problemas* no solo a estas dificultades, sino también a los escenarios para realizar las actividades.

La cooperación manifiesta ellos que la ven desde el trabajo en equipo “si usted no puede, yo puedo” y desde la *planeación* de las actividades en las que pueden participar en la ejecución diferentes áreas, todo esto también con los líderes, presidentes de JAL y JAC. para cerrar esta categoría los cambios que han tenido estos profesionales a través del programa y de las actividades que ellos mismo planean y ejecutan, han tenido un efecto positivo en su crecimiento personal y del que se han visto (*cambios a través del tiempo*) beneficiadas las personas que estos impactan.

Para Al-Adbuwani (2012), las habilidades blandas son de suma importancia para el talento humano, ya que impulsan la búsqueda de ventajas competitivas a través de la contratación de personal de calidad. Estas habilidades abarcan rasgos de personalidad, gracia social, competencia lingüística, hábitos personales y trabajo en equipo. La falta de capacitación en habilidades blandas se presenta como un obstáculo, según indican los profesionales, quienes enfrentan diariamente nuevos desafíos en un entorno diverso. El desarrollo de estas habilidades no solo mejora el desempeño individual, sino que también impacta positivamente en el crecimiento personal y beneficia a las personas a las que estos profesionales sirven.

Categoría Interpersonal: Para abordar la categoría interpersonal, se contó con la participación de siete profesionales del programa **CENCAF**, quienes fueron parte de un grupo focal diseñado para explorar a fondo las habilidades blandas interpersonales. En este contexto, se indagaron ocho habilidades blandas relacionadas con la mencionada categoría.

Las habilidades blandas que los profesionales evaluaron como más relevantes durante los grupos focales son *el respeto, la comunicación y el liderazgo*. Según las expresiones de los profesionales del programa, *el respeto* se destaca como una habilidad que no solo contribuye al

ambiente laboral, sino que también facilita las relaciones entre ellos. En este sentido, subrayan que esta habilidad se gestiona de manera natural entre los profesionales, y una de las integrantes comparte experiencias desagradables en otros entornos laborales que no ha experimentado en este contexto. Por otro lado, en relación con **la comunicación**, los profesionales destacan la falta de esta habilidad en las actividades diarias. Mencionan que la información a veces se transmite de un lugar a otro de manera inadecuada, lo que puede alterar su significado debido a una mala administración. Batista y Romero (2007) ya habían señalado la importancia de la asertividad y la claridad en los mensajes para el receptor, aspectos que este grupo considera necesarios. Finalmente, en cuanto al **liderazgo**, los profesionales que desempeñan roles de líderes en sus actividades expresan que son la "cara visible" y sirven como guía para la población en diversos espacios lúdicos. Consideran que gestionan adecuadamente su papel en la sociedad, coincidiendo con las ideas de Naranjo (2015), quien menciona que un líder debe ser alguien con la voluntad de ayudar a los demás y gestionar de manera efectiva la guía y el papel que desempeñan en las actividades

Los profesionales, al evaluar la **toma de decisiones, el manejo de conflictos y el reconocimiento**, reconocen que existen aspectos que podrían mejorarse; sin embargo, esto no resta importancia a la relevancia fundamental de estas habilidades en la evaluación general. Para empezar, la **toma de decisiones** se considera una habilidad fundamental cuando los profesionales centran sus esfuerzos en la ejecución de actividades y en la gestión de horarios con la comunidad en general. No obstante, surgen problemas cuando otras dependencias de la alcaldía y las decisiones de los líderes comunitarios requieren la implementación de nuevas actividades. En cuanto al **manejo de conflictos**, los profesionales gestionan adecuadamente los eventos durante sus actividades; sin embargo, al tratar con personas con antecedentes psiquiátricos, suele presentarse un inconveniente que, aunque no llega a convertirse en un problema mayor,

representa un desafío adicional. En relación con *el reconocimiento*, se observa que el programa carece de incentivos para motivar a los profesionales.

Las dos últimas habilidades blandas son *trabajo en equipo y pensamiento crítico*, las cuales, según los profesionales, se perciben con poca relevancia. No obstante, cabe destacar que, en ambas habilidades, *el trabajo en equipo* se distingue como fundamental. El desarrollo de esta habilidad surge de manera orgánica a través de la interacción entre los compañeros, especialmente porque al ingresar al programa no cuentan con una inducción formal y solo poseen habilidades duras para llevar a cabo las actividades. La carencia de espacios de capacitación ha impulsado un proceso de mentoría entre los profesionales, donde un colaborador experimentado acompaña a otro para formar en habilidades fundamentales, como la comunicación, transmisión de conocimiento y compromiso para alcanzar metas. Este enfoque se alinea con lo postulado por Triveño (2007) en su definición de trabajo en equipo. Este enfoque informal ha demostrado ser valioso para cultivar la colaboración y la integración eficiente en el equipo.

En cuanto al *pensamiento crítico*, los profesionales expresan que hay limitados espacios para desarrollar esta habilidad. Además, señalan que, en algunas situaciones, los profesionales pueden sentirse restringidos al expresar opiniones críticas sobre la institución. Este hallazgo sugiere la necesidad de promover entornos que fomenten la expresión libre de ideas y la capacidad de análisis crítico dentro del programa.

Categoría personal: Dicha categorización contó con la participación activa de ocho profesionales pertenecientes al programa CENCAF. Este grupo focal se constituyó para analizar y comprender de manera detallada las habilidades personales y sociales que favorecen las relaciones humanas, habilitando el desenvolvimiento productivo en diversos ámbitos, incluido el

entorno laboral. Estas competencias están intrínsecamente ligadas a la clasificación personal correspondiente, siendo esenciales para el crecimiento profesional.

Durante el proceso de evaluación, las competencias que se destacaron durante la focalización fueron *la autoconfianza, el autocontrol y la responsabilidad*, las cuales los profesionales consideran pilares fundamentales en su desarrollo técnico laboral. *La autoconfianza*, en particular, se menciona como una habilidad esencial para enfrentar diversos desafíos y lograr establecer y cumplir objetivos alineados con el plan estratégico del programa. Cuando los profesionales confían en su formación, experimentan una seguridad adicional en la toma de decisiones, se sienten más cómodos asumiendo riesgos y enfrentando situaciones difíciles. Esta competencia no solo influye en el desarrollo profesional, sino que también tiene un impacto significativo en las relaciones personales y laborales de los profesionales del CENCAF.

Las personas que confían en sí mismas tienden a establecer relaciones saludables y satisfactorias. Por esta razón, los profesionales resaltan su capacidad para expresar sus ideas y opiniones de manera asertiva, lo cual fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. *El autocontrol* se destaca como eje en la regulación y dirección de las emociones entre los profesionales. Esta competencia adquiere especial relevancia en su ámbito laboral, ya que recae en ellos la responsabilidad de mantener un enfoque claro en los objetivos y de resistir las distracciones o tensiones que puedan impactar su desempeño.

Goleman (1998) hace referencia al autocontrol como una destreza que permite a las personas gestionar sus reacciones emocionales, controlar sus impulsos y recuperarse de los reveses que la vida les presente. Los profesionales son capaces de mantener la calma en situaciones complejas, lo que les permite tomar decisiones asertivas en situaciones desafiantes, promoviendo así un desempeño efectivo y una toma de decisiones fundadas, lo que implica

considerar experiencias previas y cualquier otro tipo de información pertinente que pueda influir en la elección o resolución de un problema. Asimismo, **La responsabilidad** se destaca como un componente primordial en el desarrollo técnico y profesional, siendo mencionada por los profesionales como un sustento en su enfoque metodológico. Se evidencia este compromiso en la ejecución de sus responsabilidades, registrando el cumplimiento de sus obligaciones mediante informes descriptivos que incluyen cronogramas de ejecución, puntualidad y detalles precisos.

Los profesionales entrevistados hacen hincapié en la ética y el compromiso, actuando con integridad y respetando los lineamientos del programa. Mantienen un compromiso constante con la labor desempeñada y los resultados esperados para el informe de supervisión.

Al evaluar **la motivación, el análisis, la innovación y el emprendimiento**, según la perspectiva expresada por los profesionales, estas competencias deberían ser impulsadas desde la organización. Los profesionales señalan la falta de recursos y materiales suficientes como una limitación para el desarrollo óptimo de sus funciones. **La motivación** representa un componente vital que fomenta un alto nivel de compromiso y perseverancia en la consecución de metas y objetivos laborales. Este impulso interno ínsita a las personas a actuar y a buscar continuamente el logro. Sin embargo, los profesionales difieren en cuanto a la presencia de este impulso, ya que en ocasiones puede ser inconsistente. **El análisis**, como una habilidad constante para discernir e identificar de manera detallada, se considera fundamental en el crecimiento profesional. Los profesionales del programa afirman la importancia de llevar a cabo una evaluación continua en sus tareas diarias, convirtiendo en un modelo resolutivo. Además, destacan su relevancia al enfrentarse a decisiones estratégicas y resolver problemas, considerando esta competencia como algo inherente, aunque en ocasiones requiere de desarrollo.

Cómo expresa Al-Abduwani (2012) subraya que las habilidades blandas no sólo amplifican las habilidades técnicas y generan nuevas oportunidades, sino que también desempeñan un papel crucial en el desarrollo personal y ético en el entorno profesional. Los profesionales reconocen la relevancia de estas habilidades blandas, y, en consecuencia, la implementación de un proceso formativo para fortalecerlas tendría un impacto positivo en la calidad del trabajo realizado por los profesionales del **CENCAF**.

Simultáneamente, la participación de los profesionales en proyectos que fomenten *la innovación y el emprendimiento* suele ser limitada, ya que muchas de estas iniciativas no están directamente relacionadas con sus responsabilidades laborales específicas. Los profesionales señalan las posibilidades de desarrollo personal a través de la innovación. No obstante, la falta de asesoramiento y capacitación relacionada con sus roles laborales específicos restringe considerablemente esta posibilidad

Finalmente, según la visión de los profesionales, *la puntualidad, el lenguaje y el asesoramiento* se articulan con distintas competencias. Por ejemplo, la puntualidad se asocia con la responsabilidad, considerada una habilidad destacada en el ámbito de los profesionales del programa. El lenguaje se considera un eje fundamental para la comunicación efectiva. Sin embargo, el asesoramiento no siempre se percibe como adecuado, ya que, según la opinión de los profesionales, en ocasiones no se ajusta a las expectativas ni a las funciones requeridas en su desempeño laboral.

Definición de las habilidades blandas

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo sobre la recolección de información de la estrategia del programa **CENCAF**, su evolución a lo largo de los años y los cambios significativos que ha experimentado en términos de estructura y enfoque, se puede vincular

directamente con las categorías de habilidades blandas, proporcionando una base sólida para la implementación de un programa destinado a fortalecer dichas habilidades.

En primer lugar, la estrategia del programa ha demostrado un enfoque continuo en la participación comunitaria, la diversificación de actividades y la formación deportiva integral. Estos elementos se alinean perfectamente con las habilidades blandas evaluadas como la comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo, que son esenciales en la categoría interpersonal. La capacidad de los profesionales para adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad destaca la importancia de habilidades blandas como la adaptabilidad y la resolución de problemas, que pertenecen a la categoría situacional.

En términos de metas, la expansión estratégica del programa hacia el año 2024 refleja un compromiso continuo con el desarrollo integral de la comunidad. La introducción de roles específicos, como el Coordinador General, el Coordinador Urbano y el Coordinador de Corregimientos, apunta a fortalecer la coordinación eficiente y la evaluación continua, habilidades esenciales en la categoría situacional. Además, la distribución de licenciados por áreas y zonas destaca la necesidad de una comunicación efectiva y una buena planificación, habilidades clave en la categoría interpersonal.

Las metas proyectadas también incluyen el refuerzo de la formación deportiva, el aumento de la participación en actividades recreativas y la expansión del programa a través de coordinadores específicos para corregimientos. Estas metas refuerzan la importancia de habilidades blandas como la empatía, la comunicación y el pensamiento crítico, que se encuentran en las categorías situacional e interpersonal.

La autoconfianza, esencial para enfrentar desafíos y establecer metas alineadas con la estrategia del programa, actúa como un pilar crucial que potencia la toma de decisiones y la asunción de riesgos. A su vez, el autocontrol, destacado como un elemento clave en la regulación emocional, resulta fundamental para mantener un enfoque claro en los objetivos del programa y resistir distracciones o tensiones. Además, la responsabilidad, evidenciada en la ejecución de tareas y el cumplimiento de obligaciones, se erige como un componente esencial para garantizar el éxito de las metas y objetivos del **CENCAF**.

De acuerdo con los resultados, aquí se presenta una lista de las habilidades blandas por sus categorías para implementar en el programa **CENCAF** de la Alcaldía de Manizales:

Categoría Interpersonal:

1. Comunicación efectiva
2. Trabajo en equipo
3. Liderazgo
4. Pensamiento crítico

Categoría Situacional:

5. Adaptabilidad
6. Resolución de problemas
7. Empatía

Categoría Personal:

8. Coordinación eficiente
9. Autocontrol
10. Autoconfianza
11. Responsabilidad

☞ **Discusión**

La evolución del programa CENCAF a lo largo de los años refleja una estrategia adaptable y sólida para abordar las cambiantes necesidades de la comunidad. Desde su enfoque inicial en la concertación con las fuerzas vivas de las comunas y corregimientos, ha demostrado una capacidad continua de adaptación. La estrategia inicial destacó la importancia y sostenibilidad de la participación comunitaria, y a lo largo del tiempo, ha evolucionado para abordar no solo actividades recreo-deportivas, sino también la coordinación de eventos, la formación deportiva y la diversificación de actividades. Esta evolución estratégica evidencia la necesidad de habilidades blandas como respuesta a las dinámicas cambiantes de la comunidad.

En la búsqueda constante por mejorar y desarrollar el programa CENCAF, se evidencia la necesidad de fortalecer las habilidades blandas. Los profesionales, valiéndose de recursos inherentes a su carácter, han establecido un valioso trabajo de mentoría entre ellos, facilitando la transmisión de información y afrontando con éxito la diversidad de la población con la que interactúan. Este panorama subraya la oportunidad de implementar un programa dedicado a las habilidades blandas, que no solo potencie los recursos existentes en el programa, sino que también contribuya a mejorar la estrategia, los objetivos y las metas dentro de CENCAF.

Según Al-Adbuwani (2012), se destaca que las habilidades blandas no solo potencian las habilidades duras y crean nuevas oportunidades, sino que también contribuyen al desarrollo personal y ético en el ámbito profesional. Los profesionales reconocen la importancia de estas habilidades blandas, y, en consecuencia, la elaboración de un proceso de formación para potenciarlas repercutiría en una mejora significativa en el desempeño laboral de los profesionales del CENCAF. Goleman (1998) describe estas habilidades blandas como destrezas que permiten

gestionar reacciones emocionales y controlar impulsos. La relevancia del autocontrol en el ámbito laboral refuerza la idea de que las habilidades blandas, como la regulación emocional, son esenciales para un desarrollo ético y personal del profesional

No solo resaltan la importancia de las habilidades blandas estos autores, sino que también los planteamientos de Cimatti (2016), Robles (2012) y Tito (2016) convergen en la relevancia crucial de estas habilidades en el ámbito laboral contemporáneo. Para los profesionales del CENCAF, el uso de estas competencias socioemocionales resulta determinante en su interacción con la comunidad y en su desempeño en el programa.

Las habilidades blandas identificadas en los grupos focales son esenciales para el programa CENCAF, y la implementación del programa se vuelve imperativa para fortalecer la comunicación efectiva, fomentar el trabajo en equipo y cultivar el liderazgo entre los profesionales. La capacidad de adaptabilidad, la resolución efectiva de problemas y la empatía son fundamentales para abordar la diversidad de la población. Además, se destaca la importancia del pensamiento crítico para enfrentar desafíos emergentes. La coordinación eficiente, el autocontrol y la autoconfianza se erigen como pilares esenciales para maximizar el impacto en cada comuna y corregimiento. Se reconoce también la responsabilidad como una habilidad fundamental que debe impregnar todas las acciones del programa. Cuando estas habilidades se fortalecen de manera integral, contribuyen significativamente a la efectividad y sostenibilidad del programa, alineándose con su misión de desarrollo integral de la comunidad.

Perspectivas futuras

En una perspectiva más amplia, se ha evidenciado que los profesionales en el CENCAF no solo poseen habilidades blandas esenciales para la interacción efectiva con la comunidad, sino que también desempeñan un papel fundamental en la transmisión de estas habilidades a las

personas recién incorporadas al programa. La conexión entre la experiencia de los profesionales y el desarrollo de habilidades blandas se convierte en un vínculo vital para el éxito del programa. En este contexto, la implementación de un programa específico destinado al fortalecimiento de habilidades blandas se presenta como una iniciativa crucial para potenciar la labor del CENCAF. Este programa no solo capitalizará los recursos ya existentes, sino que también desempeñará un papel significativo en la mejora constante de la estrategia, los objetivos y las metas dentro del CENCAF. La mentoría entre profesionales, facilitando la transmisión de información y abordando la diversidad de la población, se consolidará como una práctica esencial para asegurar el éxito continuo del programa.

Implicaciones prácticas

El proceso de identificación de habilidades blandas desempeña un papel fundamental al abordar las complejidades encontradas en la evolución del programa CENCAF. En primer lugar, responde de manera imperativa a la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes de la comunidad. Centrándose en el fortalecimiento de habilidades blandas como la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la empatía, el programa se convierte en una entidad más receptiva y ágil, capaz de ajustar su enfoque eficientemente ante las transformaciones en las necesidades de la población.

En un sentido más amplio, este trabajo contribuye decisivamente a la identificación de la necesidad crítica de potenciar las habilidades blandas identificadas en los grupos focales. Estas habilidades esenciales, al fortalecerse integralmente, contribuyen de manera significativa a la efectividad y sostenibilidad del programa, alineándose de manera coherente y estratégica con la misión de desarrollo integral de la comunidad del CENCAF. En resumen, el programa de habilidades blandas se presenta como una respuesta integral y estratégica que no solo mejora la

capacidad de respuesta y eficiencia, sino que también amplía el impacto positivo del CENCAF en la comunidad que sirve.

≠ **Conclusión**

Propuesta para implementar un programa en Habilidades blandas

Según las necesidades del programa CENCAF y la importancia de las habilidades blandas, se propone crear un programa de implementación en habilidades blandas. Este programa se centrará en fortalecer las habilidades identificadas, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo, la adaptabilidad, la resolución de problemas, la empatía, el pensamiento crítico, la coordinación eficiente, el autocontrol, la autoconfianza y la responsabilidad. La implementación comprenderá una fase de capacitación continua, donde se ofrecerán sesiones especializadas para desarrollar estas habilidades de manera práctica y aplicada a situaciones específicas del entorno del **CENCAF**.

Asimismo, se facilitarán espacios y recursos dedicados a la innovación y el emprendimiento, alineados con los objetivos del programa, para impulsar iniciativas que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad. Este programa de implementación busca no solo potenciar las habilidades blandas existentes en el programa **CENCAF**, sino también mejorar la efectividad, la sostenibilidad y el impacto positivo en cada comuna y corregimiento.

Referencias bibliografía

- Al-Adbuwani, T. (2012). THE VALUE AND DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS: THE CASE OF OMAN. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2 (1), 77-86.
[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2791290](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2791290)
- Batista, J. & Romero, M. (2007) Habilidades comunicativas del Líder en Universidades y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus*. 13 (25), 36-64.
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479003.pdf>
- Carvajal, M. & Jiménez, E. (2016). Estudio de la satisfacción laboral en los empleados del San Lázaro Art Lifestyle Hotel en Cartagena. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad de Cartagena].
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/3986>
- Cáceres, E. Peña, P. & Ramos, L. (2018). Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú”. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad del Pacífico].
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2495>.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97-130.

10.18421/IJQR10.01-05

<http://ijqr.net/search.php?query=definition%2C+development&option=Title>

Gamboa, A. (2023). Modelo conceptual para el estudio de las relaciones entre las habilidades blandas del director de proyectos y el éxito en las gerencias de proyectos en empresas de desarrollo de software. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad de Antioquia].

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/34836>

González, K. (2015). Trabajo en equipo y satisfacción laboral. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>.

Gómez-Gamero, M. (2019) Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. DIVULGARE *Boletín Científico De La Escuela Superior De Actopan*, 6 (11),_1 -5.

<https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>

Goleman, D. (1998). Parte I: más allá de la experiencia. En Goleman, D. (Ed.), *Practica de la inteligencia emocional*, 4-34. Barcelona: Kairós.

<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>

Guerra-Báez, S. (2019) A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, 1–10. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>

Hamui-Sutton & Varela-Ruiz (2012) La técnica de los grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2 (1), 55 - 60 <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733230009.pdf>

Lara, K. & Novoa, M. (2020). Educación física y resolución de conflictos, una experiencia positiva para la vida del ser humano. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Pedagógica Nacional].

<http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/12790>

Mereyda, C. & Brenda, M. (2022) Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad de San Jacinto, Tumbes 2022 [Tesis doctoral o de maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99941>

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.

Pensamiento y gestión, (38), 119-146. <http://dx.do.org/10.14482/pege.37.7020>

Orderique, L. (2021). Estrategias en habilidades blandas para la satisfacción laboral en una universidad del departamento de Lambeyeque. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61568>.

Pandero, E. & Alonso-Tapia, J. (2013) Autoevaluación: connotaciones teóricas y prácticas. Cuándo ocurre, cómo se adquiere y qué hacer para potenciarla en nuestro alumnado. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 11, (2), 551-576.

<https://www.redalyc.org/pdf/2931/293128257012.pdf>

Patiño, E. & Londoño, J. (2021). Fortalecimiento en habilidades blandas para la formación de ingenieros(as) industriales de la universidad tecnológica de Pereira. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/items/f28e999e-72a1-473b-966f-f9f1d886c1df>.

Ponce, M. (2016) La autogestión para el aprendizaje en estudiantes de ambientes mediados por tecnología. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 7 (12), 1-23.

<https://doi.org/10.32870/dse.v0i12.258>

- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75 (4), 453 - 465. [10.1177/1080569912460400](https://doi.org/10.1177/1080569912460400)
- Ramírez, G. (2016). Satisfacción laboral en operadores logísticos en el Valle de México y Querétaro. Un estudio comparativo. [Tesis doctoral o de maestría, Instituto Politécnico Nacional].
<https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/22383>
- Reyes, K. (2016). Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional (estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango). [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Rodríguez, E. Rabazo, A. & Narajon, D. (2015) Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas. *Perfiles Educativos*. 36 (147), 50-56.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982015000100004
- Sarmiento, C. (2019) Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Piloto de Colombia].
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6523>
- Tito, M. (2016). Desarrollo de *soft skills* una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1 (12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Triveño, G. (2007) El manejo del “saber” dentro del “trabajo en equipo”. *Perspectivas*, 19, 107-113.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453009>

Ummatqul, K. (2020). Soft Skills Development in Higher Education. Universal Journal of Educational Research, Vol. 8 No. 5(pp. 1916 -1925). [10.13189/ujer.2020.080528](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080528)

Vargas, A. (2020). Las habilidades blandas en los directivos de las empresas de sector turístico de Manizales. [Tesis doctoral o de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78513>

Vélez, M. (2006) El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. Revista Ciencias Estratégicas, 14 (16), 153-169.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320326003.pdf>

- **Guía de grupos focales**

Preguntas para Grupos Focales sobre Habilidades Blandas (Categoría Situacional) en el CENCAF

Introducción:

1. ¿Cómo describirían su experiencia general en el CENCAF en cuanto a la interacción y colaboración con sus colegas?
2. ¿Pueden compartir alguna experiencia reciente en la que hayan tenido que trabajar en equipo para resolver un problema o alcanzar una meta?

Empatía:

3. En su opinión, ¿cómo se manifiesta la empatía en el entorno de trabajo del CENCAF? ¿Pueden proporcionar ejemplos concretos?
4. ¿Cree usted que tiene la suficiente empatía en las actividades profesionales que a diario realiza?

Manejo del Tiempo:

5. ¿Cómo manejan ustedes y sus colegas el tiempo en el CENCAF para garantizar la eficiencia en las tareas asignadas?
6. ¿El manejo del tiempo que usted tiene en la población con la que trabaja es acorde a su metodología de enseñanza?

Adaptabilidad:

7. ¿Cuándo fue la última vez que tuvieron que adaptarse a cambios inesperados en su entorno laboral? ¿Cómo manejaron esa situación?
8. ¿Considera usted que la adaptabilidad en cuanto a escenarios deportivos se refiere, es óptima para el desarrollo de sus actividades?

Aprendizaje:

9. ¿Cómo fomenta el CENCAF el aprendizaje continuo entre sus profesionales? ¿Han participado en alguna actividad de desarrollo profesional recientemente?
10. ¿Las capacitaciones que se le han brindado por parte de la institución en la que usted trabaja son suficiente para un buen aprendizaje?

Resolución de Problemas:

11. ¿Pueden compartir una experiencia en la que hayan enfrentado un problema significativo en el trabajo y cómo lo resolvieron como equipo?
12. ¿Resuelve usted con facilidad las dificultades o problemas que se le presentan a la hora de desarrollar las actividades?

Efectividad:

13. Desde su perspectiva, ¿cómo se mide la efectividad en el CENCAF? ¿Hay métricas específicas que se utilicen para evaluar el desempeño?

Autoridad y Dependencia:

14. ¿Cómo se distribuye la autoridad y la dependencia en el trabajo diario del CENCAF? ¿Cómo afecta esto la dinámica del equipo?

Negociación y Cooperación:

15. ¿Han tenido que negociar o cooperar con otros departamentos o equipos dentro del CENCAF? ¿Cómo fue esa experiencia?

Planeación y Establecimiento de Metas:

16. ¿Cómo se planifican y establecen metas en su unidad o departamento? ¿Sienten que estas metas son alcanzables y realistas?
17. ¿Establece metas claras en la ejecución del programa?

Cambios a lo largo del Tiempo:

18. ¿Han notado cambios en la importancia o enfoque de alguna de las habilidades mencionadas a lo largo de su tiempo en el CENCAF?

Sensibilidad a Temas Sensibles:

19. Dada la naturaleza de la evaluación, ¿hay algún tema relacionado con las habilidades blandas que puedan considerar sensible y que deseen abordar con precaución?

Cierre:

20. ¿Cómo describirían su experiencia en este grupo focal? ¿Hay algún tema que no hayamos abordado y que consideren importante?

Preguntas para Grupos Focales sobre Habilidades Blandas (Categoría Interpersonal) en el CENCAF

Introducción:

1. ¿Cómo describirían el ambiente interpersonal en el CENCAF? ¿Qué aspectos destacarían en términos de relaciones entre colegas?

Respeto:

2. ¿Cómo se manifiesta el respeto en las interacciones diarias entre los profesionales del CENCAF? ¿Pueden compartir ejemplos específicos?
3. ¿De qué manera fomentan el respeto usted y sus compañeros en el área a la que pertenece?

Comunicación:

4. ¿Cómo evaluarían la calidad de la comunicación en el CENCAF? ¿Existen canales de comunicación efectivos y abiertos?
5. ¿Tiene una comunicación efectiva su líder o coordinador con usted y demás compañeros?

Manejo de Conflictos:

6. ¿Cómo se abordan y resuelven los conflictos en el CENCAF? ¿Pueden compartir alguna experiencia personal relacionada con el manejo de conflictos?

Toma de Decisiones:

7. ¿Cómo se toman las decisiones en su unidad o departamento? ¿Cómo participan los profesionales en el proceso de toma de decisiones?
8. ¿Son oportunas las decisiones que ha tomado dentro de la organización?

Liderazgo:

9. ¿Cómo describirían el estilo de liderazgo predominante en el CENCAF? ¿Cómo afecta esto a la colaboración y al desempeño del equipo?
10. ¿Considera que su coordinador de área y superiores ejercen un liderazgo adecuado con usted y sus compañeros?

Reconocimiento:

11. ¿Cómo se reconoce y celebra el buen desempeño y los logros en el CENCAF? ¿Sienten que se valora adecuadamente su trabajo?

Trabajo en Equipo:

12. ¿Cómo se fomenta y facilita el trabajo en equipo en el CENCAF? ¿Han tenido experiencias particulares que destaquen la importancia del trabajo colaborativo?

Pensamiento Crítico:

13. ¿En qué medida se valora y promueve el pensamiento crítico en el CENCAF? ¿Han participado en situaciones donde se haya requerido un enfoque crítico?

Cambios a lo largo del Tiempo:

14. ¿Han notado cambios en la dinámica interpersonal y en la importancia de estas habilidades a lo largo de su tiempo en el CENCAF?

Sensibilidad a Temas Sensibles:

15. Dada la naturaleza de la evaluación, ¿hay algún tema relacionado con las habilidades blandas interpersonales que consideren sensible y que deseen abordar con precaución?

Cierre:

16. ¿Cómo describirían su experiencia en este grupo focal? ¿Hay algún tema que no hayamos abordado y que consideren importante?

Preguntas para Grupos Focales sobre Habilidades Blandas (Categoría Personal) en el CENCAF**Introducción:**

1. ¿Cómo describirían la importancia de las habilidades personales en el entorno laboral del CENCAF? ¿Cómo afectan estas habilidades a su desempeño diario?

Motivación:

2. ¿Cómo se fomenta y mantiene la motivación individual en el CENCAF? ¿Han experimentado situaciones que hayan afectado positiva o negativamente su motivación?
3. ¿Se siente usted motivado y dispuesto en el área a la que pertenece?

Puntualidad:

4. ¿Cómo se valora la puntualidad en el CENCAF? ¿Cómo afecta la puntualidad al funcionamiento general del equipo?
5. ¿Cree usted que la entidad es responsable y puntual con usted y sus compañeros?

Asesoramiento:

4. ¿Cómo se brinda y recibe asesoramiento en el CENCAF? ¿Han tenido experiencias de asesoramiento que hayan impactado en su desarrollo profesional?

Autoconfianza:

5. ¿En qué medida influye la autoconfianza en su capacidad para abordar desafíos y asumir responsabilidades en el CENCAF?

Lenguaje:

6. ¿Cómo se valora el uso del lenguaje en las interacciones profesionales en el CENCAF? ¿Existen expectativas específicas en cuanto a la comunicación verbal y escrita?
7. ¿El lenguaje que utiliza con sus superiores y compañeros?

Innovación y Emprendimiento:

8. ¿Cómo se fomenta la innovación y el espíritu emprendedor en el CENCAF? ¿Han participado en proyectos que requieran estas habilidades?
9. ¿De qué manera puede usted mejorar programa a través de la innovación?

Autocontrol:

8. ¿Cómo manejan ustedes y sus colegas el autocontrol en situaciones de presión o estrés en el trabajo?

Análisis:

9. ¿En qué medida se valora la habilidad de análisis en el CENCAF? ¿Han participado en situaciones que hayan requerido un enfoque analítico?

Responsabilidad:

10. ¿Cómo se define y mide la responsabilidad en el contexto laboral del CENCAF? ¿Han tenido experiencias que destaquen la importancia de ser responsable en el trabajo?

Cambios a lo largo del Tiempo:

11. ¿Han notado cambios en la importancia de estas habilidades personales a lo largo de su tiempo en el CENCAF?

Sensibilidad a Temas Sensibles:

12. Dada la naturaleza de la evaluación, ¿hay algún tema relacionado con las habilidades blandas personales que consideren sensible y que deseen abordar con precaución?

Cierre:

13. ¿Cómo describirían su experiencia en este grupo focal? ¿Hay algún tema que no hayamos abordado y que consideren importante?