

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

Diagnóstico de necesidades de capacitación, formación y desarrollo profesional para el personal administrativa del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

María Gabriela Mosquera Paz y Miño

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título de Licenciado/a en Psicología

Quito, 15 de Diciembre de 2023

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Diagnóstico de necesidades de capacitación, formación y desarrollo profesional para el personal del área administrativa del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

María Gabriela Mosquera Paz y Miño

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, PhD

Diego Jácome, MB

Quito, 15 de Diciembre de 2023

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: María Gabriela Mosquera Paz y Miño

Código: 00211895

Cédula de identidad: 1723738702

Lugar y fecha: Quito, 15 de Diciembre de 2023

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

El trabajo de investigación es una colaboración entre El Club Deportivo de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle y los estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito, con el objetivo de desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación de las áreas administrativas del club. El levantamiento de información se realizó mediante la implementación de dos metodologías: encuestas enfocadas en los directivos y grupos focales con los colaboradores. Para la investigación, se han considerado factores, como: la relevancia del desarrollo y formación del talento humano, así como la importancia y capacitación en el desarrollo de competencias, tanto blandas como duras. Considerando que este tipo de habilidades son un componente esencial para el progreso organizacional. Una vez, concluido el proceso de recopilación de datos, se procedió al análisis de los intereses y necesidades de capacitación, también se realizaron las recomendaciones específicas para la implementación de los programas de formación. Asimismo, se resalta la necesidad de que el club desarrolle una estructura organizacional mejorada, definiendo de manera más precisa cada rol laboral. Este enfoque no solo fortalecerá el área operativa del club, también mejorará el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

Este trabajo se realizó en colaboración con Valeria Vallejo, Gabriela Mosquera y Erika Bautista, estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad San Francisco de Quito.

Palabras clave: habilidades blandas, habilidades duras, competencias, capacitación, diagnóstico.

ABSTRACT

The research project is a collaboration between the Independent High-Performance Sports Club of Valle and students from the Psychology program at the University of San Francisco de Quito. It aims to develop a diagnostic assessment of training needs within the club's administrative areas. Information gathering was conducted through the implementation of two methodologies: surveys focused on executives and focus groups with collaborators. Factors such as the relevance of human talent development and training, as well as the importance of training in the development of both soft and hard skills, have been considered in the study, recognizing these skills as essential components for organizational progress. Once the data collection process was completed, an analysis of training interests and needs was undertaken, along with specific recommendations for the implementation of training programs. Furthermore, the need for the club to develop an enhanced organizational structure, precisely defining each job role, is emphasized. This approach will not only strengthen the operational area of the club but also enhance the professional and personal development of its collaborators.

This work was done by: Valeria Vallejo, Gabriela Mosquera, and Erika Bautista, students of the Psychology program at the University of San Francisco de Quito.

Keywords: human skills, hard skills, competencies, training, diagnosis.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE GRÁFICAS	11
INDICE DE ANEXOS	12
DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS	13
Solicitud de la organización	13
Descripción de la organización	13
Misión.....	14
Visión	14
Propósito.....	14
Valores.....	15
Estructura.....	15
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD	16
La Naturaleza del Problema	16
Formación y desarrollo del talento humano	16
Capacitación	17
Proceso de Capacitación.....	18
Importancia en el desarrollo de Competencias.....	19
Tipos de habilidades	20
PROPUESTA	28
Objetivos	28
Objetivo General	29
Objetivo Específico	29
Producto o actividades	29
Objetivo específico 1	29
Objetivo específico 2	32
Objetivo específico 3	34

RESULTADOS OBTENIDOS	34
Respuestas a Entrevista dirigida a directivos del IDV	34
Resultados obtenidos en entrevista por Grupo focales.....	41
Área Operativa.....	41
Desarrollo Humano	43
Talento Humano	45
Comercial y Marketing	46
Deportiva	46
Colegio IDV	47
Diagnóstico de necesidades de capacitación del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.....	48
Principales human skills y habilidades específicas por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.	49
CONCLUSIÓN	52
REFLEXIÓN FINAL	55
LIMITANTES	55
ANEXOS	57
REFERENCIAS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma grupos focales con personal operativo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	33
Tabla 2. Áreas Administrativas Participantes del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	34
Tabla 3. Predisposición para recibir algún tipo de capacitación para su área de trabajo en el Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.....	35
Tabla 4. Temas de interés para capacitaciones por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	35
Tabla 5. Reconocimiento de necesidades de mejoría por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	37
Tabla 6. Habilidades o competencias claves por áreas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	37
Tabla 7. Desafíos cotidianos en el trabajo con posibilidad de mejora mediante capacitaciones, de acuerdo a los gerentes de cada área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	38
Tabla 8. Comunicación intragrupal por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	39
Tabla 9. Preferencias de duración y formato de capacitación de parte de las gerencias para sus áreas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.....	39
Tabla 10. Días de mayor disposición para capacitaciones por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	40
Tabla 11. Participantes de grupos focales por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	41
Tabla 12. Total, de Participantes de encuestas (gerentes) y grupos focales (operarios) para el levantamiento de necesidades de capacitación del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	48
Tabla 13. Principales habilidades a desarrollar por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	49
Tabla 14. Disponibilidad de días y periodo horario sugerido por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	51

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Áreas administrativas participantes del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	35
Gráfica 2. Predisposición de periodo del día para capacitaciones de las cinco áreas administrativas que respondieron la encuesta del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	40
Gráfica 3. Preferencia de formato para las cinco áreas administrativas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	41
Gráfica 4. Principales necesidades de capacitación obtenida por medio de encuesta digital y entrevista a los 45 participantes	51

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura de Encuesta dirigida a gerentes o coordinadores de las seis áreas de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	57
Anexo 2. Organigrama socializado por la gerencia de RRHH del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle	59

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

El Club Deportivo de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle ha solicitado que los estudiantes de la carrera de psicología de la Universidad San Francisco de Quito realicen un diagnóstico de necesidades de capacitaciones para las áreas administrativas del Club. Se solicitó que se presente una propuesta de metodología de investigación, para el levantamiento de la información (Calderón, 2023).

Descripción de la Organización

El Club Deportivo Independiente del Valle, establecido en 1958 en Sangolquí, Ecuador, es un equipo de fútbol de renombre dentro del ámbito deportivo. Identificado por sus colores clásicos, negro y azul. También es apodado como "Los Negriazules". El 16 de julio de 2014 el club es constituido oficialmente mediante acuerdo ministerial #3265 (Calderón, 2023).

El equipo ha obtenido logros tanto a nivel nacional como internacional, esto incluye su triunfo en la Copa Sudamericana en 2019 y numerosos campeonatos en la Serie A de Ecuador. Además de su enfoque en el rendimiento deportivo, Independiente del Valle se destaca por su compromiso con el desarrollo de jóvenes talentos, consolidándose como un club emblemático en el fútbol ecuatoriano y sudamericano. Es un club apoyado y respaldado por sus seguidores en cada encuentro deportivo. Disputa sus partidos en el Estadio Banco del Pacífico Capwell en Guayaquil y el Estadio Rumiñahui en Sangolquí (Calderón, 2023).

El club fue creado con los siguientes objetivos:

- Organizar, fomentar y dirigir la disciplina deportiva del fútbol y participar en las diversas competencias (Calderón, 2023).
- Promover el mejoramiento deportivo, social y cultural de sus afiliados y la comunidad en general (Calderón, 2023).
- Colaborar con los organismos deportivos locales, nacionales e internacionales a fin de fortalecer la buena práctica del fútbol (Calderón, 2023).
- Efectuar alianzas estratégicas con similares asociaciones, consorcios con otros clubes deportivos para el fiel cumplimiento de sus objetivos (Calderón, 2023).

Misión

Contribuir al bienestar de la sociedad a través del fútbol como vehículo para el desarrollo integral de las capacidades sociales y deportivas de los jugadores y jugadoras (Calderón, 2023).

Visión

Ser un Club ejemplar a nivel internacional por su competitividad y logros en el fútbol profesional, base de la Selección Ecuatoriana, mediante el desarrollo y formación integral de sus jugadores y jugadoras (Calderón, 2023).

Propósito

Transformar el fútbol ecuatoriano siendo ejemplo de superación, humildad e integridad, formando, cuidando y empoderando a las personas para construir Equipos capaces de romper los límites hasta alcanzar resultados extraordinarios (Calderón, 2023).

Valores

- Humildad
- Co-Responsabilidad
- Integridad
- Determinación

Estructura

La gobernanza en nuestro Club se refiere a la forma en que se ejerce el liderazgo, se toman decisiones y se establecen los mecanismos de comunicación interna y control de conflictos de interés (Calderón, 2023). Es un elemento clave para el buen funcionamiento y la proyección de nuestra institución. Nuestra gobernanza se estructura a través de las siguientes organizaciones:

Asamblea General

La asamblea general es el máximo organismo del Club y está compuesta por todos los socios que estén en uso de sus derechos (Calderón, 2023). Su principal función es elegir a los miembros del Directorio, incluyendo al Presidente, Vicepresidente, Secretario y Gerente, así como a los cuatro directores principales y sus suplentes. La asamblea general tiene un papel fundamental en la toma de decisiones importantes para el Club (Calderón, 2023).

Los Socios

Los socios son las personas naturales que han suscrito el Acta de Constitución del Club o han sido aceptados posteriormente por el Directorio. Los socios no ocupan cargos dentro del Club, pero contribuyen de manera independiente con sus ideas e innovación a través de su participación en la asamblea general y en otros espacios de participación. Se ha buscado que los socios tengan un amplio rango etario, ofreciendo así un positivo equilibrio

entre experiencia, conocimiento e innovación a la hora de aportar ideas al Directorio (Calderón, 2023).

El Directorio

El Directorio, presidido actualmente por Franklin Tello, es el organismo ejecutor de las actividades del Club. Está compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Gerente y cuatro directores principales y suplentes. Los altos ejecutivos del Directorio no reciben remuneración, pero sí lo hacen las diferentes gerencias, encargadas de las áreas deportivas, comerciales, de desarrollo humano, operaciones y recursos humanos (Calderón, 2023). El Directorio cumple funciones estratégicas, de control, liderazgo e imagen. Esto incluye la contratación de entrenadores y personal técnico, elaboración de proformas presupuestarias, nombramiento de responsables de las actividades del Club, diseño de planificación de metas y actividades a corto, mediano y largo plazo, representación del Club en organismos como FIFA, CONMEBOL, LIGAPRO y la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), y presencia en medios de comunicación, seminarios y conferencias (Calderón, 2023).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD

La Naturaleza del Problema

A pesar de contar con una estructura organizacional, el área de Recursos Humanos del club no cuenta con un plan definido para la formación y desarrollo profesional del personal administrativo. Todos los empleados se encuentran en un puesto de trabajo, pero se requiere conocer las habilidades blandas y específicas afines con la organización para fomentar el desarrollo inclusivo del talento en la organización (Calderón, 2023).

Formación y desarrollo del talento humano

Es un proceso estratégico implementado por las organizaciones con el fin de mejorar su competencia en el mercado, en donde se busca modificar los comportamientos y conocimientos de los empleados, alineados a los objetivos de la empresa (Morgan, 2023). Desarrollar habilidades en el personal para mejorar no solo su desempeño laboral sino también su crecimiento individual, hace que las organizaciones retengan a sus especialistas, creen mayor compromiso con sus colaboradores y atraigan candidatos cualificados (Kaliannan et al., 2023). La formación del personal los mantiene a la vanguardia de los cambios tecnológicos de la industria, para ello puede implementarse recursos internos como líderes o gerentes de su propia empresa o externos a través de intuiciones especializadas (Trunov, I. 2023).

De acuerdo a Chiavenato, 2009., en su libro *Gestión del talento humano*, existen tres estratos que se interrelacionan en el proceso de desarrollo del personal: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. A continuación, analizaremos dichos estratos con evidencia actual:

Capacitación

De acuerdo a la Real Academia Española el significado de capacitación trata de la acción de capacitar, palabra que refiere hacer a alguien apto o habilitarlo para algo (REA, 2023). Para ello, se debe contar con modelos de capacitación que garanticen la oportunidad de desarrollar los potenciales innatos o adquiridos del ser humano (Chiavenato, 2009). Además, se busca que los conocimientos, habilidades y destrezas, generen nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, que trasformen eficazmente los hábitos y comportamientos del personal (Chiavenato, 2009).

Dentro de una empresa la capacitación busca desarrollar competencias laborales que actualicen a sus colaboradores de acuerdo a intereses personales y profesionales,

incrementando la competitividad (Mejía, y otros, 2020). Las capacitaciones se realizan de acuerdo a la competencia y requerimiento de la empresa, como, por ejemplo: para ejercer los puestos asignados internamente, cuando existen nuevas tecnologías que agilicen los procesos, para generar mayor calidad en el producto o servicio y consecuentemente aumentar la productividad de la empresa (Medina, Palacios, & Vergel, 2021).

Proceso de Capacitación

La capacitación es un proceso continuo, que se logra desarrollar en una cultura organizacional comprometida a realizar cambios e innovación para alcanzar el desempeño deseado por la organización (Chiavenato, 2009). Este proceso pasa por cuatro etapas:

- **Diagnóstico:** Se trata de determinar las necesidades de capacitación del personal en cada puesto de trabajo, se consideran las carencias de conocimiento, habilidades y actitudes (Díaz, Hernández, & Pérez, 2018), que no permiten alcanzar los objetivos de la organización. Para que al identificarlas se busque mejorar la eficacia, eficiencia y productividad del personal (Chiavenato, 2009). Dichas necesidades no siempre son claras para la empresa, por lo cual es fundamental indagar por medio de investigaciones internas.

El levantamiento de la información debe partir desde la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, para encaminar los temas de la capacitación. Seguido del perfil personal de cada empleado, para comprender los conocimientos, habilidades y comportamientos que pueden modificarse o potenciarse acorde a los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). También, una clara descripción del puesto de trabajo facilitará identificar las necesidades de capacitación del personal para desempeñar la función asignada con mejor calidad (Narváez & Erazo, 2022).

- **Diseño:** En esta etapa se planifica las capacitaciones que se van a llevar a cabo, basados en los objetivos estratégicos de la organización y atendiendo a las competencias con las que cuenta el personal y las que se necesitan. Se elabora un programa continuo e integral que genere el espacio y cree oportunidades de aplicar lo adquirido en su puesto de trabajo (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy, & Abraham, 2022).
- **Implementación:** Una vez elaborado el programa de capacitaciones, este se debe ejecutar y para ello existen varios tipos de capacitación, que pueden ser por medio de herramientas digitales en línea, presencial o una combinación de ambas (Chiavenato, 2009).

La capacitación se puede realizar en el puesto de trabajo, instalaciones de la empresa o fuera de ella. Además, la instrucción puede provenir de instructores internos o externos. Los temas pueden ir dirigidos a desarrollar habilidades técnicas específicas y especializadas al puesto de trabajo, hasta humans skills (Medina, Palacios, & Vergel, 2021).

- **Evaluación:** Para determinar la eficacia del programa de capacitación y si este alcanzó los objetivos planteados. Se mide la satisfacción de las necesidades cubiertas, lo cual se refleja en cómo percibe la experiencia el participante, mejoras en el rendimiento y aumento de la productividad (Oblitas, 2021).

Importancia en el desarrollo de Competencias

Las competencias hacen referencia a las capacidades que tiene una persona para desenvolverse exitosamente en un puesto de trabajo (Alles, M. 2007). Las características de

la personalidad y el comportamiento del individuo marcan diferencias importantes tanto en el desempeño y forma de aprendizaje (Martínez, E. & Martínez, F. 2009).

No se puede lograr un desempeño superior, si la persona carece de dotes intelectuales, este último determinado por las competencias y conocimientos (Alles, M. 2007), los cuales provienen de un proceso de aprendizaje, que a su vez potencian las capacidades y permiten tomar acciones de valor a nivel personal y de la organización (Amorim et al. 2018).

En un estudio realizado en 1572 empresas colombianas entre los años 2017 y 2018 se pudo evidenciar que generar conocimiento está asociado directamente al desarrollo de talento humano y al desempeño innovador (Acosta-Prado et al.,2022), lo que indica la necesidad básica de estructurar un plan de formación y capacitación propio de la organización. Además, al realizar un trabajo determinado, es necesario que la persona a cargo sea competente, con el objetivo de obtener un producto de calidad (Kaliannan et al., 2023). Por ello, la organización debe ser capaz de gestionar las competencias de su personal, promoviendo a través de su ambiente laboral, condiciones externas que influyan en su desempeño.

Tipos de habilidades

Humans skills

En el mundo laboral actual, la importancia de las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales o habilidades sociales, es cada vez más evidente (Padilla-Bermúdez, 2023). A diferencia de las habilidades técnicas o "habilidades duras", que se refieren a competencias específicas relacionadas con tareas o conocimientos técnicos (Arrieta, 2020), las habilidades blandas se centran en las cualidades personales y sociales que influyen en la forma en que las personas interactúan, se comunican y se relacionan en el ámbito profesional (Ferreira, Robertson, & Pitt 2023).

Las habilidades blandas, o interpersonales son un conjunto de competencias y atributos personales que abarcan una amplia gama de capacidades, actitudes y comportamientos relacionados con la comunicación, la interacción con otros, la toma de decisiones, y la gestión de emociones (Gómez-Gamero, 2019). A diferencia de las habilidades duras o técnicas, que se relacionan con conocimientos y destrezas específicas relacionadas con una profesión o disciplina (Chávez, & Fuentes, 2022), las habilidades blandas son inherentemente transferibles y aplicables en diversas situaciones y contextos, tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana (Gómez, Borrero, & Pertúz, 2020).

Estas habilidades engloban aspectos como la comunicación efectiva, la empatía, la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la adaptabilidad, la creatividad, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y el pensamiento crítico, entre otros (Gilyazova, Zamoshchansky, & Vaganova, 2021). Las habilidades blandas son esenciales para establecer relaciones sólidas, fomentar la colaboración, liderar equipos, resolver conflictos, y superar desafíos tanto personales como profesionales (Espinoza, Gallegos, & del Pilar 2020).

1. Inteligencia emocional

La inteligencia emocional se refiere a la habilidad de reconocer y gestionar las propias emociones y las de los demás. También implica utilizar este conocimiento para interactuar de manera efectiva (Buşu, 2020). En situaciones personales y profesionales, la inteligencia emocional es fundamental para comprender las necesidades y preocupaciones de las personas, tomar decisiones informadas y resolver conflictos de manera constructiva (Cui, Y, 2021).

2. Trabajo en equipo

Colaborar con otros son habilidades esenciales en entornos laborales y en la vida cotidiana. Implican la capacidad de contribuir eficazmente a objetivos comunes, reconocer y respetar las fortalezas individuales, y promover un entorno colaborativo (Paredes & Silva, 2022). La colaboración efectiva fomenta la diversidad de ideas y perspectivas, lo que a su vez potencia la innovación y el éxito en proyectos y tareas de grupo (Paz Guerra, 2022).

3. Liderazgo

El liderazgo es una habilidad que va más allá de dirigir equipos o proyectos. Implica inspirar, guiar y motivar a otros, tomar decisiones estratégicas y asumir la responsabilidad de alcanzar metas y objetivos. En el entorno laboral, el liderazgo eficaz es esencial para la gestión de equipos y la promoción de la visión de una organización. Líderes sólidos tienen la capacidad de influir en otros y dirigir el cambio positivo (Santander-Salmon, & Lara-Rivadeneira, 2023).

4. Resolución de conflictos

La resolución de conflictos es la habilidad de abordar desacuerdos de manera constructiva y encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. En la vida cotidiana y en el trabajo, los conflictos son inevitables. La resolución de conflictos eficaz promueve relaciones saludables, evita tensiones innecesarias y fomenta la colaboración en lugar de la confrontación (Cordero-Clavijo, Córdova-Tobar, Moreira-Sarmiento, & Quevedo-Jumbo, 2020).

5. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es una habilidad fundamental que se traduce en la capacidad de expresar pensamientos, ideas y emociones de manera clara y comprensible. Además, incluye la capacidad de escuchar de manera activa y comprender a los demás. En un mundo en constante interacción, la comunicación efectiva es crucial (Estrada, Vera, Taboada,

& Juárez,2020). Desde conversaciones cotidianas hasta presentaciones profesionales, la habilidad de comunicarse de manera clara y receptiva mejora la calidad de las relaciones interpersonales, facilita la colaboración en equipos y resuelve conflictos de manera constructiva (Álava, Vélez, Parrales, & Castillo 2022).

Este tipo de habilidades son fundamentales tomando en cuenta que no solo se enfocan en la adquisición de conocimientos teóricos, sino que se orientan a la aplicación práctica de este tipo de competencias personales en situaciones concretas (Riaño Anzola, 2019). En un mundo caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la globalización, las habilidades blandas son cada día más valoradas por las organizaciones, ya que contribuyen significativamente al desarrollo de los individuos en un entorno laboral en constante cambio y en la construcción de relaciones efectivas en la sociedad (Chávez & Fuentes, 2022). Potenciar y fortalecer estas habilidades se ha convertido en un base clave para quienes buscan destacar en sus carreras y en sus vidas personales, es importante tener en cuenta que la adaptabilidad y busca de objetivos es esencial en este proceso de educación (Rebele & Pierre, 2019).

En un mundo caracterizado por la interacción constante con otros individuos, la capacidad de comunicarse de manera efectiva, comprender y empatizar con las necesidades y emociones de los demás, y resolver conflictos de manera constructiva se vuelve esencial (Gómez-Gamero, 2019). Las habilidades blandas, como la empatía y la inteligencia emocional, permiten a las personas forjar relaciones personales más profundas y significativas, lo que a su vez contribuye a una vida más satisfactoria y enriquecedora (Gómez, Borrero, & Pertúz, 2020). Además, estas habilidades impulsan el crecimiento personal al fomentar la adaptabilidad y el aprendizaje continuo. La capacidad de adaptarse a

situaciones cambiantes y aprender de las experiencias contribuye a la resiliencia y afrontamiento efectivo de desafíos personales (Gómez, Borrero, & Pertúz, 2020).

En el ámbito laboral, las habilidades blandas son un diferenciador crucial para los profesionales. Las empresas y empleadores valoran a aquellos que poseen no solo la experiencia técnica, sino también la capacidad de trabajar en equipo, liderar con empatía y resolver problemas de manera creativa (Vasanthakumari, 2019). La comunicación efectiva es fundamental para la colaboración en proyectos y la gestión de equipos, lo que a su vez impacta positivamente en la productividad y la calidad del trabajo o educación. Los profesionales que pueden ajustarse a las demandas cambiantes del mercado y de la educación cuentan con más oportunidades de crecimiento en sus carreras (Rebele & Pierre, 2019).

El desarrollo de habilidades blandas es un proceso intrínseco al crecimiento personal y profesional de un individuo. Para mejorar y fortalecer estas competencias, es esencial implementar una serie de estrategias. En primer lugar, la práctica constante desempeña un papel clave (Qizi, 2020). Es esencial participar activamente en situaciones que requieran estas habilidades, como tomar la iniciativa en conversaciones desafiantes o liderar proyectos colaborativos. Además, la retroalimentación de colegas, mentores y superiores es invaluable para la mejora (Laines Alamina, Hernández García, & Zamayoa Urbina, 2021). A través de un diálogo abierto y la disposición a recibir comentarios constructivos, los individuos pueden identificar sus fortalezas y debilidades, lo que les permite enfocarse en áreas específicas de desarrollo (Espinoza Mina & Gallegos Barzola, 2020).

Sin embargo, el aprendizaje continuo es un pilar fundamental en la mejora de las habilidades blandas. El mundo está en constante transformación, impulsado por avances tecnológicos y cambios socioculturales. Para mantenerse al tanto de las demandas cambiantes, es esencial seguir aprendiendo y adaptándose (Ferreira, Robertson, & Pitt, 2023).

Esto puede implicar la participación en cursos de formación y desarrollo personal, asistir a talleres, conferencias o seminarios, o incluso la lectura constante de libros y artículos relacionados con las habilidades blandas (Arrieta, 2020).

La voluntad de aprender y mejorar estas habilidades a lo largo del tiempo es un activo valioso en un mundo en constante evolución, ya que permite a las personas mantenerse relevantes, efectivas y capaces de afrontar los desafíos que se les presenten en su vida personal y profesional. En última instancia, el desarrollo de habilidades blandas no es un destino, sino un viaje continuo de automejora y crecimiento (Gómez-Gamero, 2019).

El desarrollo de habilidades blandas, aunque fundamental, no está exento de desafíos y barreras que pueden dificultar el proceso de mejora. Uno de los obstáculos más comunes es la resistencia al cambio. Las personas a menudo se sienten cómodas con sus hábitos y modos de interactuar habituales, lo que puede dificultar la adopción de nuevos enfoques y comportamientos (Chi & Acosta, 2023).

La falta de una comunicación abierta y honesta sobre el desempeño y el acceso a situaciones en las que se puedan aplicar estas habilidades, ahí es cuando el crecimiento puede limitarse. Además, la falta de conciencia sobre la importancia de las habilidades blandas también es un obstáculo clave. Algunas personas subestiman su relevancia en comparación con las habilidades técnicas, lo que puede limitar su compromiso con el desarrollo (Chi & Acosta, 2023).

Para superar estos obstáculos, es esencial fomentar una mentalidad abierta y de crecimiento. Esto implica estar preparado para cambios, aprender de experiencias previas y estar dispuesto a salir de la zona de confort (Gilyazova, Zamoshchansky, & Vaganova, 2021). La retroalimentación constructiva de colegas o la autoevaluación, es crucial para identificar

áreas de mejora. Además, crear un entorno en el que las personas puedan practicar estas habilidades en situaciones del mundo real sería beneficioso (Qizi, 2020)

El aprendizaje activo a través de talleres, grupos de discusión y la participación en proyectos en los que sean necesarios el uso de las habilidades blandas es una excelente manera de fortalecerlas. Por último, la concienciación sobre la importancia de estas habilidades podría mejorarse a través de la educación y la difusión de sus beneficios, lo que facilita un mayor compromiso en su desarrollo.

Habilidades duras

A lo largo de la historia de la psicología organizacional, se ha tenido una visualización de los trabajadores como alguien “abstracto en situación de subordinación, de reactividad, y de alguien a quien se le prescribe lo que debe hacer” (Rentería, 2019). Sin embargo, también se ha considerado que estas personas que son subordinadas, a la vez deben tener ciertas habilidades “duras” o “blandas” para ejercer sus funciones en el trabajo.

Es importante entender que el término de habilidades ha ido cambiando a lo largo del tiempo, sin embargo, hoy en día se lo entiende como la capacidad de utilizar los propios conocimientos con eficacia y facilidad en la ejecución o el rendimiento de las actividades (Merriam-Webster, s.f.). Dicho esto, es una habilidad es aquella capacidad que desarrolla un individuo a partir de la práctica y experiencia para poder ejecutar una tarea específica. (Lamri y Lubart, 2023).

Es importante definir a las habilidades duras como aquellas competencias técnicas que permiten a los empleados realizar tareas laborales específicas, como elaboración de presupuestos, investigación o enseñanza, asimismo, este tipo de habilidades son adquiridas

en las instituciones educativas o en capacitaciones proporcionadas por los empleadores (Bandura, 2023).

De manera análoga, se entiende a las habilidades duras como aquellas capacidades técnicas, tangibles y cuantificables que son relacionadas con el uso de un trabajo para realizar una tarea en específico (Lyu y Lui, 2021). En síntesis, estas habilidades duras son indispensables para que un colaborador pueda realizar una tarea específica, que sea requerida en su lugar de trabajo, ya que estas permiten que los resultados de la productividad sean cuantificables. (Lamri y Lubart, 2023).

Indiscutiblemente, las habilidades duras son capacidades específicas y técnicas que todo trabajador debería tener para poder ejecutar sus actividades en la jornada laboral. Por ello, en el reclutamiento para distintos empleos, se hace hincapié en la importancia de estas y se ha demostrado que desempeñan un papel fundamental en las decisiones de contratación de los empleados (Bishop, 2017).

De igual forma, es importante destacar que, en la actualidad, los profesionales de desarrollo internacional requieren las habilidades duras de alfabetización digital, gestión de riesgos, investigación y seguimiento y evaluación (Bandura, 2023). Es así como, hoy en día las habilidades duras que son más requeridas por las empresas para contratar personal se centran en aquellas que están relacionadas directamente con las habilidades digitales.

Considerando que, las necesidades en la actualidad en la mayoría de las áreas requieren del uso de tecnología. Es evidente así que para las empresas es esencial que sus trabajadores manejen y combinen las habilidades duras con la tecnología puesto que esta unión define la forma en la cual la movilidad social de un colaborador se adapta para trabajar en distintos equipos de producción (Guajanov et al. 2020). Algo que es fundamental

para el desarrollo y producción de las empresas puesto que permite que estas incrementen significativamente los logros de esta.

De igual forma, Henderman y Cantner, razonan que para determinar el rendimiento laboral positivo de los trabajadores es crucial la motivación de estos, con las habilidades duras que estos posean (2018). Esto puede deberse, a que él empleado se puede sentir más capacitado para ejecutar sus actividades cuando tiene habilidades duras adecuadas, y esto ocasionará que este se sienta más motivado y capacitado para realizar actividades con mayor grado de dificultad.

Muchas veces se llega a cuestionar la importancia de las habilidades duras, sin embargo, hoy en día en el mercado laboral se requieren conocimientos científicos técnicos sólidos de los trabajadores (Sebastião et.al., 2023). Por ello, en las universidades a los estudiantes las distintas profesiones se están enfocando en que sus programas se basen en el desarrollo de las habilidades técnicas (Sebastião et.al., 2023), mismas que serán empleadas por los trabajadores para desarrollar sus actividades diarias.

En el presente estudio se busca interactuar con los empleados a través de encuestas y entrevistas, para conocer sus competencias y consecuentemente implementar las capacitaciones necesarias al puesto de trabajo, dentro de las habilidades duras más demandadas en el mercado se encuentran: programación, desarrollo de software, redacción de contenido, blockchain, inteligencia artificial, análisis de negocio, mejora del rendimiento.

PROPUESTA

Objetivos

- **Objetivo General:** Diagnosticar las necesidades de capacitación para el personal administrativo.
- **Objetivos Específicos**
 1. Aplicar encuestas semiestructuras con preguntas abiertas y cerradas a los directores de área sobre las necesidades de capacitación del área bajo su coordinación.
 2. Recopilar información sobre necesidades de capacitación, mediante grupos focales con el personal operativo de cada una de las cinco áreas.
 3. Determinar las principales necesidades del personal administrativo para desarrollar humans skills y habilidades específicas.

Producto o actividades

La propuesta concreta del proyecto es recopilar información sobre las necesidades de capacitación en el interior de la organización; como primera línea en los gerentes de área, mediante una encuesta online. Los resultados obtenidos, serán la base para establecer grupos focales por área, que permitan conocer más de cerca la opinión del personal operativo. Todos los datos recopilados servirán para diagnosticar las principales capacitaciones requeridas, según los objetivos del club e introducir un plan de capacitaciones integral tentativo.

Objetivo específico 1

Dentro de los métodos para realizar una investigación y obtener información se encuentra la encuesta. Esta se entiende como una técnica empírica que emplea un medio, ya sea impreso o digital, diseñado para recopilar respuestas relacionadas con el problema en investigación, y que los individuos que proporcionan la información completan por sí mismos (Feria et al., 2020). De igual forma, se define como un conjunto de procedimientos de recolección de datos que involucra una interacción entre un entrevistador y un entrevistado,

con un interrogatorio dirigido principalmente por el entrevistador y su nivel de estandarización dependiendo de la estructura del proceso (Cabrera, 2011 como se citó en Torres et al., 2021).

La implementación de la encuesta es necesaria, ya que debido a su enfoque descriptivo posibilita la identificación de conceptos, requerimientos, elecciones, patrones de comportamiento, entre otros aspectos de la muestra representativa (Torres et al, 2019) que en nuestro caso son la totalidad de los seis gerentes de cada área del club deportivo. Dicha información sirve a su vez para extrapolarse a toda la población de estudio.

Para realizar una encuesta, por lo general se utilizan las preguntas abiertas o cerradas para poder obtener la información necesaria de los participantes. Sin embargo, cada una de estas presentan una serie de ventajas y desventajas que son determinantes al momento de levantar información. En primer lugar, se encuentran las preguntas cerradas, mismas que facilitan el obtener respuestas ya que los participantes únicamente tienen que escoger dos opciones. Empero, este tipo de preguntas ignora la carga cognitiva (Baburajan, et.al., 2022) que pueden llegar a presentar en los entrevistados, puesto que estos atraviesan un proceso en el cual tienen que interpretar la pregunta, reconocer la actitud que se está midiendo con la misma, recordar sus creencias y sentimientos y por último relacionar sus pensamientos con la escala que mejor describe sus conductas (Tourangeau y Rasinski, 1988, como se citó en Baburajan, et.al., 2022). Sin embargo, hay que recordar que la encuesta no exige nombres específicos de los participantes, no cuenta con un límite de tiempo y tampoco se realiza en presencia de un entrevistador, ya que es digital, por lo cual se reduce la carga cognitiva al no contar con estresores adicionales. Es importante enfatizar que las preguntas cerradas

producirán tasas de respuesta más altas porque tomarán menos tiempo para completarlas y los resultados serán más fáciles de interpretar.

Por otro lado, se encuentran las preguntas abiertas, mismas que son esenciales al momento de levantar información sobre una investigación especialmente en las fases iniciales de la misma (Ramón, 2003). Estas, suelen brindar información muy relevante y rica para los investigadores, además de que esta información obtenida puede visualizarse de manera fácil cuando se leen las preguntas que se hicieron a los entrevistados (Ramón, 2003). Asimismo, es importante mencionar que otra de las ventajas que tiene el realizar preguntas abiertas en una investigación es que ayudan a que el investigador no tenga mayor problema al momento de controlar la encuesta, ya que de ser el caso de que no exista una respuesta con justificación únicamente se eliminaría esta (Ramón, 2003), tratando así de eliminar el sesgo que se puede producir por una respuesta incompleta por parte del entrevistado.

Encuesta a Gerentes o Coordinadores del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

El objetivo de la encuesta es identificar las necesidades de los colaboradores del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle, para mejorar sus condiciones laborales y promover la eficiencia operativa. Los resultados guiarán las decisiones de la alta dirección y ayudarán a crear un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Por medio de once preguntas cerradas y abiertas (Anexo 1), socializadas de forma digital a través de formularios en Google, se busca conocer los temas más importantes que requieran capacitaciones y el horario más adecuado para realizarlas, de acuerdo al área de la organización, representada por el gerente o coordinador a cargo.

Objetivo específico 2

Los grupos focales son una estrategia de investigación cualitativa, la cual es de gran utilidad cuando se requiere recopilar datos sobre experiencias, comportamientos u opiniones de un grupo específico de personas y también con un tema en particular (Acocella, & Cataldi, 2021). Usualmente estos grupos están conformados por un número bajo de participantes, los cuales representan la muestra escogida de la población objetiva. Durante la sesión del grupo focal, es común que exista un moderador que guíe la conversación y la discusión mientras que los participantes comparten sus ideas y puntos de vista, fomentando la participación (Stewart & Shamdasani, 2014).

Tienen el objetivo de profundizar la comprensión y explorar de forma detallada las perspectivas y experiencias de los participantes, lo que puede llevar a un mejor entendimiento del problema o fenómeno que está siendo investigado (Acocella, & Cataldi, 2021). Además, son útiles para generar ideas, conceptos y enfoques que pueden ser útiles en el desarrollo de productos, servicios o políticas. También pueden ayudar a validar hallazgos obtenidos a través de otros métodos de investigación y proporcionar retroalimentación directa de las personas involucradas en un tema, levantando información importante para encontrar oportunidades de mejora (Lara, Mansilla, Servín, Mendiola & Cazales, 2022).

Esta metodología posee diversas ventajas, como: la interacción grupal, considerando que los participantes interactúan entre sí, esto estimula la generación de nuevas ideas y perspectivas. Permiten entender el contexto en el que se encuentran los demás y por qué tienen esta perspectiva, este factor es útil para la interpretación de los resultados (Pacheco & Salazar, 2020). Los grupos focales también son eficientes en términos de financiamiento, ya que pueden ser una forma rentable de recopilar datos cualitativos en comparación con otros métodos (Bonilla-Jimenez, & Escobar, 2017).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los grupos focales también presentan desafíos o dificultades. La dinámica del grupo puede generar sesgos, como: el dominio de algunas voces sobre otras, lo que puede influir en los resultados. La selección de participantes debe realizarse cuidadosamente para garantizar la representatividad del grupo (Stewart & Shamdasani, 2014). También, la calidad de los datos depende en gran medida de la habilidad del moderador para guiar la discusión de una forma agradable, existen aspectos que son importantes considerar para evitar que existan problemas en el futuro, por ejemplo: confidencialidad tanto de los participantes como de los investigadores. Es una metodología que requiere experiencia en investigación cualitativa. (Sim & Waterfield, 2019).

En coordinación con el área de recurso humanos se establece un día y horario por departamentos, para entablar diálogos mediante grupos focales con el personal operativo en donde el principal objetivo es abordar las principales necesidades de capacitaciones dentro de su lugar de trabajo, establecer fortalezas y debilidades del equipo, y recomendaciones varias desde sus roles para mejorar las condiciones del trabajo. El tiempo empleado por equipo es de 30 minutos, el número de participantes acorde al personal de cada área es de tres a ocho personas, se cuenta con un moderador principal y dos recopiladores de información.

Cronograma grupos focales

Horario establecido conforme la organización interna del club:

- **Fecha: 1 de noviembre de 2023.**

Tabla 1. Cronograma grupos focales con personal operativo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas	Hora
Desarrollo Humano	9:00
Talento Humano	9:30

Operaciones	10:00
Administración	8:30
Marketing	10:30
Deportiva	11:00
Colegio	12:00

Objetivo específico 3

Mediante los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los gerentes de área del club deportivo y grupos focales realizados con el personal operativo, se diagnóstica las principales necesidades de capacitación de la organización. Se seleccionan las tres principales human skills entre todos los departamentos participantes y tres habilidades específicas por área. Debido al tiempo y presupuesto, no se contará con un cronograma de capacitaciones detallado.

RESULTADOS OBTENIDOS

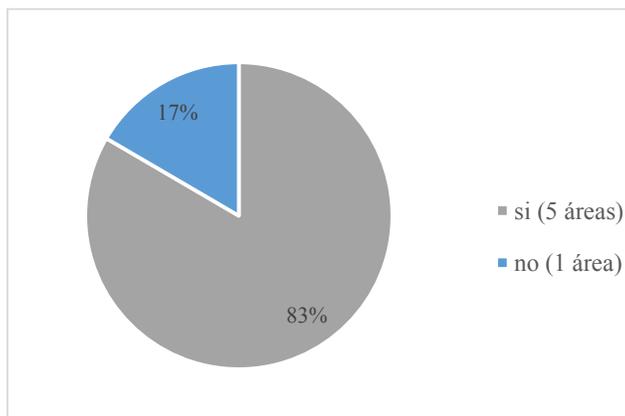
Respuestas a Entrevista dirigida a directivos del IDV:

- 1. Determinación del total de áreas participantes: cinco de las seis áreas fueron partícipes de la encuesta online dirigida a los directivos del club.**

Tabla 2. Áreas Administrativas Participantes del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Gerentes Participantes
Recursos Humanos	1
Desarrollo Humano	1
Colegio IDV	1
Deportiva	1
Operativa	1
Comercial y Marketing	0
Total	5

Gráfica 1. Áreas administrativas participantes del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle



2. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación para su área de trabajo dentro del IDV?

Tabla 3. Predisposición para recibir algún tipo de capacitación para su área de trabajo en el Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Gerentes Participantes
Recursos Humanos	Si
Desarrollo Humano	Si
Colegio IDV	Si
Deportiva	Si
Operativa	Si

3. Tiene alguna idea específica sobre los temas o módulos que le gustaría que se incluyeran en la capacitación

Tabla 4. Temas de interés para capacitaciones por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Temas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Temas de desarrollo organizacional.

Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Manejo de test psicológicos. • Tipos de terapias aplicadas. • Abordaje de duelo. • Educación sexual. • Alcohol y drogas. • Inteligencia emocional. • Administración financiera. • Manejo de redes sociales.
Colegio IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Temas de protección a la niñez. • conocimiento sobre la niñez y adolescencia • género.
Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de grupos
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación. • Actualización de últimas reformas tributarias. • Manejo de infraestructura deportiva (complejo y estadio). • Seguridad complejo y estadio. • Capacitación financiera. • Manejo de paquetes tecnológicos. • Atención al cliente. • Capacitaciones en reglamentación y normativas de competiciones y jurídica. • Manejo de canchas con fines deportivos. • Capacitación en limpieza y mantenimiento de todas las áreas del club.

4. ¿Existen áreas específicas en las que ve la necesidad de mejorar la eficiencia, la comunicación o el desempeño con su equipo de trabajo?

Tabla 5. Reconocimiento de necesidades de mejoría por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de Personal. • Contratación Laboral. • Género. • Best Practices.
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Residencias • Psicología
Colegio IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Si
Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Área médica y de rendimiento
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra actividad contable exige que nos actualicemos con las nuevas reformas tributarias. • Mantenimiento y limpieza

5. ¿Cuáles son las habilidades o competencias clave que considera más importantes para el éxito de tu equipo de trabajo? (Menciona tres habilidades de tu equipo de trabajo)

Tabla 6. Habilidades o competencias claves por áreas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. • Comunicación. • Innovación.
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa. • Empatía. • Resolución de problemas.
Colegio IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad. • Rigurosidad. • Trabajo en equipo.

Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Eficiencia. • Proactividad.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Responsabilidad.

6. ¿Qué desafíos específicos enfrentan sus colaboradores en su trabajo cotidiano que cree que una capacitación podría abordar?

Tabla 7. Desafíos cotidianos en el trabajo con posibilidad de mejora mediante capacitaciones, de acuerdo a los gerentes de cada área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad. • Resiliencia. • Gestión del Cambio.
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de duelo. • Inteligencia emocional • Adaptación.
Colegio IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Violencia que existe en los niños. • Pandillas. • Planificación de tiempo
Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personas
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés laboral. • Síndrome del burnout.

7. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo?

Tabla 8. Comunicación intragrupal por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas
Recursos Humanos	• Buena
Desarrollo Humano	• Muy Buena
Colegio IDV	• Buena
Deportiva	• Buena
Operativa	• Muy Buena

8. En cuanto a la duración y el formato de la capacitación, ¿tiene preferencias o restricciones que debamos considerar al diseñar el programa? Si responde Sí, ¿Qué tipo de preferencias?

Tabla 9. Preferencias de duración y formato de capacitación de parte de las gerencias para sus áreas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas	Tipo de Preferencia
Recursos Humanos	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos. • Horarios.
Desarrollo Humano	No	-----
Colegio IDV	Sí	• Considerar horarios del colegio
Deportiva	Sí	• Semanalmente
Operativa	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar antes de realizar la capacitación. • Que la capacitación sea de acuerdo al puesto de trabajo

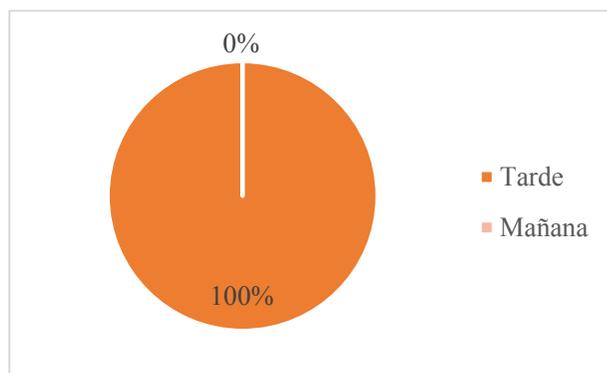
9. ¿Qué día le gustaría que su equipo de trabajo sea capacitado?

Tabla 10. Días de mayor disposición para capacitaciones por área del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas Administrativas	Respuestas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Miércoles. • Jueves. • Viernes. • Sábado
Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes
Colegio IDV	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes. • Martes. • Miércoles. • Jueves. • Viernes.
Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Martes. • Jueves.
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes. • Martes. • Miércoles. • Jueves. • Viernes. • Sábado

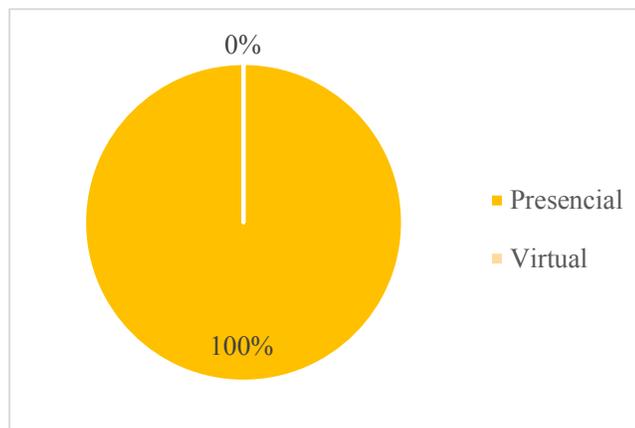
10. ¿En qué horario le gustaría que su equipo de trabajo reciba la capacitación?

Gráfica 2. Predisposición de periodo del día para capacitaciones de las cinco áreas administrativas que respondieron la encuesta del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle



11. ¿En qué formato le gustaría que la capacitación sea impartida?

Gráfica 3. Preferencia de formato para las cinco áreas administrativas del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle



Resultados obtenidos en entrevista por Grupo focales

Tabla 11. Participantes de grupos focales por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas	Participantes	Cantidad
Operaciones	Administración del complejo	5
	Adminstración del estadio	2
	Competiciones	3
Desarrollo Humano	Psicólogos	3
	Tutores	4
Recursos Humanos	Recursos humanos	2
Comercial y Marketing	Comercial y marketing	8
Deportiva	Deportiva	6
Colegio IDV	Colegio IDV	7
Total		40

Área Operativa

Administración de complejo

- Intereses de capacitación (contabilidad):

- Experto Tributario.
- Leyes laborales.
- Cursos de Idiomas (inglés).
- Excel avanzado.
- *Intereses de capacitación (secretarias):*
 - Cursos de Idiomas (inglés).
 - Excel avanzado.
 - Redacción o Gestión de comunicación.

Competencias

- *Intereses de capacitación:*
 - Liderazgo
 - Regulación emocional
 - Manejo de estrés
 - Autocuidado
 - Seguridad y logística para eventos

Administración del estadio

- *Intereses de capacitación:*
 - Cursos de fotovoltaico
 - Cursos para manejo de equipos Mac
- *Fortalezas:*
 - Proactividad
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación intragrupo

- Compromiso
 - Flexibilidad
- *Debilidades:*
- Comunicación asertiva: Más direccionada a la administración del complejo.
No tienen claro el orden jerárquico de cómo debe llegar la comunicación, porque llega por todos lados incluso por la prensa. Ejemplo: el jugador me informa que ya se va o me entero por la prensa en lugar de mi jefe.
 - Liderazgo: Falta de liderazgo por parte de los altos mandos, más evidente en la administración del complejo.
- *Recomendaciones:*
- Que los cursos sean continuos y no esporádicos.
 - No solo deben darse a los gerentes
 - Deben ser fuera del horario laboral, de preferencia en la mañana (administración del complejo)
 - Para competencias y administración del estadio, el horario de las capacitaciones más flexible son días viernes en la mañana o martes en la tarde.

Desarrollo Humano

- *Intereses de capacitación (Psicólogos)*
- Primeros auxilios médicos y psicológicos
 - Cursos de regulación emocional.
 - Psicología deportiva.
 - Actualización de terapias de tercera generación.

- Capacitación sobre test personalidad, psico deportivos, trastornos del estado del ánimo.
- Capacitación sobre fichas clínicas.
- Manejo del duelo en niños y adolescentes.
- Desarrollo del niño y adolescente.
- *Intereses de capacitación (tutores)*
 - Primeros auxilios médicos y psicológicos
 - Cursos de regulación emocional
 - Talleres de psicoeducación
 - Manejo del duelo en niños y adolescentes
 - Desarrollo del niño y adolescente
 - Liderazgo
 - Manejo de grupos
 - Como cuidar al cuidador
 - Educación sexual/orientación sexual
 - Educación financiera
- *Fortalezas*
 - Buena comunicación intra grupal
 - Confianza con los niños y adolescentes
 - Buena empatía con los niños y adolescentes (tutores)
- *Debilidades*
 - Mala comunicación intergrupala, la comunicación no es asertiva.
 - Falta de conocimientos para el manejo de niños y adolescentes
- *Recomendaciones*

- Se requiere de un psico pedagogo ya que muchos de los niños tienen deficiencias en el desarrollo del aprendizaje; solo se cuenta con dos psicólogos generales y un clínico.
- Psicólogos quisieran capacitaciones los días lunes en la mañana de 10-12
- Tutores quisieran capacitaciones los días viernes en la mañana de 10-12
- Los tutores consideran que se debe contar con personal médico las 24 horas ya que los niños viven en el complejo.

Talento Humano

- Intereses de capacitación

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Actualización parte legal sobre contratos laborales
- Seguridad y salud ocupacional enfoque legal
- Regulación emocional

- Fortalezas

- Escucha activa
- Empatía
- Manejo de grupo
- Trabajo en equipo

- Debilidades

- Son el departamento más nuevo dentro de la organización
- Comunicación intergrupala

- Recomendaciones

- Que las capacitaciones sean los viernes en la tarde.

Comercial y Marketing

- *Intereses de capacitación*
 - Marketing deportivo
 - Inteligencia artificial en marketing y redes de comunicación
 - Actualización de softwares para diseño
 - Manejo de estrés
 - Autocuidado
- *Fortalezas*
 - Comunicación intragrupo
 - Creatividad
 - Adaptación al cambio
 - Proactividad
 - Autoaprendizaje
- *Debilidades*
 - Comunicación inter departamentos y alta gerencia
- *Recomendaciones*
 - La alta gerencia debe conocer cómo funcionan día con día, los procesos operativos dentro de cada área.
 - Las capacitaciones deben ser con especialistas.
 - Los días con menos carga laboral son posterior a un partido, usualmente lunes en la mañana.

Deportiva

- *Intereses de capacitación*
 - Cómo comunicarse con adolescentes.
 - Resolución de conflictos enfocados a niños y adolescentes.

- Cursos de inglés
- Excel intermedio o avanzado
- Gestión de tiempo
- Gestión deportiva
- Optimización de rendimiento
- *Fortalezas*
 - Liderazgo
 - Comunicación intragrupo
- *Debilidades*
 - Comunicación asertiva con niños y adolescentes
 - Manejo de conductas en niños y adolescentes
 - Nivel de inglés en los entrenadores
- *Recomendaciones*
 - Que los cursos sean presenciales y puedan tener certificaciones.
 - Horario más flexible lunes a jueves 15:00-16:00

Colegio IDV

- *Intereses de capacitación*
 - Cursos de pedagogía
 - Herramientas tecnológicas nuevas para clases.
 - Excel intermedio y avanzado
 - Certificación en inglés técnico
 - Manejos de grupo no tradicionales
 - Violencia de género
- *Fortalezas*
 - Creatividad

- Tolerancia al cambio
- *Debilidades*
 - Técnicas de pedagogía puesto que por el método de enseñanza Learning one to one los maestros tienen diferentes profesiones a la de educadores.
 - Manejo de conducta de niños y adolescentes
- *Recomendaciones*
 - Que los cursos sean impartidos los días jueves y viernes en la mañana de 12 a 13:30.

Diagnóstico de necesidades de capacitación del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

El Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle facilitó la socialización de la encuesta digital dirigida a los gerentes de las seis áreas de trabajo y a su vez proporcionó empleados de cada área para el trabajo por medio de grupos focales. Sin embargo, debido al tamaño de algunos departamentos, disponibilidad de tiempo y agenda de los trabajadores solo se pudo contar con un número limitado de participantes, que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12. Total, de Participantes de encuestas (gerentes) y grupos focales (operarios) para el levantamiento de necesidades de capacitación del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas	Participantes	Operarios	Gerente	Total
Operaciones	Administración del complejo	5	1	11
	Administración del estadio	2		
	Competiciones	3		
Desarrollo Humano	Psicólogos	3	1	8
	Tutores	4		

Recursos Humanos	Recursos humanos	2	1	3
Comercial y Marketing	Comercial y marketing	8	0	8
Deportiva	Deportiva	6	1	7
Colegio IDV	Colegio IDV	7	1	8
Total		40	5	45

Principales human skills y habilidades específicas por área del Club de Alto

Rendimiento Especializado Independiente del Valle.

Al analizar los resultados obtenidos en la encuesta online y las entrevistas por grupos focales, se logra evidenciar tres human skills y tres habilidades específicas más importantes a desarrollar para cada área. La comprensión e interpretación de la información obtenida en gran medida se logró al comparar los datos obtenidos en las preguntas abiertas de las encuestas y las opiniones, acciones e interacciones suscitadas en las entrevistas por grupos focales. Además, se puede evidenciar un gran sentido de pertenencia del personal hacia la empresa y proactividad para la resolución de problemas. Es de gran interés para los trabajadores contar con capacitaciones que fomenten su desarrollo personal y profesional.

Tabla 13. Principales habilidades a desarrollar por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

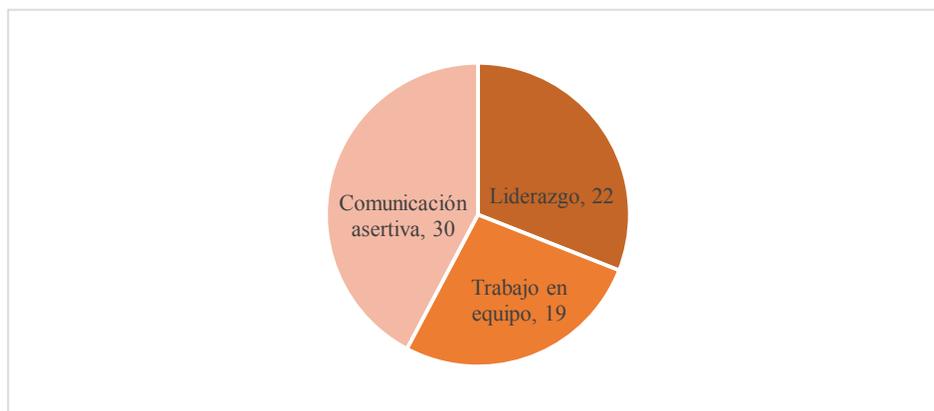
Áreas del Club	Humans skills	Habilidades específicas
Operaciones	- Liderazgo	- Excel avanzado
	- Comunicación asertiva	- Actualización sobre reformas tributarias
	- Regulación emocional	- Seguridad y logística para eventos deportivos
Desarrollo Humano	- Liderazgo	- Primeros auxilios médicos y psicológicos
	- Trabajo en equipo	- Manejo de test psicológicos

	- Comunicación asertiva	- Manejo de duelo en niños y adolescentes
Recursos Humanos	- Trabajo en equipo	- Desarrollo organizacional
	- Comunicación asertiva	- Contratación Laboral
	- Liderazgo	- Selección de Personal
Comercial y Marketing	- Comunicación asertiva	- Marketing deportivo
	- Manejo de estrés	- Inteligencia artificial en marketing y redes de comunicación
	- Autocuidado	- Actualización de softwares para diseño
Deportiva	- Comunicación asertiva	- Gestión de grupos
	- Manejo de personas	- Resolución de conflictos enfocados a niños y adolescentes
	- Gestión de tiempo	- Comunicación con adolescentes
Colegio IDV	- Trabajo en equipo	- Temas de protección a la niñez
	- Adaptabilidad	- Manejo de conducta de niños y adolescentes
	- Creatividad	- Técnicas de pedagogía nuevas

El personal operativo participe es muy variado en rango etario, género y función de desempeño dentro de cada área, con el fin de contar con un grupo variado e integral de opiniones.

En los resultados obtenidos de los 45 participantes, se puede determinar que las competencias con mayor necesidad de capacitación son: comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo.

Gráfica 4. Principales necesidades de capacitación obtenida por medio de encuesta digital y entrevista a los 45 participantes



Dentro de la organización interna, los distintos departamentos presentan días con mayor demanda laboral, por lo cual dentro de sus recomendaciones es considerar un horario para impartir las capacitaciones acordes a su disponibilidad de tiempo. La siguiente tabla presenta los días y periodos sugeridos:

Tabla 14. Disponibilidad de días y periodo horario sugerido por área de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

Áreas	Participantes	Día	Periodo
Operaciones	Administración del complejo	Fuera del horario laboral	mañana
	Administración del estadio	Viernes o martes	mañana/tarde
	Competiciones	Viernes o martes	mañana/tarde
Desarrollo Humano	Psicólogos	Lunes	mañana 10:00-12:00
	Tutores	Viernes	mañana 10:00-12:00
Recursos Humanos	Recursos humanos	Miércoles a sábado	Tarde

Comercial y Marketing	Comercial y marketing	Lunes	mañana
Deportiva	Deportiva	Lunes a jueves	Tarde 15:00-16:00
Colegio IDV	Colegio IDV	Jueves y viernes	mañana 12:00-13:30

CONCLUSIÓN

En el mundo laboral contemporáneo, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades interpersonales, están cobrando una importancia cada vez mayor. A diferencia de las habilidades técnicas específicas, estas se centran en aspectos personales y sociales que influyen en la interacción profesional, abarcando desde la inteligencia emocional hasta el liderazgo. En un entorno laboral caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la globalización, estas habilidades son valoradas por su contribución al desarrollo personal y profesional, siendo esenciales para destacar tanto en la carrera como en la vida cotidiana.

Por otro lado, las habilidades duras, adquiridas mediante educación formal o capacitaciones, desempeñan un papel fundamental en la productividad y en las decisiones de contratación. En la actualidad, las habilidades duras más solicitadas, como la alfabetización digital y la gestión de riesgos, reflejan la necesidad de adaptarse a un entorno laboral cada vez más tecnológico y globalizado. La integración de estas habilidades con la tecnología no solo es esencial para la movilidad social de los trabajadores, sino que también contribuye significativamente al desarrollo y la producción empresarial.

Es por ello, que en la actualidad las empresas requieren en su mayoría que sus colaboradores tengan una amplia gama de habilidades duras y blandas, mismas que les ayudaran a ejecutar sus actividades laborales de una manera positiva, ocasionando que la

productividad de la organización aumente considerablemente.

Para cumplir con el objetivo del trabajo de investigación, se levantó información sobre las necesidades de capacitación de habilidades duras y blandas del personal administrativo del Club de Alto Rendimiento del Valle. Para ello, se utilizó la implementación de encuestas semiestructuradas a los Gerentes de la organización, para posterior, hacer uso de grupos focales a los distintos colaboradores para recopilar la información requerida.

Dentro del presente trabajo, cinco de las seis áreas totales que forman esta organización fueron partícipes de la encuesta inicial dirigida a los Directivos para obtener información y así un primer acercamiento a las necesidades de capacitación de los colaboradores. Además, dentro de los grupos focales, la muestra fue de cuarenta (40) participantes, de un total de ciento cuarenta ocho (148) colaboradores que forman el Club Deportivo.

La evaluación del Área operativa revela un panorama mixto en cuanto al desarrollo de habilidades. Aspectos como la proactividad, el trabajo en equipo, la comunicación intragrupo, el compromiso y la flexibilidad se encuentran bien establecidos, lo que sin duda contribuye al funcionamiento eficiente de la operación. A pesar de esto, se destacan áreas de mejora en comunicación asertiva y liderazgo, cuyo fortalecimiento podría impactar positivamente la productividad del equipo operativo. Se sugiere enfocarse en desarrollar estas competencias para mejorar el rendimiento y la eficacia en el ámbito operativo.

Asimismo, la evaluación del Área de Desarrollo Humano destaca la presencia de habilidades reforzadas, como la confianza y empatía entre los colaboradores y los infantes, lo cual contribuye positivamente al funcionamiento de la organización. No obstante, se señala la necesidad de mejorar la comunicación asertiva y brindar conocimientos psicológicos y pedagógicos para un manejo más efectivo de grupos. Se recomienda

implementar programas de capacitación para optimizar el rendimiento y la eficacia en esta área.

De igual forma, al analizar el Área de Marketing, se observa un conjunto de competencias sólidas, tales como la comunicación asertiva interna, la creatividad, la adaptabilidad, la proactividad y la capacidad de autoaprendizaje. Estas habilidades han contribuido al funcionamiento eficiente y la innovación dentro del equipo de marketing. Sin embargo, la deficiencia en la comunicación entre departamentos obstaculiza el flujo de información en el club. Abordar esto es clave para mejorar la colaboración y la eficacia organizacional.

Igualmente, la revisión del Área Deportiva resalta un desarrollo adecuado en liderazgo y comunicación interna. No obstante, se identifican carencias en la comunicación asertiva con los infantes y en el manejo conductual. En consecuencia, se sugiere la implementación de medidas específicas para abordar estas deficiencias y mejorar la interacción y gestión efectiva con los participantes.

Finalmente, los resultados obtenidos de la revisión del Área de colegio, revelan fortalezas en creatividad y tolerancia. Aunque, se reflejan deficiencias en técnicas pedagógicas y manejo de infantes. Por lo que, se recomienda enfocarse en la capacitación en estas áreas específicas para mejorar el desempeño general y promover un entorno educativo más efectivo.

En síntesis, al analizar los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas, se identificaron tres habilidades generales y tres específicas claves para cada área. Se destaca la proactividad y el sentido de pertenencia del personal. No obstante, los datos recomiendan una alta demanda de capacitación en comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo para todo el personal administrativo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle.

REFLEXIÓN PERSONAL

El desarrollo de habilidades tanto blandas como duras dentro de una organización es esencial. Brindar a los colaboradores oportunidades de crecimiento en sus roles no solo genera un entorno laboral positivo, sino que también refuerza el desempeño de los trabajadores, promoviendo el crecimiento personal y profesional. Este enfoque se basa en tener un personal más capacitado y también fomenta un sentido de realización y satisfacción en la ejecución de sus tareas cotidianas.

Adicionalmente, comprender las necesidades de cada rol laboral es importante para diseñar planes de capacitación efectivos. Identificar los intereses específicos de cada posición permite la creación de programas formativos más precisos y pertinentes. En este caso en específico, el uso de métodos, como: los grupos focales, proporcionaron un enfoque directo y contextualizado para identificar áreas de mejora y optimizar las estrategias de desarrollo.

Sin embargo, se enfatiza la necesidad de definir una estructura organizacional clara, tomando en cuenta que es la base fundamental para cualquier iniciativa de desarrollo. Cada colaborador y área debe comprender a fondo sus funciones y responsabilidades dentro de esta estructura para garantizar un crecimiento organizacional efectivo.

LIMITANTES

- Una limitación en nuestra investigación fue el tiempo que tomó obtener respuestas de la organización a nuestras solicitudes de información. Lo cual generó obstáculos en el desarrollo y la implementación de la metodología de investigación.

La falta de participación de una de las gerencias retrasó el proceso de análisis de

resultados. Para futuras investigaciones, es fundamental establecer expectativas claras y promover una buena comunicación para asegurar la colaboración de todas las partes interesadas.

- El número de participantes para la entrevista por grupos focales no es confiable, dado que se requería un total de 108 participantes para que la muestra tenga un 95% de confiabilidad, pero solo se contó con 45 participantes.

La falta de moderadores y anotadores para las entrevistas en grupos focales fue un desafío en nuestra investigación, limitándonos a solo tres participantes. Este factor influyó en la diversidad de perspectivas y la profundidad de la información recopilada. Es esencial contar con recursos adecuados para optimizar futuros trabajos de investigación.

- La carencia de una estructura organizacional definida dentro de la organización representó un desafío durante el proceso de levantamiento de información. También la ausencia de roles y responsabilidades claras entre los colaboradores dificulta la identificación y selección de participantes adecuados para las entrevistas.

ANEXOS

Anexo 1. Estructura de Encuesta dirigida a gerentes o coordinadores de las seis áreas de trabajo del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle

1. Para identificación de las áreas y dirigentes participantes, de acuerdo al organigrama socializado por parte del Club deportivo:

Escoge el área a la que perteneces:

- Deportiva
- Colegio IDV
- Desarrollo Humano
- Operaciones
- Comercial y Marketing
- Recursos humanos

Escoge el cargo al que pertenece:

- Director
- Gerente
- Coordinador

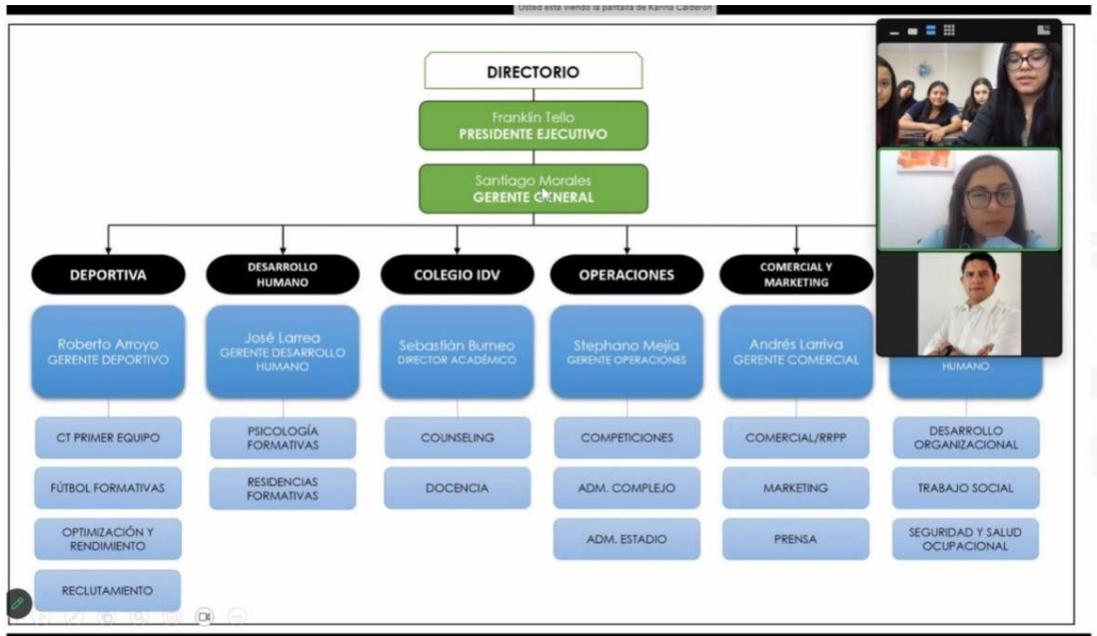
Preguntas para indagar intereses de capacitación, para el área a su cargo en función al trabajo que realizan, determinar habilidades claves a desarrollar e identificar la modalidad y horario ideal para establecer un programa de capacitación tentativo.

2. ¿Le gustaría recibir algún tipo de capacitación para su área de trabajo dentro del IDV?
- Sí
 - No
3. Tiene alguna idea específica sobre los temas o módulos que le gustaría que se incluyeran en la capacitación
4. ¿Existen áreas específicas en las que ve la necesidad de mejorar la eficiencia, la comunicación o el desempeño con su equipo de trabajo?
5. ¿Cuáles son las habilidades o competencias clave que considera más importantes para el éxito de tu equipo de trabajo? (Menciona tres habilidades de tu equipo de trabajo)

6. ¿Qué desafíos específicos enfrentan sus colaboradores en su trabajo cotidiano que cree que una capacitación podría abordar?
7. ¿Cómo es la comunicación dentro de tu equipo de trabajo?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
8. En cuanto a la duración y el formato de la capacitación, ¿tiene preferencias o restricciones que debamos considerar al diseñar el programa?
- Sí
 - No
- Si responde sí, ¿Qué tipo de preferencias?
9. ¿Qué día le gustaría que su equipo de trabajo sea capacitado?
- Lunes
 - Martes
 - Miércoles
 - Jueves
 - Viernes
 - Sábados
10. ¿En qué horario le gustaría que su equipo de trabajo reciba la capacitación?
- Mañana
 - Tarde
11. ¿En qué formato le gustaría que la capacitación sea impartida?
- Presencial

○ Virtual

Anexo 2. Organigrama socializado por la gerencia de RRHH del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle



Referencias

Asociación de la Real Academia de la lengua española. (2023). *Real Academia Española*.

Obtenido de <https://dle.rae.es/capacitar?m=form>

Acocella, I., & Cataldi, S. (2021). *Using focus groups: Theory, methodology, practice*. SAGE Publications

Arrieta, E. (2020). Habilidades blandas: ¿Cómo desarrollarlas?

Álava, Á. F. B., Vélez, C. R. C., Parrales, T. M. M., & Castillo, M. Á. P. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(4), 37.

Baburajan, V., João de Abreu, e. S., & Francisco, C. P. (2022). *Open vs Closed-ended questions in attitudinal surveys -- comparing, combining, and interpreting using natural language processing*. Cornell University Library, arXiv.org.
<https://doi.org/10.1016/j.trc.2022.103589>

Bandura, R. (2023). Preparing International Development Professionals for the Digital Age. Center for Strategic and International Studies (CSIS).
<http://www.jstor.org/stable/resrep47346>

Bishop, T. (2017). The hard truth about soft skills. *Muma Business Review*, 1(18), 233-239.

Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica.

Buşu, A. F. (2020). Emotional intelligence as a type of cognitive ability. *Revista de Ştiinţe Politice. Revue des Sciences Politiques*, (66), 204-215

- Calderón, K. (2023). Información IDV. Quito, Ecuador.
- Chávez, M. A. R., & Fuentes, N. N. M. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2), 27-37
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chi, G. I. C., & Acosta, M. D. S. Z. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, 10(38), 54-65.
- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.
- Díaz, P., Hernández, M., & Pérez, Y. (2018). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en los Funcionarios Públicos. *Recitium*, 59-72.
- ESPINOZA, M., Antonio, M., GALLEGOS, B., & del Pilar, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.
- Estrada, D. S. L., Vera, P. E. L., Taboada, M. M. M., & Juárez, R. S. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3), 72-82.
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.

- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47.
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare boletín científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11).
- Gómez, L. M. P., Borrero, C. P. V., & Pertúz, M. J. M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (26), 153-168.
- Gilyazova, O. S., Zamoshchansky, I. I., & Vaganova, O. I. (2021). Problemas de la definición, clasificación y desarrollo de las habilidades blandas en la educación superior en el contexto de los enfoques competente y humanista. *Revista universidad y sociedad*, 13(2), 242-248.
- Gurjanov, A. V., Zakoldaev, D. A., Shukalov, A. V., & Zharinov, I. O. (2020). The high industrial Education 4.0 soft skills and hard skills. *Journal of Physics: Conference Series*, 1691(1)<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1691/1/012022>
- Hendarman, A., y Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, (8), 139-169.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). El desarrollo inclusivo del talento como enfoque clave de gestión del talento: una revisión sistemática de la literatura. *Revisión de la gestión de recursos humanos*, 33 (1), 100926. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>

- Laines Alamina, C. I., Hernández García, A. P., & Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculatiÉgica*, 7(1), 929-944.
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Lara, M. A. B., Mansilla, M. P., de Agüero Servín, M., Mendiola, M. S., & Cazales, V. J. R. (2022). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *Revista CPU-e*, (34), 163-197.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>.
- Medina, B., Palacios, W., & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Revista Boletín Redipe*, ISSN 2256-1536.
- Mejia, C., Chacón, J., Garay, E., Torrealba, M., Delgado, S., Róbal, R., . . . Serrano, F. (2020). Capacitaciones e investigaciones realizados por los recursos humanos en salud, Latinoamérica . *Educación Médica*, 292-298.
- Merriam-Webster. (s.f). Skill. En el *Diccionario Merriam-Webster.com*. Recuperado el 1 de noviembre, 2023. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/skill>
- Morgan, M. (01 de Septiembre de 2023). *Forbes*. Obtenido de How To Transform Your Employee Training With The 'PROOF' Framework: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/09/01/how-to-transform-your-employee-training-with-the-proof-framework/?sh=5adca2d22111>

- Narváez, C., & Erazo, J. (2022). Sector informal de textiles y confecciones: un análisis de las competencias laborales. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 673-688.
- Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1916-1925.
- Oblitas, S. (2021). *Plan de capacitación para el desarrollo de competencias*. Obtenido de Universidad César Vallejo:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68752/Oblitas_PSZ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacheco, F. D. R., & Salazar, V. G. P. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195.
- Paredes, R. G. S., & Silva, M. V. Ñ. (2022). Percepción del trabajo en equipo y de las habilidades sociales en estudiantes universitarios. *Puriq*, 4, e265.
- Paz Guerra, S. I. (2022). Desarrollo de habilidades Sociales para un efectivo trabajo en equipo en estudiantes universitarios de psicología de la Universidad Salesiana-Ecuador, 2021.
- Padilla-Bermúdez, Y. (2023). Habilidades blandas y cognición. *Revista Científica Multidisciplinary HEXACIENCIAS*, 3(6), 14-18.
- Ramón, E. (2003). Las preguntas de respuesta abierta y cerrada en los cuestionarios. Análisis estadístico de la información. *Metodología de Encuestas*, 5(1), 45-54.
- Rebele, J. E., & Pierre, E. K. S. (2019). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge. *Journal of Accounting Education*, 48, 71-79.

- Rentería, E. (2019). *Psicología(s) Organizacional(es) y del (de los) trabajos(s)*. Programa Editorial.
- Riaño Anzola, E. (2019). Habilidades blandas en el entorno laboral globalizado.
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29.
- Sebastião, L., Tirapicos, F., Payan-Carreira, R., & Rebelo, H. (2023). Skill Profiles for Employability: (Mis)Understandings between Higher Education Institutions and Employers. *Education Sciences*, 13(9), 905. <https://doi.org/10.3390/educsci13090905>.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice* (Vol. 20). Sage publications.
- Sim, J., & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & quantity*, 53(6), 3003-3022
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.