

ORDEN MUNDIAL EN EL SIGLO XXI: IMPLICACIONES PARA LA SEGURIDAD HUMANA Y SU VINCULACIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA FORMACIÓN MILITAR

World Order in the 21st Century: Implications for Human Security and Its Link to Emotional Intelligence in Military Training

Recibido: 05 / 05 / 2026 | Revisado: 18 / 08 / 2026 | Aprobado: 11 / 09 / 2026

DOI: 10.59794/rscd.2026.v12i12.173



Erquis Erasmo Silverio García

República Dominicana

Correo: silverioerasmo@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-4597-8152>.

El autor es coronel paracaidista de la Fuerza Aerea de República Dominicana. Posee Maestría en Alta Gerencia del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Licenciatura en Ciencias Militares de la Universidad Nacional para la Defensa (UNADE) de República Dominicana, Licenciatura en Derecho de la Universidad del Caribe (UNICARIBE) de República Dominicana, Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) de República Dominicana, Curso Superior de

Defensa Nacional del Colegio de Defensa Nacional de las Fuerzas Armadas de Honduras, Curso en Estado Mayor Conjunto de la Guardia Nacional Bolivariana de Venezuela. Ha ocupado diversos cargos como comandante, subcomandante, oficial ejecutivo, director, subdirector e instructor invitado en áreas de desempeño institucional dentro de las Fuerzas Armadas de RD y otros países. Actualmente, funge como Presidente de la Comisión Permanente para la Reforma y Modernización de las Fuerzas Armadas (COPREMFA) de RD.



RESUMEN

El presente artículo analiza las implicaciones del orden mundial del siglo XXI para la seguridad humana y su relación con la incorporación de la inteligencia emocional en la formación militar. Parte de la premisa de que las transformaciones geopolíticas contemporáneas, caracterizadas por amenazas multidimensionales, escenarios de creciente complejidad e interdependencia global, demandan nuevas capacidades para los profesionales de la seguridad y la defensa. Metodológicamente, se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo basada en revisión documental y análisis crítico de literatura especializada en relaciones internacionales, seguridad humana, inteligencia emocional, liderazgo y educación militar. Los resultados evidencian que la evolución del concepto de seguridad ha ampliado los enfoques tradicionales centrados en el Estado, incorporando dimensiones humanas, sociales, económicas y ambientales que requieren competencias orientadas a la gestión de crisis, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones en contextos complejos. Asimismo, se identificó que la inteligencia emocional constituye una competencia estratégica para fortalecer la formación de los profesionales vinculados a la seguridad y la defensa, favoreciendo la resiliencia, la cohesión institucional y la interacción con diversos actores sociales. Se concluye que la incorporación de competencias emocionales y socioemocionales en los procesos formativos contribuye al fortalecimiento de la seguridad humana y a una mejor preparación de las instituciones militares frente a los desafíos del entorno internacional contemporáneo.

Palabras clave: Orden mundial; seguridad humana; inteligencia emocional; formación militar; liderazgo; educación superior.

ABSTRACT

This article analyzes the implications of the twenty-first century world order for human security and its relationship with the incorporation of emotional intelligence in military training. It is based on the premise that contemporary geopolitical transformations, characterized by multidimensional threats, scenarios of increasing complexity and global interdependence, demand new capabilities for security and defense professionals. Methodologically, qualitative research was developed based on documentary review and critical analysis of specialized literature on international relations, human security, emotional intelligence, leadership and military education. The results show that the evolution of the concept of security has expanded the traditional State-centered approaches, incorporating human, social, economic and environmental dimensions that require competencies oriented to crisis management, leadership, communication and decision-making in complex contexts. Likewise, it was identified that emotional intelligence constitutes a strategic competence to strengthen the training of professionals linked to security and defense, favoring resilience, institutional cohesion and interaction with various social actors. It is concluded that the incorporation of emotional and socio-emotional competencies in training processes contributes to the strengthening of human security and to better preparation of military institutions in the face of the challenges of the contemporary international environment.

Keywords: World order, human security, emotional intelligence, military training, leadership, higher education.



INTRODUCCIÓN

Este artículo sostiene la tesis de que la transición hacia un orden mundial multipolar exige incorporar la inteligencia emocional (IE) como competencia estratégica en la formación militar, dado que constituye una herramienta clave para gestionar las nuevas amenazas a la seguridad humana. La pregunta de investigación que orienta el presente trabajo es: ¿de qué manera el nuevo orden mundial del siglo XXI y sus implicaciones para la seguridad humana demandan la integración de la inteligencia emocional en la formación militar contemporánea? En consecuencia, el objetivo del artículo es analizar cómo las transformaciones del orden mundial contemporáneo y la evolución del concepto de seguridad humana justifican la incorporación de la inteligencia emocional como competencia estratégica en la formación militar.

Metodológicamente, el presente trabajo se desarrolla desde un enfoque cualitativo, mediante una revisión documental y análisis crítico de literatura especializada en relaciones internacionales, seguridad humana, inteligencia emocional, liderazgo y educación militar. La selección de fuentes incluyó artículos científicos, libros académicos y documentos de organismos internacionales reconocidos, con el propósito de identificar convergencias teóricas que permitan explicar la pertinencia de integrar la inteligencia emocional como competencia estratégica en la formación militar contemporánea.

Para responder a la pregunta planteada, el artículo se estructura en tres apartados principales: El primero, analiza la evolución y fundamentación epistemológica del concepto de orden mundial y su vinculación con la seguridad humana. El segundo apartado, examina los principales modelos teóricos de la inteligencia emocional y su relevancia para el liderazgo y la gestión de la seguridad en contextos militares. El tercero,

aborda la formación de capital humano, las metodologías activas y las competencias socioemocionales como respuesta institucional a los desafíos del entorno global contemporáneo.

En el ámbito de las relaciones internacionales, diversos autores coinciden en que el siglo XXI se caracteriza por profundas transformaciones geopolíticas, económicas, tecnológicas y sociales que han reconfigurado las dinámicas tradicionales del poder. En este contexto, Herd (2012) sostiene que el ascenso de nuevas potencias y la emergencia de escenarios estratégicos complejos han contribuido a modificar la estructura del sistema internacional, generando nuevas exigencias para los Estados y sus instituciones de seguridad y defensa. Como resultado, el concepto de seguridad ha ampliado progresivamente su alcance, incorporando amenazas y desafíos que trascienden el ámbito estrictamente militar.

En este marco, el cambio climático constituye uno de los fenómenos con mayores implicaciones para la seguridad humana debido a sus efectos sobre las dinámicas sociales, económicas y ambientales. A ello, se suman desafíos, como los desastres naturales, las crisis migratorias, las pandemias, las ciberamenazas y los conflictos armados, cuyos impactos trascienden las fronteras nacionales. Asimismo, la globalización y los avances tecnológicos han llevado a los actores de la comunidad internacional a comprender, la seguridad, desde una perspectiva más amplia, que supera la protección exclusiva del territorio e incorpora dimensiones sociales, económicas, ambientales y humanas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promueve el desarrollo humano sostenible, situando la mejora de la calidad de vida de las personas en el centro de sus acciones. En su Informe sobre Desarrollo



Humano de 1994, define la seguridad humana como un enfoque integral orientado a la protección y el empoderamiento de las personas frente a amenazas de carácter económico, sanitario, político y social. Desde esta perspectiva, la seguridad trasciende la defensa del Estado y se vincula con las capacidades institucionales, humanas y materiales necesarias para responder a los desafíos contemporáneos.

En este contexto, resulta pertinente analizar el papel de las competencias emocionales, también denominadas habilidades blandas, en respuesta a los desafíos que plantea el orden mundial contemporáneo para la seguridad humana. Estas competencias, favorecen el ejercicio del liderazgo, gestión de crisis, comunicación efectiva y toma de decisiones en entornos complejos, caracterizados por elevados niveles de incertidumbre y presión operativa. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional adquiere una relevancia estratégica en la formación militar, al contribuir al desarrollo de capacidades necesarias para interactuar con diversos actores, gestionar situaciones de riesgo y fortalecer la dimensión humana de la seguridad. Salovey y Mayer (1990), posteriormente complementados por Goleman (1995), definen la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las de los demás.

En la literatura especializada sobre inteligencia emocional, Goleman (1995) desempeñó un papel fundamental en la difusión del concepto mediante un modelo mixto que integra competencias personales y sociales vinculadas al desempeño profesional y al liderazgo. Desde esta perspectiva, las competencias emocionales pueden desarrollarse a través de procesos formativos y experiencias de aprendizaje, diferenciándose de enfoques centrados exclusivamente en las capacidades cognitivas tradicionales. En consecuencia, su incorporación en la

formación militar resulta pertinente debido a la necesidad de preparar líderes capaces de coordinar equipos multidisciplinarios, gestionar situaciones de alta presión y tomar decisiones efectivas en escenarios complejos asociados a la seguridad humana.

Complementariamente, Bar-On (2006) concibe la inteligencia emocional como un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de los individuos para afrontar eficazmente las demandas y presiones del entorno. Con base en esta perspectiva, desarrolló un modelo estructurado en cinco dimensiones: intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general, el cual ha sido abordado en varios trabajos de investigación sobre inteligencia emocional, sustentados en esas cinco dimensiones.

Asimismo, los aportes de Gardner (1983) constituyen un antecedente relevante para la comprensión de la inteligencia emocional. Su teoría de las inteligencias múltiples incorporó las dimensiones intrapersonal e interpersonal, consideradas por diversos autores como fundamentos conceptuales que contribuyeron posteriormente al desarrollo del constructo de inteligencia emocional.

Las Fuerzas Armadas son instituciones sustentadas en uso, costumbres y tradiciones, donde su sustento doctrinal las hacen estandarizarse en sus niveles táctico, operacional y estratégico, por lo que han experimentado procesos de transformación organizacional que han favorecido la incorporación de enfoques en un estilo de liderazgo más participativos y orientados al desarrollo del capital humano. En este sentido, el liderazgo transformacional demanda comandantes capaces de motivar, orientar y comprender las necesidades de su personal, especialmente en contextos caracterizados por elevados niveles de estrés e incertidumbre (Bass & Riggio, 2006).



Bajo esta perspectiva, competencias como el autocontrol, la empatía, la comunicación asertiva y la gestión emocional adquieren una relevancia particular para fortalecer la cohesión de los equipos, favorecer la toma de decisiones éticas y mejorar el desempeño institucional.

Por ello, la formación de oficiales con competencias emocionales debe considerarse una inversión estratégica para la seguridad y la defensa nacional, lo cual contribuye de forma directa al desarrollo económico, político y social de cualquier Estado.

DESARROLLO

EL ORDEN MUNDIAL DEL SIGLO XXI Y LA TRANSFORMACIÓN DEL CONCEPTO DE SEGURIDAD

El concepto sobre orden mundial posee una amplia trayectoria en las ciencias sociales y las relaciones internacionales. Sus antecedentes pueden rastrearse hasta el pensamiento de Immanuel Kant en el siglo XVIII, quien en su obra “Hacia la Paz Perpetua” (1795) planteó la posibilidad de un orden internacional sustentado en el derecho y la cooperación entre los Estados. No obstante, fue en el siglo XX, después de las dos guerras mundiales, cuando el concepto adquirió mayor centralidad, reflejada en la creación de la Sociedad de Naciones (1919) y, posteriormente, de las Naciones Unidas (1945), como mecanismos institucionales para regular las relaciones entre Estados. Desde una perspectiva contemporánea, el orden mundial no se limita a la distribución del poder, sino que comprende el conjunto de normas, instituciones, valores e identidades que estructuran las relaciones internacionales en un período histórico (Sánchez Mugica, 2018).

El concepto de orden mundial posee una dimensión descriptiva, en cuanto permite identificar a los actores dominantes y las formas de distribución del poder en el sistema internacional, y una dimensión normativa, al reflejar expectativas sobre aquello que se considera un orden legítimo y estable. Esta doble perspectiva resulta fundamental para vincular

las otras dos categorías centrales del presente estudio: la seguridad humana y la inteligencia emocional. En efecto, si el orden mundial establece las condiciones estructurales en las que operan los Estados, la seguridad humana, formulada por el PNUD (1994), representó un cambio paradigmático al desplazar el foco tradicional de protección desde el Estado hacia las personas.

Por su parte, la inteligencia emocional, desarrollada teóricamente por Salovey y Mayer (1990) y, posteriormente, ampliada y difundida por Goleman (1995), emerge en este contexto como una competencia estratégica para quienes participan en la gestión de la seguridad. Aunque estas categorías pertenecen a campos disciplinares distintos, convergen en la necesidad de repensar la formación militar frente a los desafíos del siglo XXI, dada la cantidad de ventajas que la misma aporta en las áreas laborales, operativas y para ejecución de tareas.

Desde esta base conceptual, resulta pertinente contrastar algunos de los enfoques geopolíticos utilizados para interpretar el orden internacional contemporáneo. En este sentido, Brzezinski (1998), en su obra “El Gran Tablero Mundial”, plantea que la posición estratégica de Estados Unidos depende en gran medida de su capacidad para preservar el equilibrio de poder en Eurasia, espacio que considera determinante para la configuración del sistema internacional. Desde esta perspectiva, la polí-



tica exterior estadounidense debe orientarse a evitar la consolidación de coaliciones capaces de desafiar su influencia geoestratégica.

En contraste, Cooper (2000) plantea la existencia de un orden internacional caracterizado por la coexistencia de Estados premodernos, modernos y posmodernos, cuya interacción genera dinámicas complejas que trascienden los esquemas tradicionales de equilibrio de poder predominantes durante la Guerra Fría. Desde esta perspectiva, el sistema internacional contemporáneo se caracteriza por una creciente diversidad de actores, intereses y formas de cooperación.

Por su parte, Herd (2012) destaca el ascenso de potencias emergentes como China e India y su influencia en la reconfiguración de las relaciones internacionales. En este contexto, también han surgido mecanismos de cooperación económica y política entre países emergentes, como los BRICS, que diversos analistas consideran una manifestación de los cambios experimentados por la distribución del poder global durante las primeras décadas del siglo XXI. Estos procesos coexisten con otras dinámicas estratégicas contemporáneas, entre ellas la competencia entre grandes potencias, el fortalecimiento de alianzas político-militares y los efectos geopolíticos derivados de conflictos recientes, como la guerra en Ucrania. En conjunto, estas aproximaciones sugieren la existencia de un escenario internacional más complejo y dinámico, lo que plantea nuevos desafíos para las instituciones responsables de la seguridad y la defensa.

En este contexto, el concepto de seguridad ha experimentado una evolución constante, ampliando progresivamente sus ámbitos de aplicación y sus objetos de protección. Más allá de las capacidades coercitivas del Estado, la eficacia de las políticas de seguridad también depende de la confianza ciudadana en las instituciones encargadas de garantizar el orden, la estabilidad y la protección colectiva. En consecuen-

cia, la legitimidad institucional y la percepción de seguridad constituyen elementos relevantes para comprender los desafíos contemporáneos de la seguridad humana.

Por todo lo expuesto, las Instituciones de Educación Superior (IES) enfrentan la necesidad de revisar y actualizar sus programas académicos, considerando que temas como la seguridad humana, la formación militar y la inteligencia emocional poseen un carácter transversal que supera el ámbito exclusivo de la seguridad y la defensa nacional. Estas temáticas también contribuyen al fortalecimiento de capacidades orientadas a la convivencia pacífica, la cohesión social y el desarrollo sostenible. En este contexto, la inversión en educación, tecnología y desarrollo del capital humano constituye un elemento fundamental para impulsar las transformaciones que demandan las sociedades contemporáneas.

Las capacidades de las Fuerzas Armadas se sustentan en los procesos de formación, entrenamiento y capacitación de su personal, orientados al desarrollo de competencias que les permitan enfrentar desafíos asociados a la seguridad y la defensa en escenarios cada vez más complejos. En este sentido, las instituciones militares y policiales requieren mantener una estrecha articulación entre sus programas educativos y las necesidades del entorno estratégico, fortaleciendo tanto las competencias profesionales como las socioemocionales de su personal. Ello contribuye a mejorar el desempeño académico, profesional e institucional frente a los desafíos contemporáneos.

En este tenor, el análisis desarrollado pone de relieve la importancia de incorporar el desarrollo de la inteligencia emocional en los procesos de formación y capacitación de las instituciones vinculadas a la seguridad y la defensa. Esta necesidad trasciende los niveles educativos y responde a las exigencias de un entorno estratégico caracterizado por amenazas cada vez más



complejas y multidimensionales. Desde esta perspectiva, la seguridad humana no depende exclusivamente de las estructuras institucionales o de los recursos disponibles, sino también de las capacidades de las personas para liderar, comunicarse, gestionar conflictos y fortalecer la confianza social frente a los desafíos contemporáneos.

De ahí, que la seguridad haya evolucionado hacia un enfoque más amplio que incorpora dimensiones políticas, económicas, sociales y ambientales. Según el PNUD (1994), la seguridad humana se fundamenta en la protección de las personas frente a amenazas que afectan su bienestar y dignidad, comprendiendo siete dimensiones principales: económica, alimentaria, sanitaria, ambiental, personal, comunitaria y política. A partir de este marco conceptual, el presente análisis destaca adicionalmente la relevancia de las instituciones militares y policiales como actores fundamentales en la implementación de políticas orientadas a la protección de las personas y al fortalecimiento de la seguridad humana, especialmente en contextos de crisis, emergencias y amenazas complejas.

Los Estados, continúan siendo los principales actores del sistema internacional, sin embargo, la creciente interdependencia global ha favorecido la aparición de desafíos que trascienden las fronteras nacionales y requieren respuestas coordinadas. En este contexto, organismos internacionales y diversos enfoques sobre seguridad humana han señalado la relevancia de fenómenos como el crimen organizado transnacional, las crisis migratorias, las pandemias, el cambio climático, las amenazas cibernéticas y otras dinámicas que afectan la estabilidad de las sociedades y el bienestar de las personas. Estas condiciones han contribuido a ampliar los enfoques tradicionales de seguridad y a fortalecer perspectivas centradas en la protección integral del ser humano.

En este sentido, la seguridad humana puede comprenderse como un cambio paradigmático

respecto de los enfoques tradicionales de seguridad internacional. Mientras estos se concentraban principalmente en la protección del Estado frente a amenazas externas, la seguridad humana incorpora dimensiones sociales, económicas, ambientales y políticas que inciden directamente en el bienestar de las personas. Desde esta perspectiva, resulta pertinente analizar la relación entre seguridad humana e inteligencia emocional en el ámbito de la formación militar, considerando que ambas contribuyen al desarrollo de capacidades orientadas a la gestión de entornos complejos, la prevención de conflictos y la protección integral de las personas.

Actualmente, existe un amplio reconocimiento de que la estabilidad asociada a la seguridad humana no depende exclusivamente de las capacidades militares de los Estados, sino también de la solidez de sus instituciones, del desarrollo social y de la cohesión comunitaria. En este contexto, la formación de profesionales capaces de comprender y gestionar estos desafíos constituye un componente relevante para la gobernanza y la construcción de sociedades más resilientes. De ahí, la importancia de incorporar estos enfoques en los procesos educativos y formativos de las nuevas generaciones.

Por consiguiente, las habilidades socioemocionales vinculadas a la inteligencia emocional constituyen un elemento relevante para la gestión efectiva de entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad. Entre las competencias más valoradas se encuentran la comunicación efectiva, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, la empatía y la gestión responsable de la información. Estas capacidades adquieren especial importancia en el ámbito militar contemporáneo, donde las funciones institucionales trascienden el combate convencional e incluyen actividades relacionadas con el mantenimiento de la paz, la asistencia humanitaria, la gestión de crisis y la cooperación internacional. En este



contexto, las competencias socioemocionales contribuyen a fortalecer la capacidad de respuesta y la interacción con diversos actores en escenarios cada vez más complejos.

En esta misma línea, Pulido (2022) sostiene que la transformación de los escenarios de seguridad y defensa durante el siglo XXI ha ampliado los espacios de actuación militar, incorporando dimensiones tecnológicas, cibernéticas y multidominio que incrementan la complejidad de la toma de decisiones. Esta evolución confirma que los profesionales de la seguridad y la defensa requieren no solo capacidades técnicas especializadas, sino también competencias socioemocionales que les permitan gestionar entornos dinámicos, inciertos y altamente exigentes.

EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO PARA LA SEGURIDAD

Los sistemas educativos de los Estados están orientados al desarrollo de competencias que contribuyan al desarrollo humano, científico y tecnológico de la sociedad. En este sentido, las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel fundamental en la formación de profesionales capaces de responder a las necesidades nacionales y a los desafíos derivados de los cambios en los contextos nacionales e internacionales (Ley 139-01, 2001). Asimismo, las instituciones académicas vinculadas al ámbito de la seguridad y la defensa tienen la responsabilidad de preparar recursos humanos con las capacidades necesarias para enfrentar entornos estratégicos cada vez más complejos.

Del mismo modo, las instituciones militares han debido adaptar sus procesos de formación y capacitación incorporando innovaciones tecnológicas, metodologías de aprendizaje y competencias complementarias que fortalezcan el liderazgo, la comunicación, la gestión del estrés y la resolución de conflictos. Esta evolución res-

ponde a la transformación de los escenarios de seguridad contemporáneos, caracterizados por una creciente complejidad e interdependencia.

Ahora bien, las habilidades socioemocionales constituyen un componente esencial para el desempeño profesional en contextos complejos. Diversos estudios destacan que competencias como la comunicación efectiva, la adaptabilidad, la colaboración y la gestión emocional favorecen la toma de decisiones, la cooperación y el desempeño en entornos dinámicos e inciertos (Brackett et al., 2011; Goleman, 1998). En consecuencia, los procesos de formación y capacitación orientados al desarrollo de estas competencias se han convertido en un elemento relevante para fortalecer las capacidades individuales e institucionales frente a los desafíos contemporáneos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL, LIDERAZGO Y SEGURIDAD HUMANA EN LA FORMACIÓN MILITAR

La importancia de la inteligencia emocional ha adquirido una creciente relevancia en los ámbitos organizacional y educativo, debido a la evidencia que destaca su contribución al desempeño individual y colectivo. Goleman (1995) sostiene que el desempeño profesional está influido no solo por capacidades cognitivas, sino también por la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. Estas competencias favorecen la comunicación efectiva, la empatía y el establecimiento de relaciones interpersonales positivas.

En el ámbito de la seguridad y la defensa, las competencias socioemocionales adquieren una importancia particular, ya que los líderes militares y de seguridad deben enfrentar situaciones caracterizadas por elevados niveles de presión, incertidumbre y complejidad. En estos contextos, la capacidad para gestionar emociones, tomar decisiones oportunas y coordinar equipos



resulta tan relevante como el dominio de los recursos materiales y operativos disponibles.

Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional, fundamentado en la motivación, la inspiración y la consideración individualizada, resulta especialmente eficaz en organizaciones complejas. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional contribuye a fortalecer la cohesión grupal, la confianza institucional y la capacidad de liderazgo, aspectos fundamentales para el desempeño de las organizaciones vinculadas a la seguridad y la defensa.

En el contexto del orden mundial contemporáneo, caracterizado por amenazas multidimensionales, escenarios híbridos y una creciente interacción entre actores estatales y no estatales, las capacidades emocionales adquieren una relevancia estratégica para los profesionales de la seguridad y la defensa. La participación de las fuerzas armadas en operaciones de apoyo a la población civil, asistencia humanitaria, gestión de crisis, cooperación internacional y mantenimiento de la paz exige competencias que trascienden el dominio técnico y operativo.

En estos escenarios, la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de adaptación y la regulación emocional contribuyen a mejorar la toma de decisiones y la interacción con diversos actores sociales e institucionales. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional fortalece el liderazgo militar al facilitar la cohesión organizacional, la confianza y la capacidad de respuesta ante situaciones complejas e inciertas.

VÍNCULOS ENTRE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SEGURIDAD HUMANA

Los retos actuales que la humanidad está enfrentando necesitan de un abordaje integral desde su entorno familiar hasta el laboral o académico. La relación entre inteligencia emocional y seguridad humana se fundamenta en la capacidad de los individuos para elevar su inteligencia emo-

cional para gestionar conflictos, promover el diálogo y fortalecer la cohesión social. Por esta razón, las crisis, inestabilidad y ambientes hostiles no solamente se resuelven con decisiones de poder duro, sino, que el razonamiento acompañado de habilidades blandas resulta necesario para prevenir la escalada de conflictos y promover soluciones pacíficas (Castillo, 2018).

La seguridad humana supone un cambio de enfoque respecto a las concepciones tradicionales centradas exclusivamente en la protección del Estado, al incorporar dimensiones relacionadas con el bienestar, la dignidad y la protección integral de las personas. En consecuencia, la capacidad de comprender emociones, gestionar conflictos y construir relaciones de confianza adquiere una importancia creciente para quienes desempeñan funciones vinculadas a la seguridad y la defensa. La inteligencia emocional contribuye a este propósito al favorecer comportamientos orientados a la cooperación, la prevención de tensiones y la gestión adecuada de situaciones de crisis, elementos que resultan coherentes con los principios de la seguridad humana y con las demandas del entorno internacional contemporáneo.

La educación superior posee una dimensión estratégica, pues constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales los Estados desarrollan capacidades humanas orientadas al progreso social, económico y político. En este contexto, la inteligencia emocional puede entenderse como una competencia transversal que contribuye al fortalecimiento de la seguridad humana, al promover comportamientos orientados a la cooperación, la resiliencia y la cohesión social.

HABILIDADES BLANDAS Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Las habilidades blandas, se definen como un conjunto de aptitudes no técnicas relacionadas con



la forma en que un individuo trabaja, interactúa con otros, resuelve problemas y gestiona su desempeño (Mújica, 2015). Estas habilidades, que incluyen comunicación efectiva, trabajo en equipo, pensamiento crítico, resolución de conflictos y liderazgo, son demandadas por los empleadores en el mercado laboral del siglo XXI (World Economic Forum, 2023).

En el ámbito universitario, diversos estudios han abordado la relación entre habilidades blandas y rendimiento académico. Vázquez-González et al. (2022), en una investigación con 330 estudiantes de ingeniería del TECNM Coatzacoalcos (México), encontraron que el nivel de aplicabilidad de habilidades blandas es alto, siendo la motivación la dimensión con mayor puntuación. Las dimensiones evaluadas incluyeron trabajo en equipo, comunicación asertiva, toma de decisiones, autosuperación, autoconfianza, iniciativa, planificación, innovación, capacidad de asumir riesgos, motivación y compromiso.

En el contexto de la educación militar, Soriano-Sánchez (2023) realizó una revisión sistemática sobre inteligencia emocional y resiliencia en personal militar, encontrando una correlación positiva significativa entre altos niveles de IE y mayor resiliencia en soldados, lo que se traduce en mejor desempeño y menor incidencia de trastornos de estrés postraumático. Asimismo, De los Santos (2017) destaca que las competencias socioemocionales son vitales para el crecimiento y posicionamiento de un oficial dentro de la jerarquía militar dominicana.

PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE Y METODOLOGÍAS ACTIVAS

El proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) en la educación superior contemporánea ha experimentado un cambio paradigmático desde modelos centrados en el profesor hacia enfoques centrados en el estudiante (Alpizar, 2016). Este nuevo paradigma reconoce que el aprendiza-

je profundo y duradero, especialmente el de competencias complejas, no se logra mediante transmisión pasiva de información, sino que requiere la implementación de metodologías activas donde los alumnos son protagonistas en la construcción de su propio conocimiento.

El constructivismo, particularmente la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (1983), constituye el marco teórico idóneo para sustentar el desarrollo de competencias. Esta teoría postula que el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe, y que el aprendizaje ocurre cuando la nueva información se conecta de manera sustancial con la estructura cognitiva existente. El aprendizaje experiencial de Kolb (1984) proporciona el vehículo metodológico, postulando un ciclo de cuatro fases: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Las metodologías activas como el aprendizaje basado en problemas (ABP), el aprendizaje cooperativo y la gamificación han demostrado efectividad en el desarrollo de competencias socioemocionales. Luy-Montejo (2019) sostiene que el ABP crea un ambiente donde los estudiantes deben gestionar la incertidumbre y regular sus emociones frente a problemas sin soluciones únicas. Solís-García et al. (2022) señalan que el aprendizaje cooperativo promueve la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y el desarrollo de habilidades interpersonales. Castillo-Mora et al. (2022) destacan que la gamificación permite aprender jugando, creando espacios lúdicos que facilitan la fijación del conocimiento.

La formación militar en el contexto del nuevo orden mundial también demanda procesos de innovación pedagógica orientados al desarrollo de competencias técnicas y socioemocionales. En este sentido, las instituciones de educación superior vinculadas a la seguridad y la defensa desempeñan un papel relevante en la incorporación de metodologías activas que favorezcan



una mejor preparación del personal frente a los desafíos contemporáneos de la seguridad humana, acción que viene desarrollando de forma consciente y comprometida la Universidad Nacional para la Defensa “General Juan Pablo Duarte y Díez”, de República Dominicana (UNADE-RD), con cada uno de las mejoras y actualizaciones que realiza progresivamente a los programas académicos que oferta tanto a militares como a civiles.

Esta transición hacia la centralidad del estudiante demanda, sin embargo, una reconfiguración de la mediación pedagógica, donde el docente abandona su rol de transmisor para asumir una función de facilitador del entorno cognitivo. Se podría argumentar que la eficacia de estas metodologías no reside únicamente en la técnica aplicada, sino en la capacidad del tutor para diseñar andamiajes que respondan a la heterogeneidad del aula. Biggs & Tang (2011) proponen el concepto de “alineamiento constructivo”, sugiriendo que el aprendizaje óptimo se alcanza cuando las actividades de enseñanza, los resultados esperados y las tareas de evaluación guardan una coherencia interna estricta. Sin este equilibrio, las metodologías activas corren el riesgo de convertirse en meras actividades lúdicas carentes de rigor epistémico.

La integración de herramientas tecnológicas actúa como un catalizador en este escenario, permitiendo que la interactividad trascienda los límites físicos del salón de clase. No se trata simplemente de digitalizar contenidos, sino de emplear la tecnología para fomentar una reflexión crítica y colaborativa que sería difícil de alcanzar en entornos tradicionales. Al respecto, Area-Moreira et al. (2021) sostienen que la alfabetización digital en la universidad debe ir más allá del dominio instrumental; debe orientarse hacia la creación de objetos de conocimiento que demuestren una apropiación real de la información. Esta perspectiva implica que el uso de plataformas virtuales o dispositivos móviles solo cobra sentido peda-

gógico si promueven procesos de pensamiento de orden superior.

Finalmente, el éxito de estos modelos depende sustancialmente del compromiso institucional para transformar la cultura académica y los sistemas de evaluación tradicionales. Resulta contradictorio implementar metodologías dinámicas si el rendimiento se sigue midiendo exclusivamente mediante exámenes memorísticos de respuesta única. Investigaciones recientes indican que la evaluación formativa y la retroalimentación constante son los elementos que realmente consolidan el aprendizaje significativo. Como advierten Ibarra-Sáiz & Rodríguez-Gómez (2020), la evaluación debe entenderse como un proceso de “empoderamiento”, donde el estudiante desarrolla la capacidad de auto-crítica y autorregulación, convirtiéndose así en un profesional autónomo capaz de enfrentar los desafíos de un entorno laboral volátil.

DISCUSIÓN ANALÍTICA: CONVERGENCIAS ENTRE ORDEN MUNDIAL, SEGURIDAD HUMANA E INTELIGENCIA EMOCIONAL

El orden mundial multipolar y sus implicaciones estratégicas para América Latina

Al escribir sobre el orden mundial del siglo XXI, tal como se abarca en el presente artículo, es de interés resaltar la transición del bipolarismo a la multipolaridad compleja que se desarrolló durante la Guerra Fría, razón por la que se presenta los siguientes contrastes teóricos para sustentarla. Según Brzezinski (1998), en su obra titulada *El Gran Tablero Mundial*, presenta a EURASIA (sigla que representa la unión de los continentes Europa y Asia) como un tablero para jugar ajedrez, decisivo para la supremacía global, razonando que los EE. UU. deben evitar coaliciones entre superpotencias (Rusia, China o Europa) y para lo cual necesita aplicar geoestrategias proactivas.



Mientras que Cooper (2000) contrasta esa visión unipolar y propone un nuevo orden liberal por segmentos, es decir, estados pos-modernos como la Unión Europea y EE. UU., cooperen vía normas; estados modernos como Latinoamérica requieren intervención paternalista; y estados premodernos como los que se denominan estados fallidos, demandan imperialismo para contener el caos. Por su parte Herd (2012) complementa estas perspectivas al destacar el ascenso de potencias emergentes y los procesos de reconfiguración del poder global. En este contexto, la expansión reciente de los BRICS+ refleja algunas de las transformaciones asociadas a la transición hacia un orden internacional más multipolar, caracterizado por una creciente redistribución de capacidades económicas y geopolíticas.

En el caso de América Latina y el Caribe, la creciente multipolaridad plantea desafíos asociados a la cooperación regional, la resiliencia institucional, la ciberdefensa y la reducción de dependencias estratégicas. Las características económicas y geopolíticas de la región demandan fortalecer mecanismos de coordinación y respuesta ante amenazas complejas, lo que implica preparar a los profesionales de la seguridad y la defensa para actuar en entornos caracterizados por la incertidumbre, la interdependencia y la cooperación multinacional. En este contexto, el desarrollo de competencias vinculadas al liderazgo, la adaptación y la inteligencia emocional adquiere una relevancia creciente para la formación militar contemporánea.

LA SEGURIDAD HUMANA COMO PARADIGMA: TENSIONES Y APORTES TEÓRICOS

Según PNUD (1994) la seguridad humana abarca las dimensiones económica, alimentaria, sanitaria, ambiental, personal, comunitaria y política, lo cual presenta una visión integral que compromete lo que se conocía como se-

guridad para un Estado moderno. Sin embargo, Galtung (2016) había escrito sobre el tema en 1984, era considerado padre de la paz y los conflictos, enriqueciendo el concepto de seguridad con incluir el término paz positiva, donde proponía erradicar la violencia estructural (pobreza, desigualdad, entre otros) por medio a resolución de conflictos, equilibrio de poder, desarme de la población y políticas públicas alternativas.

No obstante, desde una perspectiva crítica, el enfoque de Herd (2012) podría otorgar menor atención al papel que continúan desempeñando los instrumentos tradicionales del poder estatal en regiones como América Latina. En ese sentido, Rojas-Aravena (2012) propone crear estados polifacéticos donde combinen acciones diversas para enfrentar el crimen transnacional y migración climática, es decir, Estados, ONG y Comunidades, en procura de dar una respuesta oportuna a la realidad que vive la Región y dado las condiciones particulares de la misma.

De allí, se pueden extraer argumentos diferenciadores, ya que mientras el PNUD (1994) empodera individuos que conviven en Estados en vía de desarrollo, Galtung (2016) pide una transformación del sistema, condicionando a los actores a transformar la forma de hacer doctrina en operaciones humanitarias y seguridad ciudadana, donde la inteligencia emocional se emplea para mitigar dilemas éticos. Es decir, el concepto de seguridad humana reduce vulnerabilidades en todos los ámbitos de aplicación, siendo, un tópico de alto valor para que las universidades y centros de formación militar tomen en cuenta para ir actualizando sus programas y ofertas académicas de corte conjunto y combinado.

Es relevante mencionar, que para el PNUD (1994) la seguridad humana se centra en la protección de las personas frente a amenazas que afectan su bienestar y dignidad; la segu-



riedad multidimensional amplía el enfoque al incorporar dimensiones político-ambientales, económicas y alimentarias que trascienden la esfera estrictamente individual, conforme a los planteamientos de Galtung (2016) sobre violencia estructural.

Las perspectivas del PNUD (1994) y de Galtung (2016) permiten comprender la seguridad humana desde enfoques complementarios. Mientras el primero enfatiza la protección de las personas frente a amenazas que afectan su bienestar y dignidad, el segundo amplía el análisis al incorporar el concepto de violencia estructural y la construcción de una paz positiva. En conjunto, ambos enfoques contribuyen a explicar la necesidad de desarrollar capacidades institucionales orientadas a la prevención de conflictos, la gestión de crisis y la protección de las poblaciones vulnerables. Desde esta perspectiva, la formación militar contemporánea requiere incorporar competencias que favorezcan la toma de decisiones éticas, la cooperación y la gestión de entornos complejos, aspectos estrechamente vinculados con la seguridad humana y la inteligencia emocional.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA ESTRATÉGICA EN LA FORMACIÓN MILITAR

El desarrollar inteligencia emocional en el contexto de un nuevo orden mundial, así como, su vinculación a la seguridad humana, sin dudas, necesita abordajes diversos donde las evidencias empíricas puedan ser desplegadas desde múltiples perspectivas, dada la importancia de cada una de las variables que

la describen. De ahí, para Goleman (1995) el liderazgo efectivo lo vincula al desarrollo de inteligencia emocional, o sea, la aplicación de esas habilidades blandas (autoconocimiento, autorregulación, empatía, motivación) o socioemocionales.

No obstante, Bar-On (2006) complementó los enfoques previos mediante un modelo que incorpora cinco dimensiones fundamentales para el desarrollo de la inteligencia emocional: intra-personal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional constituye un conjunto de competencias, capacidades y habilidades emocionales y sociales que favorecen el desempeño personal y profesional. Es por ello, que Soriano-Sánchez (2023) favorece la utilización de IE en la formación militar por ser resilientes en todo momento.

El modelo de habilidad propuesto por Salovey y Mayer (1990) constituye una referencia fundamental para comprender la arquitectura cognitiva de la inteligencia emocional como una forma específica de inteligencia. Asimismo, el modelo de Bar-On (2006) aporta una perspectiva complementaria al enfatizar la capacidad de los individuos para afrontar de manera efectiva las demandas y desafíos del entorno. No obstante, el modelo de Goleman (1995) resulta especialmente pertinente para la formación militar en América Latina y el Caribe, debido a su orientación hacia competencias observables y aplicables al liderazgo, la gestión de equipos y el desempeño profesional en contextos complejos.

La tabla 1 sintetiza una propuesta para el desarrollo de la inteligencia emocional en función de los elementos del poder nacional.



Tabla 1
Propuesta para desarrollar IE según los elementos del poder nacional.

Ámbito	Dimensiones	Poder	Aplicación
Sociedad	Diplomático	Blando	Desarrollo de IE a todos los niveles de educación
Político	Informacional	Blando	Programas de divulgación y concientización sobre IE
Económico	Económico	Duro	Destinar recursos para su desarrollo
Militar	Militar	Duro	Aplicación de IE antes, durante y después de la formación militar

Nota: Elaboración propia adaptado de Nye & Tovar (2010).

La propuesta presentada sintetiza posibles ámbitos de aplicación de la inteligencia emocional en función de los elementos del poder nacional, destacando su potencial contribución en los ámbitos social (educativo), político, económico y militar.

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional puede entenderse como una competencia transversal que fortalece capacidades individuales e institucionales relevantes para la seguridad humana y la formación militar contemporánea.

CONCLUSIÓN

El análisis realizado permite afirmar que el orden mundial del siglo XXI exige una transformación en la manera de comprender la seguridad y la formación de los profesionales encargados de garantizarla. La aparición de amenazas multidimensionales y la creciente complejidad del sistema internacional requieren enfoques integrales que trasciendan la visión tradicional de la seguridad centrada exclusivamente en el Estado. En este contexto, las universidades y las instituciones militares están llamadas a fortalecer sus programas de docencia y entrenamiento, incorporando de manera progresiva contenidos relacionados con la inteligencia emocional y la seguridad humana.

Por consiguiente, la seguridad humana emerge como un paradigma que coloca a las personas en el centro de las políticas de seguridad, enfatizando la importancia del desarrollo humano,

la cohesión social y la estabilidad institucional. Los centros de educación superior vinculados a la seguridad y la defensa desempeñan un papel fundamental en la formación de capital humano capaz de enfrentar estos desafíos. En particular, la incorporación de la inteligencia emocional en los procesos educativos representa una estrategia clave para fortalecer el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones en entornos complejos.

A modo de cierre, el recorrido teórico y analítico realizado en este artículo permite afirmar que el orden mundial del siglo XXI, la seguridad humana y la inteligencia emocional no son categorías aisladas, sino dimensiones complementarias de un mismo desafío histórico: la necesidad de formar profesionales en el ámbito de seguridad y defensa, capaces de actuar con eficacia técnica, criterio ético y madurez



emocional en entornos de alta complejidad. Las Fuerzas Armadas del continente americano y, en particular, las de América Latina y el Caribe, deben reorientar sus programas de formación, entrenamiento y capacitación hacia este enfoque integral, sin abandonar las competencias operativas fundamentales que exige defender los intereses nacionales (vitales y estratégicos) de sus diferentes países.

En este marco, la inversión en formación de capital humano con competencias socioemocionales debe entenderse como una prioridad estratégica de los Estados, no como un complemento opcional. Las instituciones de educación superior vinculadas a la seguridad y defensa

pueden desempeñar un papel relevante en esta transformación pedagógica, actualizando sus programas de docencia, investigación y extensión para responder a los desafíos de un orden mundial en constante reconfiguración.

Finalmente, los hallazgos expuestos en el presente artículo de investigación permiten identificar posibles líneas de investigación futuras relacionadas con la evaluación empírica de programas de inteligencia emocional en instituciones militares, el análisis comparado de currículos de formación en seguridad y defensa, y el estudio de la relación entre resiliencia emocional, liderazgo y toma de decisiones en contextos operativos complejos.

REFERENCIAS

- Alpízar, L. (2016). Del currículo centrado en el profesor a un currículo centrado en el estudiante. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(1), 125-136.
- Area-Moreira, M., Bethencourt-Aguilar, A., & Martín-Gómez, S. (2021). De la enseñanza remota de emergencia a la educación digital pospandemia. *Práxis Educativa*, 16, 1-18.
- Ausubel, D. (1983). *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. Trillas.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl.), 13-25.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University*. McGraw-Hill Education.
- Cabello, R., & Fernández-Berrocal, P. (2015). Implicit theories and ability emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 6, 700. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00700>
- Castillo, F. G. (2018). *El poder blando como herramienta generadora de influencia en un mundo globalizado*. San Luis Potosí.
- Castillo-Mora, M., Escobar-Murillo, M., Barragán-Murillo, R., & Cárdenas-Moyano, M. (2022). La Gamificación como herramienta metodológica en la enseñanza. *Polo del Conocimiento*, 7(1), 686-701. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1>.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x>
- Brzezinski, Z. (1998). *El gran tablero mundial* (pp. 1900-2001). Paidós.
- Cooper, R. (2000). *The Post-Modern State and the World Order*, 43. Demos.



- Galtung, J. (2016). La violencia: cultural, estructural y directa. *Cuadernos de estrategia*, (183), 147-168.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Remaining issues in emotional intelligence research: Construct overlap, method artifacts, and lack of incremental validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 154-158. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01219.x>
- Herd, G. P. (2012). ¿Cuál será el orden mundial del siglo XXI? *Revista Mexicana de Política Exterior*, 94, 21-68.
- Ibarra-Sáiz, M. S., & Rodríguez-Gómez, G. (2020). Aprendizaje y evaluación a través de la participación de los estudiantes. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Llorens-Gumbau, S., & Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Work & Stress*, 28(3), 190-210. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.936550>
- Luy-Montejo, C. (2019). El Aprendizaje basado en problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 353-383. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2012). *Emotional intelligence: A promise unfulfilled?* Japanese Psychological Research, 54(2), 105-127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x>
- Mújica, J. (2015). La importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), 209-218.
- Nye Jr., J. S., & Tovar Ruiz, J. (2010). Prefacio y Capítulo 5” El poder blando y la política exterior americana”. *Relaciones internacionales*, 14, 117-140.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (1994). *Informe sobre desarrollo humano 1994*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994es-completonostats.pdf>
- Pulido, G. (2022). *Guerra multidominio y mosaico: el nuevo pensamiento militar estadounidense*. Los libros de la Catarata.
- República Dominicana. Congreso Nacional. (2001). Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Gaceta Oficial de la República Dominicana.
- Rojas-Aravena, F. (2012). Seguridad Internacional, el espacio y posición de América Latina. *Cuadernos de Estrategia*, (158), 20-82.
- Sánchez Mugica, A. (2018). El orden mundial y la reconfiguración hegemónica en el siglo XXI. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 63(233), 365-388.



- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Solís García, P., Gallego-Jiménez, M. G., & Real Castela, S. (2022). ¿El aprendizaje cooperativo promueve la inclusión? Revisión sistemática. *Páginas de educación*, 15(2), 1-21.
- Soriano-Sánchez, M. (2023). Inteligencia emocional y resiliencia en personal militar: una revisión sistemática. *Sanidad Militar*, 79(1), 45-53.
- Vázquez-González, L., Clara-Zafra, M., Céspedes-Gallegos, S., Ceja-Romay, S., & Pacheco-López, E. (2022). Estudio sobre habilidades blandas en estudiantes universitarios: el caso del TECNM Coatzacoalcos. *IPSA Scientia*, 7(1), 10-25.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

