

Capacitación y habilidades blandas en una Institución de Educación Superior pública en San Luis Potosí, México

Training and soft skills in a public Higher Education Institution in San Luis Potosí, Mexico

Diana Carolina Sánchez Téllez; Adriana Eugenia Ramos Ávila;
Miguel Ángel Vega Campos

Diana Carolina Sánchez Téllez. Contador Público. Estudiante de Posgrado de la Maestría en Administración con énfasis en Negocios del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Email: diana.sanchez@uaslp.mx.

Adriana Eugenia Ramos Ávila. Doctora en Administración. Investigador Independiente del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Email: adriana.ramos@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3003-4100>

Miguel Ángel Vega Campos Doctor en Administración. Miembro de la Red e Investigador Independiente del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Email: miguel.vega@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5576-863X>.

JEL: J24 Capital humano; Cualificación; Productividad del trabajo

Recibido: 14 agosto 2023.

Aceptado: 30 septiembre 2023

Resumen

En la actualidad las organizaciones públicas y privadas viven en un entorno cambiante y complejo, por lo que deben contar con una estrategia de formación del capital humano, a través de la capacitación que le permita construir con una visión del futuro, adaptarse a las necesidades del contexto y potencializar las habilidades blandas que favorezcan el bienestar personal, la creatividad, la calidad y el desempeño laboral. Por lo que, en el presente trabajo se aplicó una metodología cualitativa, recopilando información por medio de artículos arbitrados y documentos generados por una Institución de Educación Superior Pública en San Luis Potosí, México, durante el período de 2019 al 2022, con el propósito de evaluar a través del análisis de contenido temático, si los objetivos de las cuarenta y nueve capacitaciones que se ofrecieron al personal administrativo contribuyeron al desarrollo de las habilidades blandas; encontrando que fue menor la cantidad de cursos cuyo propósito fuera desarrollar las habilidades blandas, en comparación a los que se dedicaron en explicar los requerimientos y procedimientos para instaurar un Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015.

Palabras Clave: Capacitación, Habilidades Blandas, Institución de Educación Superior pública.

Abstract

Currently, public and private organizations live in a changing and complex environment, so they must have a strategy for human capital formation, through training that allows them to build with a vision of the future, adapt to the needs of the context and enhance soft skills that promote personal well-being, creativity, quality and job performance. Therefore, in the present work a qualitative methodology was applied, collecting information through refereed articles and documents generated by a Public Higher Education Institution in San Luis Potosi, Mexico, during the period from 2019 to 2022, with the purpose of evaluating through thematic content analysis, if the objectives of the forty-nine trainings offered to the administrative staff contributed to the development of soft skills; We found that there were fewer courses aimed at developing



soft skills than those dedicated to explaining the requirements and procedures for setting up a Quality Management System within the framework of ISO 9001: 2015.

Keywords: *Training, Soft Skills, Public Higher Education Institution.*

Introducción

Las organizaciones pueden ser frágiles cuando no adquieren conocimientos y capacidades que les permitan desarrollarse y posicionarse en el mercado, debido a la escasez de recursos económicos y humanos. Motivo por el cual, la capacitación contribuye a generar una visión general de la corporación, que le permite construir un futuro con las responsabilidades que conllevan las exigencias del entorno, lo que requiere de una preparación estratégica orientada a detectar las necesidades de la organización para su desarrollo a través de la evaluación constante que le permita nutrir la mejora continua (Medina et al., 2021). Debido, a que la formación del personal no es un hecho aislado, porque es parte de un proceso que realizan las instituciones, el cual consiste en la planificación, la ejecución y la evaluación, con el objetivo principal de inspirar al personal para que se sienta en un entorno laboral agradable, y con ello potenciar su creatividad y productividad (Carrillo, 2015).

Por lo que, destinar recursos económicos al capital humano, por medio de la capacitación, es la mejor inversión y una fuente de bienestar para el personal, alcanzando los resultados y metas esperadas, disminuyendo los costos, aumentando la productividad, el desempeño y la calidad; se atiende mejor al cliente y se utilizan de forma eficiente los recursos. De igual modo, al incrementar el nivel de conocimiento en el trabajador, se modifica la manera de pensar y su sentido de pertenencia; lo que le permite diseñar estrategias laborales con propósitos renovados y anticipados al futuro (León-Ramentol et al., 2021). Ya que al adquirir conocimientos clave en el rendimiento laboral, aumentan las oportunidades y las aptitudes que facilitan generar ideas claras de superación en el trabajador, interactuar con otros trabajadores y adoptar procesos en los que se aproveche la jornada laboral, aumente la productividad, se satisfagan las necesidades de los clientes y se ofrezcan servicios de calidad (Hidalgo-Parra et al., 2020).

Asimismo, el proceso de aprendizaje dirigido a especializarse y a conformar competencias de un grupo de trabajo, tiene como punto de partida el perfeccionar y acrecentar las capacidades individuales. Lo que mantiene la respuesta a la exigencia real de la producción en todos los estratos organizacionales, además de cumplir con las expectativas de los clientes, siendo la capacitación una de las herramientas que ayudan a propiciar y mantener la inercia de mejora en toda la entidad mediante un constante proceso cíclico enfocado al progreso del capital humano (León-Ramentol et al., 2021). Es decir, la capacitación es necesaria e indispensable, para potencializar las habilidades blandas, así como la preparación constante de los colaboradores, con el propósito de enfrentar los desafíos asociados a la recopilación de la información y el conocimiento que coadyuven a consolidar el desarrollo del capital humano; por lo que se deben implementar programas de educación, como instrumentos que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores, favorecer el rendimiento, afrontar los retos estratégicos de la organización y los propios de la globalización (Palacios, 2021).

Por otra parte, las organizaciones y las personas, normalmente se enfocan en el proceso del aprendizaje académico que se requiere para ocupar alguna posición de trabajo correspondiente al organigrama, dejando de lado las habilidades blandas definidas como un grupo de actitudes, que hacen más eficiente el desempeño en las relaciones interpersonales y que las corporaciones conservan porque aportan una mayor plusvalía, contribuyen a tomar mejores decisiones y a comunicarse de manera asertiva. En consecuencia, cuando el trabajador llega a un nivel jerárquico de liderazgo surge la necesidad de desarrollar las habilidades blandas para fortalecer el proceso laboral, profesional y personal (Jurado, 2020).

Las habilidades blandas o la inteligencia emocional se dividen en (Rodríguez et al., 2021):

- Personales, relacionadas con uno mismo, como la confianza personal (incluyendo la motivación, el compromiso y el optimismo), la conciencia emocional y el aprecio.



- Sociales, se vinculan con los demás, como la empatía, la orientación, la diversidad, el desarrollo, la política, la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos y las habilidades del trabajo en equipo. Cabe señalar, que en el entorno académico, laboral, psicológico, emocional y sobre todo en el ámbito personal, es necesario contar con las destrezas adquiridas para facilitar la relación y optimizar el desempeño laboral, de ahí la importancia de desarrollar las habilidades blandas.

Algunos autores determinan las siguientes habilidades blandas, que se resumen la Tabla 1.

Tabla 1.

Identificación teórica de las habilidades blandas.

Autor	Objetivo de las habilidades blandas	Habilidades blandas identificadas
Araya-Fernández y Garita-González (2020)	Reconocen que las nuevas tendencias, competencias y condiciones laborales requieren de habilidades blandas, actitudes y conocimientos complementarios, para que el nuevo profesional pueda adaptarse a las demandas evolutivas de la transformación digital.	Capacidad de investigar. Autoaprendizaje. Educación permanentemente. Adaptación a los cambios del entorno. Trabajar de manera interdisciplinaria. Ser flexibles. Trabajar de manera virtual o teletrabajo. Ser emprendedor, creativo, innovador y líder
Arredondo et al. (2022)	Una empresa es excelente por adaptar los recursos de las organizaciones al entorno en el que se desempeñan, aunado a que el personal cuenta con habilidades blandas. y actitudes de servicio.	Actitud de servicio. Pensamiento sistémico, complejo y humanista Ser competitivo. Líder con visión, inspiración e integridad. Desarrollo con calidad. Planificación estratégica. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Permanecer motivado, con espíritu creativo e innovador. Compromiso con libertad individual. Comunicación efectiva, Establecer relaciones interpersonales. Administrar el tiempo.

*Capacitación y habilidades blandas en una Institución de Educación Superior pública
en San Luis Potosí, México*

Diana Carolina Sánchez Téllez; Adriana Eugenia Ramos Ávila; Miguel Ángel Vega Campos

Autor	Objetivo de las habilidades blandas	Habilidades blandas identificadas
		Saber delegar. Gestionar datos y proyectos,
Calderón (2019)	Para persuadir e inspirar a los trabajadores, hay que contar con líderes transformacionales y colectivos.	Liderazgo. Adaptación rápida al cambio. Motivación. Saber relacionarse. Aceptar la diversidad de puntos de vista y de conocimientos. Compartir el poder. Trabajar en equipo. Contar con un propósito de vida. Determinación, curiosidad, percepción e interacción. Capacidad de convocatoria y movilización. Formar a su sucesor dentro de su equipo, para que la organización pueda seguir su curso.
Duque et al. (2017)	Las personas con experiencia laboral mayor a tres años y trabajando en puestos administrativos, tienen que desarrollar la inteligencia emocional o la capacidad individual para identificar los sentimientos propios y ajenos, conformados en las aptitudes emocionales y sociales, que afectan positivamente en las competencias y el desempeño laboral.	Reconocer las emociones. Trabajo en equipo. Liderazgo. Toma de decisiones. Compromiso, Responsabilidad. Proactividad. Comunicación asertiva. Orientación al logro. Percepción. Negociación.
Leyva-Townsend et al. (2022)	Utilizar las habilidades blandas, para acceder y permanecer en el mercado laboral.	Calidad. Autoestima. Propósito de vida. Responsabilidad, Pensamiento autónomo y crítico. Toma de decisiones, Inteligencia emocional. Interacción con otros. Enfrentar retos. Solucionar problemas. Ser creativo, comunicarse asertivamente. Validar las emociones propias y de otros.



Autor	Objetivo de las habilidades blandas	Habilidades blandas identificadas
		<p>Construir relaciones. Tener iniciativa y entusiasmo. Saber escuchar. Ser profesional. Organización. Trabajar en equipo. Tener autocontrol. Liderazgo. Actitud positiva. Ética laboral.</p>
Núñez y Villanueva (2020)	<p>Para proteger, generar valor, alcanzar los objetivos y mejorar el desempeño de las organizaciones, el recurso humano necesita analizar y gestionar riesgos, con una visión global y de futuro, que genere transformaciones positivas.</p>	<p>Analizar y gestionar riesgos. Liderazgo. Entusiasmo. Capacidad de investigación. Comunicación asertiva. Establecer relaciones. Negociador. Pensamiento crítico y sistémico. Planear estratégicamente. Ser facilitador. Trabajar en equipo y en ambientes multidisciplinares. Tomar decisiones. Aprovechar la tecnología y el uso de herramientas de automatización para obtener resultados. Reinventar. Contar con inteligencia emocional. Capacidad de adaptación. Tolerancia a la frustración. Creatividad e innovación. Sintetizar información valiosa. Visión prospectiva.</p>
Yepes et al. (2018)	<p>El talento humano necesita de la visión, la interacción con su medio ambiente y la sociedad global; por lo que es importante una formación integral con proyección internacional para la vida y el trabajo.</p>	<p>Sensibilidad intercultural. Relaciones interpersonales. Visión global.</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Araya-Fernández y Garita-González (2020), Arredondo et al. (2022), Calderón (2019), Duque et al. (2017), Leyva-Townsend et al. (2022), Núñez y Villanueva (2020) y Yepes et al. (2018).

Con respecto a la Norma ISO 9001:2015, su objetivo es renovarse permanentemente, para cumplir con las necesidades de las organizaciones y de los clientes de forma pertinente y oportuna, por medio de diferentes sistemas de gestión vinculados; además la norma se estructura en diez capítulos, sin embargo desde el capítulo 4 se establecen los elementos que integran un Sistema de Gestión de la Calidad como es el entorno de la organización, el liderazgo, la planeación, el apoyo, la operación, la evaluación del desempeño y la mejora; por lo que es necesaria la capacitación permanente para lograr la mejora continua a través del Sistema de Gestión de la Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015 (Burckhardt et al., 2016).

Derivado de lo anterior, en el presente trabajo se aplicó una metodología cualitativa, recopilando información de artículos arbitrados y de cuatro informes del rector de una Institución de Educación Superior Pública en San Luis Potosí, México; que corresponden al período 2019-2022, en donde se registraron cuarenta y nueve cursos de capacitación que se impartieron al personal administrativo incorporado al Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015, que labora en las dependencias administrativas y en las entidades académicas. Asimismo, se llevó a cabo un análisis de contenido temático, por medio de una lectura sistemática y objetiva, para reconocer la presencia de términos relacionados con las habilidades blandas en la descripción de los objetivos de los cursos de capacitación; y con ello examinar si se contribuyó al desarrollo de estas.

Metodología

La metodología que se aplicó en la investigación fue cualitativa, porque su diseño e implementación se realizó de manera flexible, través de las experiencias individuales de los participantes. Asimismo, las etapas de la investigación cualitativa no están limitadas en su estructura en el inicio o en el final, siempre y cuando se busquen las respuestas a las preguntas que dan rumbo a la investigación hacia su objetivo final; debido a que conlleva un proceso en el que constantemente se definen y redefinen las acciones metodológicas. Aunado a lo



anterior, bajo esta flexibilidad, permanentemente se puede enriquecer el marco teórico, lo cual genera la posibilidad de materializar nuevas ideas durante el desarrollo de la investigación (Espinoza, 2020). A su vez, en un enfoque cualitativo se debe plantear un problema, revisar la literatura en donde se observe de manera clara y sustentada la necesidad del estudio, los datos que se recopilan son analizados y el material que se obtiene es donde se expone la Ilación de los resultados que se consiguieron; los cuales se plasman en un reporte flexible, reflexivo y con la apertura de aceptación a ciertas tendencias (Piza et al., 2019). Complementando lo anterior, para interpretar la realidad, la metodología cualitativa recopila datos de ambientes naturales y cotidianos, a través de documentos, entrevistas, grupos focales y la observación entre otros; de manera particular en los documentos se encuentra información generada por individuos e instituciones; que se puede analizar e interpretar para obtener los resultados de la investigación (González, 2022). La lectura sistemática y objetiva como instrumento de recopilación de información, es la base para el análisis de contenido, en el presente trabajo se consideró un análisis de contenido temático, que consiste en identificar la presencia de términos o conceptos, que se convierten en una regla para seleccionar las unidades de análisis; sin tomar en cuenta la relación que puede existir entre ellas (Abela, 2002).

Los datos de la investigación se recopilaron de fuentes serias, arbitradas y oficiales, como fueron los artículos y los cuatro informes del rector de una Institución de Educación Superior Pública en San Luis Potosí, México; que corresponden al período 2019-2022, en donde se registraron cuarenta y nueve cursos de capacitación que se impartieron al personal administrativo (operativo, de mandos medios, funcionarios y directivos), incorporado al Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015, que labora en las dependencias administrativas y en las entidades académicas. Asimismo, como la capacitación y la formación de las habilidades preparan de modo integral a los trabajadores y son una estrategia institucional, se analizaron los contenidos temáticos de los objetivos de las capacitaciones para verificar si a través de ellas se están desarrollando las habilidades blandas. Y que conforme a la Norma ISO 9001:2015 el capital humano debe contar con las competencias necesarias para el desempeño y la eficacia de un Sistema Integral de Calidad.

Resultados

En 2019 se impartieron diez capacitaciones en las que participaron 187 personas con una inversión de 2,072 horas hombre, de las cuales seis (60%) tenían como propósito reforzar la teoría y la estructura de la Norma ISO 9001:2015 y en cuatro (40%) capacitaciones se desarrollaron habilidades blandas como: Capacidad de análisis (Lean Office); Comunicación efectiva (Comunicación efectiva); Habilidad de gestión (Servicio al cliente); Planeación estratégica, Capacidad de análisis y Toma de decisiones (Planeación Estratégica y BSC). En la Tabla 2 se presenta de manera detallada la información.

Tabla 2.

Análisis de los objetivos de la capacitación que se ofreció en 2019, para el desarrollo de las habilidades blandas.

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
1. Introducción a la Norma ISO 9001:2015.	Ejecución de los procesos certificados a fin de incrementar sus conocimientos, habilidades y experiencia.	No se atendió el desarrollo de las habilidades blandas, porque se enfocó a reforzar la teoría de la Norma ISO 9001:2015 y la normativa institucional.
2. Identificación de Documentos Apócrifos.	.	
3. Habilidades del Auditor Interno.	.	
4. Mapeo de procesos.	.	
5. Gestión de riesgos.	.	
6. Reforzamiento y concientización del personal del SICAL.	Fortalecer la identidad institucional.	
7. Lean Office.	Ejecución de los procesos certificados a fin de incrementar sus conocimientos, habilidades y experiencia.	Capacidad de análisis. Comunicación efectiva. Habilidad de gestión.
8. Comunicación Efectiva.	Conocer la herramienta de cuadros de mando integral para comunicar y gestionar el alcance de la visión y misión de la UASLP, correlacionada con las estrategias e indicadores del Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023.	Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Toma de decisiones.
9. Servicio al cliente.	Conocer la herramienta de cuadros de mando integral para comunicar y gestionar el alcance de la visión y misión de la UASLP, correlacionada con las estrategias e indicadores del Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023.	
10. Planeación Estratégica y BSC.	Conocer la herramienta de cuadros de mando integral para comunicar y gestionar el alcance de la visión y misión de la UASLP, correlacionada con las estrategias e indicadores del Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023.	

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Villar, M. (2019). Informe 2019-2020. UASLP.



Para el 2020 se contó con la participación de 297 personas y con una inversión de 1,983 horas hombre; en ocho cursos de capacitación, de los cuales cuatro (50%), coadyuvaron a las habilidades blandas: Habilidad de gestión (Gestión del Riesgo y la Capacitación de Gestión de Riesgos y Oportunidades para resolver los problemas de la gestión); Toma de conciencia (Campaña "Desafío SICAL"); Planeación Estratégica, Capacidad de análisis y Toma de decisiones (Planeación Estratégica y Balanced Scorecard); en la Tabla 3 se resume la información.

Tabla 3.

Análisis de los objetivos de la capacitación que se ofreció en 2020, para el desarrollo de las habilidades blandas.

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
1. Introducción a la Norma ISO 9001:2015. 2. Capacitación a Directivos Dirección Estratégica y la Norma ISO 9001:2015. 3. Curso de Introducción a la norma ISO 9001:2015. 4. Curso de Introducción a la norma ISO 9001:2015.	Explicar y analizar los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, de tal manera que los participantes comprendan el enfoque de esta versión para la aplicación en la operación de los procesos.	No se atendió el desarrollo de las habilidades blandas, porque se enfocó a reforzar la teoría de la Norma ISO 9001:2015.
5. Gestión del Riesgo.	Involucrar la mirada del Sistema de Calidad Universitario a la Alta Dirección, Junta Directiva y Líderes de Proceso en el pensamiento basado en riesgos.	Habilidad de gestión. Habilidad de gestión.
6. Gestión de Riesgos y Oportunidades para resolver los problemas de la gestión.	Concientizar al personal sobre la importancia de su involucramiento en la operación y el cumplimiento de los requisitos de sus procesos para la mejora continua y la permanencia de la calidad dentro de la UASLP.	Toma de conciencia.
7. Campaña "Desafío SICAL".		

8. Planeación Estratégica y Balanced Scorecard.	Conocer la herramienta de cuadros de mando integral para comunicar y gestionar el alcance de la visión y misión de la UASLP, correlacionada con las estrategias e indicadores del Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023.	Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Toma de decisiones.
---	---	--

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Zermeño, A. J. (2020). Informe 2020. UASLP.

Por otra parte, trece fueron los cursos que se dieron en 2021, pero no se encontraron los registros que nos indiquen cuantas personas participaron ni cuántas fueron las horas hombre de inversión, aunado a lo anterior, como se puede observar en la Tabla 4, sólo se ofrecieron tres cursos (23.1%) que favorecieron el desarrollo de las habilidades blandas: Habilidad de gestión (Gestión de Riesgos y Retroalimentación del cliente); Planeación Estratégica, Capacidad de análisis y Toma de decisiones (Planeación Estratégica y Balanced Scorecard).

Tabla 4.

Análisis de los objetivos de la capacitación que se ofreció en 2021, para el desarrollo de las habilidades blandas.

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
1. Sensibilización para el cambio e inducción al Sistema de Calidad.	El participante conocerá el sistema integral de calidad de la UASLP, generalidades, procesos, roles y responsabilidades.	
2. Mapeo de Procesos e Indicadores.	El participante conocerá las características del enfoque basado en procesos, las actividades, entradas, salidas, clientes, proveedores, flujos de trabajo e interacciones los cuales serán plasmados en un diagrama	No se atendió el desarrollo de las habilidades blandas, porque se enfocó a reforzar la teoría de la Norma ISO 9001:2015 y la normativa institucional.
3. Introducción a la Norma ISO 9001:2015.	Explicar y analizar los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 de tal manera,	

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
4. Análisis de Datos.	<p>que los participantes comprendan el enfoque de esta versión para la aplicación en la operación de los procesos.</p> <p>Dar a conocer la metodología para que los procesos de gestión certificados presenten los resultados obtenidos de la recopilación y organización de datos realizada, con el objeto de identificar tendencias demostrando que los procesos, son adecuados y efectivos para lograr la mejora continua.</p>	
5. Acciones de mejora.	<p>Facilitar la documentación de acciones de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, así como la mejora del desempeño y superación de las expectativas de los usuarios.</p>	
6. Introducción a la Norma ISO 9001:2015.	<p>Explicar y analizar los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, de tal manera que los participantes comprendan el enfoque de esta versión para la aplicación en la operación de los procesos.</p>	
7. Contexto SICAL y Gestión de Riesgos.	<p>El participante reconocerá el contexto general, riesgos y oportunidades que da soporte al sistema integral de calidad de la UASLP.</p>	
8. Operación, control y salidas no conformes.	<p>El participante conocerá la operación e información documentada de su proceso en base a la Norma ISO 9001-2015 e identificará las herramientas para medir y analizar los indicadores.</p>	

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
9. Evaluación del Desempeño.	El participante conocerá las herramientas para llevar a cabo la evaluación del desempeño de proceso, identificando los indicadores, análisis de información y acciones de mejora. Brindar al participante los conceptos fundamentales de las principales herramientas que se utilizan ante un sistema Integral de Calidad que coadyuven a una mejora continua.	
10. Herramientas para mejora continua.	Involucrar la mirada del Sistema de Calidad Universitario a la Alta Dirección, Junta Directiva y Líderes de Proceso en el pensamiento basado en riesgos.	Habilidad de gestión.
11. Gestión de Riesgos.	Comprender e identificar las etapas de monitoreo y medición para implementar indicadores de proceso, producto, retroalimentación del cliente y controles, como herramientas para la toma de decisiones y como detonantes de acciones de mejora.	Habilidad de gestión.
12. Retroalimentación del cliente.	Conocer la herramienta de cuadros de mando integral para comunicar y gestionar el alcance de la visión y misión de la UASLP, correlacionada con las estrategias e indicadores del Plan Institucional de Desarrollo 2013-2023.	Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Toma de decisiones.
13. Planeación Estratégica y Balanced Scorecard.		

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Zermeño, A. J. (2021). Informe 2020. UASLP.



Adicionalmente, en la Tabla 5 se muestran los diez y ocho cursos que se realizaron durante 2022, con la participación de 131 personas y con una inversión de 2,610 horas hombre; identificando que siete (38.9%) cursos promovieron las habilidades blandas: Trabajo en equipo (Taller de Trabajo en equipo); Habilidad de gestión (Detección y Administración de Riesgos Institucionales); Toma de conciencia (Campaña de toma de conciencia, reforzamiento y actividad de integración al Sistema Integral de Calidad); Liderazgo, Habilidad de gestión (Capítulo 5. Liderazgo); Planeación Estratégica, Capacidad de análisis, Habilidad de gestión, Toma de decisiones (Capítulo 6. Planificación); Planeación Estratégica, Capacidad de análisis, Habilidad de gestión, Toma de decisiones (Planeación Estratégica Hoshin Kanri Toyota); Planeación Estratégica, Capacidad de análisis, Toma de decisiones, Habilidades de gestión, Comunicación efectiva, Toma de conciencia, Resolución de problemas, Motivación, Trabajo en equipo, Negociación, Gestión del tiempo, Adaptabilidad al cambio (Habilidades Directivas).

Tabla 5.

Análisis de los objetivos de la capacitación que se ofreció en 2022, para el desarrollo de las habilidades blandas.

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
1. Metodología del Programa de Auditorías Internas del SICAL 2022.	Mantener el orden y control de los procesos de cara a la auditoría externa para la renovación de la Certificación ISO 9001:2015.	
2. Taller de Auditor Interno.	Diseñar mecanismos de control para los procesos, generando información transparente para las auditorías.	No se atendió el desarrollo de las habilidades blandas, porque se enfocó a reforzar la teoría de la Norma ISO 9001:2015 y la normativa institucional.
3. Ejercicio Auditoría externa del SICAL 2022.	Unificar procedimientos, indicadores y formas de trabajo.	
4. Inducción al Sistema de Gestión de Calidad.	El participante conocerá el sistema integral de calidad de la UASLP, generalidades, procesos, roles y responsabilidades.	

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
5. Introducción a la Norma ISO 9001:2015.	Explicar y analizar los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, de tal manera que los participantes comprendan el enfoque de esta versión para la aplicación en la operación de los procesos. A través de esta capacitación, los procesos de nueva incorporación pueden identificar la relación que mantiene el enfoque general de procesos de nuestro sistema con la planeación estratégica de la Universidad, lo que permite que se exista una orientación al logro de los objetivos institucionales a través de sus funciones sustantivas	
6. Capítulo 4. Contexto de Organización.	Involucrar a la comunidad universitaria en este tema de cara a la posibilidad de migrar el sistema actual a esta otra norma en el futuro. En este numeral se analizan las capacidades y limitaciones existentes para alcanzar los objetivos y metas planificadas. Este punto está orientado a dar seguimiento al resultado que arroja la operación del proceso, permite evaluar los resultados, medir el cumplimiento y establecer la eficacia del sistema de gestión de calidad.	
7. Curso Interpretación del Sistema de Gestión para las Organizaciones Educativas bajo la norma ISO 21001-2018.	Implementar el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad	
8. Capítulo 7. Apoyo.	Brindar al participante los conceptos fundamentales de	
9. Capítulo 8. Operación.		
10. Capítulo 9. Evaluación de Desempeño.		
11. Capítulo 10. Mejora.		

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
12. Taller de Trabajo en Equipo.	<p>las principales herramientas que se utilizan ante un Sistema Integral de Calidad que coadyuven a una mejora continua.</p> <p>Identificar qué calidad tiene un equipo abierto a nuevas ideas, con compromiso de implementarlas en aras de la mejora continua que demanda el Sistema de Calidad de la UASLP</p>	Trabajo en equipo.
13. Detección y Administración de Riesgos Institucionales.	<p>Identificar los riesgos institucionales y de control interno.</p>	Habilidad de gestión.
14. Campaña de toma de conciencia, reforzamiento y actividad de integración al Sistema Integral de Calidad.	<p>El participante reconocerá los procesos y procedimientos que soportan el sistema integral de calidad de la UASLP.</p>	Toma de conciencia.
15. Capítulo 5. Liderazgo.	<p>Establece las responsabilidades de liderazgo del sistema de calidad desde la alta dirección, quien debe asegurar la eficacia del sistema de gestión de calidad.</p>	Liderazgo. Habilidad de gestión.
16. Capítulo 6. Planificación.	<p>Se abordó el tema de la gestión de riesgos y oportunidades y su aplicación en el SICAL</p>	Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Habilidad de gestión. Toma de decisiones.
17. Planeación Estratégica Hoshin Kanri Toyota.	<p>Gestión por objetivos para mejoras estratégicas.</p>	Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Habilidad de gestión. Toma de decisiones. Planeación Estratégica. Capacidad de análisis. Toma de decisiones.
18. Habilidades Directivas.	<p>Desarrollo de capacidades para el desempeño de la gestión y el liderazgo.</p>	Habilidades de gestión. Comunicación efectiva. Toma de conciencia. Resolución de problemas. Motivación. Trabajo en equipo. Negociación.

Nombre de la capacitación	Objetivo de la capacitación	Habilidades blandas que se desarrollan
----------------------------------	------------------------------------	---

Gestión del tiempo.
Adaptabilidad al cambio.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Zermeño, A. J. (2022). Informe 2020. UASLP.

En la Tabla 6, se resumen los resultados del número de capacitaciones que se realizaron durante el período 2019-2022, observando un total de cuarenta y nueve cursos, de los cuales treinta y uno (63.3%) se enfocaron en explicar y analizar los requisitos de la Norma ISO 9001-2015, para llevar a cabo procesos de certificación. Y en diez y ocho (36.7%) su objetivo fue desarrollar habilidades blandas como la adaptabilidad al cambio, la capacidad de análisis, la comunicación efectiva, la gestión del tiempo, la habilidad de gestión, el liderazgo, la motivación, la negociación, la planeación estratégica, la resolución de problemas, la toma de conciencia, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

Tabla 6. Resumen de los resultados que se obtuvieron de las capacitaciones que se realizaron en una Institución de Educación Superior Pública en San Luis Potosí, México, durante el período de 2019 al 2022.

Año	Total	Número de Capacitaciones		Habilidades blandas que se identificaron
		Teoría de la Norma ISO 9001:2015	Desarrollan Habilidades blandas	
2019	10	6 (60%)	4 (40%)	Capacidad de análisis. Comunicación efectiva. Habilidad de gestión. Planeación estratégica. Toma de decisiones.
2020	8	4 (50%)	4 (50%)	Capacidad de análisis. Habilidad de gestión. Planeación Estratégica. Toma de conciencia. Toma de decisiones.
2021	13	10 (76.9%)	3 (23.1%)	Capacidad de análisis. Habilidad de gestión. Planeación Estratégica. Toma de decisiones.
2022	18	11 (61.1%)	7 (38.9%)	Adaptabilidad al cambio. Capacidad de análisis. Comunicación efectiva.



				Gestión del tiempo. Habilidad de gestión. Liderazgo. Motivación. Negociación. Planeación Estratégica. Resolución de problemas. Toma de conciencia. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Adaptabilidad al cambio. Capacidad de análisis. Comunicación efectiva. Gestión del tiempo. Habilidad de gestión. Liderazgo. Motivación. Negociación. Planeación Estratégica. Resolución de problemas. Toma de conciencia. Toma de decisiones. Trabajo en equipo.
Total	49	31 (63.3%)	18 (36.7%)	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En la prueba empírica se encontró que, durante los cuatro años, en el período de 2019-2022, se impartieron un total de cuarenta y nueve capacitaciones; identificando que treinta y uno (63.3%) cursos tuvieron como objetivo, reforzar y construir las bases para la creación e instauración de un Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015, considerando que es necesario para que las organizaciones de cualquier sector y tamaño, libremente puedan elegir como una decisión estratégica, el modelo de calidad que mejor se adapte a las condiciones y características propias, de acuerdo a una evaluación permanente que favorezca la mejora continua (Medina et al., 2021).

En consecuencia, preparar al recurso humano sistemáticamente, estableciendo un programa de capacitación, aumenta la motivación, la creatividad, la productividad, el rendimiento, la

calidad, la atención al cliente, entre otros beneficios y disminuye de los costos (Bermúdez, 2015; Hidalgo-Parra et al., 2020; León-Ramentol et al., 2021; Palacios, 2021). Por lo que, de acuerdo con los resultados obtenidos, nos percatamos que la Institución de Educación Superior Pública en San Luis Potosí, México; en el transcurso de estos cuatro años, se ha dedicado a construir las bases necesarias para instaurar un Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la Norma ISO 9001:2015, con el propósito de lograr los resultados antes señalados.

Aunado a lo anterior, formar a los trabajadores, es necesario e indispensable, para potencializar sus habilidades blandas, porque contribuye al desarrollo personal y profesional, permite la adaptación en los entornos de transformación digital, asimismo a través de la inteligencia emocional reconoce los sentimientos propios y ajenos, ayuda a ser competitivo y a permanecer en el mercado (Araya-Fernández y Garita-González, 2020; Duque-Ceballos et al., 2017; Jurado, 2020; Leyva-Townsend et al., 2022); en suma estos resultados facilitan el logro de los objetivos y a mejorar el rendimiento en las organizaciones (Núñez y Villanueva, 2020).

De igual modo, al revisar los datos, se encontró que diez y ocho cursos (36.7%), tuvieron como objetivo desarrollar habilidades blandas como la adaptabilidad al cambio, la capacidad de análisis, la comunicación efectiva, la gestión del tiempo, la habilidad de gestión, el liderazgo, la motivación, la negociación, la planeación estratégica, la resolución de problemas, la toma de conciencia, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Sin embargo, los datos nos demuestran que es menor el porcentaje de las capacitaciones, cuyo objetivo es desarrollar las habilidades blandas; por lo que se recomienda incrementar este número de capacitaciones, reforzar los objetivos establecidos en las capacitaciones; además de establecer procedimientos de evaluación, seguimiento y medición de las capacitaciones, para verificar el desarrollo y efectividad de las habilidades blandas.



Referencias:

- Araya-Fernández, E. y Garita-González, G. (2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática. *Trilogía Ciencia Tecnológica Sociedad*, 12 (23), 11-36.
- Arredondo, M. G., Caldera, D. C. y Ortega, M. A. (2022). Mejores prácticas y excelencia empresarial. Análisis de una PYME exportadora mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, 6 (153), 33-64.
- Abela, J. A. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/Las-t%C3%A9cnicas-de-an%C3%A1lisis-de-contenido-una-revisi%C3%B3n-actualizada.pdf>
- Bermúdez, L. A. (2015). Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XVI(33), 1-25.
- Burckhardt, V., Gisbert, V. y Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015. Aplicación pymes de la Comunidad Valenciana*. ³Ciencias Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Calderón, P. (2019). Líderes que inspiran: Su conducción se basa en las habilidades blandas comunicación, apertura y la importancia de la experiencia del cliente y del empleado. *Revista Latin Trade*, 27 (3), 22-24.
- Duque-Ceballos, J. L., García-Solarte, M. y Hurtado-Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33 (144), 250-260.
- Espinoza, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110.
- González, M. P. (2022). Instrumentos de recolección de datos para la investigación cualitativa. *Revista Electrónica Human@s Enfermería en Red*, (3), 14-15.
- Hidalgo-Parra, Y., Hernández-Hechavarría, Y. y Leyva-Reyes, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *Ciencias Holguín*, 26 (1), 74-83.

- Jurado, E. A. (2020). *Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. (Artículo de reflexión de especialización en alta gerencia)*. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional, Bogotá, Colombia.
- León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., García, M. C., Quesada, L. y Quintana, E. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *EDUMECENTRO*, 13 (2), 19-32.
- Leyva-Townsend, P., García, R., Rodríguez, R. M. y Medina, M. P. (2022). El papel de la familia en el desarrollo de las habilidades requeridas para acceder y permanecer en el mercado laboral: una revisión panorámica de la literatura. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 14 (2), 54-77.
- Medina, B., Palacios, W. y Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista boletín REDIPE*, 10(6), 305-317.
- Núñez, M. A. y Villanueva, E. (2020). Perfil del CRO en Colombis. *Pensamiento & Gestión*, (49), 147-171.
- Palacios, M. L. (2021). *Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipan-2019*. Repositorio Institucional, Pimentel, Perú.
- Piza, N. D., Amaiquema, F. A. y Beltrán, G. E. (2019). Métodos y Técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15 (70), 455-459.
- Rodríguez, J. L., Rodríguez, R. E. y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9 (1), 1-10.
- Villar, M. (2019). *Informe 2019-2020*. UASLP.
- Yepes, S. M., Montes, W. F., Álvarez, J. A. y Ardila, J. G. (2018). Grupo focal: una estrategia de diagnóstico de competencias interculturales. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 10 (18), 167-181.
- Zermeño, A. J. (2020). *Informe 2020*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Zermeño, A. J. (2021). *Informe 2021*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- Zermeño, A. J. (2022). *Informe 2022*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

