

Análisis de Habilidades Duras y Blandas en los Procesos de Reclutamiento y Selección

Hard and Soft Skills Analysis in the Recruitment and Selection Processes

Autor: Miguel Guayasamín
mguayasamin3@indoamerica.edu.ec

Tutor: PhD. Parvaneh Saeidi
parvanehsaeidi@uti.edu.ec

Lector: Econ. Mercedes Galarraga
MBA.
mercedesgalarraga@uti.edu.ec

Lector: Ing. María Fernanda
Becerra Msc.
mariabecerra@uti.edu.ec

Trabajo de Titulación para la
obtención del título de
Licenciado en Gestión del
Talento Humano de la
Universidad Tecnológica
Indoamérica.

Modalidad: Presencial
Investigación
Cualitativa.

Quito, Ecuador.
Agosto de 2023

RESUMEN

La gestión del talento humano junto al subproceso de reclutamiento y selección deben estar conscientes de la existencia de habilidades blandas y duras, mismas que deberán ser analizadas o considerados a la hora de contratar un nuevo colaborador dentro de su perfil profesional, esto logrado con diferentes técnicas como el assesment, aplicaciones como el Workday entre otras, que permitan no solo generar, si no fortalecer aquellas habilidades con la finalidad de tener colaboradores que se alineen a una cultura empresarial fuerte y estable. El objetivo principal del estudio se centra en evidenciar la importancia del análisis de habilidades blandas y duras a la hora de reclutar posibles candidatos idóneos; para efecto metodológico se ha utilizado una entrevista semiestructurada abierta donde se logró observar la existencia de habilidades blandas y duras estandarizadas bajo el nuevo modelo e influencia de Essity, esto dentro de la conocida empresa **Grupo Familia**, misma donde se prioriza la creación de espacios o procesos clave para la captación, desarrollo y crecimiento tanto organizacional como profesional para todos sus colaboradores.

Palabras Clave: *Gestión del Talento Humano, Habilidades Blandas, Habilidades Duras, Reclutamiento y Selección. Grupo Familia*

ABSTRACT

The management of human talent together with the recruitment and selection subprocess must be aware of the existence of soft and hard skills, which must be analyzed or considered when hiring a new employee within their professional profile, this achieved with different techniques such as assesment, applications such as Workday among others, which allow not only to generate, but to strengthen those skills in order to have employees who are aligned to a strong and stable corporate culture. The main objective of the study focuses on evidencing the importance of the analysis of soft and hard skills when recruiting potential suitable candidates; for methodological purposes, an open semi-structured interview has been used where it was possible to observe the existence of standardized soft and hard skills under the new model and influence of Essity, this within the well-known company **Grupo Familia**, which prioritizes the creation of spaces or key processes for the recruitment, development and growth both organizational and professional for all collaborators.

Keywords: *Human Talent Management, Soft Skills, Hard Skills, Recruitment and Selection. Grupo Familia*

1. INTRODUCCIÓN.

El tema de la gestión del talento humano en las organizaciones ha ido creciendo a lo largo de la historia, pues el talento humano ha ido de la mano en cuanto a evolución con las empresas a lo largo de las últimas décadas o años, así podemos afirmar que cada organización tiene en sí, un nivel importante y de carácter indispensable dentro de las mismas.

Según Chiavenato (2011), la correcta gestión del talento humano permite el enriquecimiento de talentos, a través de la creación de condiciones favorables, oportunas, para poder aprovechar y potenciar al máximo todo tipo de habilidades de las personas o talentos claves para el desarrollo organización o incluso para la consecución de objetivos empresariales. Evidenciando así que la gestión sobrepasa una administración, la gestión contempla dirección, ejecución y control, mismo triángulo que puede ser transformado gracias al modelo o ciclo de la mejora continua desde un aspecto más personalizado.

De igual manera la palabra “gestión” como tal ha sido parte del crecimiento y evolución humana, todo en la búsqueda de la optimización de recursos, con los mejores resultados posibles, sin embargo, en este estudio nos centraremos en el principal problema de este extenso tema, y, este se relaciona al correcto análisis e interpretación de todas las habilidades blandas y duras que forman parte esencial de los procedimientos de reclutamiento y selección.

Para Betancur y otros (2014), el

reclutamiento de personas hace referencia al conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer posibles candidatos potenciales, capaces y calificados para ocupar un puesto en una organización.

Cabe mencionar que este es un subsistema en el cual se realizan determinadas tareas a fin de discernir postulantes, dentro del proceso tenemos todo lo relacionado al análisis de necesidades de la empresa, lanzamiento de convocatoria, recepción y análisis de hojas de vida, evaluaciones, entrevistas, entre muchos otros, todo acorde a los procedimientos completos que las diferentes empresas realizan acorde a su cultura organizacional y sus necesidades.

Este mismo proceso ha sido acompañado por un mundo cada vez más cambiante donde se prima el aprendizaje en diferentes modalidades, intereses o alcances, un mundo donde las capacidades deben sobrepasar los escalones que las personas de nuestros entornos laborales requieren; he aquí donde las entidades educativas, sobre todo superiores, deben o deberían enfocarse a fin de instruir conocimientos no solo teóricos, sino más bien prácticos para formar personas óptimamente capaces para desempeñarse en un mundo laboral altamente competitivo.

Como se menciona anteriormente el mundo ha cambiado, no solo por recientes acontecimientos en donde la humanidad tuvo que cambiar, implantar o innovar procesos o procedimientos ágiles y efectivos, sin la necesidad del contacto cercano o más aun la presencialidad, aquí es donde se toma en cuenta la gestión por

competencias, Alles afirma que el desarrollo de competencias se refiere a la serie de actividades recomendadas a seguir, realizadas con un propósito en particular, este sería el mejoramiento del rendimiento o el desempeño en una competencia específica establecida con anterioridad (2007, p. 64).

Es por esto por lo que, al menos durante el periodo de formación en la educación superior existen ciertas habilidades claves para formar el profesionalismo oportuno del individuo, Ramírez y Manjarrez aseguran que, las habilidades blandas y duras son parte importante en el individuo, recayendo la responsabilidad en las universidades sobre el fomento y desarrollo de habilidades blandas o soft skills, que van desde ética, consciencia, valores, y resolución de conflictos; por otro lado el concomitamiento teórico/práctico que posee cada individuo en relación a una profesión u oficio, mismos conocimientos que se adquieren con capacitaciones o especializaciones dictadas en ponencias, estas conocidas como habilidades duras o hard skills. (2022, p. 2)

En el mismo modo, existen determinados pasos claves, o pilares fundamentales a tomar en cuenta, todo con el fin de lograr la sinergia en el correcto desarrollo de habilidades y competencias: “El modelo en sí apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres subsistemas: Selección, para que a partir de la puesta en marcha sólo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la

organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas” (Alles, 2007, p. 16).

La estrecha relación entre control y direccionamiento hace que exista límites o lineamientos que deben estar perfectamente encaminados dentro de una organización, a fin de que gracias al paso a paso, el continuo trabajo, la eficiencia y la eficacia sea el modelo insignia de la organización, esto mismo traerá a su vez grandes beneficios como la retención de talentos, colaboradores felices y motivados, sentido de pertenencia, hasta el desarrollo y formación de la mano de subsistemas como la capacitación y desarrollo.

Comprender la dimensión o importancia del análisis de habilidades blandas y duras, desde un punto de vista, podríamos decirlo, sistemático, se convierte en un factor determinante e ineludible en todos los procesos de reclutamiento y selección que las empresas realicen, no solo en el país, si no también alrededor de todo el mundo.

Para evidencia del estudio, se ha podido trabajar junto al **Grupo Familia**, empresa que desde 1996 se ha caracterizado por ser actor principal en la economía, generando todo tipo de oportunidades laborales, y operaciones sostenibles para la sociedad en conjunto con el ambiente; se conoce que **Grupo Familia** en la actualidad emplea a más de 1.100 colaboradores, mismo distribuidos en 3 sedes principales como lo son: Quito, Guayaquil y Lasso (Cotopaxi).

En el mismo modo se sabe que este grupo empresarial cuenta con una trayectoria de

más de 60 años en Sudamérica y el Caribe, ellos han formado un grupo de marcas reconocidas y relacionadas a las necesidades de bienestar y salud, se destacan: Familia, Pequeñín, Nosotras, Pomys y Tena.

En el Ecuador los procesos de Reclutamiento y Selección se pueden llegar a dividir en dos sectores, el sector privado y el sector público, en el sector público los procesos están claramente definidos en normas y reglamentos que todas las instituciones estatales realizan, dentro de estos documentos tenemos reglas y normas que a priori deben cumplirse sin margen de error, muchos de esos procesos se basan netamente en el concurso de méritos y oposiciones; ahora bien dentro del sector privado, cada una de las empresas marcan el paso en cuanto a sus procedimientos de reclutamiento y selección de personal, pues cada empresa decide los pasos, formas, cuestionarios y pruebas que desean aplicar, estas mismas por lo general suelen ser acorde a la innovación empresarial.

Todo tipo de pruebas o cuestionarios, así como técnicas o herramientas que permiten agilizar y garantizar los procesos sobre la contratación del personal idóneo, influye proporcionalmente al análisis de diversas habilidades o capacidades con las cuáles un nuevo colaborador puede desempeñar tareas o funciones al más alto nivel, es por ello la importancia del tema seleccionado, así como la propia creación del estudio, reside en que se busca o pretende evaluar acerca de cuáles son las habilidades blandas y duras mayormente potenciales tomadas en cuenta a la hora de seleccionar postulantes fin de que puedan explotar

todas sus actitudes y aptitudes.

Así también el objetivo de este estudio se centra en la importancia de las habilidades blandas y duras a la hora de reclutar o seleccionar posibles candidatos o trabajadores idóneos para el **Grupo Familia**. Para lograrlo se desarrolla una metodología de investigación documental, observable.

En el mismo modo el presente estudio posee dos objetivos específicos y son:

- Identificar las habilidades blandas y duras más importantes basado en la aplicación Workday.
- Conocer los métodos, técnicas o herramientas utilizadas dentro del grupo empresarial.

1.1. REVISIÓN LITERARIA.

Recursos Humanos

Partiendo desde este punto podemos decir que los recursos humanos buscan realizar acciones direccionadas a conseguir un beneficio para la empresa, dentro de este contexto, y según Armijos y otros (2019) se refiere al conjunto de motivaciones, capacidades, experiencias, conocimientos y técnicas que aportará cada persona a una empresa, esto traducido en una ventaja por sobre la competencia, sin dejar de lado el crecimiento organizacional.

En el mismo orden se puede aseverar o atribuir la importancia de los recursos humanos como un factor clave de éxito en una empresa, este recurso no debe ser observado como un gasto sino más bien como una inversión, a día de hoy poseer un enfoque estratégico planeado, ejecutado y

controlado, es esencial en la gestión de una organización (Siavoshani y otros, 2020).

Es decir contemplar integralmente planes, programas o proyectos relacionados al recurso humano desencadenará en el éxito de la empresa, no obstante, si no se encuentra correctamente estructurado también será un punto negativo en dirección al fracaso.

Gestión del Talento Humano

Inicialmente podemos ver que la gestión posee una estructura, lineamientos y direcciones, por tanto, la gestión del talento humano corresponde a “un proceso transversal de toda la organización, cuyas actividades y desarrollo afectan, de forma positiva o negativa, a todas las áreas de la empresa, de allí la gran importancia de ejecutar de forma eficiente estas funciones” (Gaspar, 2021). La correcta gestión también podría buscar coloquialmente dicho, hacer más con menos, es decir, realizar más tareas, más actividades, en menor tiempo y con menos recursos, manteniendo o superando la calidad inicial.

La importancia dentro de la organización radica en un factor crítico y definitivo, esto según Martínez y Mateus (2020, p. 119) también relacionado a procesos potencializadores como programas y capacitaciones, a su vez destacan la perspectiva del mismo, fundamentado en brindar prestaciones o beneficios, no solamente monetarios, mismos que permitan crear emociones como la satisfacción y la autorrealización.

Misma importancia que puede estar relacionada a los objetivos esenciales del

Talento Humano, entre lo que se busca tenemos motivar a los empleados, retenerlos, evaluar su desempeño, aumento de productividad o eficiencia, así como el mejoramiento del entorno o clima laboral.

Reclutamiento y Selección

Se define al reclutamiento y selección como el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos potenciales (calificados/capaces) a fin de que desempeñen un puesto en una empresa (Chiavenato, 2011).

Estos mismos procedimientos pueden ser llevados tanto interna como externamente, es decir, podemos llegar a suplir la necesidad de un puesto de trabajo a la interna (con personas que ya colaboren en la empresa) o externa (con personas postulantes sin vínculos con la empresa); en muchos casos y acorde a los criterios o necesidades las empresas optan por reclutamiento interno, traducido en planes de carrera o promociones.

No existe duda de que en cada proceso existe una importancia y objetivo claro y definido, así es como (Hamza y otros, 2021) afirman que el proceso de Reclutamiento es la función principal de un departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, pues este proceso corresponde al primer gran paso para lograr la calidad competitiva y la ventaja estratégica para una organización.

En los entornos o contextos laborales, existen un sinnúmero de factores a tomar en cuenta para la correcta ejecución de procesos, mismos que deberán ser logrados o conseguidos gracias a las destrezas que

los colaboradores o trabajadores posean en relación a un tópico en concreto o una rama de especialización.

Habilidades Duras

Estas habilidades están arraigadas a todo tipo de entrenamiento, aprendizaje o capacitación concreta con respecto a un tema, Martins (2022) asegura que son las habilidades más tradicionales, este tipo de competencias en general se pueden cuantificar, y corresponden a habilidades aprendidas y mejoradas gracias al esfuerzo continuo, estas mismas pueden ser concretas en relación a un particular trabajo u ocupación.

Pazmiño y otros (2019) afirman que estas habilidades refieren a la capacidad en la utilización del conocimiento adquirido, teniendo las capacidades para ejecutar todos los procedimientos de un campo en específico; poseer, comprender y aplicar fundamentos técnicos propios del área de especialización.

Esencialmente son o apuntan a las capacidades de una persona para ejecutar tareas particulares relacionadas con un trabajo o cargo, mismas que se adquieren durante un proceso formativo (Solares, 2019, como se citó en Araya & Garita, 2019).

Como podemos ver estas habilidades pueden llegar a ser infinitas, todo a través del aprendizaje de nuevos campos laborales u ocupaciones, estas habilidades pueden desarrollarse con la continuidad o permanencia en la cual se ejecutan determinadas actividades.

No debemos indagar a profundidad cuando decimos desarrollo de habilidades duras, Solomon expresa que estas mismas podemos llegar a desarrollar por medio de la formación, capacitación y entrenamiento, pero en muchos de los casos se desarrollan bajo el mismo ejercicio o puesta en marcha de las funciones (2019). Posiblemente esto traducido a ejercer en un campo en una empresa, en un área, junto a pares, jefes o subordinados, stakeholders en general.

Según Saavedra (2023) en la actualidad las habilidades duras más demandadas, se relacionan a la informática o tecnologías en su mayoría, sin embargo el listado es el siguiente:

- Habilidades Analíticas.
- Habilidades avanzadas en IT: conocimientos de lenguajes de programación como HTML, CSS, JavaScript.
- Ofimática.
- Habilidades Servicio al Cliente.
- Gestión de Proyectos.
- Marketing.
- Diseño e Ilustración.

Figura 1

Habilidades duras más demandadas



Dejando entre ver que, si se desea adquirir estas habilidades o competencias se necesita procesos de formación en todo tipo de entidades académicas superiores, ya sean institutos o universidades, mismas que nos brindarán la columna vertebral de un campo o carrera en específico. (Ej. Contabilidad, Economía, Idiomas, Negocios, Administración, Escritura, Informática, etc.)

Considerando el listado anterior, se destacan las siguientes habilidades duras; en primera instancia tenemos la importancia de la informática, dentro del mundo empresarial (Rodríguez, 2019) afirma que la capacitación y utilización de Tecnologías de la información y comunicación (TIC's) ayuda considerablemente a todo tipo de procesos en la mejora continua, direccionada a la competitividad y productividad, sin dejar de lado, la facilidad y efectividad en la comunicación. Mostrando que las nuevas tecnologías han llegado para quedarse y en su momento cambiarán el mundo de los negocios tal y como lo conocemos.

Mientras que por otro lado tenemos la importancia del conocimiento de lenguas o

idiomas, (Molina y otros, 2020) aseguran que el aprendizaje de un nuevo idioma debe estar orientado a realizar actividades que permitan formar hábitos y habilidades de la expresión oral o escrita, esto a su vez, permitirá la familiarización con el nuevo idioma, dando como resultado un pensamiento creativo.

Sobre esta base, podemos decir, que dentro del mundo empresarial, el conocimiento de

uno o más idiomas, representará una clara ventaja a la hora de comercializar o negociar con un mundo globalizado donde la comunicación debe ser breve, concisa y efectiva, en este caso en uno o más idiomas.

Adicionalmente, cómo podríamos llegar a medir estas habilidades, la página especializada InfoJobs (2020) asegura que existen distintos métodos de análisis y técnicas para determinar el grado de desarrollo de las hard skills entre las que se destacan: Pruebas técnicas de competencia, pruebas de conocimiento, pruebas situacionales, cuestionarios psicotécnicos, análisis y de titulaciones, o por último la conocida comprobación de referencias personales/laborales.

Habilidades Blandas

Por el contrario las soft skills o habilidades blandas, podemos evidenciar que muchas de estas habilidades, en gran parte de casos, las adquirimos gracias al entorno donde crecimos o desarrollamos, también con aquellas situaciones que nos marcaron o nos definieron como personas.

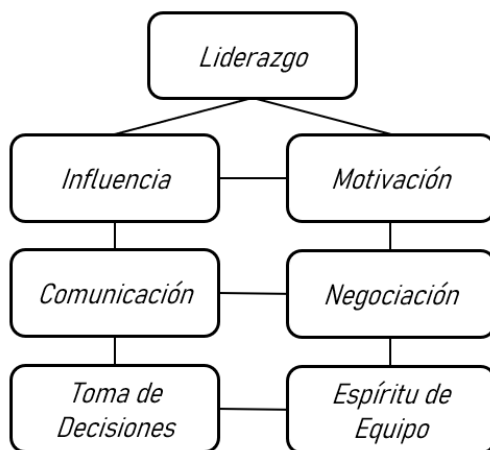
Para Asbari y otros (2020, p.4) las soft skills o competencias interpersonales se llegan a clasificar como conocimientos personales, o en síntesis conocimientos obtenidos o adquiridos de personas o individuos. También afirman que, las experiencias adquiridas varían en función de las situaciones y condiciones no predecibles.

En adición, Mendoza afirma que estas habilidades son la agrupación de comportamientos adquiridos, en lo social, es necesario considerar su aporte al índole

impersonal, puesto que una adecuada vivencia de estas conllevará a la satisfacción personal e interpersonal (2021, p. 7).

Solomon (2019) expresa que actualmente existen 7 principales habilidades que la industria requiere, y son las siguientes:

- Liderazgo: Influir positivamente en quienes lo rodea.
- Motivación: Energía o actitud continua para lograr un o varios objetivos.
- Influencia: Contagiar.
- Negociación: Habilidad de discusión argumentativa lógica.
- Espíritu de Equipo: Formar equipos de alto rendimiento.
- Comunicación: Intercambiar o transmitir información clara y concisa.
- Toma de Decisiones: Elegir entre varias alternativas.



Adaptado de PRINCIPALES HABILIDADES REQUERIDO, de Solomon, 2019.

Sin embargo, Fernández y otros (2020) destacan que estas habilidades no deben limitarse a una forma de relación nada más, sino que, se requiere de habilidades que capaciten al individuo en su desenvolvimiento en un mundo

interconectado, mismo lugar donde la comunicación y la socialización son herramientas clave. (Ej. Colaboración, Adaptabilidad, Pensamiento Crítico, Resolución de Conflictos, Creatividad, Comunicación Efectiva, Liderazgo, Innovación, Inteligencia Emocional, etc.)

Tomando en cuenta el lista anterior, se resaltan las siguientes habilidades blandas, en primer lugar la inteligencia emocional, (Papoutsis y otros, 2019) aseguran que el término como tal se relaciona a una inteligencia social, basado en habilidades para socializar o relacionarse en todo tipo de entornos, este mismo término puede considerarse como un subconjunto clave en la inteligencia emocional.

Ahora bien, relacionado al mundo empresarial, también se menciona que esta inteligencia emocional surge como una habilidad medible, misma información que todo tipo de directivos pueden llegar a tomar en cuenta para informar todo tipo de noticias relacionadas a la empresa, sus procedimientos o acciones, sin la necesidad de que exista un punto limitante para colaboradores (Papoutsis y otros, 2019).

En segundo lugar, consideramos a la Innovación, esta habilidad corresponde a mejorar, rediseñar o modificar elementos ya existentes con el propósito de que funcionen de una mejor manera.

Según (Snihur y Bocken, 2022) recientes investigaciones sobre innovación han permitido examinar cómo los modelos de negocios pueden ser la fuente de innovación y creación de valor en sí mismo, esto gracias a un modelo de

negocio que es nuevo en el creciente mercado, sin dejar de lado la competitividad latente existente.

Vivimos en un mundo donde la innovación la encontramos en todo tipo de mercados, o en todo tipo de ramas, ya sea a nivel físico o digital, alimentando así el pensamiento creativo de todos los involucrados, esto traducido a posibles ventajas para aquellas personas que tengan más desarrollado o predominen su lado o hemisferio derecho del cerebro.

Y por último, tomamos en cuenta a la adaptabilidad, dentro del entorno empresarial según (Córdova y Rivadeneira 2022) implica adecuarse a las funciones, autonomía, la relación con el personal, facilitación a los cambios y las políticas del gestión del cambio; mostrando así cero resistencia, por el contrario ayudando a la generación del cambio sin tensionar la cuerda imaginaria, misma acción que se transmitirá a compañeros, jefes o subordinados.

Según afirma (Tito y Serrano, 2016) las competencias blandas pueden entrenarse desde muy temprana edad, o algunos rasgos de personalidad en síntesis podrán modificarse en función de roles o experiencias que las personas viven.

También se menciona dentro del mismo texto que, muchas de los profesores de escuelas de negocios a fin de enseñar habilidades blandas emplean la lectura y el análisis de casos de estudio; no obstante, para lograrlo oportunamente es necesario generar oportunidades participativas y prácticas (Tito y Serrano, 2016).

En la misma línea se expresa que para lograr la adaptabilidad total, son necesarias las características personales y la responsabilidad de la empresa, ambos factores se relacionan a fin de asegurarse que sus trabajadores tengan condiciones óptimas para cumplir de la mejor manera sus deberes o tareas (Vallejo, 2011, como se citó en Córdova y Rivadeneira, 2022)

Rubio (2019) afirma que existen uno o varios instrumentos para poder llegar a medir estas habilidades transversales, consideramos al el test del Marshmallow (mide control de impulsos); el test de la Torre de Londres (mide habilidades de planeación); o la Escala de Empatía Básica o el Índice de Reactividad Interpersonal (mide la empatía). Para concluir, las actividades que realizan los trabajadores hoy en día consiste en tareas poco repetitivas e individuales. Este nuevo enfoque actual significa que los empleados serán libres y podrán trabajar con otros, esto mediante la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Por lo tanto, la mejor manera de preparar a los futuros trabajadores no se basa solo en mejorar las habilidades técnicas, sino también fortalecer las habilidades personales e interpersonales, es decir, desarrollar aquellas habilidades que les permitan resolver problemas del día a día, generando un estabilidad o punto de equilibrio entre ambas.

H1. La gestión del recurso o el factor humano, de la mano con el correcto análisis de habilidades blandas y duras, influirán positivamente en los procesos de captación y reclutamiento de cerebros organizacional.

2. MARCO METODOLÓGICO.

El presente estudio investigativo consiste en una investigación cualitativa, dentro del mismo en primera instancia tendremos una revisión bibliográfica según diversas teorías y aportes según autores, mismos que fueron recopilados o agrupados con anterioridad y de forma sistemática a fin de la identificación de temas generales y específicos, cabe mencionar que estos autores hablan o se relacionan al mundo empresarial, los recursos humanos, la gestión del talento humano, reclutamiento y selección y habilidades blandas y duras, esto mismo permitió adquirir una interpretación o aclaración clara y concisa sobre los temas a abordar dentro del presente estudio.

Seguido a esto, se ha seleccionado a la entrevista como un método de recolección de información, la entrevista tiene 15 preguntas (revisar anexos), mismas que se relacionan al análisis de habilidades blandas y duras dentro del **Grupo Familia** en su nuevo proceso de reclutamiento y selección, que gentilmente ha aprobado un trabajo en conjunto brindando así ciertos datos que la empresa maneja en cuanto a su sistema de reclutamiento y selección.

Ahora bien, para la entrevista se ha considerado el modelo contextual de Gorden que facilita la toma de decisiones en tres planos de acción y son: elaboración, ejecución y por último interpretación; en el mismo modo esto facilita la agrupación de información relevante, así como generar una relación con la persona entrevistada, sin dejar de lado el tiempo y el lugar correcto para llevar la entrevista.

Es necesario también mencionar que la entrevista es del tipo abierta y semiestructurada, esto quiere decir que durante la entrevista existirá cierta flexibilidad que permitirá establecer una línea efectiva de comunicación, mismo factor que permitirá al estudio mantener las directrices de la investigación.

En el mismo orden para ejecución de la entrevista contaremos con la ayuda de Gabriela Campaña, ella trabaja en **Grupo Familia** por aproximadamente más de año y medio, aquí maneja todo lo relacionado al proceso de selección, esto a nivel nacional y a su vez la hemos escogido gracias a su conocimiento específico del área y por cómo ha sido su desempeño desde que se convirtió en parte del equipo de trabajo del grupo empresarial.

Una vez realizada la entrevista, las respuestas acogidas o agrupadas por el autor serán transcritas, esto con la finalidad de encontrar patrones relacionados a la importancia de análisis blandas y duras, las habilidades más importantes, o las habilidades que más debemos tomar en cuenta.

Introducción del Caso

Por otra parte se destaca que, **Grupo Familia** es una empresa presente en toda Sudamérica y el Caribe. Fundada por John Gómez Restrepo y Mario Uribe Uribe, cuenta con más de 60 años de trayectoria, donde ha cosechado elogios, prestigio y reconocimiento internacional. Es vital mencionar que el grupo empresarial hace parte de Essity compañía líder en higiene y

salud a nivel global. Cabe destacar que la empresa cuenta con 4.826 colaboradores (distribuidos en 8 países) y con más de 1.100 colaboradores en Ecuador.

Grupo Familia posee una presencia internacional destacada, con 10 marcas diferenciadoras, líderes, visibles y superiores en relación a la competencia, promoviendo la sostenibilidad en todos los aspectos a considerar. Cuenta con 8 Centros de Distribución, 8 plantas de producción en 4 países, y operaciones comerciales mediante exportación a 16 países.

Las capacidades estratégicas que manejan son las siguientes:

- Desarrollo de marcas.
- Innovación.
- Go to Market y Distribución.
- Agilidad.

La cultura organizacional que poseen promueve lo siguiente:

- Proteger lo nuestro.
- Superar las metas.
- Pasión por el servicio.
- Innovación para ganar.
- Juntos somos más.

Dentro de tantos años de servicio a miles de personas alrededor del mundo, han sido acreedores de algunas certificaciones, mismas que dimensionan la excelencia y transparencia con la que el grupo trabaja, entre las que se destacan:

- Certificación ISO 9001 (Calidad).
- Certificación BASC y OEA (Seguridad).
- Certificados NTF, BPM cosméticos,

alimentos y veterinarios (Inocuidad).

- Certificación OSHAS 18001 (Salud Ocupacional).
- Certificación ISO 14001, FSC, Carbono Neutro, Punto Verde Eco-eficiente, ICONTEC (Gestión Ambiental).
- Certificación Empresa Altamente Innovadora (Innovación).

Cabe destacar y aplaudir que el grupo empresarial posee un fundación, misma llamada Fundación **Grupo Familia** (fundada en 1996), destinada al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que impactan, con el debido acompañamiento que permite dejar capacidades asentadas en los territorios, generar bienestar y salud de manera sostenible. Entre los ejes principales de trabajo destinados de la fundaciones tenemos la promoción del reciclaje, los hábitos de higiene, bibliotecas comunitarias y donaciones corporativas.

3. RESULTADOS.

Para efecto de agrupación o recolección de información hemos utilizado las siguientes preguntas relacionadas al tema central del estudio, por tanto, los resultados o datos recolectados se transcriben a continuación:

1. Porfavor cuéntanos en una breve reseña sobre ti y sobre Grupo Familia.

Gabi Campaña se focaliza en toda la parte de selección a nivel de nacional de **Grupo Familia**, aquí trabaja aproximadamente un año y ocho meses, el grupo empresarial es parte de Essity desde al menos 2 años atrás con sede en Suecia y presencia en alrededor de 150 focalizado en el sector de la higiene y la salud. **Grupo Familia** cuenta con 2

plantas tanto en Lasso así como en Babahoyo centrados en producción o elaboración del papel higiénico.

2. En general ¿Cómo la empresa maneja su reclutamiento y selección, o mejor dicho cuáles son los pasos a seguir dentro del proceso?

Desde hace aproximadamente 6 meses se hizo un nuevo levantamiento sobre el procedimiento de reclutamiento y selección, esto debido a cambios sobre estrategias y entrevistas más acorde, pero sobre todo por la incorporación a la empresa Essity, y los pasos son los siguientes:

- Enviar tu CV
- Selección de candidatos
- Pruebas en Línea
- Video entrevista
- Entrevista de panel estructurado (Assesment – Entrevista Grupal)
- Verificación de antecedentes
- Envío de oferta laboral
- Inicio/Incorporación
- Comenzar con módulos de e-learning

Cabe mencionar que todo esto se logra en conjunto con la aplicación Workday, muy ligada a este proceso y al *Grupo Familia*, para publicaciones de ofertas laborales utilizan LinkedIn, Multitabajos o procesos internos de sucesión de ser oportuno. Destacamos que solo los puestos técnicos u operativos realizan pruebas técnicas previas al Assesment.

3. ¿Qué importancia se le da a las habilidades duras en el proceso de selección de personal?

Depende mucho del cargo, debido a que existen casos que si requieren de un 100%

de experiencia técnica, esto porque son una empresa de consumo masivo.

Podemos adicionar que esto también se relaciona gracias al tamaño o dimensión del grupo empresarial, acompañado de su presencia y consumo en la mayoría de hogares no solo de la capital ecuatoriana, si no también en todo el país y junto a Essity alrededor del mundo.

4. ¿Cuáles son las habilidades blandas y duras más relevantes que buscan en los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección?

Se menciona que dentro del Grupo Familia, existen ciertas habilidades específicas las cuáles se manejan en todos sus empleados, es decir, es un nuevo modelo y que en realidad no podremos encontrar en empresas tradicionales del mercado.

En síntesis podemos llegar a decir que el grupo empresarial maneja ciertas competencias estandarizadas relacionadas o enfocadas también al cuidado de sus clientes o consumidores, así como de sus stakeholders en general.

5. ¿Cualitativamente como califican las habilidades blandas y duras de los candidatos durante el proceso de selección?

No existe, esto debido a que no aplican modelos tradicionalistas. El proceso de selección se focaliza en competencias o habilidades propias de la organización.

Mostrando así que el grupo empresarial ha buscado quebrar con ciertos paradigmas tradicionalistas o esquemas conservadores,

evidenciando así que la innovación bien desarrollada, encaminada y aplicada también puede traer consigo los mejores resultados posibles.

6. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para medir las habilidades blandas y duras de los candidatos?

Todo se centra en planes de desarrollo y fortalecimiento de las competencias organizacionales, esto acompañado del desarrollo de nuevas competencias gracias al subsistema de capacitación.

Se podría llegar a afirmar que gracias a la formación, desarrollo y capacitación la empresa llega a mantener y sostener todo tipo de habilidades o destrezas que los colaboradores requieren durante el desarrollo de actividades o tareas, a su vez, todos los equipos y colaboradores actuando de forma simétrica y equilibrada para lograr el cumplimiento de metas y objetivos.

7. ¿Cómo se integran las habilidades blandas y duras en los perfiles de puesto y descripciones de trabajo?

Claro que si existe un apartado específico, pero se recalca que son competencias o habilidades propias de la organización y que están presentes en todos sus perfiles o descriptivos. Es decir si comparamos perfiles en diferentes áreas, cargos o puestos, este apartado en concreto será el mismo.

Esto también se relaciona a que dentro de la empresa las y los colaboradores pueden acceder planes de carrera, así como a la rotación de puestos internos siempre y cuando también cumplan con requisitos previos o estudios concretos.

8. ¿Durante la entrevista, que estrategias utilizan para identificar y evaluar las habilidades de los candidatos?

Las entrevistas se basan netamente en la metodología Smart. Esta misma metodología ayuda a ahorrar en al menos un 70% del tiempo en la etapa de preselección, así como considerablemente ayuda a generar una valoración más acertada de los perfiles todo gracias a la evaluación multicriterio pero como mención más destacable podemos decir que más del 80% de los candidatos valoran positivamente la experiencia acorde a la metodología.

9. ¿Cómo se comparan y ponderan las habilidades blandas y duras en el proceso de selección?

No se comparan debido a que como se menciona anteriormente todos los puestos o perfiles manejan las mismas competencias o habilidades empresariales.

Mostrando una vez más que no todo lo que las empresas tradicionales realizan es lo más adecuado o el desencadenante de éxito, si no más bien que existen muchas formas para llegar al mismo resultados, traducido en diferentes técnicas o metodologías.

10. ¿Cuáles son las habilidades blandas más valoradas en la empresa?

Aprende y desarrolla, cultiva la innovación, haz que suceda, manejo de personal, visión de negocios, no obstante, existen algunas creencias organizacionales adicionales.

Mismas creencias que se relacionan o apuntan al compromiso de obtener los mejores resultados posibles, el coraje para

tomar la iniciativa, el cuidado necesario para clientes, consumidores, medio ambiente, así como el trabajo colaborativo entre equipos.

11. ¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el nivel de competencia en habilidades blandas dentro de la organización?

El grupo empresarial utiliza la siguiente escala para todos los niveles y colaboradores:

5 = Excelente

4 = Muy bueno

3 = Bueno

2 = Medianamente cumple

1 = No cumple

Si bien es cierto, no es una escala sumamente compleja, esto se traduce también en la facilidad para entender o comprender la propia escala en ambos sentidos, tanto para evaluador como para evaluado, generando una buena práctica interna donde no exista malos entendidos o un lenguaje sumamente técnico que no todos puedan comprender.

12. ¿En qué medida se valoran las habilidades blandas en comparación con las habilidades duras en su cultura organizacional?

Corresponden a un 60% - 40% a favor de las habilidades blandas, considerando habilidades de comunicación, colaboración, coraje y compromiso. Esta misma ponderación puede relacionarse a que el grupo empresarial valora principalmente aquellas habilidades, creencias y comportamientos que se relacionan netamente al grupo empresarial, todo ya que estas mismas han mostrado un alto

rango de efectividad en el desempeño y rendimiento de todos los colaboradores, no solo en un país, si no alrededor del mundo

13. ¿Qué programas o iniciativas se han implementado para fomentar el desarrollo de habilidades en la empresa?

La empresa maneja un programa de Learning Acompass, este corresponde a un programa de capacitación constante, es decir, el nuevo colaborador, desde el día 1 en la empresa accede y se capacita sobre aquellas creencias y comportamientos organizacionales.

Mismas creencias o comportamientos con los cuáles deberá tomar decisiones, resolver conflictos o relacionarse con el resto de compañeros del área asignada al nuevo colaborador, sin dejar de lado el cumplimiento de tareas así como el desarrollo y formación periódica.

14. ¿Cómo se integran las habilidades blandas y duras en los planes de formación y capacitación en los empleados?

Desarrollando o potenciando a través de cápsulas corporativas temáticas para sociabilizar dentro de los equipos de trabajo en las diferentes áreas; en el mismo modo, aprender o generar cambios junto a la consecución de actividades o tareas que permitan certificar y poner en práctica lo previamente aprendido.

Adicionalmente la empresa auspicia ciertos programas o cursos para que aquel personal más comprometido o más prometedor, a fin de que pueda desarrollar otras habilidades blandas o duras necesarias para

seguir en el camino deseado o mejor conocido como plan de carrera para el colaborador, mismo traducido en retención de talentos.

15. ¿Cuáles son los desafíos o barreras para el desarrollo efectivo de habilidades en la empresa?

El grupo empresarial destaca que en la actualidad no existen barreras, todo gracias a la tecnología y el acompañamiento; en el mismo modo es igual de importante la correcta planificación, así como la ejecución y control en todos los niveles, si bien es cierto existen estándares para todos los colaboradores la idea es que todos puedan desarrollar estas habilidades constantemente y se mentalicen en la búsqueda de encajar de mejor manera en esta cultura empresarial tan fuerte y estable.

Mostrando que los límites en este nuevo mundo se han quedado muy rezagados, la tecnología así como la gestión del talento humano son dos factores que se relacionan a la perfección pero que sobre todo juntos generan un éxito generalizado.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El presente estudio investigativo se centró en la búsqueda de aquellas habilidades que debemos considerar a la hora de tratar de competir dentro del mundo laboral actual tan demandante, o a su vez aquellas habilidades que más debemos tomar en cuenta cuando necesitemos seleccionar al candidato ideal para un determinado puesto; en el mismo se pudo comprobar el objetivo e implicación de la aplicación Workday junto al desarrollo de habilidades gracias al Learning Acompass así como el de las cápsulas temáticas.

Como hemos podido observar o evidenciar dentro del caso de estudio, en este caso en concreto, dentro del *Grupo Familia*, ellos en la actualidad manejan un nuevo modelo o esquema relacionado al proceso de reclutamiento y selección, en adición a las nuevas creencias, habilidades blandas y duras estandarizadas acorde a los diferentes cargos o puestos; esto sin duda se ve claramente influenciado por Essity, una empresa con presencia en todo el mundo, que ha creado y determinado una cultura empresarial fuerte, estable y estandarizada para todas aquellas empresas que se relacionan a ellos.

Esto último, sin importar en donde se encuentren, que idioma hablen o cómo trabajen, mostrando que el fortalecimiento y desarrollo cultural abarca o engloba a todos los colaboradores alrededor del mundo, es decir, ellos lo tienen claro, lo admiran, lo comparten, pero sobre todo lo practican diariamente en sus actividades cotidianas.

Según Solomon (2019) afirma que existen al menos 7 habilidades blandas más solicitadas o requeridas por captadores de talentos o personas especializadas en selección de candidatos, mismas habilidades se relacionan al liderazgo, influencia, motivación, espíritu de equipo, comunicación, negociación y toma de decisiones.

Partiendo de esta base, se evidenció que las habilidades blandas más importantes o a su vez aquellas habilidades necesarias o mayormente contempladas se relacionan a la comunicación, la colaboración, el coraje y compromiso; todo en base al nuevo

modelo que el grupo empresarial sostiene en la actualidad, mismo que es promovido a sus colaboradores en todos los niveles.

Estas habilidades que **Grupo Familia** maneja se relacionan a la oportunidad complementaria con aquellas habilidades propias de los colaboradores agrupadas o adquiridas durante el transcurrir de su vida; estableciendo así un punto de equilibrio entre el lado innato y el lado adquirido.

En adición se observó que aquellas habilidades duras dentro del grupo empresarial se relacionan netamente según los determinados campos de acción. Estas habilidades se relacionan principalmente a la función a cumplir o el cargo asignado, sin embargo, según Saavedra (2023) gran parte de estas habilidades duras deben o debería relacionarse a campos de tecnología o informática, como por ejemplo: ofimática, conocimiento de programas en HTML o JavaScript, Servicio al Cliente, Marketing, Diseño o Gestión de Proyectos.

No obstante, como se expuso durante la entrevista existen algunos cargos o puestos en los que si se debe considerar cierto tipo de habilidades concretas, estos son los puestos técnicos, debido al manejo de maquinaria pesada o transporte, o su vez puestos jerárquicos altos, debido al giro de negocio que la empresa sostiene.

Cabe resaltar también que durante la entrevista pude observar que las personas promueven y practican estas habilidades blandas, claramente noté un clima laboral estable y positivo, mismo ambiente en el que priman valores esenciales que hacen de **Grupo Familia** un lugar idóneo

no solo para trabajar, sino también para crecer y desarrollarse.

En relación con lo último mencionado en el párrafo anterior, fue de gran agrado conocer que el grupo empresarial toma muy en cuenta los procesos de capacitación y desarrollo, esto muy relacionado a la correcta planificación estratégica, ejecución, desarrollo y control de todo el recurso y el talento humano, tal como lo asegura Siavoshani y otros (2020).

Esto último sin duda logrado gracias a los programas que manejan, tanto como con las cápsulas, así como el Learning Acompass. Ambos programas no muestran más que el interés focalizado de la empresa en formar colaboradores de bien, mismos que son tomados en cuenta para planes de carrera o sucesión.

Y si bien es cierto, aunque la influencia de Essity ha sido grande, y que propiamente les llevó a reinventarse o levantar nuevos pasos o procedimientos en reclutamiento y selección no queda duda de que las herramientas que consideran, las metodologías, acompañadas de la tecnología y la innovación generan una empresa responsable y que perdurará por muchos años adelante; pero sobre todo destacando aquel labor, aquellas competencias, técnicas y habilidades que el recurso humano ofrece, o mejor conocido como el talento humano clave para la generación de aquel valor añadido, tanto interna como externamente.

Resulta claro que Essity junto a **Grupo Familia** han establecido procesos y cultura sostenible y francamente replicable en la búsqueda del éxito, no obstante, el nuevo

manejo de habilidades blandas o duras es curioso debido a la estandarización. Si bien es cierto, romper esquemas forma parte de la innovación tal y como afirman Snihur y Bocken (2022) esta misma innovación generará propiamente la creación del valor añadido para el grupo empresarial.

Personalmente considero que añadir otro tipo de habilidades (blandas o duras) así como la utilización de más métricas mejormente detalladas, mismas que pueden llegar a generar gráficos o figuras más amigables para el colaborador, sin duda podría resultar también apropiado, esto tomando en cuenta el número de colaboradores alrededor del mundo.

Ahora bien desde un punto de vista académico o teórico, el presente estudio, ha permitido realizar la agrupación exhaustiva de textos literarios concernientes al tema central de la investigación; mismo que a su vez permitió evidenciar o conocer aquellas habilidades tanto blandas como duras mayormente codiciadas o solicitadas en gran parte de empresas u organizaciones; así como también ha permitido llenar ciertos vacíos tanto a nivel académico, como también a nivel investigativo, mismos desarrollados durante la pandemia por la emergencia sanitaria; y el enorme aporte de obtener información relacionada o aplicada al tema central dentro del territorio ecuatoriano, pero que sobre todo ha brindado la oportunidad de observar desde una perspectiva distinta, en este caso como si estuviésemos dentro de la organización.

Mientras que desde el punto de vista práctico, los resultados recolectados sirven para evidenciar el proceder de una organización altamente posicionada alrededor del mundo; en el mismo modo

este trabajo académico tiene o puede llegar a tener efecto de aplicación para empresas de todo tipo y tamaño que busquen el éxito o generar un cambio o impacto dentro de sus filas; de igual manera sirve para evidenciar que muchas veces los procesos deben cambiar o innovarse posiblemente dentro de las instituciones públicas y privadas del Ecuador, a fin de establecer criterios o modelos que se manejan en la actualidad, evitando así quedar con procesos gigantescos obsoletos o caducos.

Adicionalmente se menciona que durante la aplicación de la herramienta, en este caso la entrevista, a pesar de existir claramente la predisposición de ayudar y aportar con información necesaria que sirva para el estudio académico, muchos de los datos así como de información más profunda estuvo limitada, talvez tomando en cuenta que el grupo empresarial y su adición a la empresa Essity dificulta la divulgación profunda sobre sus procesos o actividades, así como de la propia información en general, esto es entendible debido a que es posible que otras empresas busquen copiarlo o duplicarlo.

Por otra parte, me permito recomendar para todo tipo de investigadores que piensen en realizar estudios o artículos similares al tema central, tomen en cuenta o consideren posiblemente una diferente técnica para la agrupación o recolección de información, o a su vez que busquen aquellas empresas o instituciones que les puedan contribuir con un tipo de información mucha más profunda o detallada, pues sin duda con esto obtendrán mayor credibilidad, así como se evidenciarán o podrán analizar más variables o puntos de vista acompañado del correcto análisis e interpretación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano: basado en competencias (1ª ed.). [PDF], Buenos Aires, Argentina: Granica. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf

Araya-Fernández, E., & Gonzalez, G. (2019). Propuesta para el fortalecimiento de habilidades técnicas, blandas y complementarias, y su impacto en el currículo TIC desde una perspectiva laboral, profesional y de gestión académica. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 10(2), 112-141. <https://doi.org/10.22458/caes.v10i2.1907>

Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikaswi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., & Andriyani, Y. (2020). Impacto de las habilidades duras, habilidades blandas y cultura organizacional: las competencias de innovación del profesor como mediadoras. *EduPsyCouns: Revista de Educación, Psicología y Consejería*, 2(1), 101-121. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/419>

Betancur, E., Boyacá, K. & Bautista, S. (2013). *Protocolo reclutamiento personal Biblored*. UTADEO. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3414>.

Chiavenato, I. (2011). Editorial McGraw-Hill. México. Administración de Recursos Humanos.

Córdova, D. & Rivadeneira, B. (2022). *Adaptabilidad laboral en colaboradores de áreas administrativas en empresas de Lima Metropolitana durante pandemia*. Universidad peruana de ciencias aplicadas. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660413>

Fernández, P., Ordoñez, E., Vergara, D. & Gómez, A. (2020). La gamificación como técnica de adquisición de competencias sociales. *Prisma Social: revista de investigación social*, (31), 388-409. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7625998>

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance [La relación entre Reclutamiento y Selección con el Desempeño Organizacional]. *International journal of Engineering, Business and Management (UEBM)*, 5(3). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3851335

Análisis de Habilidades Duras y Blandas en los Procesos de Reclutamiento y Selección

- InfoJobs. (2020). *¿Cómo evaluar las hard skills en una entrevista de trabajo?*. Blog Empresa InfoJobs. <https://recursos-humanos.infojobs.net/evaluacion-hard-skills-entrevista-de-trabajo>
- Martins, J. (2022). *La diferencia entre las habilidades duras y blandas (hard skills vs. soft skills), con ejemplos de 14 miembros del equipo de Asana*. Asana. <https://asana.com/es/resources/hard-skills-vs-soft-skills>
- Martínez, A. & Mateus, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería: Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7894530.pdf>
- Mendoza, C. (2021). Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(2), 3-16. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2233/4471>
- Molina, A., Molina, P. & Gentry, J. (2020). La gamificación como estrategia didáctica para el aprendizaje del idioma inglés. *Revista Ciencias de la Educación*, 6(3), 1638-1646 <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1672>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L. & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista ReciMundo*, 3(3), 682-705. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>
- Papoutsis, C., Drigas, A. & Skianis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables [La inteligencia Emocional como Activo Importante para RRHH en Organizaciones: actitudes y variables de trabajo]. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(2), 21-35. <https://www.proquest.com/openview/d8d1e48a7ac3126d21c83439b9207173/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4425142>
- Ramírez, M. & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. Ecuador. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27-37. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/590/714>
- Rodríguez, V. A., & Chapis Cabrera, E. (2019). Importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el internet y las redes sociales en el mejoramiento y desarrollo de las empresas. *Contribuciones a la Economía* <https://www.eumed.net/rev/ce/2019/1/tecnologias-informacion-empresas.html>
- Rubio, M. (2019). Medir Habilidades Blandas ¿Qué son las habilidades blandas y cómo medirlas?. BID Mejorando Vidas. <https://blogs.iadb.org/desarrollo-infantil/es/habilidades-blandas/>

Análisis de Habilidades Duras y Blandas en los Procesos de Reclutamiento y Selección

- Saavedra, J. (2023). Habilidades duras: 10 ejemplos de las hard skills más demandadas. Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnología. <https://ebac.mx/blog/hard-skills>
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630122000012>
- Siavoshani, M., Ghorbani, M., & Javadipuor, M. (2020). Pathology of Human Resource Management System in Iran's Ministry of Sports and Youth. *Annals of Applied Sport Science*—2020, 8(3). <https://aassjournal.com/article-1-775-en.html>
- Solomon, Y. (2019). Tools and skills for the development of an engineer in the industry. *Revista latino-americana de inovação e engenbaria de produção*, 7(12), 193-197. <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/70747/40001>
- Tito, M. & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/81>

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco la paciencia, la colaboración y la apertura en la búsqueda de culminar mi carrera universitaria a mi tutora, gracias por las guías y recomendaciones que me permitieron sentirme satisfecho con el trabajo de titulación, de igual manera quiero agradecer a aquellos profesores que me hicieron ver muy positivamente el campo en el cual me estoy formando, pero sobre todo por hacerme esforzar y superarme cada nivel más que el anterior.

DEDICATORIA

Dedico el resultado de este estudio académico a toda mi familia, principalmente a mis padres, mis hermanas y mi pareja, ya que constantemente me apoyaron y me sostuvieron en los momentos más difíciles y complicados. Gracias por guiarme en la búsqueda de la superación personal y profesional, pero sobre todo gracias por buscar mi bienestar por encima de todo.

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE ANÁLISIS DE HABILIDADES BLANDAS Y DURAS

Fecha: miércoles, 14 de junio del 2022

Hora: 10h00

Lugar: Quito, Instalaciones Grupo Familia

Entrevistador: Miguel Andrés Guayasamín

Entrevistado: Gabriela Campaña

Introducción:

El presente estudio académico con el tema a tratar sobre análisis de habilidades blandas y duras en los procesos de reclutamiento y selección tiene la finalidad de evidenciar todas aquellas habilidades técnicas y conductuales de todos los postulantes sobre una vacante en concreta, no queda duda de que dentro de los procesos de reclutamiento y selección existen muchos factores a considerar, algunos más importantes que otros, mismos que son definidos gracias a las necesidades que una determinada empresa requiera acorde a la agrupación o atracción de potencial talento humano. Para ello contamos con la colaboración conjunta de Grupo Familia y Gabriela Campaña que se desempeña dentro del área mencionada en el tema a tratar principalmente, cabe destacar que toda la información agrupada o recogida gracias a la entrevista será utilizada netamente con fines académicos, misma información que podrá ser leída o evidencia dentro del documento final que servirá para la obtención de mi licenciatura en la carrera Gestión del Talento Humano.

Características de la entrevista:

Flexible, Promueve la Participación, Confidencial

Preguntas:

1. Porfavor cuéntanos en una breve reseña sobre ti y sobre Grupo Familia.
2. En general ¿Cómo la empresa maneja su reclutamiento y selección, o mejor dicho cuáles son los pasos a seguir dentro del proceso?
3. ¿Qué importancia se le da a las habilidades duras en el proceso de selección de personal?
4. ¿Cuáles son las habilidades blandas y duras más relevantes que buscan en los candidatos durante el proceso de reclutamiento y selección?
5. ¿Cualitativamente como califican las habilidades blandas y duras de los candidatos durante el proceso de selección?
6. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para medir las habilidades blandas y duras de los candidatos?
7. ¿Cómo se integran las habilidades blandas y duras en los perfiles de puesto y descripciones de trabajo?
8. ¿Durante la entrevista, que estrategias utilizan para identificar y evaluar las habilidades de los candidatos?
9. ¿Cómo se comparan y ponderan las habilidades blandas y duras en el proceso de selección?
10. ¿Cuáles son las habilidades blandas más valoradas en la empresa?
11. ¿Qué indicadores o métricas utilizan para medir el nivel de competencia en habilidades blandas dentro de la organización?

Análisis de Habilidades Duras y Blandas en los Procesos de Reclutamiento y Selección

12. ¿En qué medida se valoran las habilidades blandas en comparación con las habilidades duras en su cultura organizacional?
13. ¿Qué programas o iniciativas se han implementado para fomentar el desarrollo de habilidades en la empresa?
14. ¿Cómo se integran las habilidades blandas y duras en los planes de formación y capacitación en los empleados?
15. ¿Cuáles son los desafíos o barreras para el desarrollo efectivo de habilidades en la empresa?

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “ANÁLISIS DE HABILIDADES DURAS Y BLANDAS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN“ presentado por Guayasamín Sarzosa Miguel Andrés, para optar por el Título de Licenciado(a) en Gestión del Talento Humano.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los Lectores que se designen.

Quito, 04 de agosto del 2023

.....
PhD. Parvaneh Saeidi

APROBACIÓN LECTORES

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el tema “ANÁLISIS DE HABILIDADES DURAS Y BLANDAS EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN“ previo a la obtención del Título de Licenciado(a) en Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a las sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 04 de agosto del 2023

.....

Econ. Mercedes Galarraga MBA.

LECTOR

.....

Ing. María Fernanda Becerra Msc.

LECTOR