



Universidad de Panamá

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Facultad de Ciencias de la Educación

**Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en
Maestría en Docencia Superior**

Estrategias para fortalecer las habilidades blandas de las unidades del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección Nacional de Operaciones, Departamento de Policía Aeroportuaria, que laboran en el Aeropuerto Internacional de Tocumen.

Presentado por: Margery García

ID: 8-820-198

Profesor asesor:

José Félix Prado

Panamá, República de Panamá

2024

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS.....	iii
INDICE DE GRAFICAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi

CONTENIDO

1.1. Planteamiento del problema.....	9
5.1. Antecedentes del problema	12
1.2. Justificación.....	16
1.4. Hipótesis General.....	17
1.5. Pregunta de investigación.....	17
1.6. Objetivos	18
1.6.1. Objetivo General	18
1.6.2. Objetivos específicos	19
1.7. Alcance.....	19
1.8. Limitaciones	20
1.9. Línea de investigación	21
2.1. Marco legal.....	26
2.1.1. Base Legal	26
2.1.1.1. Artículo 4	26
2.1.1.2. Artículo 10	27
2.1.1.3. Artículo 11	27
2.2. Organización	27
2.2.3. Dirección de Operaciones.....	30
2.2.3. Dirección Nacional de Docencia	31
2.2.3.1. Funciones.....	31
2.3. Base teórica	34
2.3.1. Definición de habilidades blandas.....	34
2.3.2. Importancia de las habilidades blandas	37

2.3.3. Habilidades blandas necesarias para la labor policial en el ámbito aeroportuario para trabajar de las unidades aeronavales entre sí, los colaboradores y pasajeros.	41
2.3.4. Comunicación efectiva.....	42
2.3.5. Las diferencias entre información y comunicación.....	43
2.3.6. Importancia de la comunicación en las organizaciones	43
2.3.7. Definición de comunicación efectiva.	45
2.3.8. Empatía	47
2.3.9. Importancia de la empatía	48
2.3.10. Gestión de conflicto	50
2.3.11. Importancia de la gestión de conflicto	52
2.3.12. Trabajo en equipo.....	53
2.3.13. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo	54
2.3.14. Liderazgo organizacional.....	56
2.3.15. Habilidades necesarias para el liderazgo organizacional	57
2.3.16. Habilidad de servicio al cliente	58
3.1. Tipo de investigación.....	62
3.2. Metodología de la Investigación	62
3.3. Materiales.....	63
3.4. Participantes (Humanos)	63
3.5. Sistema de Hipótesis	64
3.5.1. Hipótesis de trabajo:	64
3.6. Sistema de Variables.....	64
3.7. Población y muestra	68
3.7.1. Población	68
3.7.2. Muestra.....	68
3.8. Descripción del instrumento	69
3.9. Tratamiento de la información	69
3.10. Consideraciones éticas	69
4.1. Análisis de los resultados del cuestionario a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Nacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval.....	73
4.2. Prueba de hipótesis	75

4.3. Resultado de la encuesta aplicada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval.....	76
5.1. Justificación.....	133
5.1. Diseño de la propuesta.	136
5.2. Objetivo de la propuesta	137
5.3. Objetivo general	138
5.3.1. Objetivo específico	138
5.4. Descripción de la propuesta.....	139
5.5. Implementación e interpretación de la metodología.....	140
5.6. Presupuesto	141
5.7. Recursos Humanos.....	142
5.8. Recurso Materiales	142
5.9. Recursos financieros.....	143
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS	148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencia entre las habilidades blandas y duras.....	39
Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la gestión de conflictos necesarios para la labor policial en el ámbito aeroportuario para trabajar las unidades aeronavales entre sí, los colaboradores y pasajeros.	50
Cuadro 3. Variable de investigación.....	65
Cuadro 4. Frecuencia y porcentaje de las edades de los encuestados.....	76
Cuadro 5. Frecuencia y porcentaje del género de los encuestados.....	79
Cuadro 6. Frecuencia y porcentaje de años de servicio laborando de los encuestados:	79
Cuadro 7. Frecuencia y porcentaje sobre si han recibido capacitaciones sobre temas relacionados con las habilidades blandas.	81

Cuadro 8. Frecuencia y porcentaje sobre si ha participado en actividades para desarrollo de las habilidades blandas.	85
Cuadro 9. Frecuencia y porcentaje sobre si han recibido retroalimentación de estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas.	88
Cuadro 10. Frecuencia y porcentaje sobre la asiduidad de comunicación entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria y otras unidades dentro del departamento.	91
Cuadro 11. Frecuencia y porcentaje sobre el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria y otras unidades dentro del departamento.	94
Cuadro 12. Frecuencia y porcentaje sobre la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento.	
Cuadro 13. Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de competencia en habilidades de comunicación.	100
Cuadro 14. Frecuencia y porcentaje sobre la implementación de programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales dentro de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria.	103
Cuadro 15. Frecuencia y porcentaje sobre la recepción de evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas.	105
Cuadro 16. Frecuencia y porcentaje sobre el cumplimiento de metas y objetivos operativos de manera consistente en la Policía Aeroportuaria.	108
Cuadro 17. Frecuencia y porcentaje crucial sobre el tiempo de respuesta promedio de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria ante incidentes o situaciones.	110
Cuadro 18. Frecuencia y porcentaje del uso de recursos financieros y humanos en su unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria.	112
Cuadro 19. Frecuencia y porcentaje sobre los obstáculos específicos enfrentados por la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria durante la implementación de programas de desarrollo.	115

Cuadro 20. Frecuencia y porcentaje sobre la existencia de resistencia al cambio en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas.....	118
Cuadro 21. Frecuencia y porcentaje sobre si el Departamento de la Policía Aeroportuaria cuenta con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas.	121
Cuadro 22. Frecuencia y porcentaje sobre las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, en cuanto a experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas.	123
Cuadro 23. Frecuencia y porcentaje sobre las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria en cuanto a notar un cambio en el comportamiento de su equipo como resultado de la implementación de estrategias de desarrollo.	127
Cuadro 24. Frecuencia y porcentaje sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en la policía aeroportuaria.....	130

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Edades de los encuestados.....	77
Gráfica 2: Género de los encuestados	79
Gráfica 3. Años de servicio laborados por los encuestados:	80
Gráfica 4. ¿Cuántos programas de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas se han implementado en su unidad en el último año?	82
Gráfica 5. ¿Ha participado usted o su equipo en actividades de desarrollo específicas para fortalecer habilidades blandas?.....	85
Gráfica 6. ¿Recibe usted retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas?	88
Gráfica 7. ¿Con qué frecuencia se comunica su unidad con otras unidades dentro del departamento?	91

Gráfica 8. ¿Cuál es el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre su unidad y otras unidades?	94
Gráfica 9. ¿Cómo calificaría la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento?	97
Gráfica 10. ¿Cómo calificaría su nivel de competencia en habilidades de comunicación?	100
Gráfica 11. ¿Se han implementado programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales en su unidad?	103
Gráfica 12. ¿Recibe usted evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas?.....	105
Gráfica 13. ¿Considera usted que en la Policía Aeroportuaria se cumple con las metas y objetivos?	
Gráfica 14. ¿Cuál es el tiempo de respuesta promedio de su unidad ante incidentes o situaciones operativas?.....	110
Gráfica 15. ¿Cómo calificaría el uso de recursos financieros y humanos en su unidad?	112
Gráfica 16. ¿Qué obstáculos específicos ha enfrentado su unidad durante la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas?	115
Gráfica 17. ¿Existe resistencia al cambio dentro de su unidad en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas?	118
Gráfica 18. ¿Cuenta el Departamento de la Policía Aeroportuaria con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas?.....	121
Gráfica 19. ¿Espera experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas?	124
Gráfica 20. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad?	127
Gráfica 21. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad?	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del Servicio Nacional Aeronaval.....	29
Figura 2: Organigrama de la Dirección Nacional de Operaciones.	30
Figura 3 Organigrama de la Dirección Nacional de Docencia	33
Figura 4: Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo.....	54

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones no se están dando cuenta de que la carencia de habilidades blandas es lo que está impidiendo que algunas unidades no logren tener un buen rendimiento laboral; no se les está proporcionando las capacitaciones y medios necesarios. Al día de hoy, todavía muchas instituciones se preocupan solo por invertir en capacitar a las unidades en conocimientos específicamente del campo laboral. ¿Pero cuántas veces se dan situaciones entre las unidades policiales, colaboradores y pasajeros por la falta de habilidades blandas? (García, s.f.)

La excusa que utiliza es que la unidad policial del Servicio Nacional Aeronaval ya debe contar con esas habilidades. Piensan que la institución no está para enseñar, sino para trabajar. Sin embargo, se observa que no es así, que, primero, no siempre la unidad policial posee esas habilidades, porque en el plan de estudio del Centro de Enseñanza Aeronaval no existen. Segundo, aunque se cuente con las habilidades blandas necesarias, debido al tipo de labores que realizan en este ámbito laboral, es necesario que estas habilidades sean continuamente reforzadas.

Hay que mencionar que los conflictos laborales se presentan debido a que a muchos trabajadores se les dificulta exteriorizar sus habilidades psicológicas, siendo una de ellas el manejo de resolución de conflictos; es por esto que se debe conocer el origen de los conflictos en las instituciones, con la finalidad de proponer unas actitudes que mejoren el compañerismo. Es por ello que la resolución de conflictos es indispensable y depende de la cooperación de los trabajadores, ya que tiene como finalidad el cambiar

de un estilo más individualista a un modo más evolucionado de compañerismo (SalcedoPichen, 2023)

Atravesando la era de la aceleración, en donde se requiere de unidades con características que hagan de ellos personas con asertividad, responsables en la toma de decisiones y de las acciones mostradas en un determinado entorno laboral. Todos estos cambios nos inclinan a romper paradigmas y de esta manera salir de la zona de confort, excluyendo así el concepto de “jefe” para dar inicio al desarrollo de un verdadero “líder” que muestre el fortalecimiento de estas características sociales en su desempeño laboral.

El Servicio Nacional Aeronaval de Panamá, específicamente el Departamento de la Policía Aeroportuaria, ha presentado una problemática en cuanto a la falta de habilidades blandas en sus unidades, lo que ha afectado su desarrollo profesional y el buen desempeño de sus funciones.

La falta de habilidades blandas puede tener consecuencias negativas en el desempeño en las unidades de la Policía Aeroportuaria, como la falta de capacidad para trabajar en equipo, la falta de empatía y la dificultad para comunicarse efectivamente con los demás. Estas habilidades son esenciales para el buen desempeño de las funciones de la Policía Aeroportuaria, ya que su trabajo implica interactuar con personas de diferentes culturas y nacionalidades, y trabajar en equipo para garantizar la seguridad de los pasajeros y el personal del aeropuerto. (Camacho Barón, 2018)

La problemática social, económica y cultural que afecta a las instituciones públicas en Panamá puede ser un factor que contribuye a la falta de habilidades blandas en las

unidades de la Policía Aeroportuaria. La corrupción, la falta de recursos y la falta de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional pueden afectar la moral y la motivación de los trabajadores, lo que a su vez puede afectar su desempeño y su capacidad para desarrollar habilidades blandas. (Russell Bedford International, 2021)

Asimismo, la carencia de habilidades de resolución de problemas puede llevar a situaciones de ineficiencia y falta de efectividad en las labores cotidianas. La falta de empatía puede afectar las relaciones con los ciudadanos y la capacidad de brindar un servicio público de calidad. Por último, la ausencia de habilidades de liderazgo y adaptabilidad puede limitar el desarrollo profesional de las unidades, dificultando su capacidad para enfrentar nuevos retos y adaptarse a los cambios. (Moreno, 2022)

Es evidente que esta problemática en el Servicio Nacional Aeronaval requiere ser abordada de manera integral. Es necesario implementar estrategias de formación y capacitación que promuevan el desarrollo de habilidades blandas en los miembros de las unidades. Esto implicaría diseñar programas de entrenamiento que aborden áreas específicas de mejora, proporcionando herramientas y recursos que fomenten el desarrollo de habilidades comunicativas, trabajo en equipo, resolución de problemas, empatía, liderazgo y adaptabilidad. (Servicio Nacional Aeronaval, s.f.)

Además, se requerirá un enfoque sistémico que involucre a todos los niveles de la institución, desde la alta dirección hasta los de las unidades. Son fundamentales las culturas organizacionales, ya que ofrecen una identidad organizacional a las unidades, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad, pues pueden brindar una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los

empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Yopan Fajardo, Palmero Gómez y Santos Mejía, 2019, pág. 6)

Para abordar este tema, es necesario implementar un programa de capacitaciones continuas para el reforzamiento de las habilidades blandas en el personal que labora en el Departamento de la Policía Aeroportuaria, que permita mejorar. Esto puede incluir programas de capacitación y desarrollo profesional que se centren en el desarrollo de habilidades blandas, así como la implementación de políticas y prácticas que fomenten un ambiente de trabajo positivo y que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo.

5.1. Antecedentes del problema

En 1968, el General de Brigada Omar Torrijos Herrera, comandante en jefe de la Guardia Nacional, organiza un servicio de guardacostas con la denominación de Operaciones Marinas como un departamento de la Guardia Nacional. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

Posteriormente, el 17 de enero de 1969, crea la Fuerza Aérea Panameña, ubicada en el antiguo terminal del Aeropuerto Internacional de Tocumen, bajo el mando del capitán Alberto Purcell. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

Mediante la Ley 20 de 29 de septiembre de 1983, que crea las Fuerzas de Defensa de la República de Panamá, en su artículo 1.º se integran la Fuerza Aérea Panameña y

la Fuerza de la Marina Nacional, ambas como unidades constitutivas de las Fuerzas de Defensa bajo un solo mando.

Posteriormente, a raíz de la invasión norteamericana a través de la Operación Causa Justa, (Just Cause), el 20 de diciembre de 1989, se disuelven las Fuerzas de Defensa y por ende, la desaparición de la Fuerza Aérea Panameña y la Fuerza de la Marina Nacional. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

A través del Decreto de Gabinete No. 38 de 10 de febrero de 1990, se organiza la Fuerza Pública, quedando conformada por el Servicio Aéreo Nacional, Servicio Marítimo Nacional, y la Policía Nacional con mandos y escalafón separados bajo la autoridad y dependencia del Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

El desarrollo de los eventos que transformaron la constitución de las entidades públicas responsables de la seguridad y defensa de nuestro país y la evolución de las relaciones de poder a nivel global a finales del siglo pasado, demandaron un replanteamiento de estos conceptos en la esfera nacional, a fin de erigir instituciones sólidas, comprometidas con el respeto de los derechos humanos, que coadyuvaran a las condiciones que garantizan el desarrollo económico y social, la gobernabilidad y la consolidación del estado democrático. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

La necesidad de una nueva concepción acerca de la seguridad y defensa del país, estaría fundamentalmente vinculada a la trascendencia histórica de la recuperación del control jurisdiccional del territorio nacional y el compromiso adquirido ante la comunidad internacional, de mantener el respeto al régimen de neutralidad que garantizara la

integridad del Canal de Panamá y el libre tránsito del comercio mundial por esta vía acuática; sumado a otros factores de orden interno derivados de la dinámica del desarrollo nacional en el plano económico, social y cultural. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

En este contexto, nuestro mayor recurso estratégico: "la posición geográfica", se había convertido en un elemento atrayente de amenazas contra la estabilidad de nuestra sociedad y la región, en las que el crimen organizado transnacional dedicado al narcotráfico, al trasiego de armas, la migración ilegal, el terrorismo, entre otras actividades ilícitas, solamente podía ser contrarrestado a través de estamentos dirigidos a la prestación de servicios de seguridad con un enfoque multidimensional, altamente profesional, debidamente equipados para afrontar estos retos y articulados con otros actores de la política social del Estado. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

Tras el restablecimiento del orden democrático en el país, fueron notorios los avances alcanzados, en la implementación de acciones dirigidas al fortalecimiento de las instituciones competentes a garantizar el orden público, la administración de justicia, la resocialización de los ciudadanos y la prevención del delito; sin embargo, los nuevos retos a la seguridad que impone la dinámica del desarrollo nacional, la evolución del crimen organizado y la incidencia de desastres naturales en la región, exigían cada vez más, la conformación de mecanismos institucionales que facilitaran el desarrollo de sinergias necesarias para optimizar los recursos disponibles y potenciar los resultados en la prestación de los servicios de seguridad ciudadana, la protección del Canal de Panamá y la custodia de los espacios jurisdiccionales. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

En el año 2008, el Gobierno Nacional formalizó la integración de los componentes del Servicio Aéreo Nacional (SAN) y el Servicio Marítimo Nacional (SMN), constituyendo el Servicio Nacional Aeronaval (SENAN), como una institución de seguridad pública, con carácter permanente, de naturaleza civil, con carrera profesional y régimen disciplinario especial, adscrita al Ministerio de Seguridad Pública. (Servicio Nacional Aeronaval, 2023)

La misión principal de la institución es proteger la vida, honra, bienes y demás derechos y libertades de quienes se encuentran bajo la jurisdicción del Estado, conservar el orden público, prevenir delitos y faltas, así como proteger el espacio aéreo y marítimo, las aguas navegables, la plataforma continental submarina y las aguas fluviales y lacustres de la República de Panamá (Ley No. 93 de 7 de noviembre de 2013, Que Reorganiza el Servicio Nacional Aeronaval, 2013).

Basándose en crecimiento del Aeropuerto Internacional de Tocumen de enero a junio de 2023, procesó 8,583,426 pasajeros; es decir, 1,277,239 más que el mismo periodo de 2022. Durante junio pasado, la terminal aérea procesó 1,441,346 pasajeros y movilizó 17,646 toneladas métricas de carga, cifras que, según las autoridades de esta terminal, “confirman la tendencia positiva de la industria, con un crecimiento constante y robusto con respecto al primer semestre 2022 y superior al mayor registro histórico de pasajeros de 2019 para el mismo periodo”. (Enlace Empresarial, 2023)

La actividad en julio del año en curso, indicándose que en este el aeropuerto procesó 1,566,486 pasajeros; esto es 100,725 más que el mismo mes de 2022. Considerando estos indicadores, dijo que en el resto del año se espera “un aumento de la actividad turística en toda la región, por ende, un aumento de pasajeros por Tocumen. (Enlace Empresarial, 2023)

1.2. Justificación

Esta investigación, desde la teoría, tiene el objetivo fundamental de documentar que las habilidades blandas son esenciales en el sector policial, ya que permiten a los agentes interactuar de manera efectiva con la comunidad y resolver conflictos de manera pacífica. La comunicación efectiva, las habilidades de negociación, la empatía, la resolución de problemas y el trabajo en equipo son algunas de las habilidades blandas más importantes en este campo.

Es fundamental que los agentes policiales reciban una formación adecuada que incluya tanto habilidades técnicas como habilidades blandas para desempeñar su labor de manera óptima.

Las habilidades blandas son cada vez más importantes en todos los sectores laborales, incluido el sector policial. En el contexto de la seguridad pública, es fundamental que los agentes policiales cuenten con habilidades blandas que les permitan interactuar de manera efectiva con la comunidad y resolver conflictos de manera pacífica.

El trabajo policial implica tratar con todo tipo de situaciones con un conjunto de habilidades para desarrollar su labor en la institución y como se ha evidenciado en la actualidad, las habilidades que logran un diferencial y un mejor manejo del cargo son las habilidades blandas, debido a que estas dan un plus en la persona, ya que les permite tener una mejor relación con sus colaboradores y el desarrollo de un trabajo más asertivo, eficaz y efectivo en general. (Fiesco, 2020, pág. 5)

La formación y desarrollo de habilidades blandas en el sector policial es fundamental para garantizar un desempeño óptimo de los agentes en el cumplimiento de su deber. Esto puede incluir programas de capacitación en comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión emocional y trabajo en equipo.

Es importante que los agentes policiales reciban una formación integral que aborde tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas. Esto les permitirá ser más eficientes en su trabajo y contribuir a la construcción de una sociedad más segura y pacífica. (Servicio Nacional Aeronaval, s.f.)

1.4. Hipótesis general

El fortalecimiento de las estrategias en el manejo de las habilidades blandas por parte de las unidades del Servicio Nacional Aeronaval, específicamente las que laboran en el Departamento de la Policía Aeroportuaria, permitirá una mejor interacción de las unidades entre sí, los colaboradores y pasajeros del aeropuerto.

1.5. Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas en las interacciones de las unidades del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval?

Y a partir de esta pregunta, surgen estas preguntas derivadas.

1. ¿Existe una superposición entre la falta de habilidades blandas en el Departamento de Policía del Aeropuerto y el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones?
2. ¿Qué obstáculos o desafíos pueden surgir durante la implementación de las estrategias de gestión de habilidades blandas en las unidades del Departamento de la Policía Aeroportuaria?
3. ¿Qué impacto tendrá la implementación de programas estratégicos en habilidades blandas en el Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval?
4. ¿Cuál es el rol del Servicio Nacional Aeronaval y las políticas gubernamentales en el fomento y desarrollo de habilidades blandas en la Policía Aeroportuaria?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Analizar el impacto de la relación laboral entre las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen, del Servicio Nacional Aeronaval, colaboradores externos y pasajeros del aeropuerto al implementar habilidades blandas, a través del desarrollo y aplicación de nuevas estrategias.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Identificar y priorizar las habilidades blandas esenciales para el Departamento de Policía Aeroportuaria en su relación con colaboradores externos y pasajeros, con el fin de fortalecer la cooperación laboral.
2. Analizar el impacto de la implementación de estas habilidades en la resolución de conflictos internos dentro del Departamento de Policía Aeroportuaria.
3. Evaluar la efectividad de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas en la mejora de la seguridad, la prevención de incidentes y la percepción de los pasajeros en el aeropuerto.
4. Analizar el impacto de la implementación de estas habilidades en la resolución de conflictos internos dentro del Departamento de Policía Aeroportuaria.
5. Evaluar la efectividad de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas en la mejora de la seguridad, la prevención de incidentes y la percepción de los pasajeros en el aeropuerto.

1.7. Alcance

1. El estudio se enfocará en analizar la relación laboral entre las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval, colaboradores externos (como personal de seguridad privada, servicios de asistencia en tierra, etc.) y los pasajeros del aeropuerto.

2. Se investigarán las habilidades blandas existentes en cada una de estas unidades y cómo influyen en la relación laboral.
3. El estudio se llevará a cabo en el Aeropuerto Internacional de Tocumen específicamente como caso de estudio, teniendo en cuenta las particularidades de dicho aeropuerto.
4. Se utilizarán métodos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas y análisis documental, para obtener información sobre la relación laboral y el impacto de las habilidades blandas en el contexto estudiado.
5. Se desarrollarán y aplicarán nuevas estrategias con el objetivo de mejorar la relación laboral, centrándose en el fortalecimiento de las habilidades blandas identificadas.

1.8. Limitaciones

1. El estudio se realizará solo en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, lo que puede limitar la generalización de los resultados con los otros aeropuertos o contextos diferentes.
2. La disponibilidad y participación de los colaboradores externos y pasajeros en el estudio podrían verse afectadas por diversas circunstancias, lo que podría limitar la representatividad de la muestra.
3. Las habilidades blandas son un concepto amplio y subjetivo, por lo que puede haber diferentes interpretaciones y mediciones de estas habilidades, lo que podría afectar la precisión de los resultados.

4. El análisis se centrará en el impacto de las habilidades blandas en la relación laboral, pero no abordará otros factores que puedan influir en dicha relación, como el entorno organizacional o las políticas internas del aeropuerto.
5. El desarrollo y la aplicación de nuevas estrategias pueden requerir recursos adicionales, tanto en términos de tiempo como de presupuesto, lo que podría afectar la viabilidad de implementar todas las mejoras identificadas.

1.9. Línea de investigación

Según Hernández (2006), una línea de investigación se define como un tema amplio y orientado, que sirve para generar conocimiento científico en una determinada área de la ciencia y la tecnología, mediante un proceso de planificación, sistematización y proyección. El autor también indica que las líneas de investigación deben responder a las necesidades sociales, las políticas públicas, los objetivos del desarrollo sostenible y las prioridades nacionales. Además, deben estar alineadas con los perfiles de egreso de los programas de estudio, los recursos humanos y materiales disponibles, la producción académica y científica existente y las redes de investigación a las que se pertenece. (Meléndrez, 2006)

La relación laboral entre las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval, colaboradores externos y pasajeros de aeropuerto es un aspecto clave para garantizar la seguridad, el orden y la calidad del servicio en el ámbito aeronáutico. Sin embargo, esta relación puede verse afectada por diversos

factores, como la falta de comunicación, el estrés, los conflictos o la insatisfacción laboral. Por ello, se hace necesario implementar habilidades blandas que permitan mejorar el clima organizacional, la motivación, el trabajo en equipo y la atención al cliente. Estas habilidades blandas son aquellas competencias personales, sociales y emocionales que facilitan la interacción humana y el desempeño profesional.

Para lograr este propósito, se plantea como línea de investigación la didáctica, entendida como el campo del conocimiento que se ocupa de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las disciplinas.

La didáctica es una ciencia social que tiene como objeto de estudio la educación y la formación, y que utiliza el método científico para generar conocimiento válido y aplicable a diferentes contextos y situaciones. La didáctica se apoya en otras disciplinas afines, como la pedagogía, la psicología, la sociología o la historia, para comprender y explicar los fenómenos educativos desde una perspectiva integral y multidimensional (Omar Abreu, 2021, pág. 9)

Es una de las ciencias de la educación en pleno desarrollo. Está estrechamente vinculada con otras ciencias que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje integrado e institucionalizado, especialmente con la pedagogía, pero conserva sus particularidades y su esencia propia. (Omar Abreu, 2021, pág. 9)

Como ciencia orienta, socializa, integra y sistematiza en un cuerpo teórico en evolución ascendente, continua y sistemática, los resultados investigativos y de la experiencia acumulada en la práctica educativa, orientados a la exploración, el estudio y la búsqueda de soluciones acertadas de los problemas que afectan e impiden el

desarrollo óptimo, eficaz y eficiente del proceso de enseñanza-aprendizaje en su manifestación más amplia y contemporánea que implica emocional y físicamente a profesores y estudiantes colocándolos en posición de éxito en roles diferentes, pero con un propósito similar, a los primeros como guías, conductores del mismo y a los últimos como sujetos de su propio aprendizaje capaces de aprender el contenido de las asignaturas y los métodos para conseguirlo y de valorar críticamente las estrategias aplicadas para lograrlo. (Omar Abreu, 2021, pág. 10)

Este método se revela como parte del contenido, crea y desarrolla estructuras de participación que se sustentan en el diálogo y la retroalimentación, que facilitan la construcción y el desarrollo del aprendizaje, concebido, ejecutado y dirigido en el marco de instituciones, para explicar, relacionar, demostrar y aplicar conocimientos necesarios para la vida práctica, en función de la formación integral de la personalidad, mediante el ascenso progresivo de la dependencia a la independencia autorregulada y a la capacidad de aprender por sí mismo durante toda la vida, en correspondencia con sus aspiraciones, sociales, grupales e individuales y el contexto, en un entorno histórico concreto. (Omar Abreu, 2021, pág. 10)

La elección de la didáctica como línea de investigación se justifica por varias razones. En primer lugar, porque permite diseñar, desarrollar y evaluar estrategias innovadoras y efectivas para la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades blandas en el ámbito laboral. En segundo lugar, porque contribuye a generar conocimiento teórico y práctico sobre las características, los métodos, los recursos y los resultados de dichas estrategias. En tercer lugar, porque favorece la reflexión crítica y el intercambio de experiencias entre los agentes implicados en el proceso educativo: formadores,

trabajadores y usuarios. Y, en cuarto lugar, porque promueve el desarrollo profesional y personal de los participantes, así como la mejora continua de la calidad del servicio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal

2.1.1. Base legal

A través de la Ley 93 de 7 de noviembre de 2013, se reorganiza el Servicio Nacional Aeronaval de la República de Panamá, adscrito al Ministerio de Seguridad Pública, con la tarea de hacer cumplir la Constitución Política de la República de Panamá y demás leyes.

Cuya misión principal es la de proteger la vida, honra, bienes y demás derechos y libertades de quienes se encuentran bajo la jurisdicción del Estado, conservar el orden público y prevenir los hechos delictivos y las faltas, así como proteger el espacio aéreo y marítimo, las aguas navegables, la plataforma continental submarina y las aguas fluviales y lacustres de la República de Panamá.

2.1.1.1. Artículo 4

El Estado proveerá al Servicio Nacional Aeronaval de los recursos suficientes para sufragar gastos e impulsar inversiones en materia de personal, capacitación, infraestructura y equipos, con el objeto de alcanzar los fines y objetivos señalados por el presente Decreto.

2.1.1.2. Artículo 10

En el ejercicio de sus funciones, los miembros del Servicio Nacional Aeronaval están obligados en todo momento a auxiliar, proteger y brindar trato cortés a todos los nacionales y extranjeros que se encuentren en el territorio panameño.

2.1.1.3. Artículo 11

Los miembros del Servicio La Nacional Aeronaval deberán cumplir, respecto al tratamiento con los asociados, lo siguiente:

1. Cuidar y proteger la vida, honra, integridad física, derechos, libertades y bienes de los asociados.
2. Cuidar la vida y la integridad física de las personas detenidas o bajo custodia, respetando siempre su honra y dignidad.
3. Observar y dar fiel cumplimiento a los trámites, plazos y requisitos exigidos por la Constitución Política y la ley cuando procedan a la detención de cualquier persona.
4. Respetar los derechos y las garantías que confieren la Constitución Política y la ley a los asociados.
5. Identificarse correctamente.

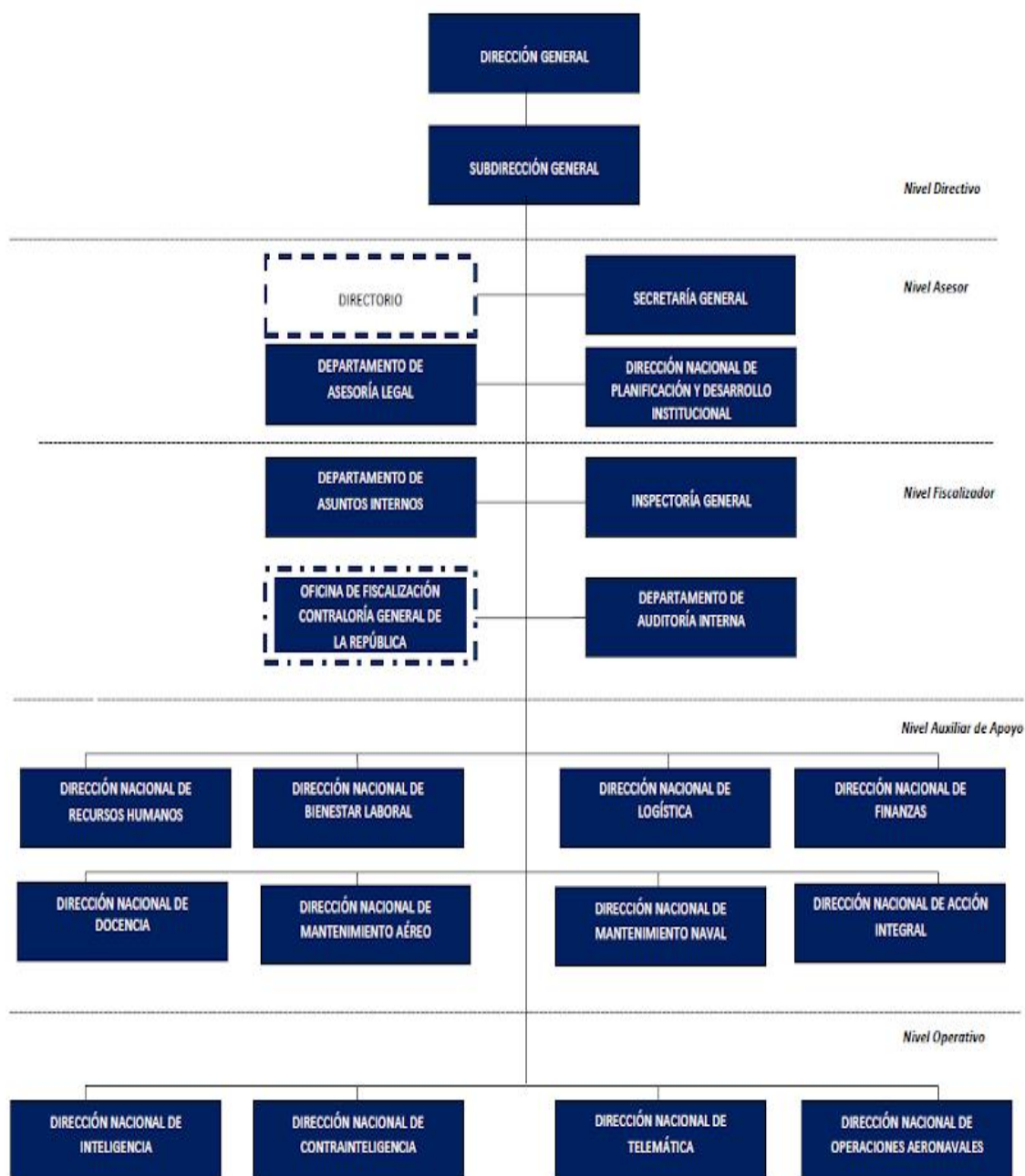
2.2. Organización

El Servicio Nacional Aeronaval (SENAN) es uno de los estamentos que conforma el nivel operativo del Ministerio de Seguridad Pública (MINSEG) y, como entidad sujeta

a principios de jerarquía, está subordinada al poder civil, en la persona del presidente de la República y el ministro de Seguridad Pública.

Para efectos de cumplir con sus objetivos y funciones, su estructura orgánica de mando y control mantendrá los niveles: Directivo, asesor, fiscalizador, auxiliar de apoyo y operativo.

Figura 1 Organigrama del Servicio Nacional Aeronaval

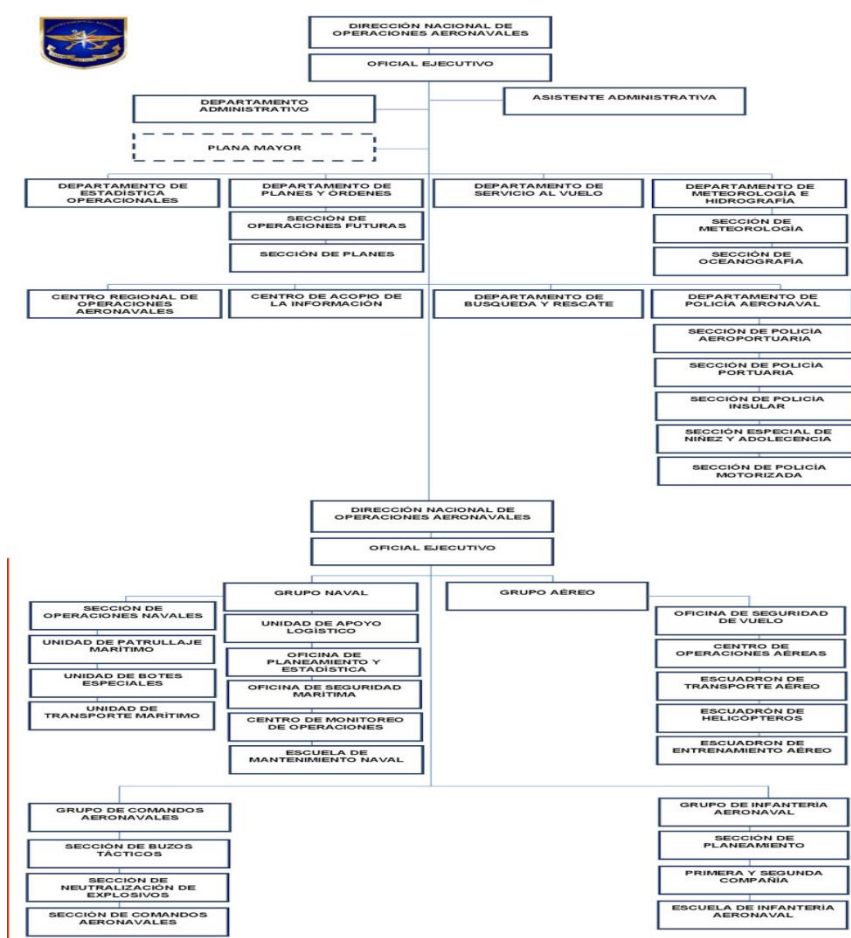


Fuente: Servicio Nacional Aeronaval: <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=organizacion>

2.2.3. Dirección de Operaciones

La Dirección Nacional de Operaciones es la responsable de planificar, coordinar, organizar y supervisar las operaciones aeronavales para el cumplimiento de la misión institucional. Velar por el estado de apresto y entrenamiento de las unidades operacionales de la institución.

Figura 2 Organigrama de la Dirección Nacional de Operaciones



Fuente: Servicio Nacional Aeronaval: <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=operaciones>

2.2.3. Dirección Nacional de Docencia

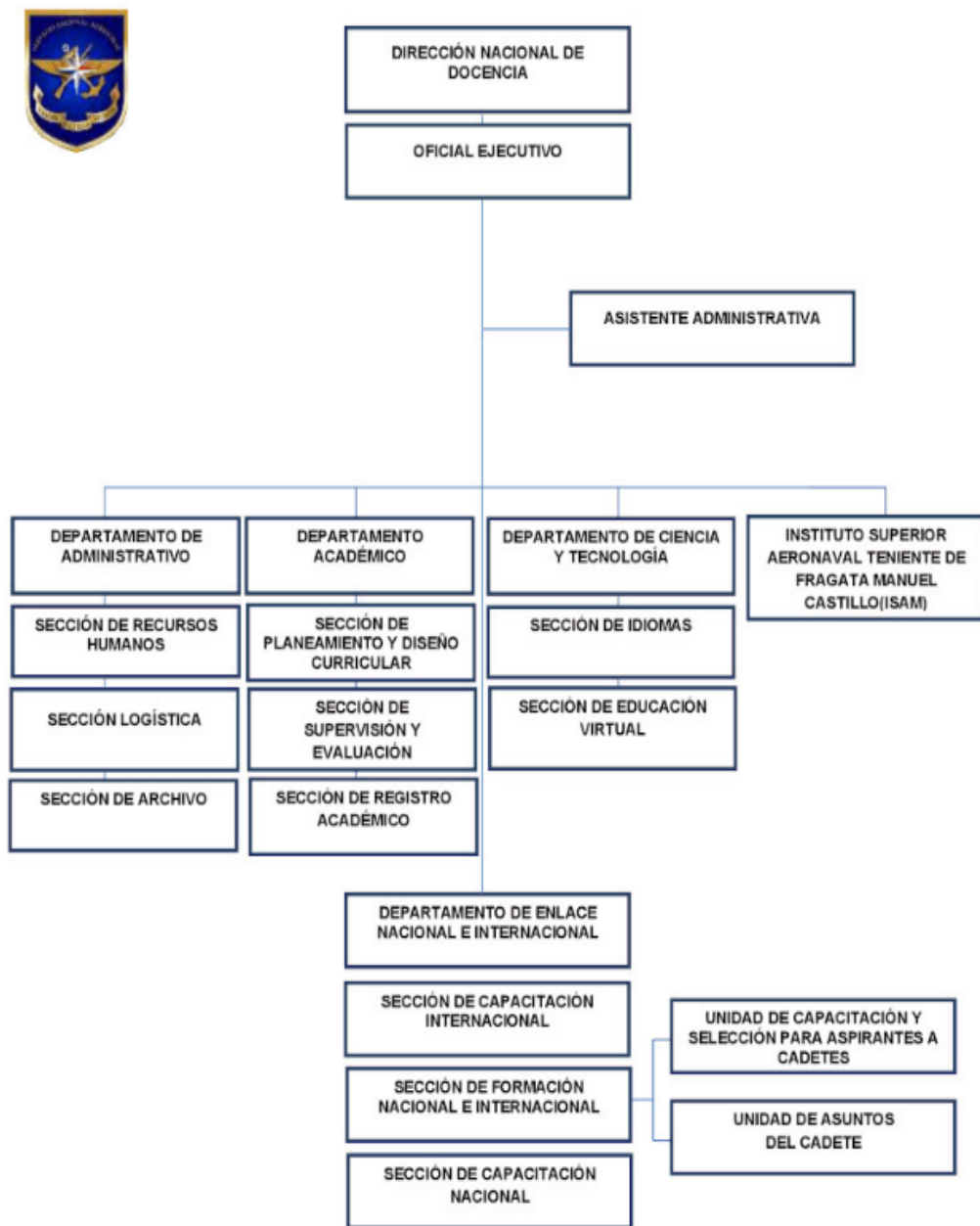
La enseñanza aeronaval, dentro del Servicio Nacional Aeronaval, estará a cargo de la Dirección Nacional de Docencia, la cual será el ente coordinador de la formación, capacitación, desarrollo y especialización de los miembros del Servicio Nacional Aeronaval.

2.2.3.1. Funciones

- ✓ Coordinar, tramitar y establecer acuerdos y convenios con diferentes escuelas navales, aéreas, policiales y de ejércitos, así como universidades y otras instituciones locales e internacionales para la formación, capacitación y especialización del personal.
- ✓ Formular planes de formación, capacitación y especialización con alcances de carácter anual y quinquenal, de conformidad con las necesidades institucionales.
- ✓ Coordinar y supervisar la aplicación de las normas y lineamientos establecidos para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Capacitación.
- ✓ Promover y difundir los programas de capacitación nacional e internacional programados, para el mejor aprovechamiento de los mismos.
- ✓ Mantener un registro estadístico acerca de las acciones de formación, capacitación y especialización ejecutadas a nivel nacional e internacional.
- ✓ Gestionar la consecución de los recursos logísticos necesarios para la ejecución de los Planes de Formación y Capacitación a nivel institucional.

- ✓ Velar por el cumplimiento de derechos y deberes de los aspirantes a ingresar a la carrera aeronaval o miembros de la institución, durante su período de formación y capacitación.
- ✓ Facilitar el perfeccionamiento académico-profesional del personal dentro del marco de la carrera aeronaval, a fin de promover el desarrollo del talento humano, atendiendo las necesidades del servicio.
- ✓ Presentar el anteproyecto de presupuesto, con miras a garantizar la consecución de los recursos necesarios para la implementación de los planes de formación, capacitación y especialización a nivel institucional.
- ✓ Formular una propuesta de Plan Operativo Anual (POA), que facilite la consecución de las metas trazadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- ✓ Generar informes de avance sobre la ejecución del Plan Operativo Anual (POA), o informes periódicos de gestión institucional solicitados por las instancias superiores.

Figura 3 Organigrama de la Dirección Nacional de Docencia



Fuente: Servicio Nacional Aeronaval: <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=docencia>

2.3. Base teórica

2.3.1. Definición de habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. (Contreras Tito & Chaca Oliveros, 2022, págs. 43-44)

Ortega (2017) afirma que “las habilidades socioafectivas, conocidas también como habilidades blandas, son aquellas que van más allá del aprendizaje de un contenido específico y son las que sirven para la vida”. Tal y como lo enuncia el docente, las habilidades blandas favorecen en todos los ámbitos de la existencia: formativo, laboral y personal, ya que, si estas se adquieren, efectivamente permiten una sana convivencia con los otros, algo tan necesario en la época actual en la que, desde el campo educativo, hace falta tolerar al otro y entender que es diferente a mí, pero tiene la misma posibilidad de dar sus opiniones desde su experiencia. (Giraldo Giraldo, 2021)

Goleman (1998), citado en (Contreras Tito & Chaca Oliveros, 2022), indica que 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) argumenta también que la inteligencia emocional es un componente fundamental del éxito en la sociedad, incluso más importante que el coeficiente intelectual (CI) en muchos casos. (Contreras Tito & Chaca Oliveros, 2022)

Mujica (2015), citado en (Contreras Tito & Chaca Oliveros, (2022), las habilidades blandas se entienden como “el resultado de una combinación de habilidades sociales de comunicación, forma de ser, acercamiento al otro y comunicación asertiva con otros, lo que permite desarrollar o fortalecer el aprendizaje y el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo de acuerdo a la teoría humanista de Abraham Maslow”.

García (2018), citado en (Contreras Tito & Chaca Oliveros, (2022), dice que el conjunto de habilidades y competencias que han sido identificadas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (HSE). (Contreras Tito & Chaca Oliveros, 2022)

Estas habilidades han sido consideradas como igual o más importantes que las habilidades cognitivas para desempeñarse exitosamente en los ámbitos académico,

personal y profesional. A raíz del reconocimiento creciente de la importancia de las HSE, se han diseñado programas educativos para apoyar su desarrollo, que se han agrupado bajo el nombre genérico de programas de aprendizaje socioemocional (SEL, del inglés Social Emotional Learning). En el texto se analizan diferentes categorías de habilidades socioemocionales que han sido incluidas en los programas desarrollados en México y los Estados Unidos para promoverlas, así como los procedimientos e instrumentos para su evaluación. (Contreras Tito & Chaca Oliveros, 2022)

Goleman (1998), citado por (Contreras Tito & Chaca Oliveros, (2022), las habilidades blandas hacen referencia a las siguientes habilidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, gestionar las relaciones, interpretar situaciones, persuasión, dirección, negociación, resolución de conflictos, la cooperación y el trabajo en equipo.

Las soft skills, término con el que se identificaron las habilidades blandas a finales de la década de los sesenta, surgieron en el ámbito militar al interior del ejército estadounidense. Durante las diferentes pruebas que se realizaban, no siempre el equipo ganador era el de los mejores resultados en las diferentes temáticas; es decir, en las pruebas duras o en los temas técnicos (hard skills), sucedía que los ganadores eran equipos que tenían mejor comunicación y trabajo en equipo; es decir, se empezaron a identificar las habilidades blandas. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

2.3.2. Importancia de las habilidades blandas

Los equipos triunfadores solo se evidenciaban de manera subjetiva, es decir, no se podían medir ni certificar. Se determinó que su presencia y desarrollo en las personas estaban en relación con su formación en familia y que se fortalecían a través de las diferentes facetas de la vida misma. Es así como a través del tiempo se ha podido identificar que las soft skills son aplicables en todos los campos de la vida humana, desde la casa, hasta la escuela o colegio; desde la vida universitaria hasta el ámbito laboral y, con ello, se considera que es fundamental para el óptimo desarrollo integral del ser humano. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Es de destacar que, a pesar de todos los cambios que la humanidad ha vivido en todos los aspectos, desde la tecnología, pasando por la cultura, lo empresarial, el ámbito social, etc. Estas habilidades han permanecido constantes al interior del ser humano. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Con variaciones menores y diferencias estilísticas, lo que no ha cambiado en varios miles de años son las habilidades básicas que yacen en el corazón de las relaciones humanas efectivas, satisfactorias y generadoras de crecimiento. La libertad, la dignidad, la confianza, el amor y la honestidad en las relaciones han estado entre las metas de los seres humanos, y los mismos principios que llevaron a esos resultados en el siglo XI todavía los producen en el siglo XXI. En otras palabras, a pesar de nuestras circunstancias y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades

humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Se cuenta en la actualidad con variadas investigaciones de tipo científico que demuestran cómo estas habilidades son poderosas para lograr un buen resultado en todas las áreas de forma eficaz, bien sea a nivel personal, o en las relaciones interpersonales con respecto a familia o en el ámbito organizacional. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Sostiene que se dificulta medir las habilidades blandas al relacionarlas con las habilidades duras, debido a que las habilidades blandas tienen un enfoque de tipo interpersonal; características como la forma de ser de un individuo, habilidades de comportamiento y de actitud no son de conocimiento técnico. Las experiencias humanas se pueden reemplazar por las habilidades blandas, en tanto que las habilidades duras se relacionan con el conocimiento técnico, son de tipo cognitivo. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Actualmente, las habilidades blandas se requieren más que antes; las organizaciones las identifican como un complemento para lograr el éxito y en el campo organizacional, influyen en el incremento de la productividad y el rendimiento del trabajador actual. (Flórez Santamaría, La importancia de las habilidades blandas en la vida del ingeniero en el siglo XXI, 2021)

Cuadro 1. Diferencia entre las habilidades blandas y duras

ASPECTOS	HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES DURAS
Definición	Son habilidades sociales y emocionales que se refieren a la forma en la que interactuamos y nos comunicamos con otros. Experiencia en un campo específico.	Son habilidades técnicas y específicas, a
Importancia	Son esenciales para el éxito en el trabajo y son necesarios para llevar a cabo tareas y las relaciones interpersonales, ya que funciones técnicas en un trabajo o profesión.	
Ejemplos	Comunicación efectiva, empatía, trabajo en programación, contabilidad, diseño gráfico, equipo, liderazgo, resolución de conflictos, conocimiento en leyes, medicina, ingeniería, creatividad, adaptabilidad, entre otros.	
Desarrollo	Pueden ser mejoradas y desarrolladas a lo largo de la vida; se adquieren a través de la educación formal, de la vida mediante la práctica y la capacitación específica, cursos y experiencia personal. Labora en un campo particular.	
Adaptabilidad	Son transferibles y aplicables a una amplia Suelen ser específicas de una profesión o una variedad de situaciones y entornos. Conjunto particular de tareas.	

ASPECTOS	HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES DURAS
Evaluación	Evaluadas subjetivamente, a menudo a través de Evaluadas objetivamente mediante pruebas, observación y retroalimentación. Certificaciones o mediciones cuantitativas.	
Impacto en la Carrera	Cruciales para el avance en la carrera, los fundamentales para la entrada en una profesión, gestión de equipos y el liderazgo. o industria y para la realización de tareas.	

Fuente: creado por el autor (2024)

Es claro que este tipo de habilidades tienden a mejorar con la práctica, es decir, que para desarrollarlas de forma efectiva se debe contar con una gran dosis de práctica. También es claro que para realizar una buena práctica se requiere tener el conocimiento conceptual, ya que no es posible el logro de buenos resultados sin un sano equilibrio. Adicionalmente, se debe entender que esto varía de un individuo a otro, por lo cual se requiere contar con adaptabilidad y flexibilidad frente a cada situación que se presente.

(Gómez-Gamero, 2019)

Las habilidades blandas son atributos personales que para las empresas son primordiales debido a que se requiere eficacia y eficiencia en las labores y es necesario relacionarse con estos atributos con otros individuos, y en donde también se considera como algunas características de la personalidad de los empleados el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, la gestión efectiva del tiempo; incluso se habla

del manejo del stress, el liderazgo, la comunicación efectiva, la escucha activa y la empatía. (Gómez-Gamero, 2019)

2.3.3. Habilidades blandas necesarias para la labor policial en el ámbito aeroportuario para trabajar entre las unidades aeronavales, los colaboradores y los pasajeros.

Los aeropuertos son puntos neurálgicos de movimiento y actividad, donde miles de pasajeros y colaboradores interactúan diariamente en un ambiente de constante dinamismo.

En este contexto, las unidades aeronavales desempeñan un papel fundamental en la garantía de la seguridad y el mantenimiento del orden. Sin embargo, su trabajo va más allá de la mera aplicación de la ley.

La interacción con pasajeros y colaboradores requiere de habilidades blandas que van desde la comunicación efectiva y la empatía hasta la gestión de conflictos y el trabajo en equipo.

Estas habilidades son esenciales para construir relaciones de confianza, mantener la calma en situaciones de estrés y brindar un servicio que no solo garantiza la seguridad, sino que también promueve una experiencia positiva para todos los involucrados.

Descubriremos cómo estas habilidades contribuyen a la seguridad y eficiencia en este entorno particular, y cómo pueden marcar la diferencia en la experiencia de los

pasajeros y la colaboración con otros profesionales del sector aeroportuario. Desde la comunicación efectiva hasta la tolerancia al estrés y el liderazgo, estas habilidades emergen como pilares en el trabajo de las unidades aeronavales, no solo para mantener la seguridad, sino para proporcionar un ambiente seguro y sin estrés.

2.3.4. Comunicación efectiva

“La comunicación es una manera de establecer contactos con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas en busca de una reacción del comunicado que se emite” (Bateman y Snell, 2009, p, 512).

Túnez y Costa-Sánchez (2015) afirman que la comunicación establece una función básica en la empresa, ya que facilita y hace más eficiente que las organizaciones transmitan sus prioridades estratégicas y mejoren su competitividad; también ayuda a formar una buena imagen frente a los clientes internos y externos.

También, Llorenç (2016) manifestó que “La comunicación es el intercambio bidireccional de información, ideas, sentimientos y conocimientos, con la intención de generar nuevas actuaciones o provocar cambios en nuestros interlocutores como en nosotros mismos. La comunicación se da en todos los niveles de actividad de una organización”.

2.3.5. Las diferencias entre información y comunicación

Toda comunicación transmite información, envía un mensaje. De ahí que frecuentemente se confunda con la información, pero en su carácter informativo, lo que prácticamente realizamos es transmitir, propagar o difundir algo que nosotros tenemos. La información es un cúmulo de datos y tiene carácter de pasiva. En cambio, la comunicación es un contenido que da significado al mensaje y se transforma en acción porque el interlocutor contesta. Sin embargo, la diferencia más importante es que la información es la mitad del proceso de comunicación. Es unidireccional.

En conclusión, la información es indicar datos y no recibir una respuesta por parte del receptor, mientras que la comunicación va más allá, porque es una relación dinámica entre el emisor y el receptor del mensaje. Ambas, información y comunicación, se relacionan; la información es la primera fase en el proceso de comunicación. Ahora establecer una comunicación franca entre el superior y los colaboradores, teniendo en cuenta que los colaboradores siempre tratan de esconder su opinión por miedo a las llamadas de atención; por eso el líder debe cimentar una organización de comunicación fluida con sus colaboradores.

2.3.6. Importancia de la comunicación en las organizaciones

Fernández (2012), citado por Castro Morales, (2018), dice que muchas veces las entidades toman la comunicación como una herramienta a utilizar solo en casos excepcionales, grave error porque la comunicación es una, convirtiéndose en un aspecto

fundamental en toda organización; si los colaboradores no saben el fin que persigue la realización de sus tareas, la empresa corre un riesgo alto y fracasa. (Castro Morales, 2018)

La comunicación es un factor dinámico e importante, moderniza la gestión en la empresa a través de diversas herramientas, colaborando con el intercambio de mensajes dentro y fuera de la organización. Actualmente, la comunicación es un factor esencial en una empresa; la entidad que no comunica siempre tendrá dificultades para relacionarse no solo con los colaboradores, sino con los proveedores o clientes. (Castro Morales, 2018)

El lenguaje no verbal también comunica, aporta información al entorno, al igual que las empresas no pueden dejar de difundir información y es indispensable comprometer a los colaboradores, ya que son los encargados de replicar las comunicaciones; hacer que participen los convierte en la voz interna. (Castro Morales, 2018)

En el ambiente laboral hay mucha información formal e informal que da lugar a retrasar los procesos o funciones. La empresa tendrá un buen funcionamiento solo si fortalece las relaciones laborales, estableciendo una política comunicativa que contribuya a logro de objetivos e insertando procesos dinámicos que ayuden a resolver los conflictos. (Castro Morales, 2018)

2.3.7. Definición de comunicación efectiva.

Según Bateman y Esnell (2009), citado por Castro Morales, (2018), dice: “La comunicación efectiva es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p. 536), teniendo como base las capacidades comunicativas necesarias para relacionarse, y usando los canales formales para evitar dificultades que puedan impedir la transmisión efectiva de la comunicación.

De la Cruz (2014), citado por Castro Morales, (2018), define que es el proceso que permite transmitir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás; es recibir y comprender el mensaje. No solo implica que exista una transferencia de información, sino que debe ser recibida y comprendida; en ello radica que sea efectiva.

Botero (2013), citado por Castro Morales, (2018), afirmó lo siguiente: La comunicación efectiva causa impacto cuando hay un excelente intercambio de ideas debido a la fluidez de la comunicación; todos los empleados estarán suficientemente motivados y a gusto desempeñando sus funciones, lo que redundará en beneficio que se notará hacia el exterior y en definitiva, el impacto que se desea, que no es más que una empresa crezca y se mantenga en el tiempo.

2.4.1.4. Dimensiones de la comunicación efectiva.

Según Bateman y Esnell (2009), citado por Castro Morales, (2018), la comunicación efectiva se dimensiona en habilidades comunicativas, funciones de la comunicación efectiva, los canales formales de la comunicación y barreras de la comunicación.

- ✓ Habilidades comunicativas. Bateman y Esnell (2009), citados por Castro Morales, (2018), nos manifiestan que “una habilidad demostrada para comunicarse efectivamente hace a un candidato más atractivo y lo distingue de los demás”. Pueden hacerse muchas cosas por mejorar las habilidades personales de comunicación, tanto en la función del emisor como en la de receptor”.
- ✓ Funciones de la comunicación: Bateman y Esnell (2009), citados por Castro Morales, (2018), consideraron que una comunicación será efectiva si “se sabe tomar decisiones en grupo, compartir la visión, coordinar trabajos... motivar al empleado, saber controlar y dirigir equipos y compartir información o ideas claras y convincentes”.
- ✓ Canales formales de la comunicación: Según Bateman y Esnell (2009), citado por Castro Morales, (2018), los canales de la comunicación formal “son los que fluyen dentro de la cadena de mando o dentro de las responsabilidades de las tareas definidas por la organización”.
- ✓ Barreras de la comunicación efectiva: Según Bateman y Esnell (2009), citado por Castro Morales (2018), “el mensaje que transmite el emisor no siempre llega al receptor”.

2.3.8. Empatía

La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, la empatía, nos permite ver las cosas desde la perspectiva del otro en vez de la nuestra. Es una habilidad crucial que permite las relaciones sociales y profesionales, desarrolla la conciencia de uno mismo y contribuye a un mundo equitativo y pacífico. La empatía es necesaria para expresar la compasión (la motivación para actuar ante el sufrimiento de otras personas). (La Ciencia de la Empatía, s. f.)

La empatía es uno de los elementos claves que forman parte de la inteligencia emocional, definida como una serie de habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. (Mejía de Díaz, 2022)

Goleman (1999) afirma que la empatía comprende cuatro elementos para fortalecer las relaciones interpersonales:

- ✓ La comprensión de los demás, referida a la capacidad de captar los sentimientos y las perspectivas de otros e interesarse genuinamente por sus preocupaciones.
- ✓ La orientación hacia el servicio, cuando se anticipa, reconoce y satisface en lo posible las necesidades de otros, brindando desinteresadamente la ayuda necesaria y poniéndose en su lugar.
- ✓ El aprovechamiento de la diversidad es cuando se sabe aprovechar las oportunidades que brindan las diferentes personas. Cuando se dota de esta competencia, se comprenden más fácilmente las diferentes visiones del mundo y

se es sensible a las diferencias existentes entre los grupos; a su vez, se considera la diversidad como una oportunidad para afrontar los prejuicios y la intolerancia.

- ✓ La conciencia política, es la capacidad de percibir las corrientes emocionales en un grupo y advertir con facilidad las relaciones de poder, e interpretar adecuadamente tanto la realidad externa como la interna en una determinada organización. (Mejía de Díaz, 2022)

2.3.9. Importancia de la empatía

Escuchar y comprender las emociones, sentimientos y necesidades de las personas, en particular entre las unidades de la Policía Aeronaval, colaboradores del aeropuerto y pasajeros, es una habilidad fundamental que nos permite trascender nuestro propio punto de vista y adoptar una perspectiva más amplia y comprensiva de las situaciones que enfrentamos en nuestro entorno aeroportuario.

Esta capacidad de empatía se erige como un pilar esencial en nuestro trabajo, ya que nos otorga una visión global de las circunstancias y nos abre la mente y el corazón a la comprensión de que la realidad puede ser percibida de maneras diversas según la perspectiva de cada uno. (Ferrer, 2023)

La empatía, en este contexto, no implica necesariamente estar de acuerdo con todas las situaciones o perspectivas que encontramos en nuestro trabajo. Por ejemplo, este tema se debate constantemente en nuestras interacciones, y se relaciona con nuestra capacidad de comprender las emociones generadas por diversas situaciones sin necesidad de haberlas experimentado personalmente. Mientras valoramos las iniciativas

que buscan promover la empatía, creemos que la empatía nos permite entender las complejidades y las emociones involucradas en situaciones sin necesidad de vivirlas en primera persona. (Ferrer, 2023)

La empatía, por tanto, se convierte en una herramienta valiosa para la resolución de conflictos, ya que, al comprender a la otra parte, podemos identificar las acciones propias que pueden ser perjudiciales o percibidas como agravios. Al disponer de una visión más amplia y considerar diversas perspectivas, aumentamos la probabilidad de abandonar la postura de ver a la otra parte como un enemigo y, en su lugar, encontramos un punto de encuentro que fomenta la colaboración y la resolución pacífica de situaciones. (Ferrer, 2023)

Además de esto, la empatía resulta útil para identificar y conectarse con problemas sociales en el contexto aeroportuario. Nos permite mantenernos sensibles a situaciones que podrían pasar desapercibidas para otros, como el sinhogarismo, el impacto ambiental o las injusticias laborales. La empatía nos impulsa a preguntarnos cómo podemos abordar y resolver estos problemas, y a evitar que se conviertan en realidades invisibles en nuestro entorno. (Ferrer, 2023)

La empatía también desempeña un papel importante en la gestión de nuestros propios conflictos internos y en la transformación de emociones negativas en sentimientos de alegría. Nos proporciona herramientas para superar la ira y gestionar nuestras reacciones en situaciones desafiantes. Además, nos preparamos para enfrentar interacciones tensas, donde podemos anticipar y comprender las emociones y necesidades de los demás, lo que nos permite responder de manera más equilibrada y

constructiva, incluso en encuentros con individuos hostiles o desafiantes en el ámbito aeroportuario. (Ferrer, 2023)

2.3.10. Gestión de conflicto

Tradicionalmente, se ha considerado el conflicto como una situación negativa; sin embargo, actualmente, autores como Domínguez y García (2003) consideran que los conflictos son inevitables a lo largo de nuestra vida, y que estos no son necesariamente negativos. (Pujol Villodres, 2014)

Detrás de ellos hay aspectos positivos que hay que tener en cuenta, como, por ejemplo, la estimulación del interés y la curiosidad, la evitación de estancamientos; es un facilitador para el establecimiento de identidades personales o grupales, además de ser un elemento de origen de cambios personales y sociales. Asimismo, también ayuda a tener relaciones más duraderas, a conocernos más a nosotros mismos y a las personas que nos rodean, y a la adquisición de nuevas y mejores maneras de responder a los problemas que nos surgen. (Pujol Villodres, 2014)

Cuadro 2. Ventajas y desventajas de la gestión de conflictos necesarios para la labor policial en el ámbito aeroportuario para trabajar las unidades aeronavales entre sí, los colaboradores y pasajeros.

Aspectos	Ventajas	Desventajas
Mejor resolución de	- Facilitar la resolución de disputas y conflictos de	- Puede requerir tiempo y esfuerzo adicional para lograr un consenso en

conflictos	manera pacífica y eficaz.	situaciones complejas.
Mantenimiento del orden	- Contribuye a mantener un ambiente seguro y sin estrés para pasajeros y colaboradores	- Puede resultar en confrontaciones en situaciones tensas o con individuos hostiles.
Fomento de relaciones positivas	- Ayuda a construir y mantener relaciones de confianza con colaboradores y otros departamentos del aeropuerto.	- Requiere habilidades de comunicación y empatía que no todos los miembros de las unidades policiales pueden poseer
Prevención de escaladas	- Evita que situaciones menores se conviertan en problemas más graves.	- Puede ser desafiante en situaciones con pasajeros o colaboradores agresivos o hostiles.
Mejora de la imagen del aeropuerto	- Contribuye a una experiencia positiva para los pasajeros y una imagen pública favorable del aeropuerto.	-Requiere capacitación y desarrollo de habilidades blandas que pueden no estar disponibles de manera uniforme en todas las unidades policiales.
Reducción de estrés y tensión.	- Ayuda a mantener un ambiente de trabajo y viaje más relajado y seguro	- Puede ser difícil mantener la calma en situaciones de alto estrés o emergencias.
	- Fomenta la colaboración para encontrar soluciones	-Puede ser desafiante cuando las partes

Construcción de soluciones conjuntas	en lugar de imponer decisiones unilaterales.	involucradas tienen intereses opuestos o cuando se requiere una toma de decisiones rápidas.
---	--	---

Fuente: creado por el autor (2024)

2.3.11. Importancia de la gestión de conflictos

La gestión de posibles conflictos te permite avanzar más allá de este suceso. Esta gestión favorece la comunicación, la reflexión, la escucha y el entendimiento. El diálogo es importante para avanzar en una situación de este tipo. Porque, además, conviene contextualizar la esencia propia del conflicto: ¿cuál es su origen? También puedes analizar las consecuencias. (Liderazgo y habilidades comunicativas, 2019)

Cada persona puede vivir su propio proceso de aprendizaje en relación con este tema. Las razones que perpetúan el conflicto pueden ser diferentes. En ocasiones, el error reside en no observar qué hay más allá de este hecho. O, también, en considerar únicamente el punto de vista individual. En otros casos, como consecuencia de un conflicto, dos personas pueden llegar a negarse el saludo. Y esto empeora la situación; por tanto, intenta cuidar siempre la comunicación. (Giraldo Giraldo, 2021) (Liderazgo y habilidades comunicativas, 2019)

En el ámbito aeroportuario es especialmente importante crear un espacio de diálogo. Un clima laboral que ofrece un ambiente de trabajo agradable. Colabora y pon

de tu parte para crear este espacio de escucha y empatía. (Liderazgo y habilidades comunicativas, 2019)

2.3.12. Trabajo en equipo

Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. (Aguilar Enriquez, 2016)

En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros, siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización. (Aguilar Enriquez, 2016)

Un equipo de trabajo, aparte de tener un objetivo operativo, un sentido de pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientado hacia los objetivos globales mucho más amplios y específicos que justifican su existencia, cuya misión es lograr una rentabilidad adecuada. (Aguilar Enriquez, 2016)

Figura 4 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo	
EQUIPO DE TRABAJO	GRUPO DE TRABAJO
se caracteriza por tener un objetivo común y una interdependencia positiva, es decir, cada miembro se enfoca en su tarea específica, pero trabaja en colaboración con los demás para lograr el objetivo. Además, los equipos de trabajo suelen tener roles y responsabilidades claramente definidos.	puede tener un objetivo en común, pero no necesariamente existe una interdependencia positiva entre los miembros, y no hay roles y responsabilidades claramente definidos

Fuentes: Elaborado por la investigadora Margery Garcia.

2.3.13. Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo

Palomo (2011) menciona que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida porque saben que un grupo está comprometido de una manera similar; una de las fuerzas motivadoras que es de beneficio en los equipos de trabajo en las organizaciones es que los individuos se sientan respetados y apoyados por los integrantes del grupo. Se ha comprobado que las personas están satisfechas en su trabajo cuando existe una participación constante y no cuando solamente hacen su trabajo y se ven involucradas en el proceso de

programación, organización y control del mismo. Existen ciertas ventajas tanto para el individuo como para la organización. (Aguilar Enriquez, 2016)

A. Ventajas para la organización.

- ✓ Incremento en el nivel de productividad.
- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Existe un mayor compromiso con los objetivos.
- ✓ Los equipos son flexibles.
- ✓ Mejora el clima organizacional.
- ✓ Existe mayor éxito en tareas complejas.
- ✓ Facilita la dirección, control y supervisión.
- ✓ Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva.
- ✓ Favorece la integración de nuevos miembros.
- ✓ Facilita la coordinación.
- ✓ Mejora la satisfacción de sus integrantes.

B. Ventajas para el individuo

- ✓ Satisface la necesidad de afiliación.
- ✓ Aumenta la seguridad personal.
- ✓ Facilita el desarrollo personal y profesional.
- ✓ Estimula la creatividad y la innovación.

Como existen ventajas, existen desventajas; el trabajo en equipo no es fácil. Primero tiene que pasar por una serie de fases antes de convertirse en equipos efectivos; todos los aspectos son necesarios para que un equipo llegue a madurar. Los inconvenientes que se pueden presentar en un equipo de trabajo pueden ser:

- ✓ Consume tiempo.
- ✓ Una persona puede controlar y manipular al resto del equipo.
- ✓ Puede existir un proceso que incida en la calidad de las decisiones y solución de problemas.
- ✓ Desarrollo de normas, objetivos contrarios a los definidos.
- ✓ Rechazo o menosprecio hacia determinados miembros.

Las desventajas del trabajo en equipo son muy pocas; es normal que, al intentar crear un conjunto de trabajo, existan ciertas diferencias dentro de los integrantes o cierto conflicto; para que las desventajas sean mínimas, dependerá mucho del estilo de liderazgo. (Aguilar Enriquez, 2016)

2.3.14. Liderazgo organizacional

Es un enfoque de gestión en el que un líder ayuda a establecer los objetivos estratégicos para la organización, mientras motiva a las personas para llevar a cabo con éxito las tareas al servicio de los propósitos. (Prieto, 2023)

Según Edwin Prieto, autor de “Liderazgo organizacional: ¿Qué es y cuáles son sus objetivos? El liderazgo organizacional es una manera de gestionar el talento humano

dentro de las empresas, y lo que busca es el cumplimiento efectivo de los objetivos corporativos, favoreciendo el desarrollo particular de los colaboradores. (Prieto, 2023)

El líder organizacional es responsable de dirigir o guiar a los colaboradores y dar forma a los aportes de los demás, combinándolos para producir resultados organizacionales. El líder debe vincular la comprensión empresarial con el rol de futuro visionario y pensador avanzado, liderando iniciativas amplias orientadas a las personas, utilizando la integridad y la ética. (Prieto, 2023)

Es importante destacar que el liderazgo organizacional no se trata solo de dirigir a las personas hacia el logro de una meta, sino también de crear un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial. (Prieto, 2023)

2.3.15. Habilidades necesarias para el liderazgo organizacional

Cuando se desea influir en las personas e impactar en la organización al más alto nivel posible, es necesario dominar el liderazgo organizacional. Esto implica más que aprender meramente sobre un tema. Es pensar que, cuando se tiene el impulso, el compromiso y la pasión por aprender sobre el liderazgo organizacional, los profesionales deben desarrollar nuevas habilidades y maneras de pensar. (Prieto, 2023)

Algunas personas desarrollan estas habilidades a través de su experiencia laboral. Sin embargo, el beneficio de una educación, ya sea con respecto a pregrado o posgrado, ofrece la oportunidad de estudiar teorías sobre motivación, estrategia y liderazgo, lo que

sirve para luego poner esas teorías en práctica, con más seguridad. En este sentido, es determinante conocer cuáles son las destrezas esenciales del liderazgo, como las que se muestran seguidamente:

- ✓ Resolver problemas y tomar decisiones.
- ✓ Comunicar y escuchar de manera efectiva.
- ✓ Construir relaciones y equipos, así como el desarrollo del potencial de liderazgo en otros.
- ✓ Identificar futuras innovaciones y oportunidades.
- ✓ Comprender el entorno y las operaciones de las empresas.
- ✓ Usar la integridad y la ética.
- ✓ Pensar estratégicamente, en todo el sistema y de manera holística.
- ✓ Difundir la visión de la organización e inspirar a otros a compartirla. (Prieto, 2023)

2.3.16. Habilidad de servicio al cliente

Es esencial en cualquier organización, incluyendo la policía; el objetivo del proceso de atención al ciudadano es establecer lineamientos claros, explicativos y específicos para el adecuado desarrollo de la atención de las peticiones, quejas, reclamos, reconocimientos y sugerencias, relativas al servicio policial, en el marco del cumplimiento de la ley, el sistema de gestión integral y las directivas internas, para la mejora continua de la institución, la satisfacción de los ciudadanos, funcionarios y partes interesadas. (7 características clave de un liderazgo policial eficaz, s.f.)

Entre las habilidades necesarias para brindar un buen servicio al cliente en cualquier organización, incluyendo la policía, destacan las siguientes:

- ✓ **Facilidad de palabra:** Las unidades deben ser comunicadores claros y efectivos a lo largo de cualquier interacción. La capacidad de comunicarse de manera clara, concisa y amable es fundamental. Esto incluye saber escuchar activamente, hacer preguntas pertinentes y transmitir información de manera comprensible.
- ✓ **Experiencia en el área:** Los equipos especializados necesitan saber cómo responder cualquier pregunta sobre el área o servicio que los pasajeros puedan tener. Un profundo conocimiento del lugar o servicio es esencial para resolver problemas y responder a preguntas de manera eficiente.
- ✓ **Paciencia:** Deben ser pacientes y comprensivos con los pasajeros, incluso cuando están frustrados o molestos. La paciencia les permite mantener la calma y responder a las preguntas con claridad y eficacia.
- ✓ **Resolución de problemas:** Los equipos especializados deben ser capaces de resolver problemas complejos y ofrecer soluciones efectivas. Esto requiere habilidades analíticas y la capacidad de pensar para encontrar soluciones creativas.
- ✓ **Comunicación asertiva:** Deben ser capaces de comunicarse con confianza y autoridad cuando sea necesario, especialmente cuando se trata de resolver problemas o conflictos.

- ✓ **Orientación al detalle:** Deben prestar atención a los detalles para garantizar que se resuelvan todos los problemas y se proporcionen soluciones completas.
- ✓ **Capacidad para trabajar bajo presión:** el personal debe ser capaz de trabajar bajo presión y manejar múltiples tareas simultáneamente sin perder la calma ni la concentración. (7 características clave de un liderazgo policial eficaz, s.f.).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación adoptará un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la literatura existente para comprender las tendencias y teorías relacionadas con las habilidades blandas en entornos policiales aeroportuarios. Además, se realizará una recopilación de datos cuantitativos mediante encuestas y datos cualitativos mediante entrevistas y análisis documental.

Esta se sumerge en el corazón metodológico de la indagación sobre las estrategias destinadas a fortalecer las habilidades blandas en las unidades de la Dirección de Operaciones, Departamento de Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval.

3.2. Metodología de la investigación

La metodología, hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo o la gama de objetivos que rige una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. (Ferrer, 2023)

En esta etapa del estudio, se revelará con minuciosidad el enfoque, los métodos y los procedimientos que guiarán el análisis de la problemática planteada, contribuyendo

a una comprensión exhaustiva de la relación entre la implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas y las interacciones de las unidades en cuestión.

3.3. Materiales

Los materiales utilizados incluirán fuentes bibliográficas especializadas, cuestionarios estructurados para la recopilación de datos cuantitativos, guías de entrevistas para la obtención de datos cualitativos y documentos institucionales pertinentes.

3.4. Participantes (Humanos)

La población objetivo estará constituida por los miembros de las unidades Dirección de Operaciones del Departamento de Policía Aeroportuaria del Aeropuerto de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval. Se seleccionará una muestra representativa que permita generalizar los resultados a toda la población.

3.5. Sistema de hipótesis

3.5.1. 1. Hipótesis de trabajo:

- **H0 (Hipótesis nula):** No hay una relación significativa entre la implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas y las interacciones de las unidades del Departamento de la Policía Aeroportuaria.
- **H1 (Hipótesis Alternativa):** La implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas tiene un impacto positivo en las interacciones de las unidades del Departamento de la Policía Aeroportuaria.

3.6. Sistema de variables

Por ser un estudio mixto, no se observa el análisis del resultado de los instrumentos cualitativos, que no se debe reducir a la presentación de extractos de lo que han señalado los sujetos de la muestra.

El análisis cualitativo exige identificación de patrones, categorías y, en los estudios mixtos, la relación de los hallazgos con la teoría de referencia.

En este capítulo, se presentará el sistema de variables de la investigación sobre las estrategias para fortalecer las habilidades blandas en las unidades de la Dirección de Operaciones, Departamento de Policía Aeroportuaria del Aeropuerto de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval.

Cuadro 3. Variable de investigación

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización
Implementación de estrategias de gestión de Habilidades Blandas	Independiente	Medida a través de la ejecución y aplicación de programas específicos diseñados para fortalecer habilidades blandas en el Departamento de Policía Aeroportuaria.
Interacciones de las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria	Dependiente	Evalúa la calidad, eficacia y eficiencia de las interacciones entre las unidades operativas, considerando factores como la comunicación, la colaboración y la coordinación.

Habilidades blandas en el Departamento de Policía del Aeropuerto	Independiente	Medida de las habilidades interpersonales, comunicativas y de trabajo en equipo de los miembros del departamento, basada en evaluaciones de desempeño y percepciones internas.
Nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de Funciones	Dependiente	Cuantificación del rendimiento operativo y la capacidad para cumplir con las funciones asignadas, considerando métricas predefinidas y evaluaciones internas.
Obstáculos o desafíos durante la implementación de estrategias de Habilidades Blandas	Independiente	Identificación y categorización de barreras percibidas o reales durante la implementación de programas destinados a fortalecer habilidades blandas.

Impacto de la implementación de programas en Habilidades Blandas	Dependiente	Medida del cambio en las habilidades blandas de los miembros del departamento después de la aplicación de estrategias específicas, evaluado a través de comparaciones antes y después.
Rol del Servicio Nacional Aeronaval y Políticas Gubernamentales	Independiente	Evaluación del papel y la influencia del Servicio Nacional Aeronaval, junto con las políticas gubernamentales, en la promoción y desarrollo de habilidades blandas en la Policía Aeroportuaria.

Este cuadro presenta las variables clave que serán objeto de estudio en la investigación, clasificándolas según su tipo (independiente o dependiente) y proporcionando definiciones claras u operacionalizaciones para facilitar la medición y el análisis de cada variable. Estas variables forman la base para abordar las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

La población objetivo de esta investigación está constituida por los miembros de la Dirección de Operaciones del Departamento de Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval. Esta población abarca a todos los individuos que forman parte de dicho departamento, considerando su relevancia central en las operaciones aeroportuarias y su papel crucial en la seguridad nacional.

3.7.2. Muestra

La selección de una muestra representativa es esencial para garantizar que los resultados obtenidos sean generalizables a toda la población. Se utilizará un método de muestreo aleatorio estratificado, que implica dividir la población en estratos basados en características relevantes (por ejemplo, rangos jerárquicos, experiencia laboral) y luego seleccionar aleatoriamente participantes de cada estrato. Este enfoque estratificado se adopta para asegurar que se capturen diversas perspectivas dentro del departamento de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen.

3.8. Descripción del instrumento

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario estructurado que evaluará tanto las habilidades blandas actuales de los participantes como su percepción sobre la implementación de estrategias para fortalecer estas habilidades.

3.9. Tratamiento de la información

Los datos cuantitativos se analizarán mediante técnicas estadísticas como análisis de regresión y pruebas de significancia. Los datos cualitativos se analizarán mediante análisis temáticos para identificar patrones y tendencias emergentes.

3.10. Consideraciones éticas

La realización de cualquier investigación implica un compromiso ético fundamental hacia los participantes y la integridad de la investigación. En el contexto de la metodología de esta investigación sobre estrategias para fortalecer las habilidades blandas en la Dirección de Operaciones del Departamento de Policía Aeroportuaria, se adoptarán varias consideraciones éticas clave:

- **Consentimiento informado:** Antes de la participación en la investigación, se obtendrá el consentimiento informado de cada participante. Se proporcionará información detallada sobre el propósito del estudio, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, así como la garantía de la confidencialidad de la información.
- **Confidencialidad y anonimato:** Se garantizará la confidencialidad de la información recopilada. Los datos individuales se manejarán de manera que no sea posible identificar a los participantes. Cualquier información que pueda revelar la identidad de un individuo se manejará con precaución y protegida de acceso no autorizado.
- **Voluntariedad de la participación:** La participación en la investigación será completamente voluntaria. Los participantes tendrán la libertad de retirarse en cualquier momento sin consecuencias adversas. Se enfatizará que la decisión de participar o retirarse no afectará su estatus laboral ni su relación con la institución.
- **Protección de la privacidad:** Se implementarán medidas para proteger la privacidad de los participantes. Se evitará la divulgación innecesaria de información personal y se utilizarán códigos o identificadores en lugar de datos directos cuando sea posible.
- **Manejo ético de los datos:** Los datos recopilados se manejarán con integridad y responsabilidad. Se adoptarán prácticas éticas en el

almacenamiento, análisis y presentación de los datos, evitando la manipulación indebida o sesgada que pueda distorsionar los hallazgos.

- **Respeto a la diversidad cultural:** Se reconocerá y respetará la diversidad cultural de los participantes. Se procurará la sensibilidad cultural en el diseño de la investigación, garantizando que las prácticas y preguntas sean apropiadas y respetuosas en el contexto cultural específico.
- **Comunicación transparente:** Se mantendrá una comunicación transparente con los participantes antes, durante y después de la investigación. Se proporcionará retroalimentación sobre los resultados de manera comprensible, evitando la jerga técnica innecesaria.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADO

4.1. Análisis de los resultados del cuestionario a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Nacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval.

En el capítulo IV se lleva a cabo el análisis y características de un conjunto de datos numéricos obtenidos de una población o muestra, con el fin de presentar la información de manera clara, resumida y organizada, mediante el uso de tablas y gráficas con sus respectivos análisis que permiten obtener las conclusiones de la investigación.

El presente estudio se centra en analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas dirigidas al personal de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval, con el objetivo de evaluar la percepción y el impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en la unidad.

A lo largo de este trabajo, se examinarán diversos aspectos relacionados con estos programas, incluyendo la demografía del personal, las expectativas sobre su efectividad, los obstáculos enfrentados durante su implementación y el impacto percibido en el desempeño y el ambiente laboral.

En el contexto actual de las organizaciones, la importancia del desarrollo de habilidades blandas se ha vuelto cada vez más evidente. En particular, en instituciones como el Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, donde la interacción humana y la colaboración efectiva son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos operativos, el fortalecimiento de estas habilidades se convierte en un aspecto crítico.

En este sentido, la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas se presenta como una estrategia clave para potenciar el desempeño individual y colectivo del personal.

Mediante este análisis exhaustivo, se busca proporcionar una comprensión más profunda de la percepción del personal sobre los programas de desarrollo de habilidades blandas, así como identificar áreas de fortaleza y oportunidad para mejorar la implementación y el impacto de estos programas en la Policía Aeroportuaria.

Los hallazgos de este estudio no solo contribuirán al cuerpo de conocimientos existente sobre el desarrollo de habilidades blandas en contextos organizacionales específicos, sino que también servirán como base para la formulación de recomendaciones prácticas destinadas a optimizar el desarrollo del personal y promover un ambiente laboral más productivo y colaborativo en el Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria.

Las informaciones de datos se obtienen mediante la aplicación de encuesta a 72 unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval con la necesidad de conocer su perspectiva en cuanto al tema relacionado con las habilidades blandas en la ejecución de sus funciones laborales.

4.2. Prueba de hipótesis

A continuación se presenta la formulación de la prueba de hipótesis.

Hipótesis nula (H_0):

La implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas no tiene un impacto significativo en las interacciones de las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria.

Hipótesis alternativa (H_1):

La implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas mejora significativamente las interacciones de las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria.

Procedimiento de análisis para la prueba de hipótesis

Tipo de prueba:

Dado que la investigación combina datos cuantitativos (encuestas con escalas de frecuencia, probabilidad y percepción) y cualitativos, se aplican los datos clave para contrastar hipótesis:

- El 69 % del personal considera probable o muy probable experimentar mejoras interpersonales tras participar en programas.
- El 68 % espera notar un cambio positivo en el comportamiento de su equipo.
- El 58 % afirma que el impacto global de estos programas mejora el desempeño.
- El 64 % percibe un grado de colaboración moderado en proyectos operativos.

- Solo el 4 % califica su nivel de comunicación como “malo”, mientras el 67 % lo considera “bueno” o “excelente”.

Criterio de decisión:

Considerando que los resultados muestran que la mayoría de las variables dependientes (comunicación, colaboración, desempeño, percepción de cambio) presentan una mejora significativa tras la implementación de las estrategias, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .

Por lo tanto, con base en el análisis de los datos recopilados, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), lo que indica que la implementación de estrategias de gestión de habilidades blandas tiene un impacto positivo en las interacciones, la eficiencia operativa y el ambiente laboral de las unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria.

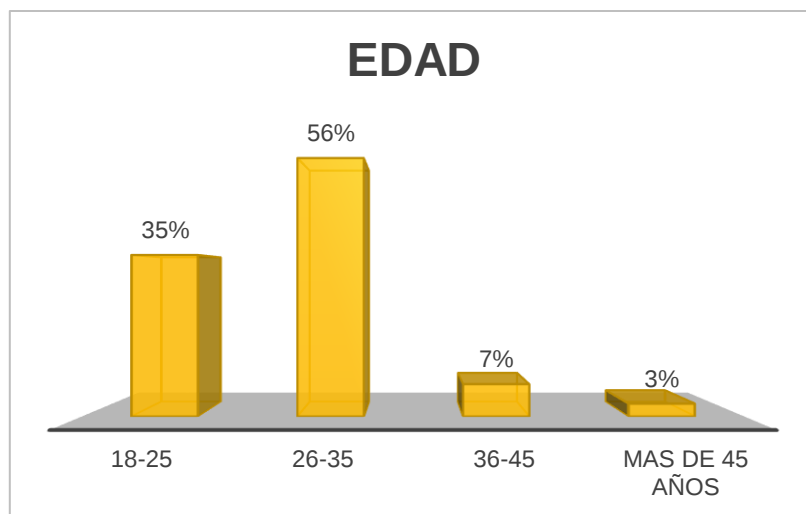
4.3. Resultado de la encuesta aplicada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Aeropuerto Internacional de Tocumen del Servicio Nacional Aeronaval

Cuadro 4. Frecuencia y porcentaje de las edades de los encuestados.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	25	35 %
26-35	40	56 %
36-45	5	7 %
Más de 45 años	2	3 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 1 Edades de los encuestados



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de la distribución por edad del personal encuestado en el Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, revela una estructura demográfica diversa dentro de la organización. La mayoría de las respuestas provienen de individuos que tienen entre 26 y 35 años, lo que sugiere una fuerza laboral predominantemente joven y en una etapa intermedia de sus carreras profesionales.

Esta juventud puede implicar un dinamismo y una disposición para la innovación, aunque también puede indicar una menor experiencia laboral acumulada en comparación con grupos demográficos más maduros.

Además, se observa una presencia significativa de individuos más jóvenes, de 18 a 25 años, lo que señala una incorporación activa de unidades nuevas en la Policía Aeroportuaria. Sin embargo, es importante reconocer la contribución de los grupos demográficos más maduros, especialmente aquellos mayores de 45 años, cuya experiencia y conocimientos pueden ser invaluable para la organización.

La Policía Aeroportuaria cuenta con una fuerza laboral diversa en términos de edad, lo que proporciona una combinación única de energía juvenil, experiencia intermedia y sabiduría acumulada.

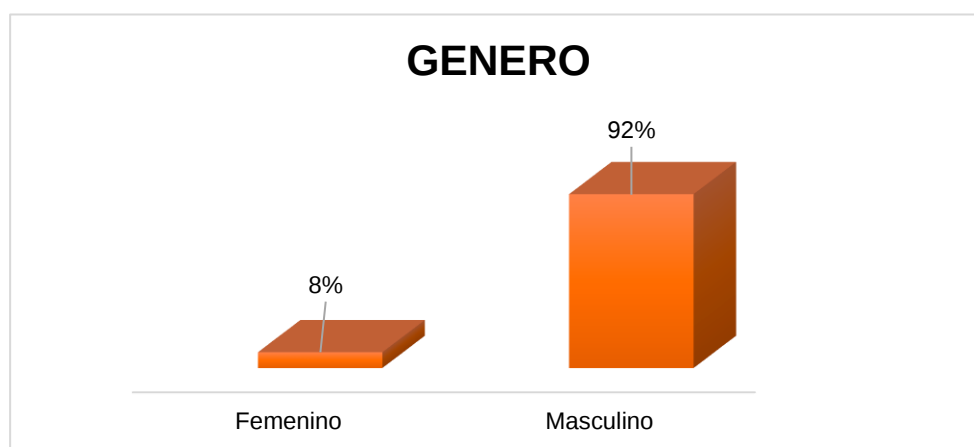
Esta diversidad demográfica puede ser un activo para la organización al permitir una variedad de perspectivas y enfoques para abordar los desafíos operativos y estratégicos. Sin embargo, también destaca la importancia de implementar estrategias de gestión del conocimiento y desarrollo profesional para aprovechar al máximo el potencial de cada grupo demográfico y promover un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo.

Cuadro 5. Frecuencia y porcentaje del género de los encuestados

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	6	8 %
Masculino	66	92 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 2 Género de los encuestados



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

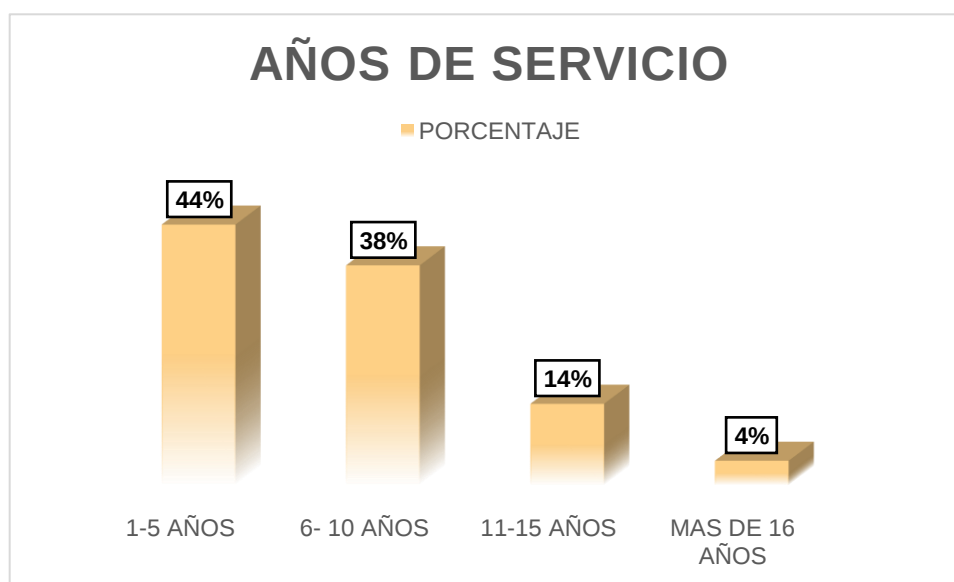
El análisis del cuadro de género del personal encuestado en el Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, muestra una marcada disparidad, con una abrumadora mayoría de hombres, representando el 92 % de la muestra, mientras que solo el 8 % son mujeres. Esto subraya la necesidad de promover la diversidad de género y la inclusión en la organización para garantizar un entorno laboral equitativo y representativo.

Cuadro 6. Frecuencia y porcentaje de años de servicio laborando de los encuestados

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-5 AÑOS	32	44 %
6-10 AÑOS	27	38 %
11-15 AÑOS	10	14 %
MÁS DE 16 AÑOS	3	4 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 3. Años de servicio laborados por los encuestados



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Este cuadro proporciona información sobre la distribución del personal de la Policía Aeroportuaria del Servicio. Nacional que labora en Tocumen según su experiencia laboral:

- **1-5 años de experiencia:** Representa el grupo más grande dentro del personal encuestado, con un 44 % de la muestra. Este grupo puede incluir a unidades más jóvenes o recién ingresadas a la fuerza policial.

- **6-10 años de experiencia:** Con un 38 % de la muestra, este grupo constituye una parte significativa del personal. Es probable que estas unidades tengan más experiencia y estén establecidas en sus roles.
- **11-15 años de experiencia:** Con solo un 14 % de la muestra, este grupo es relativamente pequeño en comparación con los dos anteriores. Sin embargo, aún representa una parte importante del personal con un nivel moderado de experiencia.
- **Más de 16 años de experiencia:** Este grupo es el más pequeño, con solo un 4 % de la muestra. Puede incluir a oficiales veteranos con una larga trayectoria en el Servicio Nacional Aeronaval.

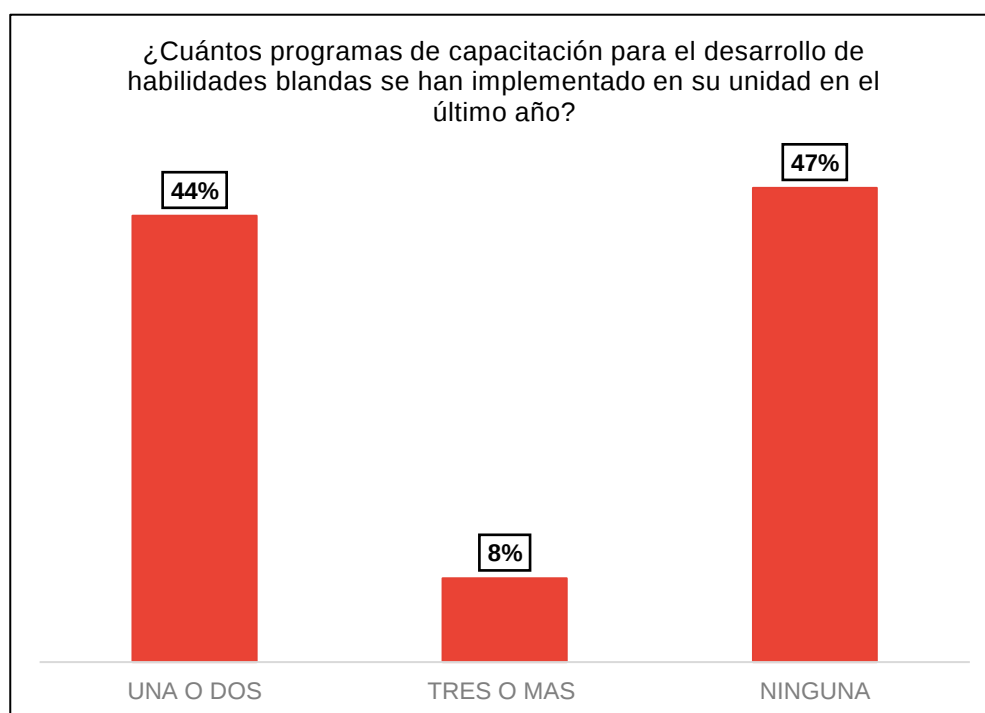
Estos indicadores proporcionan una visión general de la distribución del personal en función de su experiencia laboral, lo que puede ser útil para entender la composición de la fuerza laboral y planificar estrategias de desarrollo profesional y capacitación adaptadas a las necesidades de la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 7. Frecuencia y porcentaje sobre si han recibido capacitaciones sobre temas relacionados con las habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNA O DOS	32	44 %
TRES O MAS	6	8 %
NINGUNA	34	47 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 4. ¿Cuántos programas de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas se han implementado en su unidad en el último año?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro revela información crucial sobre la implementación de programas de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas dentro del Servicio

Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria en el último año.

De los 72 encuestados:

- El 44 % (32 individuos) informó haber participado en una o dos capacitaciones.
- Solo el 8 % (6 individuos) indicó haber asistido a tres o más programas de capacitación.
- Sorprendentemente, el 47 % (34 individuos) declaró no haber participado en ninguna capacitación durante el período mencionado.

Esta distribución de respuestas plantea varias consideraciones importantes. En primer lugar, la participación relativamente alta en al menos una o dos capacitaciones sugiere un interés y una inversión en el desarrollo de habilidades blandas por parte de una parte significativa del personal. Sin embargo, la baja proporción de individuos que han asistido a tres o más programas de capacitación indica que la profundidad de la formación podría no ser uniforme en toda la organización.

El hecho de que casi la mitad del personal (47 %) no haya participado en ninguna capacitación para el desarrollo de habilidades blandas es motivo de preocupación. Esto podría reflejar una falta de oportunidades de desarrollo profesional, limitaciones de recursos o una falta de énfasis en la importancia de las habilidades blandas dentro de la unidad.

Esta situación plantea la posibilidad de una brecha en la preparación del personal para enfrentar los desafíos laborales actuales y, en general, estos resultados

subrayan la necesidad de una evaluación exhaustiva de las políticas y prácticas de desarrollo profesional dentro de la unidad.

Es crucial identificar y abordar las barreras que impiden la participación en programas de capacitación, así como garantizar que la formación se adapte a las necesidades individuales y organizativas.

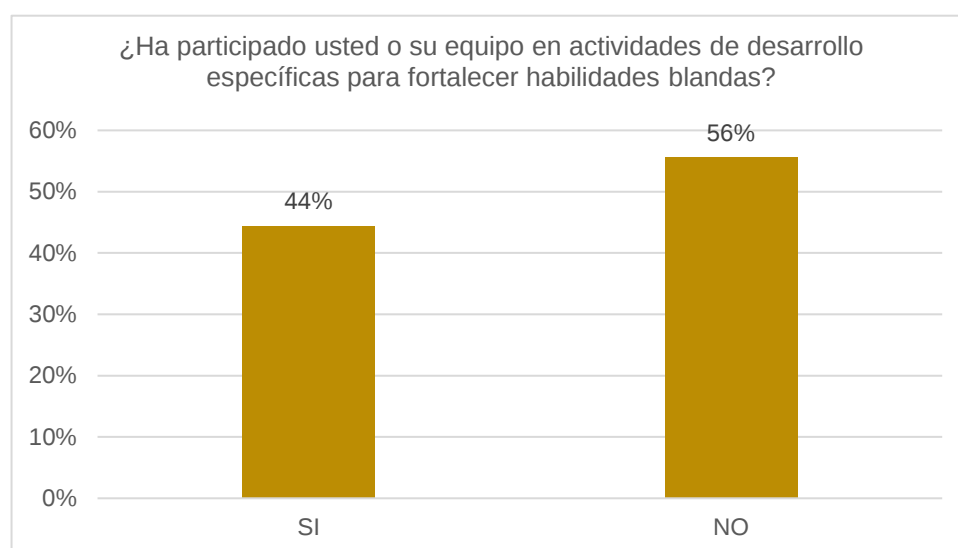
Mejorar el acceso y la calidad de la capacitación para el desarrollo de habilidades blandas puede contribuir significativamente a fortalecer la eficacia y la preparación de las unidades en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 8. Frecuencia y porcentaje sobre si ha participado en actividades para desarrollo de las habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	44 %
NO	40	56 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 5. ¿Ha participado usted o su equipo en actividades de desarrollo específicas para fortalecer habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una visión fundamental sobre la participación del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría, así como de sus equipos, en actividades de desarrollo específicas para fortalecer habilidades blandas. De los 72 encuestados:

- El 44 % (32 individuos) informó haber participado en actividades de desarrollo para fortalecer habilidades blandas.

- Por otro lado, el 56 % (40 individuos) declaró no haber participado en tales actividades.

Esta distribución de respuestas refleja la existencia de dos grupos dentro de la unidad: aquellos que han participado en actividades de desarrollo de habilidades blandas y aquellos que no lo han hecho.

La participación de casi la mitad del personal en estas actividades sugiere un reconocimiento de la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral y un compromiso con el crecimiento profesional por parte de una parte significativa del equipo. Sin embargo, es preocupante que más de la mitad del personal (56 %) no haya participado en actividades específicas de desarrollo de habilidades blandas.

Esto podría indicar una falta de conciencia sobre la importancia de estas habilidades o una falta de acceso a oportunidades de desarrollo. También podría reflejar una falta de recursos o apoyo institucional para llevar a cabo tales actividades.

Estos resultados resaltan la necesidad de promover una mayor participación en actividades de desarrollo de habilidades blandas dentro de la unidad.

Esto podría lograrse mediante la implementación de programas de capacitación más amplios, la promoción de una cultura organizacional que valore el desarrollo profesional y la creación de oportunidades accesibles para todos los miembros del equipo.

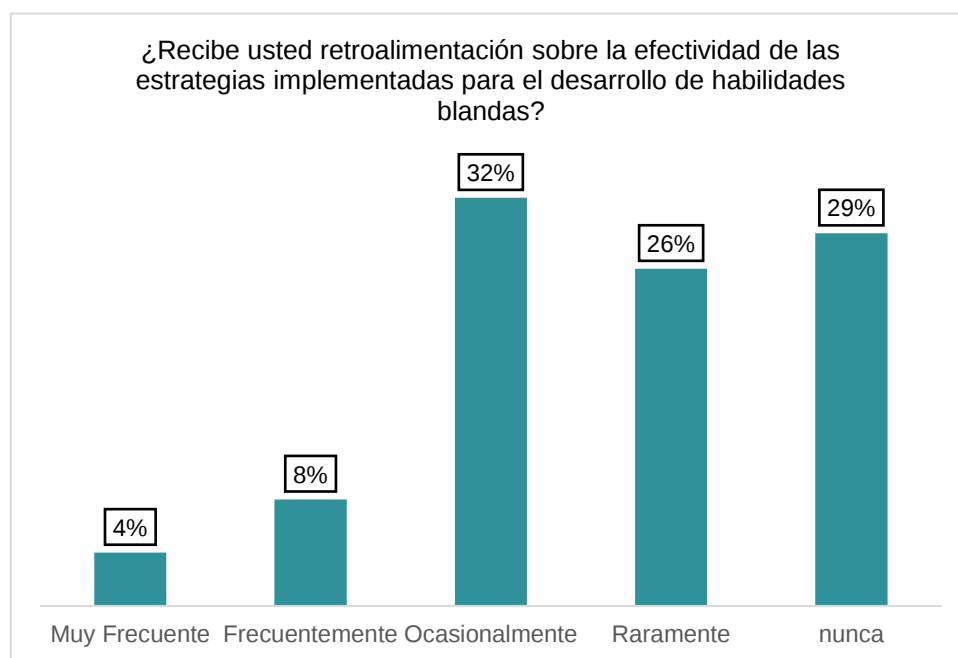
Mejorar la participación en actividades de desarrollo de habilidades blandas puede contribuir significativamente a fortalecer la eficacia y el desempeño general del personal en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 9. Frecuencia y porcentaje sobre si han recibido retroalimentación sobre estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Frecuente	3	4 %
Frecuentemente	6	8 %
Ocasionalmente	23	32 %
Raramente	19	26 %
nunca	21	29 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 6. ¿Recibe usted retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una visión detallada sobre la retroalimentación recibida por el personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, en relación con la efectividad de las estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas. De los 72 encuestados:

- Solo el 4 % (3 individuos) indicó recibir retroalimentación frecuente sobre la efectividad de estas estrategias.
- El 8 % (6 individuos) informó recibir retroalimentación frecuente.
- La mayoría, el 61 % en total (23 individuos, un 32 % ocasionalmente y 19 individuos, un 26 % raramente), indicó recibir retroalimentación en diferentes niveles de frecuencia.
- Por último, el 29 % (21 individuos) declaró nunca recibir retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

Estos resultados destacan varios puntos importantes. Primero, es alentador ver que algunas personas reciben retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas, ya sea de manera frecuente o muy frecuente. Esto sugiere un compromiso por parte de la organización para evaluar y mejorar continuamente estas estrategias.

Sin embargo, es preocupante que una proporción considerable del personal, casi un tercio (32 % ocasionalmente y un 26 % raramente), solo reciba retroalimentación de manera esporádica o poco frecuente. Esto plantea la posibilidad de que la evaluación de la efectividad de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas no sea prioritaria o sistemática en la unidad.

Además, es preocupante que casi el 30 % del personal (29 %) nunca reciba retroalimentación sobre la efectividad de estas estrategias.

Esta falta de retroalimentación puede limitar la capacidad del personal para identificar áreas de mejora y maximizar el impacto de las actividades de desarrollo de habilidades blandas.

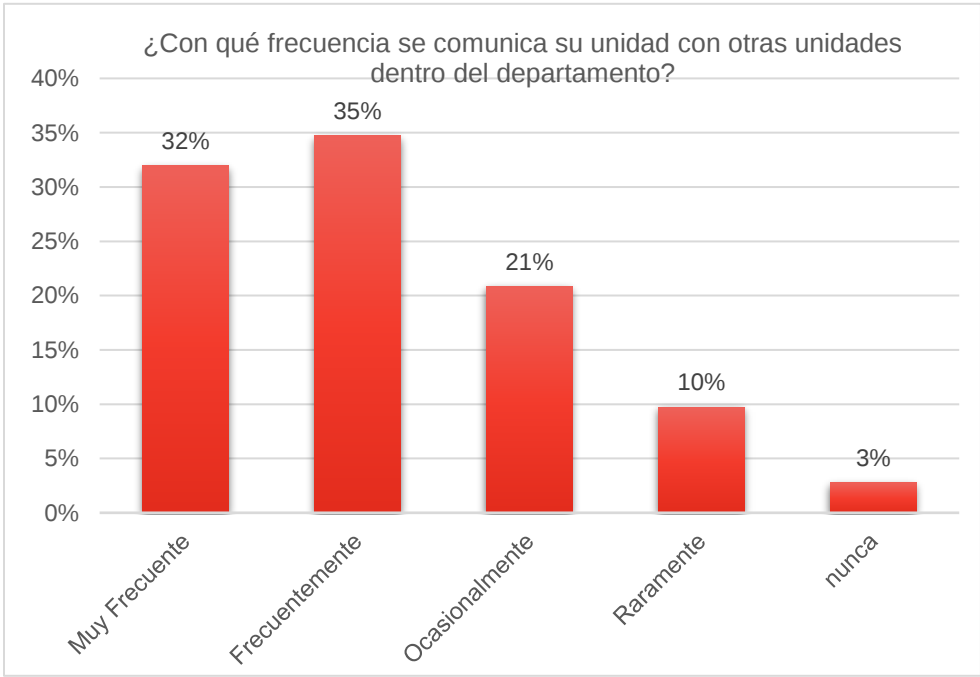
Estos resultados resaltan la importancia de establecer mecanismos claros y consistentes para proporcionar retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas. Garantizar que todos los miembros del personal reciban retroalimentación regular y significativa puede mejorar la efectividad de las iniciativas de desarrollo profesional y contribuir al crecimiento y el éxito del equipo en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 10. Frecuencia y porcentaje sobre la asiduidad de comunicación entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría y otras unidades dentro del departamento.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Frecuente	23	32 %
Frecuentemente	25	35 %
Ocasionalmente	15	21 %
Raramente	7	10 %
nunca	2	3 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 7. ¿Con qué frecuencia se comunica su unidad con otras unidades dentro del departamento?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una visión significativa sobre la frecuencia de comunicación entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval,

Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria y otras unidades dentro del departamento. De los 72 encuestados:

- El 32 % (23 individuos) indicó que la comunicación con otras unidades dentro del departamento es muy frecuente.
- Otro 35 % (25 individuos) informó que la comunicación es frecuente.
- Un 21 % (15 individuos) declaró que la comunicación es ocasional.
- El 10 % (7 individuos) dijo que la comunicación se da rara vez.
- Finalmente, solo el 3 % (2 individuos) indicó que nunca hay comunicación con otras unidades dentro del departamento.

Los resultados resaltan la importancia de la comunicación interdepartamental en la Policía Aeroportuaria. Es alentador ver que una proporción considerable del personal reporta que la comunicación con otras unidades es muy frecuente o frecuente.

Esto sugiere una coordinación efectiva y una colaboración activa entre diferentes partes de la organización, lo que puede ser crucial para el éxito en la gestión de operaciones y la toma de decisiones.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que un porcentaje significativo del personal (21 % ocasionalmente, un 10 % raramente y un 3 % nunca) informó niveles más bajos de comunicación interdepartamental. Esto plantea la posibilidad de que haya áreas de mejora en términos de coordinación y colaboración entre unidades dentro del departamento.

La falta de comunicación regular puede obstaculizar la eficiencia y la eficacia en la ejecución de tareas y proyectos conjuntos.

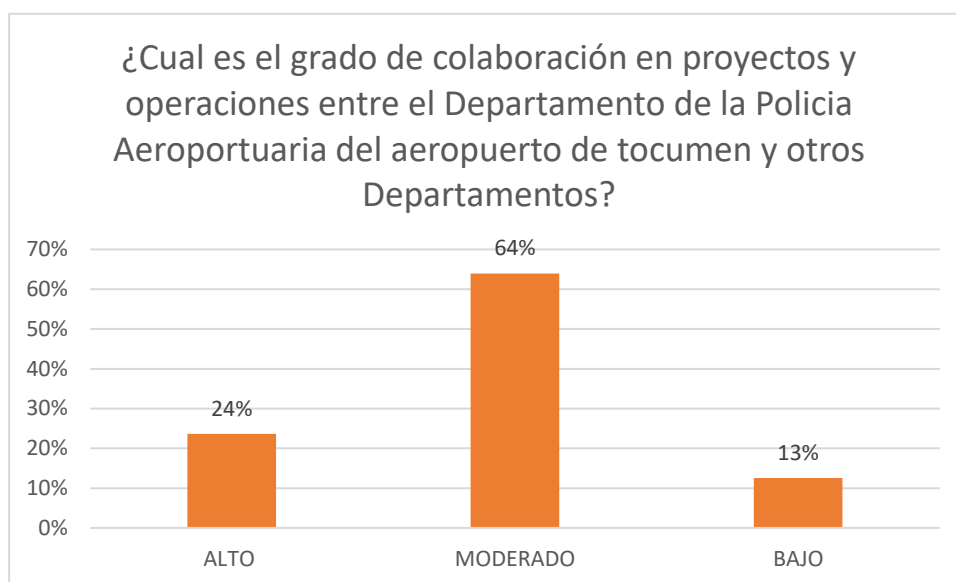
Estos resultados destacan la importancia de fomentar una comunicación efectiva y continua entre las unidades dentro del departamento y de fortalecer los canales de comunicación interdepartamental; puede mejorar la coordinación, promover la colaboración y aumentar la eficiencia en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 11. Frecuencia y porcentaje sobre el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria y otras unidades dentro del departamento.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	17	24 %
MODERADO	46	64 %
BAJO	9	13 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 8. ¿Cuál es el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre su unidad y otras unidades?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona información valiosa sobre el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria y otras unidades dentro del departamento. De los 72 encuestados:

- El 24 % (17 individuos) indicó que el grado de colaboración es alto.

- La mayoría, el 64 % (46 individuos), describió el grado de colaboración como moderado.
- Un 13 % (9 individuos) informó que el grado de colaboración es bajo.

Estos resultados revelan una imagen mixta en cuanto al grado de colaboración entre la policía aeroportuaria que labora en el aeropuerto de Tocumen y otros departamentos dentro de la dirección.

Es positivo observar que una proporción significativa del personal (24 %) percibe un alto grado de colaboración en proyectos y operaciones. Esto sugiere que existe un ambiente propicio para la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la organización, lo que puede favorecer la eficacia en la realización de tareas y proyectos conjuntos.

Sin embargo, es importante destacar que la mayoría del personal (64 %) describió el grado de colaboración como moderado. Aunque esto indica que la colaboración está presente, también sugiere que hay espacio para mejorar y fortalecer las relaciones interdepartamentales para promover una colaboración más efectiva y beneficiosa para todas las partes involucradas.

Por otro lado, el 13 % que percibe un bajo grado de colaboración indica que existen desafíos significativos en términos de coordinación y trabajo en equipo entre las unidades dentro del departamento. Identificar y abordar las barreras que obstaculizan la

colaboración puede ser esencial para mejorar la eficiencia y la efectividad en la realización de proyectos y operaciones conjuntas.

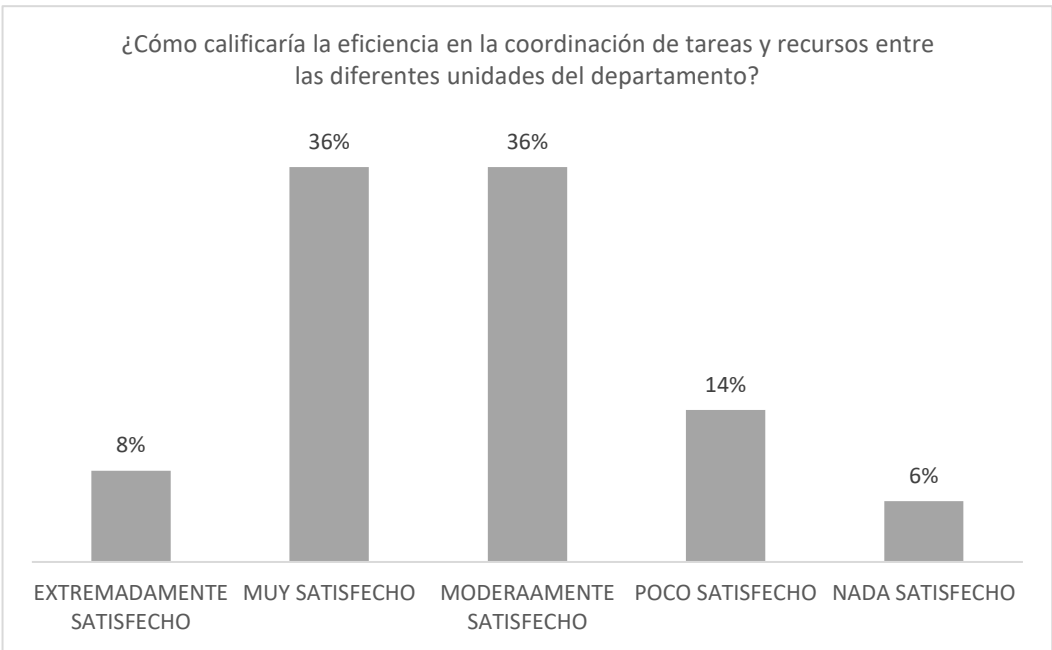
Estos resultados resaltan la importancia de promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo dentro de la Policía Aeroportuaria. Fortalecer las relaciones interdepartamentales y mejorar la coordinación pueden contribuir a maximizar la eficacia y el rendimiento global de la organización en la ejecución de proyectos y operaciones.

Cuadro 12. Frecuencia y porcentaje sobre la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTREMADAMENTE SATISFECHO	6	8 %
MUY SATISFECHO	26	36 %
MODERADAMENTE SATISFECHO	26	36 %
POCO SATISFECHO	10	14 %
NADA SATISFECHO	4	6 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 9. ¿Cómo calificaría la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una visión integral sobre la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento, según

la percepción del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria. De los 72 encuestados:

- El 8 % (6 individuos) manifestó estar extremadamente satisfecho con la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos.
- Un 36 % (26 individuos) indicó estar muy satisfecho.
- Otro 36 % (26 individuos) se describió como moderadamente satisfecho con la coordinación.
- Un 14 % (10 individuos) expresó estar poco satisfecho.
- El 6 % (4 individuos) reportó no estar nada satisfecho con la eficiencia en la coordinación.

Los resultados reflejan una variedad de percepciones sobre la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento y es alentador observar que una parte significativa del personal (44 % en total entre los muy satisfechos y los extremadamente satisfechos) está satisfecha con la coordinación existente.

Esto propone que la mayoría del personal percibe que la coordinación actual es efectiva y contribuye al cumplimiento de las tareas y objetivos organizacionales; sin embargo, también es importante reconocer que hay un porcentaje considerable del personal (20 % entre los poco satisfechos y los nada satisfechos) que no está completamente satisfecho con la eficiencia en la coordinación. Estas percepciones pueden indicar áreas de mejora en términos de comunicación, colaboración y asignación de recursos entre las unidades del departamento.

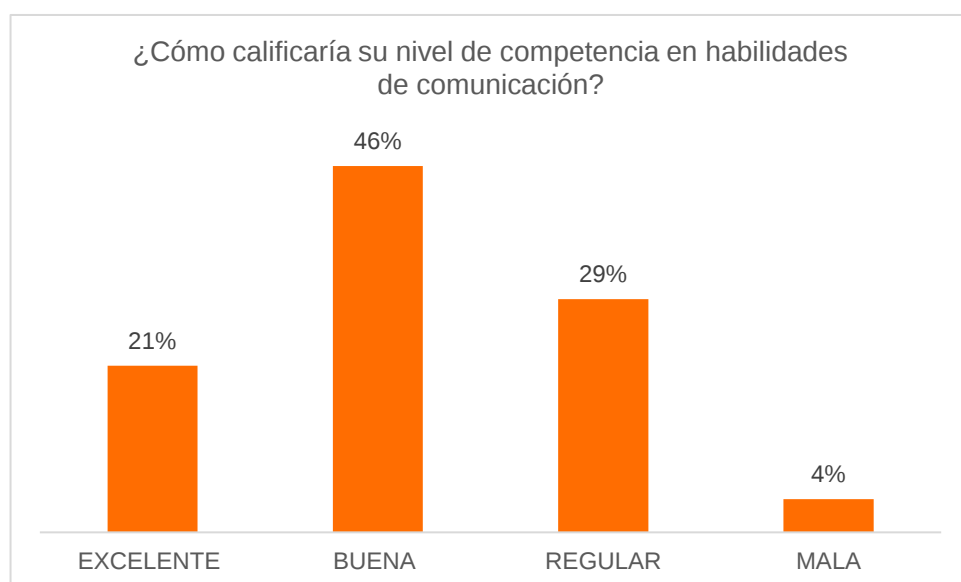
Si bien la mayoría del personal está satisfecho con la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos, aún existen desafíos por abordar para mejorar la comunicación, la colaboración y los procesos de asignación de recursos; puede ayudar a fortalecer la coordinación interdepartamental y a maximizar la eficacia y la efectividad en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 13. Frecuencia y porcentaje sobre el nivel de competencia en habilidades de comunicación.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	21 %
BUENA	33	46 %
REGULAR	21	29 %
MALA	3	4 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 10. ¿Cómo calificaría su nivel de competencia en habilidades de comunicación?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una visión detallada sobre el nivel de competencia en habilidades de comunicación, según la autopercepción del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría. De los 72 encuestados:

- El 21 % (15 individuos) calificó su nivel de competencia en habilidades de comunicación como excelente.

- El 46 % (33 individuos) lo describió como bueno.
- Un 29 % (21 individuos) consideró que su competencia en habilidades de comunicación es regular.
- Solo el 4 % (3 individuos) manifestó tener una competencia mala en esta área.

Estos resultados muestran una distribución variada en la autopercepción del nivel de competencia en habilidades de comunicación dentro de la Policía Aeroportuaria. Es alentador ver que la mayoría del personal (67 % entre excelente y buena) se califica positivamente en este aspecto, lo que sugiere una base sólida en habilidades de comunicación en la organización.

Sin embargo, es importante reconocer que aproximadamente un tercio del personal (33 % entre regular y mala) percibe su competencia en habilidades de comunicación como regular o mala. Esto indica que hay espacio para mejorar y fortalecer estas habilidades en una parte significativa del personal, que, al mejorar las habilidades de comunicación, puede ser crucial para garantizar una comunicación efectiva tanto dentro de la unidad como con otras unidades y partes interesadas externas.

Aunque la mayoría del personal percibe su nivel de competencia en habilidades de comunicación como bueno o excelente, aún existe una proporción considerable que considera que necesita mejorar en esta área, y fortalecer las

habilidades de comunicación puede contribuir a mejorar la eficacia en la interacción interpersonal, la coordinación de tareas y la colaboración dentro de la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 14. Frecuencia y porcentaje sobre la implementación de programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales dentro de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	44 %
NO	40	56 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 11. ¿Se han implementado programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales en su unidad?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro revela información importante sobre la implementación de programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales dentro de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria. De los 72 encuestados:

- El 44 % (32 individuos) informó que se han implementado programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

- Por otro lado, el 56 % (40 individuos) indicó que no se han implementado tales programas.

Estos resultados muestran una división en términos de la implementación de programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales en la unidad. Es alentador ver que una parte significativa del personal ha tenido acceso a programas diseñados para mejorar estas habilidades.

La implementación de tales programas puede ser beneficiosa para fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la comunicación y promover un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.

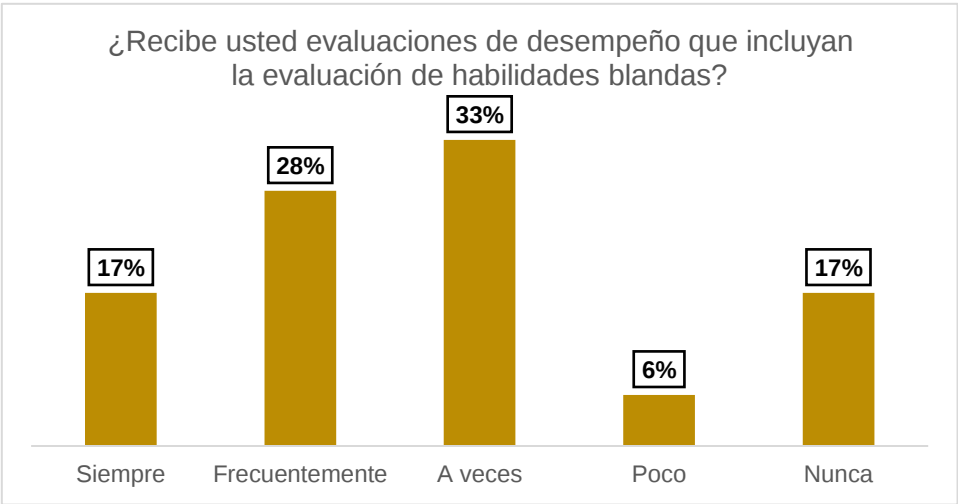
No obstante, es importante tener en cuenta que una proporción igualmente importante del personal informó que no se han implementado programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

Cuadro 15. Frecuencia y porcentaje sobre la recepción de evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	17 %
Frecuentemente	20	28 %
A veces	24	33 %
Poco	4	6 %
Nunca	12	17 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 12. ¿Recibe usted evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro ofrece una comprensión detallada sobre la recepción de evaluaciones de desempeño que incluyen la evaluación de habilidades blandas, según la percepción del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria. De los 72 encuestados:

- El 13 % (9 individuos) manifestó estar totalmente de acuerdo con recibir evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas.
- Otro 46 % (33 individuos) indicó estar de acuerdo con esta práctica.
- Un 31 % (22 individuos) expresó tener una postura neutral al respecto.
- El 7 % (5 individuos) informó estar en desacuerdo con recibir tales evaluaciones.
- Finalmente, el 4 % (3 individuos) mostró un total desacuerdo con esta práctica.

Estos resultados revelan una diversidad de opiniones en relación con la inclusión de la evaluación de habilidades blandas en las evaluaciones de desempeño dentro de la Policía Aeroportuaria.

Es alentador ver que una parte significativa del personal (59 % entre totalmente de acuerdo y de acuerdo) está a favor de recibir estas evaluaciones como parte del proceso de evaluación de desempeño. La inclusión de la evaluación de habilidades blandas puede ser esencial para promover un enfoque integral en el desarrollo y la mejora del rendimiento del personal.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que aproximadamente un tercio del personal (31 % neutral, un 7 % en desacuerdo y un 4 % totalmente en desacuerdo) no tiene una posición clara o está en contra de la inclusión de la evaluación de habilidades blandas en las evaluaciones de desempeño. Esto sugiere la existencia de diversas

perspectivas y posiblemente preocupaciones o reservas sobre este enfoque de evaluación.

El personal está a favor de la inclusión de la evaluación de habilidades blandas en las evaluaciones de desempeño y existe una proporción considerable con opiniones neutrales o en contra.

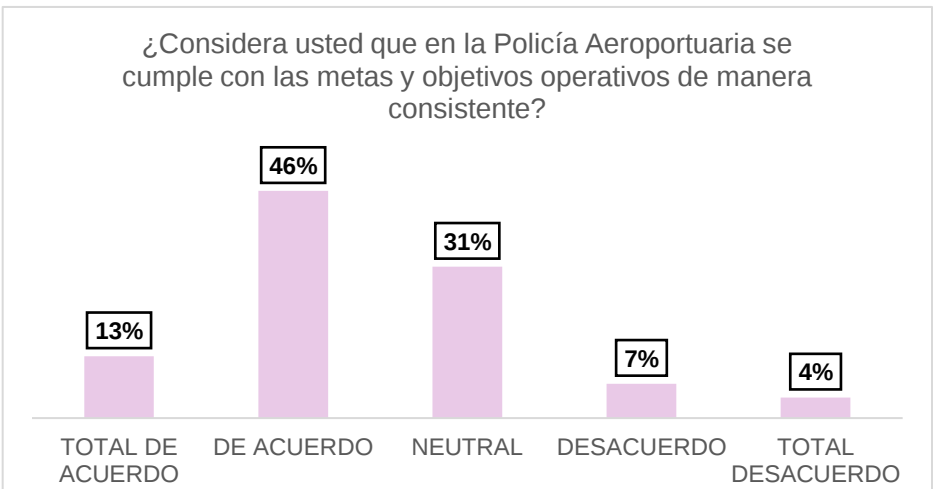
La promoción de una comprensión más profunda de los beneficios de evaluar estas habilidades en el contexto del desempeño laboral puede ser importante para garantizar una adopción más amplia y efectiva de esta práctica en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 16. Frecuencia y porcentaje sobre el cumplimiento de metas y objetivos operativos de manera consistente en la Policía Aeroportuaria.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL, DE ACUERDO	9	13 %
DE ACUERDO	33	46 %
NEUTRAL	22	31 %
DESACUERDO	5	7 %
TOTAL, DESACUERDO	3	4 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 13. ¿Considera usted que en la Policía Aeroportuaria se cumple con las metas y objetivos?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis meticuloso del cuadro revela una panorámica detallada de cómo el personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, percibe el cumplimiento de metas y objetivos operativos en la Policía Aeroportuaria.

De los 72 encuestados:

- Un total del 59 % expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la consistencia en el cumplimiento de las metas y objetivos operativos (13 % totalmente de acuerdo y un 46 % de acuerdo).
- Un 31 % se mantuvo neutral respecto al cumplimiento de dichas metas y objetivos.
- Un 11 % expresó desacuerdo o total desacuerdo con la afirmación (7 % desacuerdo y 4 % total desacuerdo).

Estos resultados evidencian una percepción matizada en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos operativos en la Policía Aeroportuaria. Aunque una mayoría relativa muestra acuerdo con la consistencia en el cumplimiento, un segmento significativo del personal permanece neutral o discrepa.

Este análisis pone de manifiesto la necesidad de un escrutinio más profundo de los procesos internos y la comunicación organizacional en la Policía Aeroportuaria. A pesar de que una proporción considerable del personal percibe un cumplimiento satisfactorio de las metas y objetivos operativos, la presencia de una significativa cantidad de respuestas neutrales o negativas indica áreas de mejora. Fortalecer la transparencia en la comunicación de objetivos, así como abordar proactivamente las preocupaciones expresadas por aquellos que discreparon, podría no solo mejorar la

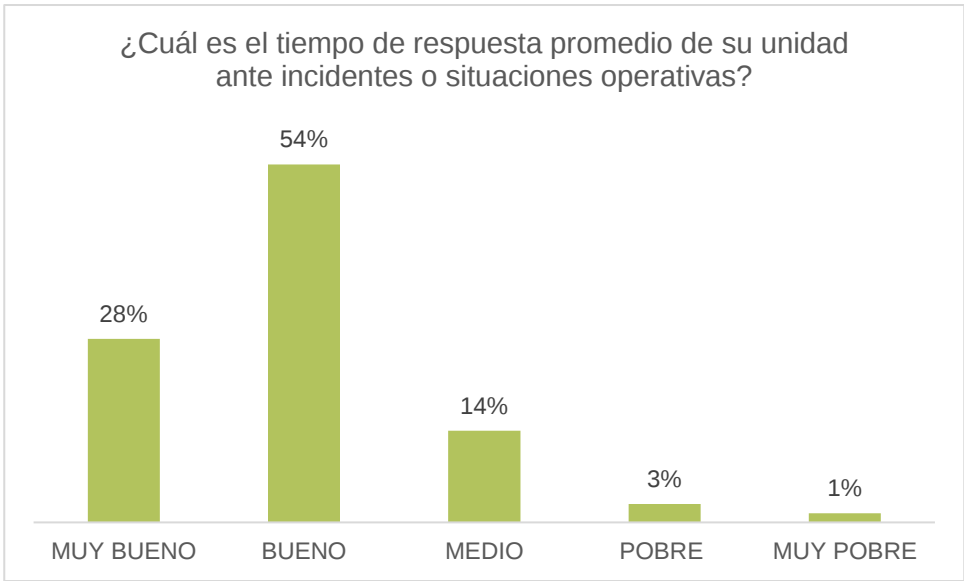
eficacia operativa, sino también promover una mayor cohesión y confianza dentro de la institución.

Cuadro 17. Frecuencia y porcentaje crucial sobre el tiempo de respuesta promedio de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria ante incidentes o situaciones.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	20	28 %
BUENO	39	54 %
MEDIO	10	14 %
POBRE	2	3 %
MUY POBRE	1	1 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 14. ¿Cuál es el tiempo de respuesta promedio de su unidad ante incidentes o situaciones operativas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona información crucial sobre el tiempo de respuesta promedio de la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de

Operaciones, Policía Aeroportuaria ante incidentes o situaciones operativas, según la percepción del personal. De los 72 encuestados:

- El 28 % (20 individuos) consideró que el tiempo de respuesta es muy bueno.
- El 54 % (39 individuos) lo calificó como bueno.
- Un 14 % (10 individuos) lo describió como medio.
- Solo un pequeño porcentaje del personal, el 4 % en total (2 individuos como pobres y 1 individuo como muy pobre), percibió el tiempo de respuesta como deficiente.

Los resultados sugieren que la mayoría del personal tiene una percepción positiva en cuanto al tiempo de respuesta de la unidad ante incidentes o situaciones operativas. La calificación mayoritaria de muy bueno y bueno (82 %) indica que la unidad responde de manera efectiva y oportuna ante los desafíos operativos que enfrenta.

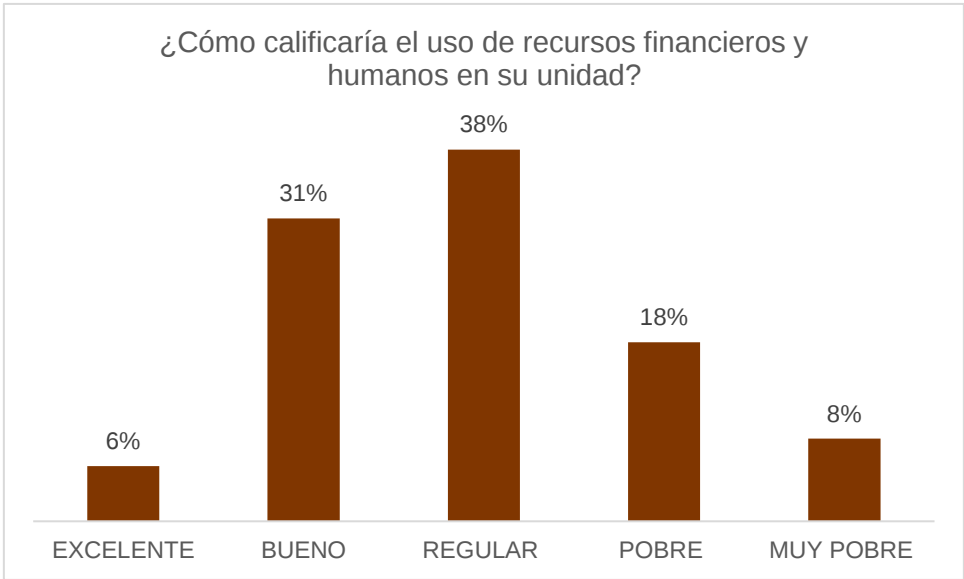
Esto refleja un nivel de eficiencia y preparación satisfactorio en la gestión de situaciones críticas. Sin embargo, es importante señalar que existe una pequeña proporción del personal (4 %) que percibe el tiempo de respuesta como pobre o muy pobre y esto puede indicar áreas específicas que requieren atención para mejorar la eficacia y la prontitud en la respuesta a incidentes o situaciones operativas.

Cuadro 18. Frecuencia y porcentaje del uso de recursos financieros y humanos en su unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	6 %
BUENO	22	31 %
REGULAR	27	38 %
POBRE	13	18 %
MUY POBRE	6	8 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 15. ¿Cómo calificaría el uso de recursos financieros y humanos en su unidad?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona una perspectiva importante sobre la percepción del personal en cuanto al uso de recursos financieros y humanos en su unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria. De los 72 encuestados:

- El 6 % (4 individuos) consideró que el uso de recursos financieros y humanos es excelente.
- Un 31 % (22 individuos) lo calificó como bueno.
- Un 38 % (27 individuos) lo describió como regular.
- Un 18 % (13 individuos) percibió que es pobre.
- Finalmente, el 8 % (6 individuos) manifestó que el uso de recursos es muy pobre.

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones en cuanto a la eficiencia y efectividad en el uso de recursos financieros y humanos en la unidad. Aunque una proporción significativa del personal califica el uso como regular o bueno (69 % entre regular y bueno), también hay un número considerable de individuos que lo perciben como pobre o muy pobre (26 % entre pobre y muy pobre).

Es evidente que existen desafíos en la optimización de los recursos financieros y humanos en la unidad. Las percepciones de pobre o muy pobre pueden indicar problemas en la asignación, gestión o aprovechamiento de los recursos disponibles.

Es crucial identificar y abordar las áreas de mejora para garantizar un uso más eficiente y efectivo de estos recursos, lo que puede contribuir a mejorar el desempeño general de la unidad.

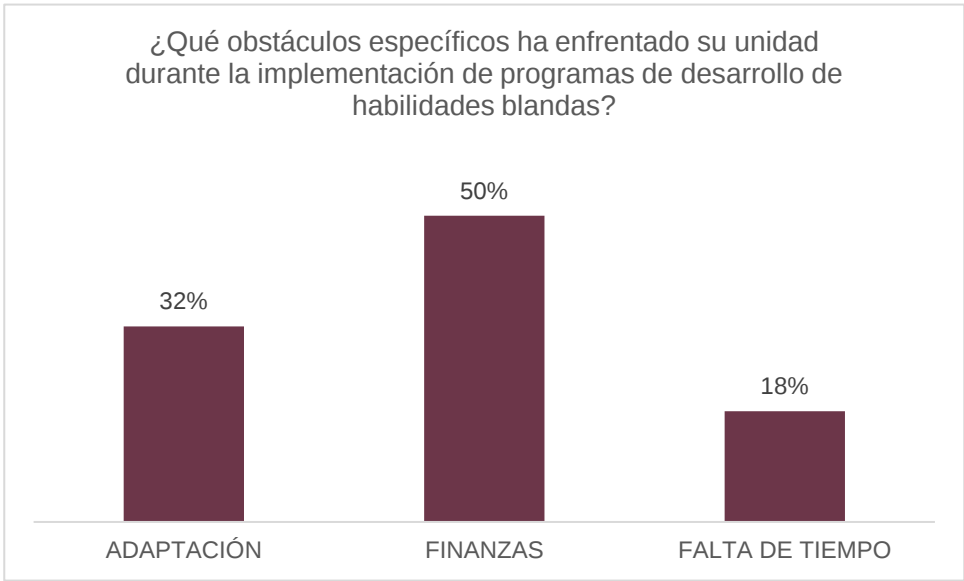
Al final, algunas personas perciben un uso satisfactorio de los recursos financieros y humanos, pero es evidente que existe una proporción significativa que considera que hay margen de mejora y es fundamental implementar medidas para optimizar la asignación y gestión de recursos con el fin de mejorar el rendimiento y la eficacia en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 19. Frecuencia y porcentaje sobre los obstáculos específicos enfrentados por la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria durante la implementación de programas de desarrollo.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADAPTACIÓN	23	32 %
FINANZAS	36	50 %
FALTA DE TIEMPO	13	18 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 16. ¿Qué obstáculos específicos ha enfrentado su unidad durante la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro proporciona información valiosa sobre los obstáculos específicos enfrentados por la unidad del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria durante la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas, según la percepción del personal. De los 72 encuestados:

- El 32 % (23 individuos) señaló la adaptación como un obstáculo.
- El 50 % (36 individuos) identificó las finanzas como un desafío.
- Un 18 % (13 individuos) mencionó la falta de tiempo como un obstáculo.

Estos resultados reflejan una variedad de desafíos específicos que la unidad enfrenta al implementar programas de desarrollo de habilidades blandas. La adaptación se destaca como uno de los principales obstáculos, lo que sugiere que puede haber dificultades en la integración de estos programas en la cultura organizacional existente o en la aceptación por parte del personal.

Las finanzas también son un factor significativo, lo que indica que la disponibilidad de recursos económicos puede ser limitada y dificultar la implementación efectiva de estos programas. Además, la falta de tiempo es otro obstáculo importante, lo que sugiere que el personal puede enfrentar cargas de trabajo pesadas que dificultan la participación en actividades de desarrollo de habilidades blandas.

El hallazgo resalta la importancia de abordar estos obstáculos de manera efectiva para garantizar el éxito en la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas en la unidad.

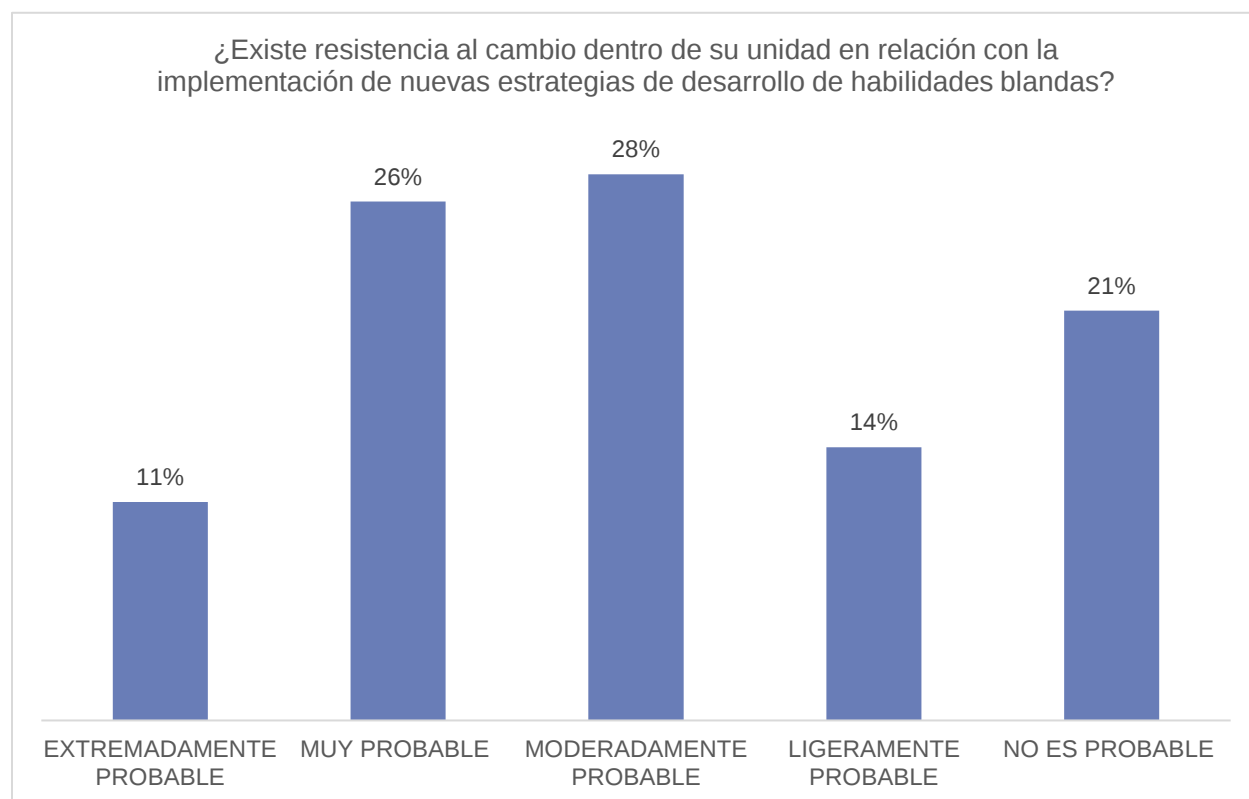
Es fundamental encontrar soluciones innovadoras y estratégicas para superar los desafíos relacionados con la adaptación, las finanzas y la gestión del tiempo, lo que puede requerir la colaboración entre diferentes partes interesadas y la dedicación de recursos adicionales cuando sea necesario.

Cuadro 20. Frecuencia y porcentaje sobre la existencia de resistencia al cambio en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTREMADAMENTE PROBABLE	8	11 %
MUY PROBABLE	19	26 %
MODERADAMENTE PROBABLE	20	28 %
LIGERAMENTE PROBABLE	10	14 %
NO ES PROBABLE	15	21 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 17. ¿Existe resistencia al cambio dentro de su unidad en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro revela la percepción del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria sobre la existencia de resistencia al cambio en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas. De los 72 encuestados:

- El 11 % (8 individuos) consideró que es extremadamente probable que exista resistencia al cambio.
- Un 26 % (19 individuos) lo calificó como muy probable.
- Un 28 % (20 individuos) lo describió como moderadamente probable.
- Un 14 % (10 individuos) lo consideró ligeramente probable.
- Finalmente, el 21 % (15 individuos) indicó que no existirá resistencia al cambio.

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones en cuanto a la probabilidad de encontrar resistencia al cambio dentro de la unidad en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas.

Una proporción significativa del personal (65 % entre extremadamente probable, muy probable y moderadamente probable) percibe que existirá resistencia; también hay un número considerable de individuos (35 % entre ligeramente probable y no es probable) que no ven esta resistencia como una eventualidad segura.

La existencia de resistencia al cambio puede ser un desafío importante en la implementación efectiva de nuevas estrategias y programas. Identificar las razones

detrás de esta resistencia y abordarlas de manera proactiva puede ser crucial para facilitar una transición exitosa y fomentar la aceptación y adopción de las nuevas iniciativas de desarrollo de habilidades blandas.

Esto puede implicar actividades de comunicación y participación del personal, así como la creación de un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y el apoyo mutuo durante los periodos de cambio.

Finalmente, aunque existe una percepción de que la resistencia al cambio es probable en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas, también hay una proporción significativa del personal que no percibe esta resistencia como una certeza.

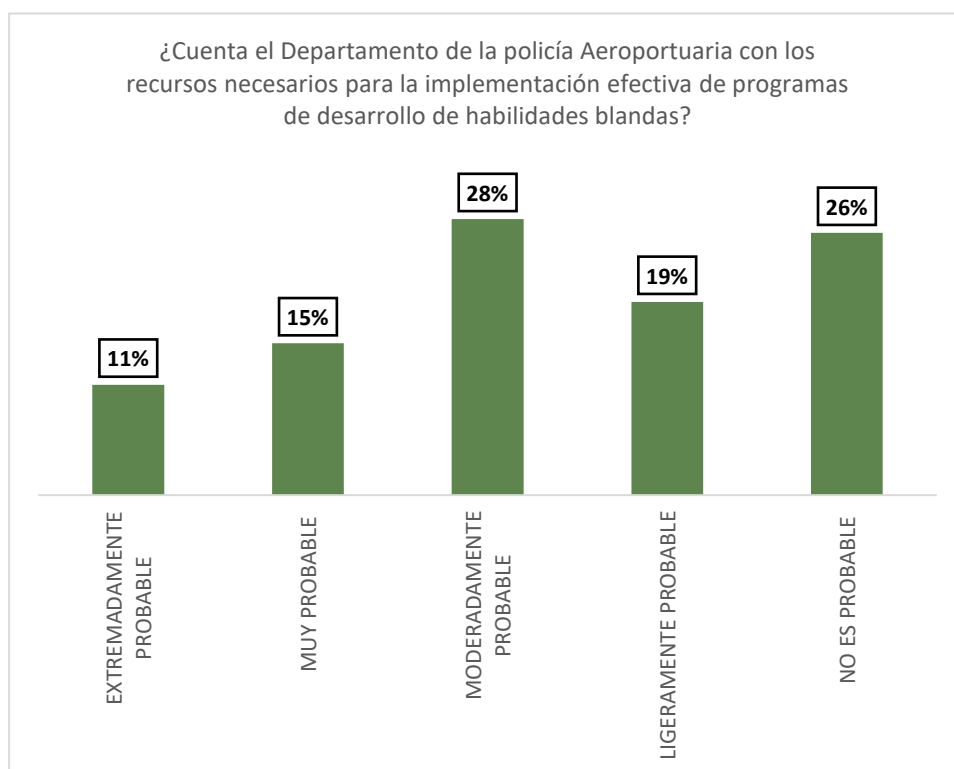
Es fundamental abordar cualquier resistencia de manera proactiva y trabajar en colaboración con el personal para garantizar una transición suave y exitosa hacia las nuevas iniciativas en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 21. Frecuencia y porcentaje sobre si el Departamento de la Policía Aeroportuaria cuenta con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXTREMADAMENTE PROBABLE	8	11 %
MUY PROBABLE	11	15 %
MODERADAMENTE PROBABLE	20	28 %
LIGERAMENTE PROBABLE	14	19 %
NO ES PROBABLE	19	26 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 18. ¿Cuenta el Departamento de la Policía Aeroportuaria con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro ofrece una perspectiva importante sobre si el Departamento de la Policía Aeroportuaria cuenta con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas, según la percepción del personal. De los 72 encuestados:

- El 11 % (8 individuos) consideró que es extremadamente probable que el departamento cuente con los recursos necesarios.
- Un 15 % (11 individuos) lo calificó como muy probable.
- Un 28 % (20 individuos) lo describió como moderadamente probable.
- Un 19 % (14 individuos) lo consideró ligeramente probable.
- Finalmente, el 26 % (19 individuos) indicó que no es probable que el departamento cuente con los recursos necesarios.

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones en cuanto a la disponibilidad de recursos para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas en el Departamento de la Policía Aeroportuaria.

Aunque una parte significativa del personal (54 % entre extremadamente probable, muy probable y moderadamente probable) percibe que es probable que el departamento cuente con los recursos necesarios, también hay una proporción considerable de individuos (45 % entre ligeramente probable y no es probable) que tienen dudas sobre esta disponibilidad.

La percepción de que el departamento cuenta con los recursos necesarios puede ser alentadora, ya que sugiere que existe cierto nivel de confianza en la capacidad de la organización para respaldar la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de aquellos que creen que la disponibilidad de recursos es menos probable, ya que esto puede afectar la efectividad y el éxito de las iniciativas de desarrollo de habilidades blandas.

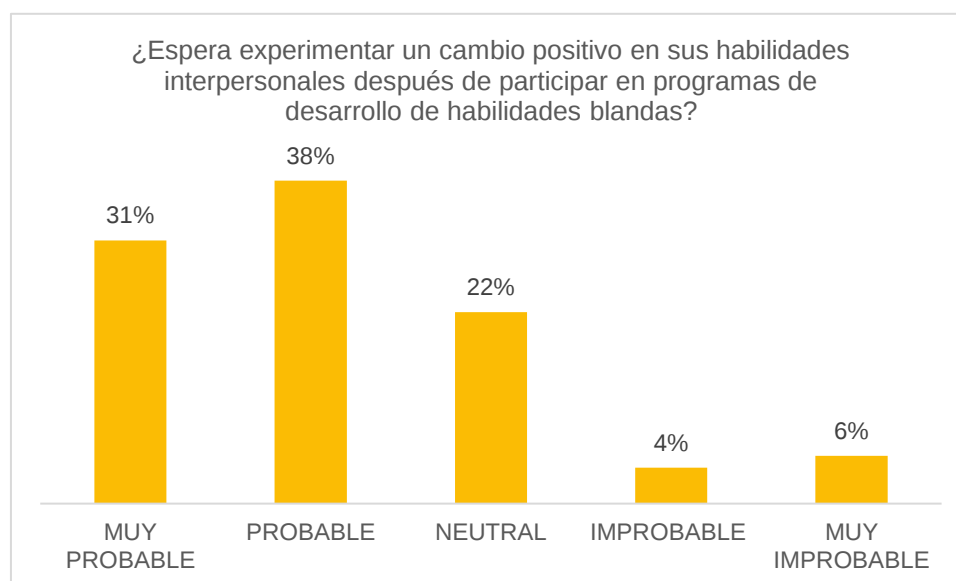
Entonces, si bien una parte significativa del personal percibe que el departamento cuenta con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas, es crucial abordar las preocupaciones de aquellos que tienen dudas al respecto para garantizar que se asignen los recursos adecuados y que se gestionen de manera eficiente; puede ser fundamental para el éxito de estas iniciativas en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 22. Frecuencia y porcentaje sobre las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría en cuanto a experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	22	31 %
PROBABLE	27	38 %
NEUTRAL	16	22 %
IMPROBABLE	3	4 %
MUY IMPROBABLE	4	6 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 19. ¿Espera experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro revela las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría, en cuanto a experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas. De los 72 encuestados:

- El 31 % (22 individuos) expresó que es muy probable experimentar un cambio positivo.
- Un 38 % (27 individuos) consideró que es probable.
- Un 22 % (16 individuos) indicó que tiene una postura neutral al respecto.
- Un pequeño porcentaje del personal, el 10 % en total (4 individuos como improbable y 6 individuos como muy improbable), manifestó que es poco probable que experimenten un cambio positivo en sus habilidades interpersonales después de participar en estos programas.

Estos resultados reflejan una variedad de expectativas en cuanto al impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en las habilidades interpersonales del personal. Aunque una parte significativa del personal (69 % entre muy probable y probable) tiene expectativas positivas en cuanto a experimentar un cambio positivo, también hay un porcentaje considerable (28 % entre neutral, improbable y muy improbable) que no está tan seguro o es escéptico sobre el impacto de estos programas en sus habilidades interpersonales.

Es importante tener en cuenta estas expectativas al diseñar y ejecutar programas de desarrollo de habilidades blandas, ya que pueden influir en la motivación y la participación del personal.

Además, es esencial monitorear y evaluar el impacto de estos programas para asegurar que cumplan con las expectativas del personal y proporcionen beneficios tangibles en el desarrollo de habilidades interpersonales.

En conclusión, el personal tiene expectativas positivas en cuanto al impacto de los programas de desarrollo de habilidades blandas en sus habilidades interpersonales; también hay una proporción significativa que tiene posturas neutrales o incluso negativas al respecto.

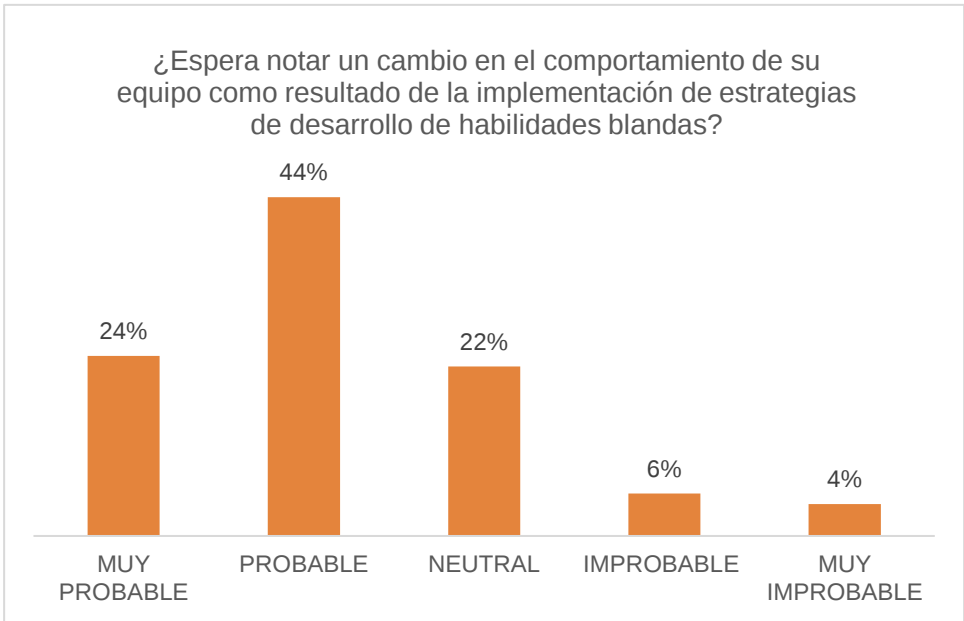
Esto destaca la importancia de comunicar claramente los objetivos y beneficios de estos programas y de asegurar una implementación efectiva para maximizar su impacto en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 23. Frecuencia y porcentaje sobre las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría en cuanto a notar un cambio en el comportamiento de su equipo como resultado de la implementación de estrategias de desarrollo.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PROBABLE	17	24 %
PROBABLE	32	44 %
NEUTRAL	16	22 %
IMPROBABLE	4	6 %
MUY IMPROBABLE	3	4 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 20. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaría del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto. Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García

El análisis de este cuadro revela las expectativas del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaría, en cuanto a notar

un cambio en el comportamiento de su equipo como resultado de la implementación de estrategias de desarrollo de habilidades blandas. De los 72 encuestados:

- El 24 % (17 individuos) expresó que es muy probable notar un cambio en el comportamiento del equipo.
- Un 44 % (32 individuos) consideró que es probable.
- Un 22 % (16 individuos) indicó tener una postura neutral al respecto.
- Un pequeño porcentaje del personal, el 10 % en total (6 individuos como improbable y 4 individuos como muy improbable), manifestó que es poco probable que noten un cambio en el comportamiento del equipo como resultado de la implementación de estas estrategias.

Estos resultados reflejan una variedad de expectativas en cuanto al impacto de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas en el comportamiento del equipo; aunque una parte considerable del personal (68 % entre muy probable y probable) tiene expectativas positivas en cuanto a notar un cambio en el comportamiento del equipo, también hay una proporción significativa (26 % entre neutral, improbable y muy improbable) que no está tan segura o es escéptica sobre el impacto de estas estrategias.

Es importante tener en cuenta estas expectativas al implementar estrategias de desarrollo de habilidades blandas, ya que pueden influir en la percepción y la adopción de estas iniciativas por parte del personal.

Por lo tanto, es esencial monitorear y evaluar el impacto de estas estrategias en el comportamiento del equipo para asegurar que cumplan con las expectativas y

proporcionen beneficios tangibles en la dinámica de trabajo y el desempeño del equipo en la Policía Aeroportuaria.

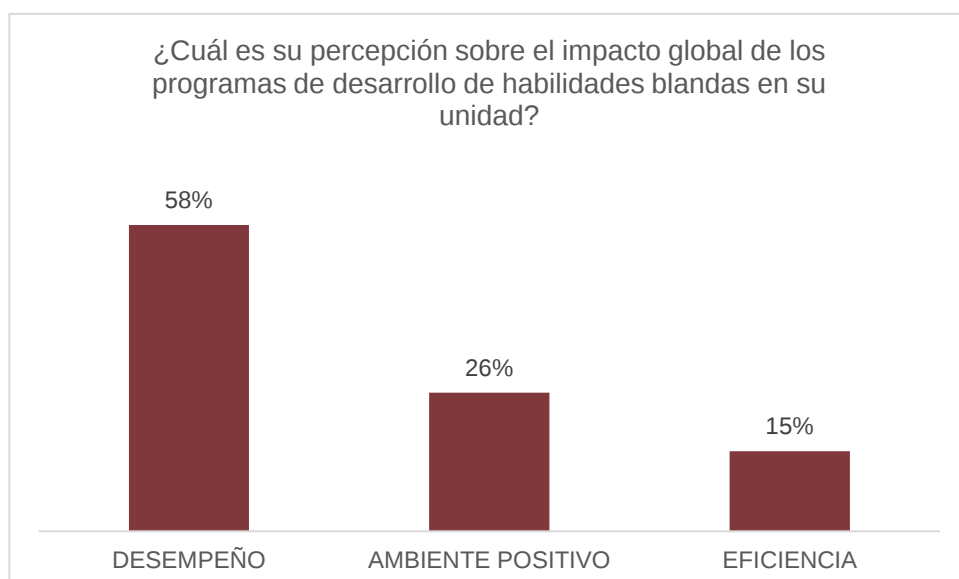
Es notable que una parte importante del personal tiene expectativas positivas en cuanto al impacto de las estrategias de desarrollo de habilidades blandas en el comportamiento del equipo; también hay una proporción significativa que tiene posturas neutrales o incluso negativas al respecto, y esto subraya la importancia de comunicar claramente los objetivos y beneficios de estas estrategias y de asegurar una implementación efectiva para maximizar su impacto en la Policía Aeroportuaria.

Cuadro 24. Frecuencia y porcentaje sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en la policía aeroportuaria.

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESEMPEÑO	42	58 %
AMBIENTE POSITIVO	19	26 %
EFICIENCIA	11	15 %
TOTAL	72	100 %

Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

Gráfica 21. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad?



Fuentes: Datos obtenidos de la encuesta realizada a las unidades de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, elaborada por Margery García.

El análisis de este cuadro revela la percepción del personal del Servicio Nacional Aeronaval, Dirección de Operaciones, Policía Aeroportuaria, sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad. De los 72 encuestados:

- El 58 % (42 individuos) percibió que el impacto global de estos programas se refleja en el desempeño.

- Un 26 % (19 individuos) consideró que este impacto se traduce en un ambiente positivo.
- Un 15 % (11 individuos) indicó que estos programas mejoran la eficiencia en la unidad.

Estos resultados muestran que la mayoría del personal percibe un impacto positivo de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad, y las áreas principales de impacto percibidas son el desempeño y la creación de un ambiente positivo. Esto sugiere que los programas están contribuyendo de manera efectiva a mejorar el rendimiento general y el clima laboral en la Policía Aeroportuaria.

Es notable que una parte significativa del personal percibe que estos programas influyen en el desempeño individual y colectivo, lo que puede indicar una mejora en la capacidad del personal para cumplir con sus responsabilidades de manera más efectiva y eficiente. Además, el impacto en la creación de un ambiente laboral positivo es fundamental, ya que puede contribuir a una mayor motivación, satisfacción laboral y colaboración entre los miembros del equipo.

Es evidente que los resultados muestran que los programas de desarrollo de habilidades blandas tienen un impacto global positivo en la unidad, especialmente en términos de desempeño y ambiente laboral, y esto subraya la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo profesional y personal del personal para mejorar aún más el rendimiento y la satisfacción en la Policía Aeroportuaria.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Justificación

Los resultados de la encuesta realizada al personal del Servicio Nacional Aeronaval, específicamente a las unidades de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria, subrayan una necesidad crítica de fortalecer las habilidades blandas. Este análisis se fundamenta en varios hallazgos clave que justifican la implementación de un programa integral de capacitación en habilidades blandas.

Un aspecto preocupante revelado por la encuesta es que una gran proporción de unidades no ha participado en actividades de desarrollo de habilidades blandas. En concreto, el 47 % de los encuestados indicó que no han tenido acceso a ningún programa de capacitación en habilidades blandas en el último año, mientras que solo un 8 % ha tenido la oportunidad de participar en tres o más programas. Esta falta de formación continua impide que las unidades desarrollen competencias esenciales para su desempeño profesional y personal.

La percepción sobre la retroalimentación y la comunicación entre departamentos es otra área crítica que necesita atención. Los resultados muestran que el 29 % de los empleados nunca recibe retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas, y un 26 % la recibe raramente. Además, la frecuencia de comunicación entre unidades dentro del departamento es baja, con solo el 32 % reportando una comunicación muy frecuente y el 35 %, frecuente. Esta

falta de comunicación y retroalimentación adecuada puede llevar a malentendidos, errores operativos y un ambiente laboral menos colaborativo.

La encuesta también reveló desafíos en la colaboración y coordinación entre unidades. Aunque el 64 % de las unidades perciben un grado moderado de colaboración en proyectos y operaciones, solo el 24 % considera que la colaboración es alta. Además, la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre diferentes unidades presenta una satisfacción moderada, con un 36 % de los encuestados reportando estar moderadamente satisfechos y otro 36 %, muy satisfechos. Estos datos indican que, aunque hay un esfuerzo por colaborar, todavía hay margen para mejorar la efectividad y cohesión en el trabajo en equipo.

Las habilidades de comunicación son fundamentales para cualquier organización, y los resultados muestran una disparidad en el nivel de competencia de los empleados en esta área. Mientras que el 46 % de los encuestados califica su nivel de competencia en comunicación como bueno y un 21 %, como excelente, un 29 % lo considera regular y un 4 %, malo. Esta variabilidad en las habilidades de comunicación puede afectar negativamente la operación diaria y la interacción entre compañeros de trabajo y superiores.

La falta de implementación de programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales también es evidente, con un 56 % de los encuestados indicando que no se han implementado tales programas en su área de responsabilidad. Además, las

evaluaciones de desempeño que incluyen habilidades blandas no son una práctica común, ya que solo el 17 % de los empleados las recibe siempre y otro 17 % nunca las recibe. La ausencia de una evaluación sistemática y regular limita la capacidad de la organización para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción efectivos.

Los programas de desarrollo de habilidades blandas tienen un impacto directo en el desempeño operativo y el cumplimiento de metas. La encuesta muestra que el 46 % de los encuestados está de acuerdo en que la Policía Aeroportuaria cumple con sus metas y objetivos operativos de manera consistente, pero un 31 % se mantiene neutral y un 7 % está en desacuerdo. Además, la percepción sobre el uso de recursos financieros y humanos es mayormente regular, con un 38 % de los encuestados reportando una evaluación regular y solo un 6 % considerándola excelente. Esto sugiere que la implementación de programas de habilidades blandas podría mejorar significativamente el desempeño operativo y la eficiencia en el uso de recursos.

El análisis de los obstáculos específicos enfrentados durante la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas indica que los problemas financieros y la falta de tiempo son los mayores desafíos, reportados por el 50% y el 18% de los encuestados, respectivamente. Además, la resistencia al cambio dentro de la unidad es moderada a alta, con un 28% indicando que es moderadamente probable y un 26% que es muy probable. Superar estos obstáculos requiere un enfoque estratégico y una gestión del cambio eficaz para garantizar la aceptación y participación activa del personal en los programas de desarrollo.

La necesidad de implementar un programa integral de capacitación en habilidades blandas en las unidades de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval es clara. La insuficiente participación en actividades de desarrollo, la falta de retroalimentación y comunicación efectiva, y los desafíos en la colaboración y coordinación son factores críticos que necesitan ser abordados.

Mejorar las habilidades blandas no solo fortalecerá el desempeño operativo y la eficiencia de los recursos, sino que también promoverá un ambiente laboral más positivo y colaborativo. La implementación de esta propuesta es esencial para el desarrollo integral y sostenido del personal, garantizando así la excelencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

5.1. Diseño de la propuesta.

El entorno operativo de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval requiere no solo habilidades técnicas sólidas, sino también competencias en habilidades blandas para garantizar la efectividad y cohesión del equipo.

Los resultados de la encuesta realizada al personal indican una clara necesidad de fortalecer estas habilidades, ya que un número significativo de unidades no ha participado en actividades de desarrollo de habilidades blandas. Además, la percepción

sobre la retroalimentación y la comunicación interdepartamental revela áreas sustanciales de mejora.

En respuesta a estos hallazgos, el diseño de esta propuesta tiene como objetivo principal implementar un programa integral de capacitación en habilidades blandas. Este programa está orientado a mejorar la efectividad operativa y el clima laboral, abordando las necesidades identificadas mediante un enfoque estructurado y sistemático.

La propuesta contempla varias etapas, incluyendo la evaluación inicial, desarrollo de talleres específicos, uso de tecnología educativa, simulaciones prácticas, mentoría y coaching, así como una evaluación continua para asegurar el progreso y la eficacia del programa.

Este diseño no solo se centra en la adquisición de nuevas competencias, sino también en la integración de estas habilidades en la cultura organizacional, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo y eficiente. Con una implementación cuidadosa y recursos adecuados, esta propuesta busca proporcionar una solución sostenible y de impacto duradero para el desarrollo de habilidades blandas en el personal de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval.

5.2. Objetivo de la propuesta

Fortalecer las habilidades blandas del personal de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval para mejorar la efectividad operativa y el clima laboral.

5.3. Objetivo general

Fortalecer las habilidades blandas del personal de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval, mejorando el desempeño profesional, para asegurar el cumplimiento consistente de los objetivos institucionales y promover una cultura de excelencia y colaboración dentro del Departamento de Policía Aeroportuaria.

5.3.1. Objetivo específico

- 1- Realizar una evaluación detallada del nivel actual de habilidades blandas del personal de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval.
- 2- Diseñar e implementar un plan de capacitación integral enfocado en habilidades blandas, que incluya módulos específicos sobre comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional y gestión del estrés.
- 3- Incorporar tecnología educativa y herramientas de aprendizaje en línea para mejorar el acceso a los recursos formativos y aumentar la participación y el compromiso de los empleados.

- 4- Establecer programas estructurados de mentoría y coaching para brindar apoyo personalizado continuo, facilitando el desarrollo individual y colectivo de habilidades blandas.
- 5- Integrar las habilidades blandas en la cultura organizacional del Servicio Nacional Aeronaval, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y orientado a resultados.

5.4. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en implementar un programa integral destinado a fortalecer las habilidades blandas del personal de la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval. Este programa se fundamenta en la identificación de necesidades específicas a través de una evaluación inicial detallada del nivel actual de habilidades blandas.

Una vez identificadas las áreas de mejora, se diseñará un plan de capacitación que incluirá talleres especializados en comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, inteligencia emocional y gestión del estrés. Estos talleres serán impartidos de manera presencial y complementados con recursos tecnológicos y plataformas de aprendizaje en línea para asegurar un acceso fácil y continuo a los contenidos formativos.

Además, se establecerán programas estructurados de mentoría y coaching a través de los jefes de cada grupo para proporcionar apoyo a las unidades. Este enfoque no solo busca mejorar las habilidades, sino también fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el desarrollo continuo de las habilidades blandas.

La implementación de esta propuesta se llevará a cabo de manera gradual y sistemática, con una evaluación periódica para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Se espera que esta iniciativa no solo mejore la efectividad operativa y el clima laboral, sino que también contribuya al logro consistente de los objetivos institucionales del Servicio Nacional Aeronaval.

5.5. Implementación e interpretación de la metodología

La metodología propuesta para fortalecer las habilidades blandas en la Dirección de Operaciones del Departamento de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval se enfoca en un proceso integral.

Comienza con una evaluación exhaustiva del nivel actual de habilidades blandas mediante encuestas y entrevistas. Con base en estos resultados, se diseñará un plan de capacitación personalizado que incluirá talleres presenciales y virtuales sobre comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional y gestión del estrés.

La implementación incluirá el uso de tecnología educativa para facilitar el acceso continuo a recursos formativos. Además, se establecerán programas estructurados de mentoría y coaching para brindar soporte individualizado. Se realizarán evaluaciones periódicas para monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario, asegurando así un desarrollo continuo de las habilidades blandas y una mejora sostenida en la efectividad operativa y el clima laboral dentro de la organización.

5.6. Presupuesto

El presente presupuesto está diseñado para apoyar una investigación integral que involucra a todos los actores relevantes dentro de la institución. Esta investigación se centra en la evaluación de programas de desarrollo de habilidades blandas en el contexto específico de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval.

Es importante destacar que los materiales didácticos necesarios para llevar a cabo la propuesta de investigación serán proporcionados por la institución, asegurando así los recursos adecuados para la recolección y análisis de datos de manera efectiva y eficiente.

Descripción	Consto estimado
Materiales educativos y suministros	\$5,000
Costos administrativos	\$5,000
Total	\$10,000

5.7. Recursos Humanos

El recurso humano necesario para la implementación de esta propuesta incluirá personal clave dentro de la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval, específicamente de la Dirección de Operaciones. Este personal será fundamental en roles de facilitación, coordinación y supervisión durante los talleres y actividades formativas diseñadas para fortalecer habilidades blandas.

Se contará con la participación de instructores capacitados en áreas como comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo y gestión del estrés, quienes guiarán a los empleados a través de un proceso educativo estructurado y orientado al desarrollo profesional continuo.

5.8. Recursos materiales

Los materiales necesarios para la implementación del programa de fortalecimiento de habilidades blandas en la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval incluirán recursos didácticos variados y adecuados para las actividades formativas.

Esto abarca desde material impreso como guías y manuales hasta recursos audiovisuales y tecnológicos que faciliten el aprendizaje interactivo y práctico. Además, se utilizarán herramientas y equipos específicos según las necesidades de cada taller,

asegurando un ambiente propicio para el desarrollo efectivo de las habilidades blandas entre los participantes.

5.9. Recursos financieros

El recurso financiero necesario para la implementación del programa de fortalecimiento de habilidades blandas en la Policía Aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval se destinará principalmente a cubrir los costos asociados con la capacitación y el desarrollo profesional del personal.

El presupuesto costeará la adquisición de materiales didácticos y tecnológicos necesarios, así como los gastos operativos asociados con la organización y logística de los talleres y actividades formativas.

El presupuesto también contemplará la evaluación continua del programa para garantizar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario para maximizar el impacto de las capacitaciones en el personal.

CONCLUSIONES

- 1- El estudio demuestra que el fortalecimiento de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos, tiene un impacto significativo en la calidad del trabajo en el Departamento de la Policía Aeroportuaria.

La falta de estas competencias contribuye a problemas recurrentes en las interacciones internas y con terceros, afectando la percepción de seguridad y confianza en el servicio brindado. Se concluye que las habilidades blandas no son opcionales, sino fundamentales para garantizar un desempeño eficiente y armonioso en un entorno laboral multicultural y altamente dinámico.

- 2- Los datos analizados revelan que la implementación de programas específicos de formación en habilidades blandas mejora la cohesión entre las unidades, facilita la resolución de conflictos y refuerza la colaboración con colaboradores externos y pasajeros. Este cambio, aunque gradual, indica que la capacitación continua es un medio efectivo para transformar la cultura organizacional y alinear los objetivos individuales con los institucionales.

- 3- Durante la ejecución de estrategias de mejora, se evidenciaron resistencias iniciales debido a factores como la percepción de que las habilidades blandas no son una prioridad y la falta de recursos designados específicamente para estos programas. No obstante, los resultados sugieren que, con una planificación adecuada y la integración de estas estrategias en las políticas institucionales, es

posible superar estos desafíos y fomentar un entorno más colaborativo y profesional.

- 4- El análisis cualitativo resalta la importancia de contar con líderes que sean capaces de inspirar a sus equipos y de modelar conductas que refuercen las habilidades blandas. Estos líderes no solo promueven un mejor desempeño, sino que también generan un efecto multiplicador al influir positivamente en la dinámica grupal y en la resolución de problemas complejos.
- 5- Una de las conclusiones más relevantes es que el desarrollo de habilidades blandas debe ser institucionalizado mediante políticas claras y recursos dedicados. Estas políticas deben incluir la evaluación continua del impacto de las capacitaciones y establecer mecanismos de reconocimiento para aquellos miembros que demuestren un dominio excepcional de estas competencias. Esto garantizará que los esfuerzos no solo sean sostenibles, sino también escalables en el tiempo.

RECOMENDACIONES

- 1- Establecer un plan de capacitación permanente que aborde aspectos clave como comunicación efectiva, empatía, manejo de conflictos y liderazgo. Este programa debe ser dinámico, con sesiones prácticas que simulen escenarios reales del entorno aeroportuario, y evaluar periódicamente las competencias adquiridas para garantizar una mejora continua en el desempeño de las unidades.
- 2- Diseñar un sistema formal de evaluaciones periódicas que incluya criterios específicos sobre habilidades blandas. Este sistema debe basarse en un modelo de retroalimentación constructiva que permita identificar fortalezas y áreas de mejora, al tiempo que motive a los miembros a comprometerse con su desarrollo personal y profesional.
- 3- Promover y capacitar líderes con habilidades para inspirar y guiar equipos en el desarrollo de un ambiente colaborativo. Estos líderes deben actuar como agentes de cambio, promoviendo prácticas de comunicación abierta, resolución efectiva de conflictos y cohesión entre las unidades, asegurando la alineación con los objetivos organizacionales.
- 4- Diseñar estrategias que incluyan talleres de manejo del estrés, actividades de fortalecimiento del trabajo en equipo y programas de reconocimiento al desempeño destacado en habilidades blandas. Estas iniciativas deben

enfocarse en mejorar la calidad de vida laboral y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con los valores institucionales.

- 5- Revisar y actualizar las políticas organizacionales para incorporar la gestión de habilidades blandas como un eje fundamental. Esto incluye asignar recursos específicos para su desarrollo, crear normativas que refuercen la colaboración interdepartamental y garantizar la participación activa de todos los niveles jerárquicos en la implementación de estas estrategias.

REFERENCIAS

(s.f.).

Aguilar Enriquez, H. H. (2016). Recuperado el 1 de nov de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://186.151.197.48/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf

Angola Transparency. (s.f.). Recuperado el 1 de nov de 2023, de <https://angolatransparency.blog/es/7-caracteristicas-clave-de-un-liderazgo-policial-eficaz/#:~:text=Las%20siete%20caracter%C3%ADsticas%20clave%20de%20un%20liderazgo%20policial,profesional%2C%20y%20creaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20eficaz%20de%20equipos.>

Camacho Barón, E. A. (2018). <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 4 de oct de 2023, de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v14n2/1794-9998-dpp-14-02-279-296.pdf>

Castro Morales, V. Y. (2018). repositorio.ucv.edu.pe/. Recuperado el 25 de oct de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33654/castro_my.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Contreras Tito, L. A., & Chaca Oliveros, A. E. (13 de ene de 2022). doi:chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf

Enlace Empresarial. (26 de 9 de 2023). Obtenido de

<https://www.enlaceempresarialcciap.com/crecimiento-en-transporte-aereo-de-pasajeros-y-nuevas-rutas/#:~:text=Las%20tendencias%20aeroportuarias%20y%20tur%C3%ADsticas,el%20pa%C3%ADs%20y%20la%20regi%C3%B3n.&text=De%20enero%20a%20junio%20de,el%20mismo%20period>

Ferrer, R. (28 de oct de 2023). *Robertferrer.org*. Obtenido de

<https://www.robertferrer.org/la-importancia-de-la-empatia/>

Fiesco, E. J. (2020). Habilidades blandas necesarias para un líder del siglo XXI.

Bogota, Colombia. Recuperado el 5 de octubre de 2023

Flórez Santamaría, J. D. (2021). Recuperado el 12 de diciembre de 2023

Flórez Santamaría, J. D. (5 de 11 de 2021). *Repositorio Institucional UNAD*.

Recuperado el 28 de oct de 2023, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43354/jflorezs.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20permitir%C3%A1n%20que,%2C%20empresas%2C%20compa%C3%B1eros%20o%20super

Garcia, D. (s.f.). *Sicología Hoy*. Recuperado el 4 de 10 de 2023, de

<https://www.sicologiahoy.com/trabajo/la-importancia-las-habilidades-blandas-trabajo/>

Giraldo Giraldo, A. I. (22 de May de 2021). *repository.upb*. Recuperado el 28 de oct de

2023, de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9522/Potenciaci%C3%B3n_habilidades_blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez-Gamero, M. E. (2019). *Repositorio academico Digital de la Universidad autonoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 25 de oct de 2023, de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/5951>

Instituto Europeo de Educacion. (30 de oct de 2019). Recuperado el 1 de nov de 2023, de <https://ieeducacion.com/gestion-de-conflictos/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20posibles%20conflictos,una%20situaci%C3%B3n%20de%20este%20tipo>.

Ley No. 93 de 7 de noviembre de 2013, Que Reorganiza el Servicio Nacional Aeronaval. (11 de 8 de 2013). *Ley 93 del Servicio Nacional Aeronaval* . Panama, Panama, Panama.

Mejia de Diaz, M. A. (May de 2022). *Universidad Autonoma de Madrid*. Recuperado el 28 de oct de 2023, de Repositorio UAM: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repository.uam.es/bitstream/handle/10486/9898/50769_mejia_de_diaz_maria_arnolda.pdf?sequence=1

Meléndrez, E. H. (2006). *Unan.mx*. Obtenido de <http://paginaspersonales.unam.mx/files/249/guiatesis.pdf.pdf>

Moreno, M. (13 de junio de 2022). *ILJobsCareers.com*. Recuperado el 4 de octubre de 2023, de <https://iljobscareers.com/habilidades-blandas-esenciales-para-los-oficiales-de-policia/>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (s.f.). Recuperado el 28 de oct de 2023, de <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/empathy.html>

Omar Abreu, M. C. (17 de junio de 2021). La Didáctica: Epistemología y Definición en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte del Ecuador. *SciELO Analytics*, 81-92. doi:10.4067/S0718-50062017000300009

Prieto, E. (8 de agosto de 2023). *Southern new University*. Obtenido de <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-el-liderazgo-organizacional>

Pujol Villodres, M. J. (2014). *UIB Repositori*. Recuperado el 29 de oct de 2023, de Repositorio Institucional UIB.

Russell Bedford International . (junio de 2021). *Russell Bedford*. Recuperado el 4 de 10 de 2023, de <https://www.russellbedford.es/news/la-ausencia-de-habilidades-blandas-un-riesgo-organizacional-pendiente-de-tratar/>

SalcedoPichen, J. (2023). Habilidades blandasy la resolución de conflictos en los trabajadores en una institución de salud, Lima-2022. *Salcedo repositorio.ucv.edu.pe*. Lima, Peru.

Servicio Nacional Aeronaval. (26 de 9 de 2023). Obtenido de
<http://www.aeronaval.gob.pa/?op=historiacronologia>

Servicio Nacional Aeronaval. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2023, de
<https://virtual.aeronaval.gob.pa/mision/>

Servicio Nacional Aeronaval. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2023, de
<http://www.aeronaval.gob.pa/?op=docencia>

Servicio Nacional Aeronaval. (25 de 9 de 2023). Obtenido de Servicio Nacional
Aeronaval : <http://www.aeronaval.gob.pa/?op=antecedentes>

Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (20 de diciembre de
2019). *www.redalyc.org*. Recuperado el 5 de octubre de 2023, de
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

ANEXOS

Encuesta realizada al personal de la Policía aeroportuaria del Servicio Nacional Aeronaval que labora en el aeropuerto. Internacional de Tocumen

7/7/24, 19:59

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MAESTRIA EN DOCENCIA SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MAESTRIA EN DOCENCIA SUPERIOR

ENCUESTA: APLICADA

LAS UNIDADES DEL SERVICIO NACIONAL AERONAVAL QUE LABORAN EN EL AEROPUERTO
INTERNAIONAL DE TOCUMEM SOBRE LAS VARIABLES
DE ESTRATEGIAS PARA FORTALECER AS HABILIDDES BLANDAS.

La estudiante **Margery García**,
Investigadora Principal, para la Maestría en Docencia Superior de la Facultad
de Ciencias de la Educación
de la Universidad de Panamá,
lo invita a participar en el estudio:
*"Estrategias para fortalecer las habilidades blandas de las
unidades de la Dirección de Operaciones, Departamento de Policía Aeroportuaria
del Servicio Nacional Aeronaval".*

OBJETIVO

*Estimado/a Estimado/a
miembro del Departamento de Policía Aeroportuaria,*

*El propósito de esta encuesta es recopilar
información sobre la implementación de estrategias de desarrollo de habilidades
blandas en el Departamento de Policía Aeroportuaria del Aeropuerto
Internacional de Tocumen. Es importante señalar que esta encuesta será
utilizada solo para actividades académicas. A continuación, se presentan
algunas preguntas basadas en las variables y dimensiones identificadas en
nuestro estudio. Por favor, seleccione la opción que mejor refleje su opinión o
experiencia. Ponemos a consideración un listado de preguntas, cuyas respuestas nos
permitirán
un conocimiento objetivo del tema.*

INSTRUCTIVO: Marque la respuesta según corresponda su respuesta. Recuerde, se trata de
un proceso de investigación muy general que no le compromete institucionalmente.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

<https://docs.google.com/forms/d/1tnCxLB7DUJdS-k25oXDEjwgn5Y63h8OpUJAWhMtGvU/edit>

1/9

4. 1. ¿Cuántos programas de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas se han implementado en su unidad en el último año? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ninguna
☐ Uno o dos
☐ Tres o mas

5. 2. ¿Ha participado usted o su equipo en actividades de desarrollo específicas para fortalecer habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

6. 3. ¿Recibe usted retroalimentación sobre la efectividad de las estrategias implementadas para el desarrollo de habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy Frecuentemente
☐ Frecuentemente
☐ Ocasionalmente
☐ Raramente
☐ Nunca

II. Interacciones de las Unidades del Departamento de Policía Aeroportuaria:

7. 4. ¿Con qué frecuencia se comunica su unidad con otras unidades dentro del departamento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy Frecuentemente
☐ Frecuentemente
☐ Ocasionalmente
☐ Raramente
☐ Nunca

8. 5. ¿Cuál es el grado de colaboración en proyectos y operaciones entre su unidad y otras unidades? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Alto
☐ Moderado
☐ Bajo

9. 6. ¿Cómo calificaría la eficiencia en la coordinación de tareas y recursos entre las diferentes unidades del departamento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Extremadamente satisfecho
☐ Muy Satisfecho
☐ Moderadamente satisfecho
☐ Poco satisfecho
☐ Nada satisfecho

III. Habilidades Blandas en el Departamento de Policía del Aeropuerto:

10. 7. ¿Cómo calificaría su nivel de competencia en habilidades de comunicación? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Excelente
☐ Buena
☐ Regular
☐ Mala
☐ Pésima

11. 8. ¿Se han implementado programas específicos para mejorar las habilidades interpersonales en su unidad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
☐ No

12. 9. ¿Recibe usted evaluaciones de desempeño que incluyan la evaluación de habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ Frecuentemente
☐ A veces
☐ Poco
☐ Nunca

IV. Nivel de Eficiencia y Eficacia en el Desempeño de Funciones:

V. Obstáculos o Desafíos durante la Implementación de Estrategias de Habilidades Blandas:

16. 13. ¿Qué obstáculos específicos ha enfrentado su unidad durante la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Resistencia al cambio por parte del personal.
- ☐ Limitaciones en el presupuesto para la capacitación.
- ☐ Falta de tiempo para participar en actividades de desarrollo de habilidades.

17. 14. ¿Existe resistencia al cambio dentro de su unidad en relación con la implementación de nuevas estrategias de desarrollo de habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Extremadamente probable
- ☐ Muy probable
- ☐ Moderadamente probable
- ☐ Ligeramente probable
- ☐ No es probable

18. 15. ¿Cuenta el Departamento de la policía Aeroportuaria con los recursos necesarios para la implementación efectiva de programas de desarrollo de habilidades blandas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Extremadamente probable
- ☐ Muy probable
- ☐ Moderadamente probable
- ☐ Ligeramente probable
- ☐ No es probable

VI. Impacto de la Implementación de Programas en Habilidades Blandas:

19. 16. ¿Espera experimentar un cambio positivo en sus habilidades interpersonales * después de participar en programas de desarrollo de habilidades blandas?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Opción 1

20. 17. ¿Espera notar un cambio en el comportamiento de su equipo como resultado * de la implementación de estrategias de desarrollo de habilidades blandas?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy Probable
- ☐ Probable
- ☐ Neutral
- ☐ Improbable
- ☐ Muy Improbable

21. 18. ¿Cuál es su percepción sobre el impacto global de los programas de desarrollo de habilidades blandas en su unidad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mejora significativa en el desempeño individual y colectivo.
- ☐ Cambios positivos en el ambiente laboral y la dinámica de equipo.
- ☐ Percepción de mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las labores diarias

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios