

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA**



**MEMORIA LABORAL
(P.E.T.A.ENG.)**

**“COMPETENCIAS BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS INSTRUCTORES DEL GRUPO DE ARTILLERÍA Y
DEFENSA ANTIAÉREA G.A.D.A. “91” DE EL ALTO”**

Presentado por: Univ. Celia Giovanna Del Carpio Salcedo

Tutor Docente: MGr. Luis Hugo Jimenez Carrasco

La Paz – Bolivia
Noviembre, 2023

DEDICATORIA

A mis padres Hernán (Nano) y Justina (Ina), mis bellos ángeles que nos cuidan desde el cielo, por todo lo que me enseñaron y me permitieron ser y por sobre todo su amor incondicional y el apoyo recibido durante toda la vida, los amo por siempre.

A mis hijos, Yasmin, Ariana y Mayesh mi hermoso regalo, por ser mi luz y motivación, espero sean felices siempre y que jamás pierdan esa alegría, los amo con el corazón.

A mi esposo Max Alquizaletth Montes, por su amor y apoyo en los momentos más difíciles, por la sabiduría y paciencia que le caracteriza.

A mis hermanos Daysi y Manuel y a su hermosa familia, siempre he disfrutado de su presencia en mi vida y espero que siga siendo así, en lo bueno y en lo malo siempre estaremos juntos.

AGRADECIMIENTO

Primero, agradezco a Dios Padre Todopoderoso, por regalarme la vida y acompañarme en cada etapa, incluso sin merecerlo, cuando me siento desfallecer. A él toda la gloria y honra.

Agradezco infinitamente a mi tutor Mgr. Hugo Jimenez Carrasco por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, ser mi guía durante todo el desarrollo de este trabajo. Así también mi agradecimiento a los Tribunales Mgr. Daniel Castellón y MSc. Marco Salazar.

Mi agradecimiento a la Directora General de DD.HH. Dra. Carola Zambrana Balta, al Jefe de la Unidad de DD.HH. y D.I.H. Cnl. DAEN. Elsner Bernal Soliz y a los compañeros de trabajo del Ministerio de Defensa, por haber confiado en el trabajo desarrollado.

A mis maestros en la vida: profesores, docentes, familia de devotos, hermanos y hermanas (Amigos entrañables), que me formaron no sólo con sus enseñanzas, sino con su amor, sabiduría y ejemplo, a discernir lo bueno de lo malo, a respetar la vida y a ser agradecida por todo lo vivido y lo que queda por vivir.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
SUMMARY.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL.....	6
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	6
1.1.1. Datos referenciales de la Institución.....	6
1.1.2. Misión, Visión y Objetivos Institucionales.....	6
1.1.3. Características generales de la Institución.....	8
1.1.4. G.A.D.A. 91 cuartel Fuerza Aérea, El Alto.....	8
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	9
1.2.2. Formulación del Problema	13
Pregunta Fundamental.....	13
Preguntas Complementarias.....	13
CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL.....	14
2.1. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL.....	14
2.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS.....	14
2.2.1. Funciones.....	17
2.2.2. Tareas.....	18
2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA.....	19
2.3.1. Competencias Blandas.....	19
2.3.2. Desempeño Laboral.....	21
Test de Competencias Blandas de Goldstein adaptado.....	22
2.3.3. Derechos Humanos.....	23
2.3.4. Liderazgo.....	23
Tipos de habilidades de un líder.....	24

Prácticas fundamentales del liderazgo profesional.....	24
Gestión de conflictos.....	26
Técnicas para gestión de conflictos.....	26
2.3.5. Servicio Militar.....	29
2.4. RESULTADOS ALCANZADOS.....	30
Características de los Instructores Militares.....	30
Resultados Generales del Test de Competencias Blandas.....	31
2.5. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS.....	32
2.5.1. Lecciones aprendidas.....	32
2.5.2. Buenas prácticas.....	33
CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL.....	34
3.1. APRENDIZAJE LABORAL.....	34
DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN.....	38
3.2. LOGROS PROFESIONALES.....	58
3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES.....	59
3.3.1. Límites	59
3.3.2. Dificultades.....	61
CAPITULO IV DESCRIPCION DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....	62
4.1. PLANTEAMIENTOS A FUTUROS DESAFIOS PROFESIONALES.....	62
GLOSARIO.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS	

RESUMEN

Esta Memoria Laboral abordó los temas de las Competencias Blandas y Desempeño Laboral de los Instructores del Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de El Alto, cuyo objetivo es fortalecer las competencias blandas del personal que imparte instrucción militar, mediante talleres con las temáticas de ética y valores, liderazgo, empatía y comunicación asertiva entre otros, para el logro de un buen trato hacia sus subordinados y por consiguiente mejorar su desempeño laboral. Para ello se trabajó desde el área de la Psicología Organizacional, que está enfocada a ayudar a las empresas a evaluar las competencias, habilidades, percepciones y el potencial de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización, al mismo tiempo que contribuye a su desarrollo humano y profesional.

De los resultados de la intervención que se obtuvieron, se pueden resaltar que se fomentó el desarrollo de las relaciones humanas y sociales en la UU.MM., logrando resultados al preservar los derechos humanos de los soldados, actores principales en este contexto; logrando así, reducir en un porcentaje importante las denuncias por vulneraciones en este cuartel. Asimismo, se logró incorporar estos talleres también en las Grandes y Pequeñas Unidades Militares al interior de las Fuerzas Armadas, incluyéndolas en las capacitaciones a los Instructores Militares.

Palabras claves: competencias blandas, desempeño laboral, instrucción militar, G.A.D.A. “91”, ética, liderazgo, empatía y comunicación asertiva, Grandes y Pequeñas Unidades Militares, Fuerzas Armadas.

SUMMARY

This Work Report addressed the topics of Soft Skills and Job Performance of the Instructors from the Artillery and Anti-Aircraft Defense Group G.A.D.A. "91" in El Alto. The objective was to strengthen the soft skills of personnel involved in military instruction through workshops covering themes such as ethics and values, leadership, empathy, and assertive communication, among others. The aim was to achieve better treatment of subordinates and consequently improve their job performance. The approach utilized in this report was grounded in the field of Organizational Psychology, which is focused on assisting companies in evaluating employees' competencies, skills, perceptions, and potential to reach organizational objectives, while simultaneously contributing to their human and professional development.

Key results of the intervention highlighted the promotion of human and social relationships within the Military Units, leading to tangible outcomes in preserving the human rights of soldiers, who are the main actors in this context. This effort significantly reduced reports of violations within the barracks. Additionally, the workshops were successfully integrated into both large and small military units within the Armed Forces, incorporating them into the training programs for Military Instructors.

INTRODUCCIÓN

La presente Memoria Laboral que lleva por título Competencias Blandas y Desempeño Laboral de los Instructores del Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de El Alto, se realizó debido a la necesidad de hacerle frente a una problemática recurrente que se presenta en la U.DD.HH. Y D.I.H., esto por la prevalencia de diferentes denuncias por vulneración a los derechos humanos en los cuarteles y con el objetivo de determinar en primera instancia, el nivel de relación psicosocial de las competencias blandas con el desempeño laboral de los instructores de la Unidad Militar descrita; asimismo, se pudo ver que al impartir instrucción militar a los soldados que realizan su Servicio Militar Obligatorio, estos no contaban con un buen desempeño laboral, pues la instrucción se la realizaba con las directrices que por costumbre se impartían en las Fuerzas Armadas, de manera que al no manejar las competencias blandas como un recurso, se caía fácilmente en una falta o contravención, pues no se respetaban algunos de los derechos de los soldados en los cuarteles, conociéndose además de algunas vulneraciones a los derechos humanos, inclusive por medios de comunicación masivos.

Razón por la cual, se propuso realizar una evaluación diagnóstica de las competencias blandas que emplean los individuos (Instructores Militares) que imparten instrucción a los soldados en el cuartel dependiente de la Fuerza Aérea Boliviana – F.A.B., con la finalidad de conocer qué competencias blandas requieren de un reforzamiento, además de identificar las dimensiones de competencias blandas a ser desarrolladas en el personal militar en procura de mejorar su desempeño laboral, pero no solamente en esta Unidad

Militar, sino también en las Grandes y Pequeñas Unidades Militares al interior de las Fuerzas Armadas; realizando posteriormente la presentación y sistematización de las conclusiones y recomendaciones que aportaron datos importantes.

Este trabajo se desarrolla en la Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario dependiente de la Dirección General de Derechos Humanos e Interculturalidad en las Fuerzas Armadas del Ministerio de Defensa. Si bien la evaluación diagnóstica se realizó en una UU.MM. y no así directamente en la Institución descrita, esto se debe a que el Ministerio de Defensa orienta y desenvuelve sus actividades en apoyo a todas las Unidades Militares a lo largo del Estado Plurinacional de Bolivia.

En segunda instancia, con los resultados de la evaluación diagnóstica se logró incluir esta temática en las capacitaciones que regularmente se realizan en la U.DD.HH. y D.I.H. a los Instructores Militares, mediante un programa de intervención orientados a fortalecer las competencias blandas del personal, desarrollando las temáticas de ética y valores, liderazgo, empatía y comunicación asertiva, para mejorar su desempeño laboral.

Por otro lado, la Memoria Laboral está organizada por capítulos. El primero denominado Marco Institucional, hace referencia a la descripción de la institución, mostrando las características de esta, el cual es el Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, Dirección General de Derechos Humanos e Interculturalidad en las Fuerzas Armadas, la Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, el Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91”, que es una institución pública que trabaja en relación directa con las Fuerzas Armadas del Estado en la parte administrativa; asimismo, a través de la Dirección General de Derechos Humanos e

Interculturalidad en las FF.AA. verifica la defensa de los derechos humanos en las UU.MM. a lo largo del País, atendiendo todos los casos denunciados dentro de esta. Además, en este acápite se encuentra la Identificación del Problema, que corresponde al Fortalecimiento de las Competencias Blandas del personal de instructores militares mediante la implementación del Programa desarrollado para este fin. El segundo capítulo denominado Desarrollo Laboral, donde se identifican los objetivos de la Memoria Laboral el cual como el principal se tiene: Fortalecer las competencias blandas del personal que imparte instrucción militar a través de un programa, utilizando estrategias psicológicas para lograr un buen desempeño laboral en la Unidad Militar. Asimismo, se desarrolla en este capítulo la Descripción de Funciones y Tareas, en principio se realiza la descripción de las mismas desde la institución, luego las funciones específicas para este trabajo.

Posteriormente se realiza una descripción de la estructura teórica con la que se respalda el trabajo, así como la representación mediante un cuadro del Test de competencias blandas de Goldstein adaptado, que se utilizó para el diagnóstico previo.

Luego se abordan los resultados alcanzados, en un primer momento, haciendo referencia al test de competencias blandas, los resultados del programa implementado, lográndose importantes avances, sobre todo en lo que respecta a los derechos humanos. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.

En el capítulo de Desempeño Laboral, se hace una descripción del aprendizaje laboral y el desarrollo de la intervención, logros profesionales, límites y dificultades. Para finalizar con la descripción de la proyección profesional y futuros desafíos profesionales.

CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

1.1.1. Datos referenciales de la Institución

El Ministerio de Defensa

Fue creado al crearse la República de Bolivia el 6 de agosto en 1825, con la promulgación de la Primera Constitución Política del Estado, en 1826, se crearon tres Ministerios: Interior y Relaciones Exteriores, Hacienda y Guerra y Marina; fue instituido el Ejército, un primer Estatuto Orgánico, las primeras leyes y reglamentos sobre su organización, instrucción, uniformes y la confección del primer presupuesto de guerra. Creando además el primer Colegio Militar, después de esto fue denominado “Ministerio de Guerra”, actualmente conocido como Ministerio de Defensa.

1.1.2. Misión, Visión y Objetivos Institucionales

Misión Ministerio de Defensa

Formular e implementar la política de seguridad y defensa nacional, gestionando los recursos de las Fuerzas Armadas para el cumplimiento de su mandato constitucional, coordinando y promoviendo la gestión de riesgos y atención de desastres, lucha contra el contrabando y acciones de apoyo al desarrollo integral para el Vivir Bien en nuestra Nación Boliviana. (Min.Def., 2023)

Visión Ministerio de Defensa

En el año 2023 somos una entidad resiliente, que cuenta con un modelo de gestión pública orientada a resultados, caracterizada por su transparencia y respeto a la

institucionalidad; reconocida por su capacidad para el diseño e implementación de políticas y estrategias de seguridad y defensa de estado plurinacional de Bolivia, además de gestión de riesgos y atención de desastres, lucha contra el contrabando y acciones de apoyo al desarrollo integral en coordinación con las Fuerzas Armadas y los diferentes niveles del Estado Boliviano. (Min.Def., 2023)

Objetivos Ministerio de Defensa

- Mejorar la gestión administrativa del Ministerio de Defensa para atender con transparencia el 100% de los requerimientos priorizados por las unidades dependientes y Fuerzas Armadas a nivel nacional durante el quinquenio 2021 – 2025.
- Fortalecer la gestión operativa de las Fuerzas Armadas promoviendo la mejora de sus capacidades en los componentes de doctrina, organización, medios, personal e infraestructura a nivel nacional durante el quinquenio 2021 – 2025.
- Fortalecer la administración, protección y desarrollo de los intereses marítimos, fluviales, lacustres y marina mercante; así como la reivindicación y la conciencia marítima a nivel nacional e internacional durante el quinquenio 2021 – 2025.
- Fortalecer la Gestión del Riesgo de desastres en UGR´s de Municipios vulnerables, para lograr una oportuna atención de desastres y/o emergencias para alcanzar la resiliencia durante el quinquenio 2021 – 2025.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional en la lucha contra el contrabando mediante la implementación de políticas y estrategias conjuntas a nivel nacional durante el quinquenio 2021 – 2025. (Min.Def., 2023).

1.1.3. Características generales de la Institución

El Ministerio de Defensa es el organismo Político y Administrativo de las Fuerzas Armadas, de la cual dependen las tres Fuerzas (Ejército, Fuerza Aérea Boliviana y Armada Boliviana), cuenta con tres Viceministerios (Defensa y Cooperación al Desarrollo Integral, Defensa Civil y Lucha Contra el Contrabando), con catorce Direcciones Generales, cuarenta y cinco Unidades, Empresas Descentralizadas y Empresas Estratégicas.

La Dirección General de Derechos Humanos e Interculturalidad en las Fuerzas Armadas; tiene por objetivo velar por la defensa y protección de los Derechos Humanos de todo el personal de las Fuerzas Armadas y la relación de éstos con la sociedad civil. Está compuesta por dos Unidades: la Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario y la Unidad de Interculturalidad e Igualdad de Oportunidades. El trabajo se lo realiza en la Unidad de DD.HH. y D.I.H.

Tiene a su vez a cargo la implementación del Programa Para Vivir Bien en los Cuarteles, Trato Debido, Menú Regionalizado, Programa de Capacitación en DD.HH. y Plan de Género en el Sector Defensa; así como el cumplimiento de acuerdos y compromisos con diversas Entidades Nacionales e Internacionales relacionadas con los Derechos Humanos. (Min.Def., 2022).

1.1.4. Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” El Alto.

El Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de la ciudad de El Alto es un cuartel dependiente de la Fuerza Aérea Boliviana, lugar donde se encuentran los instructores militares, desarrollando su trabajo con los jóvenes de 18 a 22 años

que prestan el servicio militar obligatorio y también para los jóvenes y señoritas pre militares. En este cuartel se realizó la evaluación diagnóstica y se desarrolló en principio el programa de fortalecimiento de las competencias blandas para mejorar y reforzar los hallazgos encontrados.

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Planteamiento del problema

Las competencias blandas son un factor decisivo para la convivencia y constituyen un recurso de los más significativos en el campo de la salud mental, diversas investigaciones han demostrado la relación psicosocial entre las competencias blandas y el comportamiento de los sujetos en un ámbito de trabajo como lo es en el Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de la ciudad de El Alto.

Las competencias blandas en el ámbito laboral, suponen un factor a la par de las competencias duras que son más exactas, el ser humano cuenta con habilidades blandas o interpersonales que les facilita el manejo de las situaciones adversas y cómo resolverlas de la mejor manera. Es así que ambas se encuentran ligadas y repercuten sobre el comportamiento y su desempeño laboral.

Asimismo, el potenciamiento de las tres dimensiones de las competencias blandas que son: Personales, Sociales y Metódicas, permite que este proceso se reproduzca en similares ámbitos donde se imparte instrucción militar.

Las Fuerzas Armadas son un lugar que es considerado seguro, dónde las demandas de garantías de derechos se realizan en un marco de relativa fortaleza institucional, en un

ambiente sin aparentes conflictos estructurales; donde los derechos humanos son un factor importante y determinante a la hora de impartir instrucción militar a los soldados que prestan el Servicio Militar Obligatorio. Sin embargo, es conocido que no siempre se ejerció estos, convirtiéndose en anteriores años en una dinámica frecuente y constante de vulneración de algunos derechos, que fuerza al ser humano a una continua adaptación y supervivencia; es así que, los derechos humanos cobran vida en un escenario diferente, en un contexto militar.

En este escenario el trabajo del psicólogo es vital, dirigido a sobrellevar el impacto que se genera en el ser humano la transición de ser un ciudadano civil a uno que realiza el Servicio Militar Obligatorio; asimismo, en el desarrollo del trabajo del personal de instructores. La psicología ofrece herramientas que permiten recobrar el equilibrio mental para afrontar multitud de situaciones, busca colocar al sujeto en un estado que le permita retomar o fortalecer sus proyectos de vida y horizontes de sí mismo, conformando un esquema o imagen del sujeto.

La psicología como ciencia estudia los procesos mentales, las sensaciones, las percepciones y el comportamiento del ser humano, en relación con el medio ambiente físico y social que lo rodea, mientras que los derechos humanos representan todo un conjunto normativo que protege a los sujetos por el simple hecho de ser humano.

En este entendido, es necesario que un líder militar cumpla con una serie de cualidades que lleve a sus subordinados o soldados al éxito esperado por parte de la Institución que imparte la instrucción militar. Entre los más importantes se puede hablar de: coraje, disciplina, decisión, desinterés, competencia profesional, humanidad, confianza en sí

mismo, lealtad, entrega, inteligencia, capacidad de delegar funciones, capacidad de comunicación y muy particularmente la firmeza (GARCÍA, 2012).

Por tal motivo, en la institución castrense los miembros que ocupan un puesto dentro la jerarquía militar tienen que demostrar con sus acciones ser ejemplo de liderazgo que lo hace comportarse acorde a su moral y honor militar.

Por consiguiente, una máxima en este ámbito es que el superior que adquiera el mando debe asumir el liderazgo orientado por el principio, por ejemplo: Nunca se debe ordenar a los subordinados hacer lo que uno mismo no haría en situación similar, es simplemente ordenar a los soldados según lo que establece la norma y reglamento militar.

A su vez, el término disciplina adquiere una connotación distinta en el ámbito militar, se llega a definir la disciplina militar como: *“un estado de acatamiento y obediencia consciente que existe entre el elemento militar y se manifiesta como el pronto y voluntarioso cumplimiento de todas las órdenes impartidas y en ausencia de ellas interpretar la voluntad del superior, en el alcance y objetivos que son moralmente permisibles”* (FARRAN, 2007).

Impartir disciplina dentro la institución militar significa la formación del espíritu de cuerpo del soldado por medio de sanciones que moldee su comportamiento por el uso adecuado de normas y reglamentos que se utilizan en las FF.AA. En este ámbito la normativa disciplinaria de las Fuerzas Armadas no ha sufrido modificaciones importantes. Al contrario, se produjo un retroceso en su formalización en lo que respecta a los derechos humanos. El reglamento vigente de faltas disciplinarias que data de 1985, tendría que

sufrir importantes cambios en su reglamentación debido a la etapa democrática que se vivía en el país, pero en el fondo no hubo mayores cambios respecto a los anteriores reglamentos (Min.Def., 1916, 1938, 1955, 1985).

Para el campo de la Psicología, incursionar en el campo militar es un tanto dificultoso dada la poca apertura al área, el realizar este trabajo es sin duda un logro, debido a que no se da mucha importancia a las competencias blandas. Por esto, la elaboración e implementación de un programa que vaya a formar mejores habilidades, tanto en el servicio militar como en la formación de personal militar profesional resulta de gran apoyo, ya que esto permitirá formar de mejor manera al personal militar profesional, debido a que dentro de las Fuerzas Armadas no existirían áreas específicas en cuanto al fortalecimiento o acompañamiento psicológico.

Por tal motivo, se hace importante que los instructores militares aprendan y desarrollen competencias blandas que les permita, en primera instancia, el manejo de conductas apropiadas logrando desempeñar su trabajo con los soldados de una manera ética y propositiva, considerando las competencias blandas y que se mejore la instrucción militar impartida, para el logro de los objetivos deseados.

Del mismo modo, se trabaja en el potenciamiento de las tres dimensiones de las competencias blandas que son: Personales, Sociales y Metódicas, permitiendo que este proceso se reproduzca en similares ámbitos donde se imparte instrucción militar, revelando procesos cognitivos que garanticen los Derechos Humanos en los cuarteles.

Asimismo, mediante las inspecciones a las diferentes Unidades Militares se tomaron en cuenta los requerimientos del personal en el área psicológica, permitiendo insertar e incluir esta temática en los cursos de Derechos Humanos.

1.2.2. Formulación del Problema

Considerando la problemática anteriormente descrita se plantean las siguientes preguntas:

Pregunta Fundamental

¿Qué competencias blandas son apropiadas para que los instructores militares desarrollen un buen desempeño laboral en su trabajo con los soldados que prestan su servicio militar obligatorio en el Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de El Alto?

Preguntas Complementarias

¿Qué estrategias son necesarias para reforzar en los instructores militares las competencias blandas?

¿Al reforzar las competencias blandas de los instructores militares estos realizarán un adecuado desarrollo de su trabajo en el G.A.D.A. “91”?

CAPITULO II DESARROLLO LABORAL

2.1. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN LABORAL

2.1.1. Objetivo General

Fortalecer las competencias blandas del personal que imparte instrucción militar a través de un programa, utilizando estrategias psicológicas para lograr un buen desempeño laboral en la Unidad Militar.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las competencias blandas a ser reforzadas y que sean adecuadas para el personal de instructores militares.
- Implementar el programa de fortalecimiento de las competencias blandas mediante talleres a los instructores militares en la Unidad Militar.
- Desarrollar talleres con las temáticas de ética y valores, liderazgo, empatía y comunicación asertiva.
- Elaborar informes de capacitación, describiendo los resultados que se esperan y las proyecciones en relación al trabajo realizado.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS

El Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia trabaja en la protección de los derechos humanos, tanto del personal militar y civil que conforma las FF.AA., de los soldados y marineros que integran las filas de los cuarteles al momento de prestar su servicio militar obligatorio, así como de la población civil que se encuentra en relación con las Fuerzas Armadas.

La Dirección General de Derechos Humanos e Interculturalidad en las Fuerzas Armadas, es la encargada de velar por esta protección de los derechos humanos. Es así que se cuenta con la Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, compuesta por un equipo multidisciplinario de profesionales que se encargan del cumplimiento de los Derechos Humanos y el desarrollo humano integral de todos los miembros de las FF.AA.; esta encargada además, de promover la capacitación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en coordinación con las instancias correspondientes, tomando en cuenta las Resoluciones Ministeriales siguientes:

- **R.M. 0261/2011 “Trato Debido”**, que establece el trato debido y calidad de vida digna acorde a las necesidades básicas de todo ser humano dentro de la Institución, asimismo, el conocimiento de las prohibiciones siguientes: *Queda prohibido para el personal militar proporcionar tratos crueles, vejámenes humillantes y degradantes que atenten a la integridad corporal y psicológica, el sometimiento a trabajos forzados y arriesgados, las prácticas y ejercicios extremos que atenten a la seguridad física y psicológica, el sometimiento a cualquier forma de servidumbre a soldados y marineros; así como, incorporar a los planes de estudio de los Institutos de formación Militar, programas curriculares en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, Género e Interculturalidad*, con fines de aplicación práctica en la formación militar y la vida profesional.

- **R.BI-M. 001/2015 “Menú Regionalizado”**, que establece la aprobación de Manual de uso práctico para el soldado y marinero, busca mejorar la situación alimentaria y nutricional del soldado boliviano.
- **R.M. 0920/2017 “Programa Para vivir Bien en los Cuarteles”**, que busca dignificar el Servicio Militar Obligatorio (S.M.O.), en el Art. 1. indica: Aprobar, en el marco del Principio del “Vivir Bien” estipulado en el Art. 8 de la CPE, el “Programa Para Vivir Bien en los Cuarteles”, conformado por: Trato dispensado, Salud, Alimentación Infraestructura Cuartelaria, Control de dotaciones, Formación Integral del Soldado y otras acciones, a objeto de brindar calidad de vida a los Soldados y Marineros que cumplen con el Servicio Militar Obligatorio.
- **R.M. 0840/2017 “Programa de Capacitación y Educación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario”**, desarrollado a través del Plan Anual de Capacitación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en convenio con el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (Min.Def., 2014).

En este ámbito, las Funciones y Tareas desarrollados en el trabajo específico, devienen de la implementación de Talleres dentro del Programa Para Vivir Bien en los Cuarteles y el Programa de Capacitación y Educación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Dado que, si bien el sentido de la Unidad de Derechos Humanos, donde se desarrolló este trabajo, es netamente la prevención de actos que vayan en contra de los derechos

de las personas, las funciones que se pudieron implementar, fueron también alrededor de esta temática. Sin embargo, posteriormente se logró incluir los Talleres al programa descrito.

2.2.1. Funciones

Entre las Funciones que se tienen están:

- Efectuar el seguimiento del cumplimiento de las Resoluciones Ministeriales y los Programas: Trato Debido, Menú Regionalizado, Para Vivir Bien en los Cuarteles, la Capacitación y Educación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- Conformando el equipo multidisciplinario, se realizan inspecciones de Derechos Humanos a las Unidades e Institutos Militares a lo largo del Estado Plurinacional de Bolivia, recabando la información necesaria, toma de un cuestionario a los soldados y la atención de denuncias, así como se gestionan las mejoras en las instalaciones de cada Unidad e Instituto Militar inspeccionado, de esta manera lograr garantizar el respeto de los Derechos Humanos al interior de las Fuerzas Armadas.
- Conformando el equipo multidisciplinario, se realiza la capacitación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en las Unidades e Institutos Militares, a objeto de lograr la prevención de hechos, faltas y contravenciones a los Derechos Humanos.

- Conformando el equipo multidisciplinario, emitir Certificados de Vulneración y No Vulneración de los Derechos Humanos para el personal de las FF.AA. convocado a ascenso de grado.

Funciones específicas

Desarrollar el programa de fortalecimiento de las competencias blandas a los instructores militares de la UU.MM., incluyendo la temática en las capacitaciones que se realizan de acuerdo a un cronograma anual de capacitaciones.

2.2.2. Tareas

Dentro de las tareas están las de ejecución de planes, programas y proyectos destinados a mejorar la calidad de vida y convivencia en armonía dentro de los cuarteles:

- Programa “Para Vivir Bien en los Cuarteles”, busca dignificar el Servicio Militar Obligatorio (S.M.O.)
- Difusión y capacitación de los Derechos Humanos.
- Programas de apoyo jurídico y psicológico.
- Recepción de denuncias relacionadas a la vulneración de DD.HH. al interior de las FF.AA.
- Elaboración de informes y recomendaciones.

- Emitir Certificaciones de Vulneración y No Vulneración de Derechos Humanos para el personal de las FF.AA. convocado a ascenso.

2.3. ESTRUCTURA TEÓRICA

El trabajo representa un aporte inicial para establecer un programa de intervención permitió fortalecer y mejorar el uso de competencias blandas por parte de los instructores militares que permita mejorar su desempeño laboral y de esta manera prevenir la vulneración de los Derechos Humanos de los soldados que prestan su servicio militar en esas dependencias.

Se pretende poseer una herramienta para la prevención de la vulneración de los DD.HH. mediante la concientización de los instructores militares acerca de sus competencias blandas utilizadas en la instrucción militar en los cuarteles, debido a que transmiten su conocimiento y experiencia a los soldados, los cuales serán aplicados en su vida futura. La sociedad en su conjunto también debe tener conocimiento sobre el rol que juegan en la formación del personal militar las competencias blandas, lo cual representará un avance significativo en materia de DD.HH.

2.3.1. Competencias Blandas

Definiciones de competencias blandas.

Las competencias blandas son cualidades personales relacionadas con la inteligencia emocional y social. Son aquellas habilidades que se potencian con el trato hacia los demás y que se cultivan a lo largo de la vida a través del contacto con

otras personas, sin necesidad de cursos ni titulaciones. Asimismo, son atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva y afectiva. Siendo el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Las habilidades o competencias blandas se identifican como el factor que determina aquello que se hace con las habilidades duras. No sólo se considera la información con que la persona cuenta, sino lo que puede hacer con ella (VIDAL, (2008).

Para Goleman existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: autocontrol o autorregulación, conocimiento de uno mismo, motivación, empatía y habilidades sociales (GOLEMAN, 1998).

Además, Goleman dice que, las habilidades blandas o inteligencia emocional, como él las cataloga, se dividen en dos grandes competencias: personales, aquellas que se relacionan con uno mismo y sociales, aquellas que se refieren a los demás. Dentro de las competencias personales, se encuentran la conciencia emocional, la valoración y la confianza en uno mismo; en esta última, se incluyen la motivación de logro, el compromiso y el optimismo. Dentro de las competencias sociales, se distinguen la empatía, la orientación hacia el servicio, el desarrollo de los demás, el

aprovechamiento de la diversidad, la conciencia política, así como la comunicación, el liderazgo, la catalización del cambio, la resolución de conflictos y las habilidades de equipo (GOLEMAN, 1998).

2.3.2. Desempeño laboral

Chiavenato señala que el desempeño laboral, se trata de la conducta del trabajador enfocado en lograr positivamente los objetivos trazados. El aspecto primordial del sistema se encuentra en este punto. El desempeño compone la estrategia individual para conseguir los objetivos deseados. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (CHIAVENATO, 2007).

Asimismo, indica que el desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad (CHIAVENATO, 2007).

Por otro lado, cabe mencionar que en las Instituciones no todos los colaboradores han desarrollado estas competencias, el cual nos lleva a identificarlos y capacitarlos de tal manera que puedan mejorar y desarrollar sus habilidades blandas y logren adaptarse a este nuevo ritmo de trabajo, contando con un personal con un buen desempeño laboral.

Bohlander (2003) “el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio” (pág. 23).

TEST DE GOLDSTEIN ADAPTADO			
Competencias Blandas			
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Cualidades personales relacionadas con la inteligencia emocional y social.	Identificación de las competencias blandas necesarias para ser reforzadas en los instructores militares del G.A.D.A. “91”.	Competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> • Resiliencia • Flexibilidad • Adaptabilidad • Autorreflexión • Ética
		Competencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Comunicación asertiva • Saber escuchar • Trabajo en equipo • Liderazgo
		Competencias metódicas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades analíticas • Capacidad de organización • Resolución de problemas • Manejo del estrés

Cuadro 1. Test sobre Competencias Blandas de Goldstein adaptado.

2.3.3. Derechos Humanos

Los derechos humanos son valores fundamentales que poseen los seres humanos en todo momento y lugar y que les permiten vivir en condiciones de dignidad, libertad e igualdad.

Se expresan jurídicamente como derechos y facultades que la Constitución, la ley y el derecho internacional reconocen en favor de todas las personas y que les garantizan el libre y pleno ejercicio de sus derechos y libertades, sin distinciones de sexo, raza, nacionalidad, origen social o posición económica, religión, forma de pensar, participación política o por cualquier otra causa. No obstante, los derechos humanos van más allá de un listado de derechos individuales o colectivos que los Estados se comprometen a respetar y garantizar en favor de la persona humana sin distinción. Los derechos humanos responden a principios inherentes al logro de una calidad de vida y un proyecto de vida para todas las personas, lo cual tiene fundamento en los principios de solidaridad, igualdad y universalidad. El derecho a la paz, vendría a ser un fin superior a satisfacer, aun cuando pudiera no estar así consagrado en las Constituciones Políticas. Las Fuerzas Armadas tienen así, una misión a cumplir y como tal, el principal desafío es prevenir el conflicto y accionar la fuerza solo en casos claramente necesarios (I.I.D.H., 2005).

2.3.4. Liderazgo.

Es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o de un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo logrando así, las metas y objetivos marcados.

Características de un líder. Edú (2014) una vez tenemos claro qué es el liderazgo, vamos a definir las características que debe tener un líder.

Tipos de habilidades de un líder.

- **Habilidades técnicas:** Se refieren a la aplicación de conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar una actividad de la organización.
- **Habilidades intrapersonales:** Son aquellas que implican el propio control de uno mismo, tanto a nivel emocional como cognitivo.
- **Habilidades de organización o interpersonales:** Son aquellas que permiten a la persona que lidera el equipo trabajar como un miembro más del mismo e interaccionar eficazmente con las personas dirigiendo el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos, considerando la dimensión humana y emocional de los trabajadores. Tienen que ver con la creación de estructura, flujo de trabajo y control del mismo, como por ejemplo el diseño y conducción de reuniones. Esto supone fuertes dosis de empatía y humildad, pues los líderes profesionales también se equivocan. Por ello, los nuevos líderes deberán ser un ejemplo de aprendizaje y reciclaje continuo.

Prácticas fundamentales del liderazgo profesional.

Edú (2014) ha destacado cinco prácticas fundamentales del liderazgo profesional:

- Potenciar el crecimiento, desarrollo profesional y personal de cada colaborador, considerando sus necesidades y potencialidades individuales. Cada trabajador es único y todos tienen un talento. Un buen líder debe identificar y ayudar a desarrollar el talento de sus colaboradores. Para ello debe facilitarle la posibilidad

de aprender nuevas tareas y que las nuevas tareas sean estimulantes y tengan significado.

- Reforzar los logros y el esfuerzo: dar las gracias de forma genuina es imprescindible (salario emocional). Existen dos importantes ventajas del salario emocional frente al salario económico es que además de que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, no supone un coste económico.

- Fomentar el empowerment en los trabajadores aumentando su autonomía, toma de decisiones y control sobre su trabajo. El exceso de control externo, rigidez en los procedimientos y excesiva burocracia no es una buena política para motivar a los trabajadores.

- Motivar a los colaboradores transmitiendo sentimientos positivos como ilusión y confianza (contagio emocional). Esto tampoco significa que el líder deba estar en todo momento pendiente de que sus empleados estén contentos, pero sí de organizar las tareas y actividad del grupo escuchando activamente a todos y cada uno de sus miembros, considerando sus necesidades, dándoles autonomía, así como contagiando y transmitiendo, de forma activa, positividad, ilusión y confianza.

- “Predicar con el ejemplo” (modelado positivo): quienes más deben trabajar y esforzarse son los jefes.

Gestión de conflictos.

International Outsourcing y Recruitment IOR (2019) los conflictos son habituales en cualquier entorno laboral y personal, pueden sucederse con clientes, jefes, subordinados o compañeros y pueden provenir de diferencias entre intereses profesionales, valores personales, culturales o simplemente por la existencia de personalidades opuestas.

Técnicas para gestión de conflictos.

STARTUP GUIDE IONOS (2019) lo primero y más importante: quedarse mirando sin hacer nada no es una solución. Todos los empleados (y no solo los encargados) deberían reaccionar ante la aparición de un conflicto importante entre dos compañeros. Los conflictos van acompañados de una serie de señales:

- Evitarse: Las partes involucradas se evitan y no se hablan.
- Lenguaje corporal: Los estados de ánimo se transmiten muy bien mediante los gestos y movimientos corporales.
- Distancia: Cuando las partes potencialmente en conflicto tienen que hablar, lo hacen de forma muy distante y con un tono formal.
- Ignorarse: Cuando existe un conflicto, una de las partes deja de tomar en serio a la otra. La consecuencia es que las partes tienden a ignorar las decisiones contrarias.

Los términos líder y liderazgo, derivados del verbo inglés to lead, fueron incorporados más bien recientemente a nuestra lengua y conforme a su significado original el líder pasó a ser entre nosotros simplemente el caudillo, jefe, guía y

especialmente jefe de grupo o de partido político y en general de cualquier agrupación o colectividad.

En algún momento el concepto de leadership pareció colisionar con el management, haciéndose preciso diferenciarlos. Warren Bennis, prolífico autor en materias de liderazgo, salió al paso de esta dificultad afirmando que en tanto “los líderes hacen lo correcto, los managers lo hacen bien”, y consecuentemente con aquello, que “una de las cualidades más importantes de un líder es la visión: saber hacia dónde ir” (Bennis, Spreitzer y Cummings, 2006, p. 128), apuntando a su particular responsabilidad en moldear el futuro de sus agrupaciones. A su vez, Hersey y Blanchard (1977), sostuvieron que el management es una clase especial de leadership (y por ende más limitado), en el cual es vital el logro de los objetivos de la organización, “mientras que este último es el intento de impactar el comportamiento de un individuo o grupo independientemente de la razón”, coincidiendo en cierta forma con el general Dwight Eisenhower, quien afirmó que el liderazgo representa “el arte de lograr que alguien haga lo que usted desea, porque él quiere hacerlo”, que es lo esencial del concepto. Al parecer, el mundo militar se ha excluido de dar a sus jefes y conductores la denominación de líderes, prefiriendo las expresiones de comandante en jefe, OCT (que se utiliza en nuestra Armada desde los inicios de la década de 1960), o alguna otra similar.

Estrictamente, es líder quien tiene seguidores. Creo que, en su acepción militar más corriente, reconocemos como tal al que posee la capacidad de comprometer emocionalmente y guiar la conducta de un individuo o grupo, en beneficio de la

organización militar y sus misiones. Su material de trabajo son las personas y su potencial se expresa en el grado de seducción logrado para subordinarlas a su voluntad, más que en el puro ejercicio de la autoridad formal que posee. “El verdadero liderazgo -afirma John Maxwell (2007)- no puede ser dado en premio... o asignado, proviene sólo de la influencia y esta no puede ser mandatada, debe ser ganada...”.

Pese al uso generalizado del término liderazgo, creo que es conveniente reflexionar sobre las ventajas que se derivan de su empleo. Desde luego, el compromiso emocional y volitivo generado alrededor del líder refuerza las fuentes tradicionales de inspiración del militar como son el patriotismo, el sentido del deber y la propia disciplina, entendida como un código de conducta exigente y aceptada por superiores y subalternos. Adicionalmente, el líder y el subalterno se benefician con su ejercicio: el primero, porque explota todas las posibilidades de su gestión de mando, y el subalterno al encontrar estímulos para esforzarse y mejorar. Y más todavía, la acción del líder eleva tanto el nivel de satisfacción individual de los seguidores como el de las relaciones entre ellos, favoreciendo el rendimiento del conjunto. La verdad es que hay escasas citas de este arte en la literatura militar, atendiendo – así lo creo – a su reciente incorporación al léxico, pero los líderes han gravitado históricamente en la bitácora de las instituciones castrenses y curiosamente, aunque todos compartimos la convicción de que los miembros de las organizaciones representan su principal activo, sólo es propio de los líderes

interesarse realmente en ellos como personas y darles un rol de sujetos activos en su gestión de mando (REVISTA DE MARINA, 2018).

2.3.5. Servicio Militar

El Servicio Militar Obligatorio (SMO) se remonta antes de que Bolivia naciera como Estado Libre, Independiente y Soberano. Durante el esplendor del Imperio Incaico, la selección de los jóvenes para conformar los ejércitos de cada SUYO (LOS SUYOS), consistía en pruebas muy severas, que previo vencimiento a las mismas podían optar a una plaza. Durante los 16 años de lucha llevadas a cabo por las huestes que operaban en todo el territorio del Alto Perú, hoy Bolivia, estas se nutrieron de hombres valientes que por sus ideales se presentaban voluntariamente para cumplir con su caro anhelo, el de ver a su amada Patria libre del yugo español (NOLASCO, 2014).

El Servicio Militar Obligatorio se encuentra estipulado en la Constitución Política del Estado Plurinacional del 7 de febrero de 2009; en la Primera Parte, Título III Deberes, Art. 108, establece que son deberes de las bolivianas y los bolivianos: Núm. 12. Prestar el servicio militar, obligatorio para los varones, asimismo en el Título VII Fuerzas Armadas y Policía Boliviana Capítulo Primero Fuerzas Armadas Art. 249, establece que todo boliviano está obligado a prestar el Servicio Militar de acuerdo con la Ley (C.P.E., 2021).

2.4. RESULTADOS ALCANZADOS.

Características de los Instructores Militares

En principio se realizaron las entrevistas al comandante - Cmdte. y al segundo comandante - 2do. Cmdte. de la Unidad Militar, de donde se extrajeron la mayor parte de la información para el trabajo, así como los permisos correspondientes; posteriormente, se procedió a la identificación de los participantes, que eran 20 del total de 55 Instructores Militares entre damas y varones del Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. "91" dependiente de la Primera Brigada Aérea de la ciudad de El Alto. Cabe destacar que el personal involucrado son Suboficiales y Sargentos dependientes de la Fuerza Aérea Boliviana – F.A.B.

Para el trabajo se desarrolló en primera instancia un diagnóstico, con la elaboración de un Test de competencias blandas de Goldstein adaptado, compuesto por 56 preguntas calificadas de acuerdo a la escala Likert, cuya puntuación corresponde a la siguiente escala:

1 = Nunca,

2 = Casi Nunca,

3 = A veces,

4 = Casi siempre

5 = Siempre.

En base a 3 dimensiones: Personales, Sociales y Metódicas; que permite determinar el nivel de conocimiento de los Instructores sobre las competencias blandas;

asimismo, tomando en cuenta la modalidad de respuestas y conceptos empleados se lograron identificar las competencias blandas que emplea el personal que imparte instrucción militar en el Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea “91” de El Alto, de las cuales se determinó cuales necesitaban ser reforzadas.

Resultados Generales del Test de Competencias Blandas

El 60% del personal que participó del diagnóstico presenta un nivel de conocimiento pasada la media en las temáticas, verificándose estas con las siguientes dimensiones:

Personales, el 53% representa un nivel medio de conocimiento y una prevalencia de Resiliencia, Flexibilidad y Adaptabilidad; sin embargo, en los niveles de Autorreflexión y Ética, presentan una muy baja frecuencia, relacionado con problemas en este ámbito laboral, para ser reforzadas.

Sociales, el 65% representa un nivel de medio en adelante; en el nivel de Empatía en un puntaje de bueno; sin embargo, en los niveles de Comunicación Asertiva, Trabajo en Equipo y Liderazgo presenta una baja frecuencia, de la misma manera a ser reforzados.

Metódicas, el 62% representa un nivel de medio para arriba de conocimiento y una prevalencia de Habilidades Analíticas y Capacidad de Organización; sin embargo,

en los niveles de Resolución de Problemas y Manejo del Estrés, presentan una muy baja frecuencia, a ser reforzado.

De los resultados de la intervención resaltamos los siguientes:

- Se fomentó el desarrollo de las relaciones humanas y sociales en la UU.MM., logrando percibir que se puede garantizar el respeto a los derechos humanos de los soldados, actores principales en este contexto.
- Logrando así, reducir en un porcentaje importante las denuncias por vulneraciones a los derechos humanos en este cuartel.
- Asimismo, se logró incorporar estos talleres también en las Grandes y Pequeñas Unidades Militares al interior de las Fuerzas Armadas, incluyéndolas en las capacitaciones a los Instructores Militares.

2.5. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRACTICAS.

2.5.1. Lecciones aprendidas.

Las Competencias Blandas son una herramienta fundamental para el desarrollo del Desempeño Laboral en cualquier Entidad y más en una Institución Militar, como es en el Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea G.A.D.A. “91” de la ciudad de El Alto. Sin embargo, no se consideran los aspectos psicológicos con la debida prioridad. Asimismo, al adentrarse en este ámbito, no se le da la importancia, debido a que el tratamiento de los Derechos Humanos por costumbre y practica frecuente,

siempre se impartió desde los aspectos legales, es decir desde el Derecho, que corresponde a la parte jurídica.

Por tal razón, es importante realizar el seguimiento a los aspectos psicológicos que fueron modificados e introducidos hasta el momento; de igual manera, no desestimarlos y que más bien se mejore a través de las estrategias psicológicas.

Una lección aprendida a resaltar es, la importancia de la observación y escucha activa, mismas que durante el desarrollo de los talleres se fueron socializando también a los Instructores Militares, a objeto de resaltar la importancia desde un lado y del otro. De igual manera, es importante el trabajo del psicólogo en diferentes ámbitos, ya que al ser un observador participante se tiene la posibilidad de visibilizar una problemática, que no siempre es notorio para otras personas.

Sin embargo, en este aspecto mediante la observación, se pudo evidenciar que, al ser una Entidad Castrense, no se discuten las órdenes dadas, situación que dificulta el desarrollo de un Trabajo en Equipo, dado que el Instructor no espera que los Soldados colaboren para el logro de los objetivos, estos solamente deben acatar órdenes. Por tal razón, esta temática aún no fue abordada por medio de los talleres.

2.5.2. Buenas prácticas

Para comenzar con el diagnóstico de Competencias Blandas se utilizaron entrevistas semiestructuradas al Comandante y Segundo Comandante de la Unidad Militar descrita, herramientas que ayudó a recabar información y datos relevantes, por la

flexibilidad que se tiene; asimismo, se revisaron los aspectos no solo de la temática descrita y con mayor debilidad, sino también otros que nos permitieron mejorar en ciertas áreas y reforzar en otras que se mostraban con buenos resultados, como parte del desempeño laboral de los Instructores.

Posteriormente, se desarrollaron los talleres que estaban inmersos, en algunos casos, en los Cursos de Derechos Humanos que se realizan a lo largo de la gestión en diversas Unidades Militares y según un Cronograma Anual de Capacitaciones; en otras oportunidades se realizaron específicamente en los lugares que se requerían o que se inspeccionaban frecuentemente.

Los talleres que se desarrollaron están divididos en sesiones, dependiendo del tiempo del que se disponía, se trabajaba con la totalidad de los instructores.

La forma de establecer un parámetro de medida de los resultados de las capacitaciones es, la observación posterior a través de la no recurrencia de hechos de vulneración de derechos humanos, es decir que solamente al no presentarse más denuncias a lo largo de la gestión, nos daba un resultado óptimo; es decir que de una gestión a otra se han observado una disminución sustancial en las denuncias.

CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL

3.1. APRENDIZAJE LABORAL

A lo largo de estos 3 años y algunos meses en la Unidad de DD.HH. y D.I.H. se desarrolló el trabajo, conjuntamente al equipo multidisciplinario de manera

continua, logrando llegar a la mayor cantidad de instructores, así como de Damas y Caballeros Cadetes - DD.CC.CC., Soldados - Sldos., Marineros – Mros. y Premilitares – Premil. de las tres Fuerzas.

En la Unidad de Derechos Humanos, se trabaja en la planificación y coordinación de las actividades de Capacitación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario; así como, en la promoción de políticas y estrategias ejecutadas en el campo de los Derechos Humanos. Asimismo, se viene realizando esta difusión al personal de cuadros e instructores de los cuarteles sobre la temática de DD.HH., buscando que su aplicabilidad sea de uso cotidiano en los recintos militares y en los Institutos de formación Militar de las tres Fuerzas.

- **Con relación a la 1ra. Tarea: Programa “Para Vivir Bien en los Cuarteles”.**

Se coadyuva en el relevamiento de información para la ejecución de operaciones diversas, mediante las inspecciones a las diferentes Grandes y Pequeñas Unidades Militares e Institutos Militares a nivel nacional, con el objetivo de verificar el cumplimiento del Trato Debido, Programa Para Vivir Bien en los Cuarteles y Menú Regionalizado de los soldados y marineros de las Fuerzas Armadas.

Con el seguimiento al cumplimiento del programa de Menú Regionalizado, que busca el mejoramiento de la alimentación de los soldados, marineros y de las Damas - Caballeros Cadetes que se encuentran en Instrucción Militar.

- **Con relación a la 2da. Tarea: Difusión y capacitación de los Derechos Humanos.** A través de las capacitaciones se aborda el tema de Derechos Humanos desde la perspectiva de la psicología, tomando en cuenta las características a ser reforzadas del personal de Instructores Militares que se encuentran en relación con los Soldados y Marineros, en las dimensiones de:
Competencias Personales (Resiliencia, Flexibilidad, Adaptabilidad, Autorreflexión y Ética).
Competencias Sociales (Empatía, Comunicación Asertiva, Trabajo en Equipo y Liderazgo).
Competencias Metódicas (Habilidades Analíticas, Capacidad de Organización, Resolución de Problemas y Manejo del Estrés).
- **Con relación a la 3ra., 4ta. y 5ta. Tarea: Programas de apoyo jurídico y psicológico. Recepción de denuncias relacionadas a la violación de DD.HH. al interior de las FF.AA. Elaboración de informes y recomendaciones.** Se coadyuva en la gestión de la asistencia psicológica y social para las víctimas y afectados por la violación de los derechos humanos, ocurridos al interior de las Fuerzas Armadas. Haciendo conocer mediante las instancias correspondientes sobre las contravenciones que existen, que vulneren los derechos humanos con los informes respectivos.
En el campo de la intervención psicológica, se procede a identificar las principales características para reducir rasgos de estados emocionales alterados

a través de acciones que proporcionen un ambiente de seguridad y confianza, logrando establecer empatía con la persona que denuncia mediante la escucha activa, examinando las dimensiones del problema, ordenamiento del grado de las necesidades, exploración de posibles soluciones inmediatas y el apoyo para tomar una acción concreta.

Asimismo, se colabora en las visitas a los soldados y marineros que se encuentran internados en Hospitales y Clínicas en convenio con el seguro UNIVIDA por casos de enfermedad y evacuados desde las Unidades Militares alejadas de las capitales de Departamento o ciudades, hasta el restablecimiento de la salud de los involucrados.

- **Con relación a la 6ta. tarea: Emitir Certificaciones de Vulneración y No Vulneración de Derechos Humanos para el personal de las FF.AA. convocado a ascenso.** A través del Sistema informático de Derechos Humanos, se coadyuva en el ingreso y procesamiento de la información respecto a vulneraciones de derechos del personal de las Fuerzas Armadas. Asimismo, se coordina acciones con la Unidad de Interculturalidad e Igualdad de Oportunidades en la elaboración de Certificados de Vulneración y No Vulneración de los Derechos Humanos para el personal de las Fuerzas Armadas convocado a ascenso de grado para cada gestión.

DESARROLLO DEL TRABAJO DE INTERVENCIÓN

Como parte del Programa Para Vivir Bien en los Cuarteles y el Programa de Capacitación en Derechos Humanos, se incluye las Competencias Blandas, logrando desarrollar los talleres, en principio de la Dimensión de Competencias Personales con las temáticas de Ética y Valores Morales.

Posteriormente de la Dimensión de Competencias Sociales con las temáticas de Liderazgo y Trabajo en Equipo. Asimismo, de la Dimensión de Competencias Metódicas con las temáticas de Resolución de problemas y Manejo del Estrés.

Talleres

La realización de talleres para los instructores en las temáticas identificadas en el test a ser reforzadas, se desarrollaron de acuerdo a las siguientes temáticas:

Taller de Ética y Valores

Objetivo:

Es identificar y reflexionar sobre la ética y los valores personales, reconocer y respetar los valores de otras personas (En este caso los instructores y los soldados que prestan sus servicios en el cuartel G.A.D.A. 91).

Los puntos destacados del taller fueron:

Los valores que pueden construir y definir cada uno de los instructores participantes les ayuda a tomar decisiones de acuerdo con los que creen, al mismo tiempo les permite responder a la presión de la responsabilidad de su cargo y planear en coherencia con sus propios deseos y posibilidades.

El rol del capacitador en este proceso consiste en apoyar al instructor en el desarrollo de una actitud crítica y reflexiva ante sus propios valores y ante la influencia del medio, que en muchos casos los limita y condiciona; para ello se pretende identificar en ellos cuáles son sus valores.

La ética y los valores son ideales, cualidades deseables que orientan y guían la conducta humana; se refieren a las diversas maneras de valoración de las personas, la sociedad y la cultura. Por ello no existen valores únicos para todas ni para todos los tiempos, sino que dependen de cada persona, grupo social, momento y espacio histórico. Estos se construyen desde la niñez y se ajustan, revisan o modifican a lo largo de la vida, de acuerdo con las motivaciones y conocimientos personales; a la influencia de la sociedad y cultura a la que pertenece; y a la influencia de los mensajes de los diferentes agentes educativos como los medios de comunicación, la familia y la escuela.

Los valores pueden clasificarse en tres categorías:

- **Valores que son derivados de las reglas y normas de la sociedad;** por ejemplo: lo bueno y lo malo; la verdad y la mentira; lo honesto y lo deshonesto.
- **Valores que consideran las propiedades útiles de un objeto o situación determinada;** por ejemplo: se valora la escuela porque es donde aprendemos, donde compartimos con amigos, donde pasamos momentos agradables, etc.

- **Valores internos, que involucran directamente los afectos y conocimientos de la persona;** por ejemplo: los conceptos de vida, familia, amistad y amor tienen un significado íntimo, diferente y particular para cada persona.

Las personas tienen diferentes valores, pero pueden compartir una estructura básica que le permita entenderse y funcionar en un grupo social y en la sociedad. El reconocimiento y respeto de los valores de otras personas, es esencial para entender y aceptar la diversidad en la que uno se desenvuelve.

Para saber si los valores son verdaderos para cada persona, resulta útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Es algo en lo que creo?
- ¿Estoy lo suficientemente orgulloso de lo que valoro como para compartirlo con los demás?
- ¿Elijo libremente, nadie me obliga o presiona?
- ¿Actúo de acuerdo con mis valores?
- ¿Cómo me siento con mis valores?

Para el desarrollo del taller se presentaron los objetivos por medio de un data show, posteriormente se utilizaron las siguientes dinámicas:

Dinámica # 1

- **Mensajes de la familia:**

Duración: 30 minutos.

Material: Se utilizaron tarjetas de 7 X 12 cm. y bolígrafos.

Desarrollo:

Escribir en las tarjetas o en papeles que se les proporciona, las siguientes preguntas:

¿Qué mensajes te dio tu familia acerca de...?, completando con las frases de una lista, que identifique las formas de pensar y sentir acerca de qué le dicen al respecto, cómo actúan y qué sensaciones les causa tocar cada uno de los temas, por ejemplo:

Tener una familia y respetarla.

El trabajo y su carrera profesional.

Consumir alcohol o drogas.

Respetar las tradiciones y cultura de nuestro país.

Ser honesto y solidario.

Respetar a los demás en cualquier ámbito de su vida.

Se les solicitó puedan elegir una respuesta que hayan escrito y socializar con el grupo, reflexionando y basándonos en las siguientes preguntas:

¿Qué valores transmite la familia?,

¿Están de acuerdo con los valores de su familia? ¿Porqué?,

¿Qué valores comparten con sus camaradas o compañeros de trabajo?,

¿Qué papel tienen los valores de su familia y de sus amigos en la definición de sus valores?

Se cierra la técnica sacando conclusiones de la reflexión destacando la importancia que tiene aceptar y respetar el hecho de que las personas pueden tener valores diferentes a los nuestros.

Dinámica # 2

- “Identificando mis valores”:

Material:

Se utilizaron hojas de papel y bolígrafos o marcadores.

Se solicito a los instructores escribir y reflexionar sobre los diez valores que considere importantes y que se le asigne un número en la escala del 1 al 10 (El 1 significa de menor valor y el 10 de mayor valor).

Puede considerarse la importancia que le dan al amor, al dinero, a la familia, al trabajo, al estudio, a la prosperidad, al prestigio y al status, a la amistad, a la paz, a la actividad física, a la actividad intelectual, a la comodidad, a la honradez, a las relaciones sociales, a la diversión, a la religión, entre otros.

Desarrollo:

Se organizó grupos de cinco personas y se les pidió que escriban 10 valores comunes y que le asignen un número en la escala del 1 al 10. Posteriormente, la presentación y discusión de los trabajos de grupo. De esta manera, se reflexiona con el grupo basándose en lo que escribieron acerca de los valores comunes que compartimos con todos y que nuestra vida es un reflejo de nuestros valores ético-morales aprendidos en nuestras casas desde niños.

Taller de Liderazgo

Primera Parte - Conceptos de Liderazgo

Objetivo: El objetivo de la primera parte es la reflexión sobre el liderazgo, donde el participante se preguntará y responderá al finalizar la primera sesión:

¿Qué tipo de Líder es?

¿Qué tipo de Líder quiero ser?

¿Qué necesito para alcanzar a ser el Líder que quiero?

Esta primera parte se desarrollará inicialmente con la exposición de conceptos generales sobre liderazgo, tipos de liderazgo e importancia del liderazgo, con el fin de alinear el concepto para todos los participantes, de esta manera mitigar dudas y consultas sobre el tema.

Dinámica # 1

- **“Construyendo al Líder”:**

Objetivo: Esta dinámica tendrá el objetivo de fortalecer los conceptos básicos de liderazgo y su importancia por medio de la identificación de características y habilidades que consideran que debe reunir un líder.

Duración: 1 hora

Materiales: papelógrafo, bolígrafos y post it.

Desarrollo de la Dinámica:

1. Se divide el grupo en tres subgrupos que tengan, como mínimo, cuatro integrantes. Si los grupos quedan desequilibrados, se determina que todos

tengan el mismo número de componentes y el resto queden como observador(es).

2. Cada grupo recibe un nombre y los materiales.
3. El facilitador explica que cada grupo debe crear su propio líder, dibujando en el papelógrafo la figura de su líder y escribir las características y habilidades que consideren necesarias en el post it para luego pegar en el papelógrafo.
4. Cada grupo elige un representante que exponga las características al resto de los compañeros.
5. El facilitador del grupo debe evidenciar las diferencias y semejanzas que existen entre los grupos.
6. Los portavoces lo presentan al resto del grupo.
7. En este punto, el facilitador promueve que exista consenso entre grupos.
8. Los integrantes de los grupos, deberán limar asperezas y dejar sus diferencias y definir el perfil de líder que es aceptado por todos los participantes. Contarán con 30 minutos.
9. Finalmente se elige un portavoz de todo el grupo y el portavoz expondrá: a) Un perfil de liderazgo aceptado por todos. b) Listado de las características y habilidades que debe tener el líder y como llegaron a que sea aceptado y consensuado por todos los miembros del grupo.
10. El facilitador lleva a la reflexión durante la última etapa, haciendo énfasis en quienes se identifican con ciertas características y quienes consideran que deben trabajar para conseguir características mencionadas.

Segunda Parte – Inteligencia Emocional

La segunda parte está enfocada a trabajar sobre la Inteligencia Emocional desarrollando la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las demás personas y la capacidad para regularlas, esta segunda parte además, está enfocada a conocer por medio de la exposición de diapositivas, tópicos sobre cómo las emociones determinan la conducta propia y la conducta de los equipos, para que cuando se logre la gestión de emociones se consiga mejorar los procesos de comunicación dentro de la Institución.

Se trabajará el efecto Pigmalión, por medio de la dinámica “Tú vales”, que como menciona Rodriguez (2019) la esencia del efecto Pigmalión consiste en cómo las altas expectativas de alguien a otra persona dan como resultado un alto rendimiento en esta última, o en cómo unas expectativas bajas influyen en el otro de manera negativa, afectando a su rendimiento para dar pie a la segunda sesión donde se trabajó motivación de equipos, trabajo en equipo e incentivos.

Dinámica # 2

- “Tú vales”:

Objetivo: Demostrar el efecto Pigmalión.

Duración: Alrededor de media hora.

Materiales: Bolígrafos, diez monedas y una cartulina con un círculo pintado en medio.

Desarrollo de la Dinámica:

1. El facilitador pedirá dos voluntarios quienes deberán abandonar la sala mientras se explica la dinámica al resto del grupo.
2. se divide el grupo en dos subgrupos. El grupo 1 debe animar y motivar al primer voluntario, al segundo voluntario lo tratarán de manera indiferente. El grupo 2 ha de actuar de una manera neutra ante el primer voluntario y desanimar al segundo.
3. Entra el primer voluntario y se le pide que lance las monedas intentando que éstas entren en el círculo de la cartulina que se encuentra a unos 2 metros de distancia.
4. Se repite con el segundo voluntario.
5. Reflexión sobre el resultado y cómo se han sentido los voluntarios. El dinamizador introduce el efecto Pigmalión y se debate.

Taller de Trabajo en Equipo

El taller estará dividido en dos partes:

Primera Parte - Trabajo en Equipo

Objetivo:

En esta parte del taller se busca conceptualizar sobre la importancia del trabajo en equipo por medio de la exposición de los conceptos en diapositivas haciendo un análisis de las diferencias que hay entre un equipo y un grupo así conocer las ventajas que supone trabajar en equipo.

El participante se preguntará y responderá:

¿Qué es un equipo?

¿Qué caracteriza a un equipo?

¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo?

Se trabajaron dos dinámicas para fortalecer el conocimiento de trabajo en equipo.

Dinámica # 1

- "**Aterrizando Aviones**"

Objetivo: Reforzar habilidades de trabajo en equipo.

Duración: Alrededor de media hora.

Materiales: Hojas Blancas del mismo tamaño u hojas recicladas

Desarrollo de la Dinámica

1. El facilitador comunica en qué consiste la dinámica: construir aviones de papel y lograr que aterricen en una pequeña pista de aterrizaje de papel o cartón situada en el centro de la habitación. Estos artefactos deberán ser lanzados desde un lugar específico señalado a este efecto.
2. Dividir el grupo en subgrupos.
3. Encargar a cada pequeño grupo el elegir a un líder para dirigir la actividad.

4. Proporcionar 20 minutos para que cada grupo haga un diseño de avión y confeccione un número determinado unidades en función del volumen de integrantes de la dinámica, todos los aviones deben ser idénticos.
5. Durante el proceso de construcción de aviones el facilitador puede sacar a miembros de cada equipo para que este se adapte a las nuevas condiciones.
6. Terminado el tiempo de construcción, llega la hora de lanzar a volar los aviones. Cada equipo dispondrá de 5 minutos para ello.
7. Cuantos más aviones entren en la pista de aterrizaje, más puntos se acumulan.
8. Al terminar la actividad es momento de dar comienzo a la discusión donde se preguntará a los participantes sobre la dinámica.

Dinámica # 2

- "Globo Aerostático"

Objetivo: Reforzar habilidades de trabajo en equipo y toma de decisiones

Duración: Alrededor de media hora.

Materiales: Ninguno

Desarrollo de la Dinámica

1. El facilitador expondrá al grupo una situación problemática y los participantes deberán debatir hasta llegar a un acuerdo. A cada participante se le asigna un rol. La situación a debatir es la siguiente: " Un meteorito cae en el océano Atlántico creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes

del planeta. Por suerte, tú y otras cinco personas se encuentran en este momento sobrevolando el Parque Nacional Iguazú en un globo aerostático. Después de unas horas, el globo comienza a perder aire, pero ven una isla donde bajar. El mar está repleto de tiburones hambrientos y la única forma que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes."

2. La coordinadora distribuirá a cada uno un rol asignado:

a. Sacerdote

b. Periodista de prensa

c. Asesor político

d. Docente de escuela primaria

e. Enfermera

f. Funcionaria del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

3. El grupo deberá debatir y convencer a otros participantes para que abandonen el globo.

Con esta dinámica pretendemos analizar los roles que se asumen en el debate y cómo influyen en la comunicación, el proceso de la toma de decisiones en el grupo, evaluar la capacidad de cooperación en el grupo, así como observar procesos de liderazgo y capacidad de iniciativa. Pero lo más importante es que trabajamos la marca personal.

Segunda Parte - Motivación

El éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de sus trabajadores. Y es que los trabajadores son el verdadero motor del negocio y los que, finalmente, harán que la empresa triunfe o fracase. Por este motivo es importante hacer parte de los objetivos a los trabajadores y velar por que se sientan cómodos con el fin de mejorar los procesos de Recursos Humanos.

Esta segunda parte ayudará a que los participantes adquieran conocimiento sobre la motivación y cómo motivar a su equipo, por otro lado, también aprenderán sobre los incentivos que existen, que no solamente son económicos o externos sino también que existen incentivos no económicos e internos. Toda organización está compuesta por personas. Son estos equipos de trabajo los que hacen que todo sea posible. Por ello, se convierten en el bien máspreciado de la compañía. La gestión de personas es de las cosas más difíciles de llevar por parte de jefes, supervisores y líderes de equipos es por esto que se debe fortalecer el conocimiento de las ventajas que se tiene cuando se trabaja en equipo, pero por sobre todo motivar a tu equipo de trabajo.

La motivación laboral influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación. Esto, a su vez, favorece que quiera llegar a sus objetivos y cumplir con una estrategia de la que se siente parte activa por

lo que la motivación laboral es algo que va más allá de los programas de incentivos para empleados

Las expectativas del empleado respecto de la compañía y el cargo que desempeña también son importantes. Si las tiene, repercutirá positivamente en la entidad, mientras que, si carece de ellas, todo lo contrario.

Por otro lado, el uso de las dinámicas cada vez es más utilizado en las empresas. Se trata de actividades y juegos sencillos de realizar que no precisan de infraestructuras especiales ni materiales caros. La intención siempre es motivar laboralmente a los trabajadores, y las dinámicas de grupo, al igual que las retribuciones flexibles, son métodos efectivos.

Dinámica # 1

- "Dinámica de Lazo"

Objetivo: Aumentar la motivación del grupo a través del trabajo en equipo.
Fomentar la cohesión del grupo.

Duración: Alrededor de media hora.

Materiales: Una soga.

Desarrollo de la Dinámica

1. Se crean dos grupos con el mismo número de participantes. Se les da la orden de que no pueden hablar a lo largo de la dinámica.

2. Una vez que ya estén divididos, se pone un lazo o cordel de un lado a otro de la habitación a la altura de la cintura de la persona más alta del grupo. Además, se marcará una línea por el suelo que no se podrá pisar.
3. Disponen de 30 minutos para pasar de un lado al otro del salón, pasando por encima del cordel y sin pisar la línea marcada en el suelo.
4. El equipo ganador será el que hayan pasado todos sus integrantes antes de un lado a otro y cumpliendo las normas. En caso de que hayan pasado los treinta minutos y ninguno haya acabado, gana el equipo que más miembros se encuentren al otro lado.

Taller Comunicación Efectiva

El taller estará dividido en dos partes:

Primera Parte - Comunicación Efectiva

En la actualidad, lo que diferencia a una empresa de otra es la capacidad para coordinar acciones y crear, generar nuevas realidades a través de las conversaciones, y esto se logra básicamente a través del lenguaje. Esta sesión facilita herramientas que capaciten al mando intermedio / directivo para lograr una comunicación efectiva al servicio del crecimiento y desarrollo del equipo.

Dinámica # 1

- "El extraterrestre"

Objetivo: Fortalecer el conocimiento de comunicación y hacer consciente que el mensaje que se transmite puede ser interpretado de manera diferente

Duración: Alrededor de media hora a 45 minutos.

Materiales: Papel y Bolígrafo, pan, mantequilla y cuchillo

Desarrollo de la Dinámica

1. Dividir el grupo en subgrupos.
2. El facilitador del grupo se presenta frente a los grupos como un extraterrestre indicando que todo para él es nuevo y desconoce las costumbres y conductas de los seres humanos, por lo que pide ayuda a los grupos para que hagan una receta de cómo preparar un pan con mantequilla.
3. El facilitador distribuye papeles a cada grupo para que hagan la receta.
4. Una vez que los grupos tienen la receta deben indicar al extraterrestre como preparar paso a paso el sándwich.
5. El extraterrestre realizará las indicaciones de manera textual.

Con esta dinámica, se desarrollan habilidades de comunicación descriptivas e instructivas, y así encontrar maneras creativas de comunicarse a pesar de las barreras para comprender que ninguna comunicación funciona exactamente igual una y otra vez, y se requiere creatividad para asegurar que la comunicación sea efectiva cada vez.

Segunda Parte - Feedback

El feedback hace referencia a la retroalimentación entre empleados, es decir, la facilidad para intercambiar información entre los empleados y los directivos de la organización. Las herramientas para feedback empresarial se utilizan para conocer qué hace felices a los trabajadores y para hacerlos sentir escuchados. La forma en la que se comunica las fortalezas o debilidades del trabajador es clave para ayudarle a potenciar su talento. La información o el feedback que brindan los trabajadores es muy útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobre todo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una Institución.

En esta tercera sesión se busca proporcionar herramientas para el uso del feedback a los líderes de la Institución.

Dinámica # 1

- "Sándwich"

Objetivo: Conseguir expresar sentimientos, necesidades, sin herir ni dañar al interlocutor, y a su vez, minimizar el "miedo" al rechazo por expresar aquello.

Desarrollo de la Dinámica

Las tres capas de la técnica sándwich:

1. Mensaje positivo: la técnica sándwich comienza con un mensaje positivo vamos a empatizar con la persona a la que se va a dirigir, se debe poner en el

lugar del otro, hacerle entender que su opinión, situación y razones son comprendidas. En este primer paso el objetivo es lograr que la persona adopte una predisposición positiva a la escucha, suavizar el momento.

Ejemplo primer paso: "Comprendo que hoy has tenido un mal día, y siento que las cosas no han salido como esperabas en tu trabajo".

2. Negativa o desacuerdo: Esta capa es quizá la más compleja, pero no imposible en este momento vamos a transmitir el mensaje que queremos hacer llegar de forma concisa y clara.

Ejemplo segundo paso: "Sin embargo, no me gusta como hoy me has hablado, no considero que sean las formas correctas, te pido, por favor, que me hables en un tono más respetuoso".

Mensaje positivo: El mensaje que por último transmites tiene dos funciones: el que tú salgas librado y quedes bien, y que la otra persona encuentre solución a lo que a ti te ha planteado.

3. Mensaje positivo: Finalizamos expresando un mensaje positivo, con palabras de ánimo y confianza.

Ejemplo tercer paso: "Sé que lo vas a tener en cuenta y tratarás de que no se repita, confío en ti, estoy aquí para ayudarte a sobrellevar este momento, hablarnos con respeto fortalece nuestra relación".

Para que la técnica funcione, aplicar las tres capas es fundamental es importante preparar el discurso con un lenguaje que resuene y haga sentir cómodo al emisor como al receptor.

Dinámica # 2

- "Juego de Rol"

Objetivo: Aplicar la técnica Sándwich

Duración: Alrededor de media hora a 45 minutos.

Materiales: Papel y bolígrafo.

Desarrollo de la Dinámica

1. El facilitador explica el tema, identificando los personajes, la situación y la escena o escenas que se representarán.
2. El facilitador pide voluntarios para la representación la escena se elige a 3 parejas. Cada pareja representará por separado la misma situación.
3. Cada uno de los actores (3 en el rol de jefes y 3 en el rol de trabajadores), escriben en un papel las características psicológicas, habilidades sociales y características personales de su personaje. Cuando todos han definido estas características, intercambian con su pareja el rol, junto con el documento donde definieron sus características.

4. Una vez conocido por cada uno de los actores el papel que van a representar, estos deben poner por escrito los objetivos que persiguen en cuanto a horario de trabajo y salario.

- Estos objetivos se dan a conocer al público, pero no al resto de actores.

- Los actores se sitúan en un estrado ante el resto de compañeros.

Dramatización:

1. Los actores se sitúan en escena, junto a una mesa de despacho. A uno y otro lado se sientan el jefe y el empleado.

2. El resto de actores que todavía no han realizado su presentación no pueden asistir a los otros compañeros, permanecerán en el pasillo o en una sala anexa mientras dura la representación.

3. Cada uno de los actores argumenta en función de su rol y sus objetivos. 4. Es necesario que al final de la representación se llegue a una de las siguientes soluciones.

- Acuerdo entre ambos (alguno de ellos puede haber logrado sus objetivos o bien los dos realizan alguna renuncia que les permiten pactar una solución).

- Desacuerdo final, el trabajador pierde su empleo y el jefe pierde a su empleado, en ambas situaciones con las consecuencias consabidas por ambos y que pueden formar parte del objeto de la discusión.

5. El grupo toma nota de cada una de las actitudes y argumentos de los actores, y analiza cuál es su estrategia en la consecución de los objetivos que se ha marcado.

La forma de plantear el juego de rol es muy dinámica, ya que hace partícipes en todo momento a todo el equipo.

- Al realizar por triplicado la exposición se presentan situaciones nuevas en cada una de ellas que no se podrían descubrir con una sola representación.

- La nueva representación, una vez obtenidas las conclusiones, nos sirve para que los participantes aprendan a aplicar los conocimientos adquiridos sobre la técnica Sandwich.

3.2. LOGROS PROFESIONALES

Mediante el trabajo realizado en las unidades militares, a través de la evaluación diagnóstica en el test que se implementó, se pudo evidenciar que era necesario reforzar las habilidades blandas en los instructores lo que genera un aprendizaje eficaz durante el servicio militar de los soldados y ayudan a rescatar la ética y los valores, el liderazgo, el trabajo en equipo, fortalecer las áreas psicosociales de los instructores con sus pares; asimismo, los soldados se ven más identificados y están mejor preparados en el servicio militar y por ende se continúa con las políticas del vivir bien dentro de los cuarteles a lo largo del país.

Promover estos tipos de prácticas solo se consigue a través de la perseverancia y lograr así insertar los temas psicológicos que son de gran ayuda en todas las instancias gubernamentales, con la expectativa de apoyar en procura de lograr una mejor calidad de vida por medio de la calidez en la instrucción militar.

Asimismo, el trabajo en otra Unidad dentro del Ministerio de Defensa, como es en Recursos Humanos, sirvió de igual manera para este trabajo, debido a que se realizó un diagnóstico del Clima Laboral de todo el personal de este Portafolio de Estado, permitiendo establecer que no son distintas las actividades del personal de las Fuerzas Armadas que prestan servicios en las Unidades Militares de todo el territorio Nacional, situación de ventaja para el desarrollo profesional.

Por otro lado, del trabajo desarrollado en la Institución, como parte de las dos Unidades, se obtuvo una vasta experiencia en el ámbito militar, que no es el mismo en un ámbito netamente de personal civil; situación que particularmente, me sirvió para el logro personal, así como reconocimientos por el desempeño laboral realizado y felicitaciones por parte de los Jefes Inmediatos Superiores y de los Directores de la Institución.

3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES

3.3.1. Límites

Uno de los límites que se pueden identificar dentro del desarrollo del trabajo, es que para ingresar en una Unidad Militar se requiere de los permisos correspondientes, incluso ni al tratarse del personal de la Dirección General de Derechos Humanos e

Interculturalidad en las Fuerzas Armadas, misma que en el desarrollo de sus funciones tendría toda la libertad de ingreso a las UU.MM. a lo largo del territorio Nacional; sin embargo, esto es entendible por lo delicado de las responsabilidades que se manejan en la Institución Castrense. Asimismo, hay que decirlo, debido al carácter esencialmente militar, la expectativa de ingreso al personal civil a sus dependencias, que no sea estrictamente con carácter de trabajo, constituye una intromisión.

Asimismo, en un entorno militar las temáticas que incluyan los aspectos psicológicos significaron para el desarrollo de este trabajo un límite, por el machismo arraigado y la jerarquía militar netamente machista que, de cierta manera, representa una barrera casi inaccesible para desarrollar este tema de habilidades blandas.

De la misma manera, podemos mencionar entre los límites dentro del trabajo, que es necesario diseñar e implementar estrategias preventivas psicosociales en las instancias políticas, legislativas, judiciales y educacionales dentro de las Fuerzas Armadas, cuyos efectos positivos se podrán visualizar a mediano y largo plazo. La sensibilización y toma de conciencia sobre este problema, debe ir acompañada de la creación de mecanismos internos que permitan participar en el debate, junto a personal capacitado como ser en institutos de formación, que vayan desarrollando proyectos de intervención psicológica para mejorar la calidad en los entrenamientos militares.

Es necesario, además, analizar los diversos aspectos ideológico-culturales del personal militar que imparte instrucción, con el fin de evitar vulneración de los derechos humanos, de esta manera contribuir al reconocimiento colectivo del rol

importante que debe jugar una Institución Militar fortalecida por los aspectos psicosociales a trabajar, tanto en el seno de la Institución como en la comunidad en general.

Finalmente, como el servicio militar es obligatorio para los varones en nuestro país, aunque en la actualidad con el ingreso de los premilitares que son estudiantes de los dos últimos años de unidades educativas (Colegios), existe la posibilidad de que también realicen el servicio premilitar las damas, que es opcional; situación que permite su adaptación a las nuevas posibilidades de ingreso de las mujeres en el servicio a la patria, de toma de decisiones y de incursión en nuevos oficios que se pueda desempeñar en la sociedad.

3.3.2. Dificultades.

En este contexto, hay que decir que la principal dificultad en principio, para el desarrollo del diagnóstico, era lograr los permisos correspondientes y que participaran por lo menos un tercio de la totalidad de los instructores.

Por otro lado, en el desarrollo del trabajo, las principales dificultades fueron que al estar a cargo de los soldados, los instructores militares disponen de muy poco tiempo para participar en los talleres; razón por la cual, se aprovechaba los cursos de derechos humanos para el desarrollo de los mismos; asimismo, el tiempo era delimitado por la participación de los demás expositores.

Asimismo, en el desarrollo del trabajo para la medición de las Competencias Blandas y el Desempeño Laboral, no se delimitó este segundo aspecto de la manera usual, es

decir que un parámetro de medida del desempeño laboral era improbable su aplicación ni en la Unidad Militar descrita, ni en otras, esto debido a que ésta evaluación se realiza desde sus Comandos Generales de cada Fuerza, es decir en las Fojas de Concepto del Ejército, Fuerza Aérea Boliviana y Armada Boliviana, una o dos veces en la gestión, de los cuales no se tiene acceso a los resultados.

De la misma manera, para la propuesta del tema y que se refleje la realidad, se tuvo que consultar en primera instancia a los Jefes Militares, la pertinencia e incluso se tuvo que realizar una exposición, como un ejemplo, de lo que se quería lograr, esto durante la entrevista al Comandante de la UU.MM. descrita, situación que retrasó de alguna manera el desarrollo del trabajo.

CAPITULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1 PLANTEAMIENTOS A FUTUROS DESAFIOS A NIVEL PROFESIONAL

Entre los planteamientos a futuro como un desafío para los psicólogos es la de crear oficinas en el sistema castrense para la atención y promoción de las temáticas de ética y valores, liderazgo, empatía, comunicación asertiva y otros, promoviendo así los derechos humanos desde un punto de vista psicológico, que se gestione de una manera integral para que los miembros de las Fuerzas Armadas puedan acudir a solicitar información y asistencia psicológica, de forma libre y espontánea.

Es preciso, promover la formación sobre el tema de los derechos humanos como parte del estudio de los futuros profesionales militares, que probablemente tengan que estar en contacto con víctimas de abusos y agresiones. La capacitación de personal

especializado es esencial para asegurar los resultados de los programas que se implementen y para erradicar la mala imagen de la Institución. Asimismo, los jóvenes que ingresen a prestar su servicio militar obligatorio deben conocer sus derechos y hacerlos valer, por lo que es necesario publicar y distribuirles información acerca de los derechos individuales consagrados en las convenciones internacionales y en las leyes nacionales.

Respecto a los desafíos profesionales a nivel personal, se puede decir que se pretende alcanzar la permanencia con la temática de Habilidades Blandas, abarcando a la mayor cantidad de Unidades Militares en todo el territorio Nacional, brindando además apoyo psicológico no sólo a las familias de los soldados y marineros, cuando se atiende denuncias por vulneración de derechos humanos, sino también a los oficiales superiores, oficiales subalternos, suboficiales y sargentos (Instructores) y a sus familias, que viven en los destinos de sus parejas y que, por la naturaleza de una UU.MM., necesitan de un espacio en el que se tenga la posibilidad de expresarse y buscar ayuda profesional.

Asimismo, buscar la prevención del abuso, de las vulneraciones de derechos humanos e incluso de las bajas tanto de personal militar, como de los soldados o marineros, como resultado de los talleres, en sí ya es un desafío importante para el campo de la Psicología.

GLOSARIO

D.G.DD.HH. E INT.FF.AA. Dirección General de Derechos Humanos e Interculturalidad en las Fuerzas Armadas

U.DD.HH. Y D.I.H. Unidad de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario

G.A.D.A. Grupo de Artillería y Defensa Antiaérea

UU.MM. Unidad Militar

S.M.O. Servicio Militar Obligatorio

GG.PP.UU.MM. Grandes y Pequeñas Unidades Militares

FF.AA. Fuerzas Armadas

F.A.B. Fuerza Aérea Boliviana

A.B. Armada Boliviana

C.I.C.R. Comité Internacional de la Cruz Roja

C.P.E. Constitución Política del Estado

CMDTE. Comandante

DD.CC.CC. Damas y Caballeros Cadetes

MROS. Marineros

PREMIL. Premilitares

SLDOS. Soldados

I.I.D.H. Instituto Interamericano de Derechos Humanos

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HERNÁNDEZ, (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw

Hill. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, IIDH, (2005). Manual de

Derechos Humanos para las Fuerzas Armadas, Costa Rica.

Recuperado el domingo 12 de julio de 2021, de: www.iddh.ed.cr

MINISTERIO DE DEFENSA, (2021). Programa para vivir bien en los cuarteles.

Recuperado el domingo 05 de febrero de 2021, de

<https://www.mindef.gob.bo/mindef/node/58>

TINTAYA, (2014). Proyecto Investigación. Instituto de Estudios Bolivianos.

YUGAR, (2013). Métodos y Técnicas de Investigación Camino a la Tesis. Editorial

Producciones Yugar.

DELGADO OCANDO, (2008). Filosofía Jurídica, Social y Política. Instituto de

Filosofía del Derecho Universidad del Zulia. La Violencia de Género en el

Sistema Castrense por Endrina Manuela Alvarez Alvarado.

MINISTERIO DE DEFENSA, (2023). INSTITUCIÓN. Misión, Visión y Objetivos.

Recuperado en:

<https://www.mindef.gob.bo/node/159>

MINISTERIO DE DEFENSA (2022) Manual de Organización y Funciones.

GARCÍA, (2012). Liderazgo militar ante la complejidad.

Recuperado en:

http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEEO58_2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf

FARRAN, (2007). Justicia Militar, Códigos Disciplinarios y Reglamento de Régimen Interno. La Paz: RESDAL, p. 35.

MINISTERIO DE DEFENSA, (1916), (1938), (1955). Reglamento de faltas disciplinarias y sus castigos. Ministerio de Defensa (1985). Reglamento No. 23. Faltas disciplinarias y sus castigos

MINISTERIO DE DEFENSA, (2014) Manual de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario del Servicio Militar Obligatorio.

VIDAL, (2008). Desarrollo de habilidades blandas. Ministerio Público del Perú, Fiscalía de la Nación. Recuperado en:
https://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/6373_desarrollo_de_habilidades_blandas.pdf

GOLEMAN, (1998), Vallejos, & Girón, (2019). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo (Tesis). Obtenido de tesis.usat.edu.pe: <https://bit.ly/3yDUBnZ>

GOLEMAN, (1998), Rodriguez, Rodriguez, & Fuerte (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de revistas.usil.edu.pe: Site Web: <https://bit.ly/3v8SRkq>

CHIAVENATO, (2007). Administración de Recursos Humanos (octava ed.). McGrawHill.

CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (octava ed.).

McGrawHill. (pág.203)

INSTITUTO INTERAMERICANO DE DERECHOS HUMANOS-IIDH, (2005).

Manual de Derechos Humanos para las Fuerzas Armadas, Costa Rica.

Recuperado en: www.iddh.ed.cr

REVISTA DE MARINA, (2018). Liderazgo Militar.

Recuperado en:

<https://revistamarina.cl/revistas/1999/3/bleytonm.pdf>

LOS SUYOS (En quechua: suyu, 'parcialidad, región'), eran las cuatro grandes divisiones territoriales del Imperio incaico.

NOLASCO, (2014) El servicio militar obligatorio.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, (2021). Gaceta Oficial de Bolivia.

ANEXOS

TEST SOBRE COMPETENCIAS BLANDAS DE GOLDSTEIN ADAPTADO

Este test es de carácter anónimo y su participación es de suma importancia para mi investigación. A continuación, se presenta una serie de preguntas para que valore con objetividad marcando una equis (x) a la respuesta que concuerde con su punto de vista, según las siguientes alternativas.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ÍTEMS	REACTIVOS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN COMPETENCIAS PERSONALES						
RESILIENCIA						
1	¿Orienta la acción de los soldados bajo su mando en la dirección necesaria para el logro de objetivos propuestos?					
2	¿Realiza actividades para potenciar las habilidades de los soldados bajo su mando?					
3	¿Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan la instrucción militar?					
4	¿Ofrece directrices claras a los soldados bajo su mando sobre los objetivos que persigue?					
FLEXIBILIDAD						
5	¿Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno?					
6	¿Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de los soldados bajo su mando?					
7	¿Aprovecha la diversidad cultural de los soldados para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse como parte de la instrucción?					
8	¿Orienta a los soldados bajo su mando a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo?					
ADAPTABILIDAD						
9	¿Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas?					
10	¿Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de sus superiores?					
11	¿Da instrucciones a los soldados tomando en cuenta sus capacidades particulares?					

12	¿Si las clases impartidas a los soldados no sale de acuerdo a lo planeado tiene la capacidad de improvisar de acuerdo a las circunstancias?					
AUTORREFLEXIÓN						
13	¿Ofrece un trato digno a los soldados bajo su mando?					
14	¿Cree que la institución castrense está cambiando la percepción negativa sobre el respeto a los derechos humanos de los soldados?					
15	¿Se preocupa por la integridad física y psicológica de los soldados?					
16	¿Permite que sus problemas personales influyan de manera negativa al momento de impartir instrucción militar a los soldados bajo su mando?					
ÉTICA						
17	¿Piensa que en el ejercicio de sus funciones públicas, el interés general siempre debe prevalecer sobre el interés personal o particular?					
18	¿Para cumplir cabalmente con sus funciones, usted considera que es necesario aplicar principios y valores éticos?					
19	¿Al momento de impartir la instrucción militar a los soldados usted toma en cuenta las medidas de seguridad necesarias para evitar accidentes?					
20	¿Usted considera que el contenido de la instrucción militar es de calidad, permitiendo que los soldados tengan un aprendizaje significativo para sus vidas?					
DIMENSIÓN COMPETENCIAS SOCIALES						
EMPATÍA						
21	¿Siente y comprende las emociones y motivaciones de los soldados?					
22	¿Estimula a los soldados a desarrollar sus capacidades?					
23	¿Escucha y comprende los problemas personales que un soldado pueda presentar y que afecten a su desempeño en la instrucción militar?					
24	¿Desarrolla oportunidades de crecimiento para los soldados que están bajo su mando?					
COMUNICACIÓN ASERTIVA						
25	¿Comunica sus instrucciones a los soldados bajo su mando en forma clara y persuasiva?					
26	¿Los procedimientos de la instrucción militar son impartidos de manera positiva?					

27	¿En la institución se evita filtrar y/o ocultar información, aun cuando ésta sea negativa y afecte el prestigio de la institución o de sus miembros.					
28	¿Considera que existe congruencia entre lo que piensa, dice y hace durante la instrucción militar?					
TRABAJO EN EQUIPO						
29	¿Cuándo desarrolla un trabajo en equipo es capaz de resolver conflictos que se generan entre los soldados bajo su mando?					
30	¿Cuándo desarrolla un trabajo en equipo es capaz de comunicar sus instrucciones y escuchar activamente a los soldados bajo su mando?					
31	¿Cuándo desarrolla un trabajo en equipo es capaz de liderar a los soldados para la consecución de los objetivos de la instrucción militar?					
32	¿Cuándo desarrolla un trabajo en equipo es capaz de reunir a los soldados para integrar, debatir y analizar ideas sin que medie coerción alguna?					
LIDERAZGO						
33	¿Expresa sus valores y creencias más importantes?					
34	¿Trata a los soldados como individuos y no solo como miembros de una escuadra?					
35	¿Quiénes están bajo su mando tienen confianza en sus juicios y decisiones?					
36	¿Motiva a los soldados para tener confianza en sí mismos?					
DIMENSIÓN COMPETENCIAS METÓDICAS						
HABILIDADES ANALÍTICAS						
37	¿Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros?					
38	¿Analiza a profundidad los resultados de la instrucción e implementa cambios importantes para trabajar con calidad?					
39	¿Considera las consecuencias de sus acciones previas como una enseñanza para acciones presentes?					
40	¿Introduce cambios oportunos que impactan positivamente en los resultados de la instrucción militar?					
41	¿Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones?					

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN					
42	¿Se organiza y prepara para facilitar la ejecución de la instrucción militar a los soldados?				
43	¿Conoce y cumple con el tiempo del que se dispone para realizar una actividad dentro de la instrucción?				
44	¿Considera que planificar es importante para poder llevar a cabo la instrucción militar?				
45	¿Conoce los objetivos a alcanzar en cada una de las materias de estudio dentro de la instrucción militar?				
46	¿Posee los conocimientos, habilidades, técnicas y métodos que son necesarios para impartir instrucción a los soldados?				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS					
47	¿Si surge un problema durante la instrucción, intenta determinar que lo causó?				
48	¿Determina de forma realista cuáles de sus numerosos problemas durante la instrucción es el más importante y cuál debería solucionarse primero?				
49	¿Analiza entre varias posibilidades y luego elige la que es más óptima para usted?				
50	¿Es capaz de ignorar distracciones y solo presta atención a lo que usted quiere hacer?				
51	¿Toma decisiones realistas sobre lo que usted debe realizar antes de comenzar una tarea dentro de la instrucción?				
MANEJO DEL ESTRÉS					
52	¿Expresa a los soldados de modo claro, pero no con enfado, cuando ellos han hecho algo que no le gusta?				
53	¿Intenta comprender la razón por la cual ha fracasado en una situación particular?				
54	¿Decide lo que quiere hacer cuando los demás quieren que usted haga una cosa distinta?				
55	¿Encuentra otras formas para resolver situaciones difíciles sin tener que causar una confrontación?				
56	¿Controla su carácter de modo que no se le escapan las cosas de la mano?				

MOSAICO FOTOGRÁFICO

Equipo de trabajo D.G.DD.HH. E INT. FF.AA.



Capacitación e Inspección en UU.MM.

FUERZA AÉREA BOLIVIANA



G.A.D.A. "91"







Capacitación e Inspección a UU.MM.

EJÉRCITO



