

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**SOFT SKILLS UNA ALTERNATIVA PARA POTENCIAR EL TALENTO
HUMANO EN PYMES PRODUCTORAS DE MUEBLES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Daniela Alejandra Saltos Gallardo

Director:

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

SOFT SKILLS UNA ALTERNATIVA PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN PYMES PRODUCTORAS DE MUEBLES

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autora: Daniela Alejandra Saltos Gallardo

Marco Jacobo Cisneros Martinez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

CALIFICADOR

f.

Joyce Beatriz Mora Rivera, Eco. Mg.

CALIFICADOR

f.

Christian Andrés Barragán Ramírez, Dr.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f.

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2022



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DANIELA ALEJANDRA SALTOS GALLARDO**, con CC. **050348387-7**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“SOFT SKILLS UNA ALTERNATIVA PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO EN PYMES PRODUCTORAS DE MUEBLES”**, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la Escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación, para que, sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, noviembre 2022



DANIELA ALEJANDRA SALTOS GALLARDO

CC. 050348387-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato y al colectivo docente por la formación académica de calidad impartida durante mi permanencia en tan noble institución.

DEDICATORIA

A las personas de mi entrañable afecto mi madre Gabriela, mi padre Julio y abuelitos Gustavo y Eulalia, quienes siempre están a mi lado acompañándome en mis triunfos y fortaleciéndome en mis derrotas.

RESUMEN

Las habilidades sociales se fundamentan en las competencias y aptitudes propias que poseen las personas y que son útiles en el ámbito laboral, pues mejoran la eficiencia productiva del trabajador; bajo esta premisa las PYMES buscan mejorar la contratación del personal, mediante la aplicación de estrategias que promueven dichas destrezas, es así como la investigación tiene como objetivo proponer las *Soft Skills* como una alternativa para potenciar el talento humano en PYMES productoras de muebles. En este sentido, el enfoque de la investigación es cuantitativo y se maneja un alcance descriptivo, puesto que el estudio tiene como finalidad describir cuáles son las habilidades blandas más requeridas para las personas que trabajan en las PYMES productoras de muebles. Para el desarrollo del proyecto se plantea tres aspectos principales aplicados en sus capítulos correspondientes. El primero tiene que ver con la fundamentación teórica de las *soft skills* y su importancia en las PYMES, el segundo corresponde al diagnóstico del proceso utilizado para el reclutamiento y selección del personal en las PYMES productoras de muebles, para lo cual, se aplican dos encuestas dirigidas a gerentes y trabajadores de los departamentos de producción y ventas, es así, que se determina el proceso que estas emplean, como resultado predominan las competencias técnicas sobre las sociales. En el tercer punto se desarrolla un manual en base a estrategias de *soft skills* para el reclutamiento y selección del personal, la misma que es un instrumento útil para la aplicación de las pequeñas y medianas empresas.

Palabras claves: *Soft Skills*, PYMES, estrategias, reclutamiento, selección.

ABSTRACT

Social skills are based on skills and aptitudes that people possess and that are useful in the workplace, since they improve the productive efficiency of the worker; Under this premise, SMEs seek to improve the hiring of personnel, through the application of strategies that promote these skills, this is how the research aims to propose Soft Skills as an alternative to enhance human talent in furniture-producing SMEs. In this sense, the research approach is quantitative, and a descriptive scope is used, since the purpose of the study is to describe which are the most required soft skills for people who work in furniture-producing SMEs. On the development of the project, we considered three main aspects which are applied in their corresponding chapters. The first has to do with the theoretical foundation of soft skills and their importance in SMEs, the second corresponds to the diagnosis of the process used for the recruitment and selection of staff in furniture-producing SMEs, for which two targeted surveys are applied, to managers and workers of the production and the sales departments, this way the process that is used to determine and obtain a result that is technical competences to prevail over social ones. In the third point, a manual is developed based on soft skills strategies for the recruitment and selection of the staff, which is a useful instrument for the application of small and medium-sized companies.

Key words: Soft Skills, SMEs, strategies, recruitment, selection.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Contextualización del talento humano	8
1.2. Importancia del talento humano en las PYMES	12
1.3. <i>Soft Skills</i> como herramienta para la selección del personal.....	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	29
2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación.....	29
2.2. Propuesta de investigación.....	32
CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
3.1. Análisis e interpretación de resultados	62
3.2. Análisis de encuestas a gerentes.....	62
3.3. Análisis de encuesta a los trabajadores	71
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Las PYMES desempeñan un rol fundamental en la economía de los países, debido a que contribuyen a generar fuentes de empleo, que benefician al desarrollo socioeconómico. En las últimas décadas, se evidencia un crecimiento significativo de las PYMES en América Latina y el Caribe y las que presentan mayor desarrollo son: las manufactureras con el 33,10%, comercio con el 29%, servicios con el 22,10% y textiles con el 15,8% (Dini & Stumpo, 2020). Además, existen sectores que aumentaron su participación en el mercado gracias a la aplicación de procesos innovadores, entre ellos se encuentran las empresas financieras, de telecomunicaciones, aseguradoras y hoteleras, se destaca así por su gestión tecnológica, la creación de valor y el desarrollo de estrategias diferenciadoras.

En América Latina la participación de las PYMES en la estructura empresarial económica se mide por el número de estas, las mismas que son importantes para cada uno de los países. Sin embargo, en términos porcentuales, existen más PYMES en la Unión Europea (92,9%) que en Latinoamérica (88,4%). En el caso de la generación de empleo, la participación de este tipo de organizaciones en América Latina es mayor que en Europa (González & Becerra, 2021). No obstante, en Latinoamérica el desarrollo empresarial ha sido distinto con relación a la Unión Europea, sobre todo por la falta de estrategias competitivas que aplican en el mercado.

Es importante destacar que las PYMES aportan de manera considerable al Producto Interno Bruto (PIB). En ese sentido, la Unión Europea aporta el 19,8% mientras que en Latinoamérica su cooperación es del 3,6% (González & Becerra, 2021). De todos modos, la contribución de las PYMES a los países a nivel internacional se basa en el desarrollo económico y social en relación con la producción, demanda y el valor agregado, que son necesarios para generar empleo y riqueza.

Se considera que las PYMES son importantes en el desarrollo de los países, su accionar en el talento humano lo es. En este sentido, a lo largo del tiempo el proceso

de reclutamiento y selección del personal ha tenido que ajustarse a los diferentes cambios presentes en el entorno empresarial, la competitividad es una de ellas; de esa forma las organizaciones optan por buscar personas con mayor nivel de formación académica. En América Latina las PYMES tienen un cierto porcentaje de trabajadores preparados, que cuentan con un título de tercer nivel, como son los sectores de: manufactura con el 68% del personal, comercio con el 64%, servicio con el 62% y textiles con el 58%, es decir, los trabajadores restantes solo cuentan con formación académica básica y primaria (Leonardo, De la Ossa, & González, 2019).

En la actualidad a nivel global se requiere de un talento humano que sea eficiente y eficaz no solo en el desenvolvimiento profesional, es por ello que el personal tiene que ser capaz de interactuar con cada uno de los colaboradores internos y externos de la compañía, a través de destrezas como las *Soft Skills*, sus principales características son: la adaptabilidad, comunicación y capacidad de persuasión, las mismas que son necesarias para no estar fuera de la competencia global, puesto que son aquellas habilidades innatas que poseen los trabajadores en la interacción laboral. Sin embargo, 4 de cada 10 empresas capacitan a sus empleados en el desenvolvimiento de dichas habilidades, que la mayoría de las organizaciones se basan en fortificar las *Hard Skills* en lugar de balancearlas con las *soft skills* (Leonardo, De la Ossa, & González, 2019).

En Latinoamérica los sectores empresariales que aplican las habilidades blandas en los trabajadores son: las manufactureras, comerciales y de servicio, donde a través de capacitaciones continuas potencian las competencias socioemocionales efectivas, es así como los empleados establecen relaciones sólidas a largo plazo, de esa forma estas características influyen de manera positiva en el ámbito académico, social y profesional. En la actualidad, las organizaciones que desarrollan las *Soft Skills* en sus trabajadores y los capacitan de forma constante tienden a tener el 60% más de éxito empresarial, en comparación de las compañías que fortalecen las destrezas profesionales (Bocigas, 2019).

En ese sentido, en los últimos tres años las PYMES se han centrado en contratar personal que sepa combinar tanto las habilidades técnicas como sociales, es así como las empresas aumentaron su participación en el mercado local. Los países europeos que más potencian a su talento humano en relación a las *Soft Skills* son: España con el 55%, Francia 48%, Finlandia 50% e Italia 46% de las compañías (Flores, Chantillon, Müller, & Crompvoets, 2021).

Por otro lado, los países que desarrollan las habilidades blandas en los empleados en América Latina son: Colombia con el 56%, Argentina 46,33%, Perú y Ecuador con el 45% de las organizaciones (Stradi, 2019). De esa forma, las PYMES presentes en las naciones mencionadas, centralizan su productividad laboral en la combinación de las destrezas técnicas y sociales, las mismas que han sido definidas como el “camino hacia el éxito empresarial”, debido a que el personal se convierte en pieza clave ya sea de forma estratégica o táctica, es por ello que aporta a la toma de decisiones, resolución de problemas y adaptabilidad hacia los nuevos cambios presentes en el mercado.

Para Ecuador, las PYMES son actores indispensables para el crecimiento y desarrollo sostenible del país porque dinamizan la economía, mejoran la gobernabilidad y generan fuentes empleo. Los sectores con mayor participación en el mercado son: las manufactureras con el 39,6%, las de comercio con el 32,3%, y las de servicio con el 28,10%, puesto que aportan al desarrollo productivo nacional y contribuyen al cambio de la matriz productiva (Carranco, 2017). Es así como existen organizaciones con mayor demanda en el mercado, como es el caso de las empresas productoras de muebles, en la actualidad este tipo de empresas se destacan por tener un crecimiento de un 39,9% durante los últimos 5 años, por lo tanto, es importante que los procesos sean sistematizados en todas las áreas a través de estrategias competitivas (Pazmiño, Mayra, & Gallardo, 2016)

Entre las provincias que presentan un mayor crecimiento de PYMES dedicadas a la producción de muebles están: Pichincha, Azuay y Tungurahua, entre las tres, ocupan el 52,4% del mercado (Carranco, 2017). El crecimiento de estas empresas a nivel nacional se da gracias a su principal característica que es la “flexibilidad”

para adaptarse a los cambios que se presenta en el mercado, su sencilla estructura organizacional contribuye a la versatilidad y creatividad en el desarrollo de las actividades empresariales, de esa manera su enfoque no solo se basa en el crecimiento económico, sino también, en el desarrollo social.

La provincia de Tungurahua se caracteriza por su producción de muebles, por lo que cuenta con un alto nivel de competitividad en el mercado, en particular, en ciudades como: Ambato, Huambaló, Pinllo y Pelileo, que se destacan por la fabricación en dichos productos. En la ciudad de Ambato, la mayoría de las PYMES, cuentan con más de 20 años de experiencia en el mercado y sus productos son considerados de buena calidad a nivel local y nacional, su fortaleza se centra en la capacidad laboral de los trabajadores y su experiencia en el mercado (Mantilla, Ruiz, Mayorga, & Vilcacundo, 2015).

Como se mencionó con anterioridad, entre los activos más importantes que posee una PYME está el talento humano, sin embargo, es el más complicado de controlar, cada trabajador posee distinto pensamiento, criterio y conocimiento, es así como el comportamiento organizacional es fundamental para comprender las actitudes y aptitudes del personal (Yáñez, Yáñez, & Morocho, 2018). En relación con este tema, los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que realizan las organizaciones, por lo general son en base a las habilidades duras (*Hard Skills*), y estas son aquellas, que se adquieren mediante la formación académica y la experiencia profesional, no obstante, en la actualidad dichas competencias ya no son suficientes para las empresas.

A lo largo de los años, las PYMES manufactureras han buscan un crecimiento sostenible en el mercado, es por ello, que requieren de un talento humano que aporte con dicha meta. En este sentido, el planteamiento del problema parte que en los últimos años se evidencia que los trabajadores no desarrollan sus habilidades blandas, lo que a futuro genera inconvenientes en las nuevas contrataciones del personal, puesto que las organizaciones buscan potenciar su talento humano a través de competencias y habilidades innovadoras que en la actualidad son demandadas en el mercado, sin embargo, los requerimientos

solicitados para el proceso de selección del personal se centralizan en fortalecer las habilidades duras, de esa forma se deja de lado a las competencias sociales que son aquellas que favorecen a la productividad y mejoran el entorno laboral.

El problema central recae sobre la falta de competencias sociales del personal, dentro de las áreas de producción y ventas, lo que debilita la comunicación entre los clientes internos y externos, como resultado se evidencia una falta de empoderamiento de los trabajadores hacia la organización y es así como la empresa disminuye su participación en el mercado, tanto a nivel local y nacional. Además, se evidencia que las organizaciones no cuentan con un manual de procesos para el reclutamiento y selección del personal donde se destaquen los aspectos necesarios que requieren los trabajadores para laborar dentro de las empresas.

Bajo el escenario expuesto, se distinguen como principales causas: el inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, este tipo de empresas no definen las necesidades del talento humano que requieren. La falta de competencias sociales en los trabajadores produce inconvenientes laborales que afecta de forma directa a la organización, por otro lado, la inexistencia de un manual de procesos para el reclutamiento y selección del personal desencadena más costes en recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Los efectos que surgen a causa de los puntos indicados en el párrafo anterior, son: la disminución productiva en ciertas áreas de la organización, lo que produce una baja participación en el mercado, deterioro en la eficiencia de los trabajadores, se produce así un estancamiento laboral lo que ocasiona una obstrucción en el crecimiento profesional y empresarial. Por consiguiente, se presenta la idea a defender, donde se detalla que las *Soft Skills* aplicadas en reclutamiento y selección del personal ayuda a potenciar el talento humano en las PYMES productoras de muebles.

El objetivo principal de la siguiente investigación es: Proponer las *Soft Skills* como una alternativa para potenciar el talento humano en PYMES productoras de muebles.

Para la obtención de los resultados esperados, se contemplan tres objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente las *Soft Skills* y su importancia en las PYMES.
2. Diagnosticar el proceso utilizado para el reclutamiento y selección del personal en las pymes productoras de muebles.
3. Desarrollar un manual basado en estrategias de las *Soft Skills* para el reclutamiento y selección del personal.

Dentro de la metodología se considera un análisis de enfoque cuantitativo, porque a través de la recolección de datos mediante la medición numérica se busca probar la idea a defender propuesta en la investigación, es así como se aplica el método deductivo que va desde hechos generales hasta llegar a lo específico. De la misma forma el alcance es descriptivo puesto que necesita caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como las principales *soft skills* que demandan las PYMES productoras de muebles, de esa manera su diseño es no experimental–transeccional descriptivo, pues la problemática es observada en su entorno natural y la recolección de datos se da en un momento único.

De acuerdo con esto, el proyecto de investigación se justifica como contribución a la recolección de datos útiles sobre las *Soft Skills* como una propuesta innovadora que mejora la productividad laboral, así como el clima organizacional dentro de las PYMES productoras de muebles, el mismo, que favorece al crecimiento sostenible de dichas empresas a través de las aptitudes, capacidades y habilidades que desarrollan los trabajadores en la organización.

Como resultado, se obtiene un manual de procesos para el reclutamiento y selección del personal, el mismo, que se adapta a las necesidades actuales que demanda la industria 4.0, orientados al perfeccionamiento de las habilidades

sociales de los trabajadores, de esa forma se mejora el entorno laboral y favorece a la productividad de las PYMES, debido a que responde a una serie de características personales que favorecen tanto al éxito profesional como empresarial.

Es así que a través de los siguientes tres capítulos se presenta el desarrollo de este proyecto de investigación, realizado como un trabajo de tercer nivel.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Contextualización del talento humano

El concepto de talento humano ha pasado por tres etapas distintas desde el siglo XX hasta la actualidad, se denomina así en sus inicios como relaciones industriales, después como recursos humanos y por último, como la gestión del talento humano, es así, como sus enfoques se ajustaban a las normas y necesidades que demandan las empresas en cada una de las épocas. En el transcurso del mismo siglo se presentaron tres eras organizacionales, las cuales, se llamaron: la industrialización clásica, neoclásica y la era del conocimiento, las mismas que contribuyeron con distintas perspectivas sobre cómo lidiar con el personal dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Para profundizar el tema se presenta el cuadro comparativo 1, donde se hace la relación de las eras con sus respectivas características.

Cuadro 1. Nuevos desafíos de la administración de recursos humanos

Características	Industrialización clásica (relaciones industriales)	Industrialización neoclásica (administración de recursos humanos)	Era del conocimiento (gestión del talento humano)
Inicio de las etapas	1900-1950	1950-1990	1990
Forma de desempeño	Centralización total de las operaciones en el departamento de Recursos humanos	La responsabilidad recae de forma directa sobre los trabajadores	Descentralización de la alta directiva y los trabajadores
Enfoque	Burocrática y operativa	Operativa y táctica	Enfoque global y estratégico
Tipo de actividad	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Actividades esenciales	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, entre otros.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	La forma en que los gerentes y sus equipos consigan seleccionar, capacitar, liderar, motivar y evaluar

Fuente: modificado a partir de Chiavenato (2009)

La era de la industrialización clásica cuenta con el departamento de relaciones industriales, cuyo modelo se basa en ser mecanicista y burocrático, de esa forma

los trabajadores son considerados como mano de obra. Dentro del período de la industrialización neoclásica aparecieron los departamentos de recursos humanos y con ello se empezó a cumplir con las funciones operativas-tácticas, se encarga así del reclutamiento, selección, formación y evaluación de los trabajadores en base a sus relaciones laborales.

Por último, en la era del conocimiento nace la gestión del talento humano, de esa forma los recursos humanos pasan a ser delegados por la alta dirección, es decir, ellos se convierten en los administradores de dichos medios, por lo tanto, los equipos de gestión de talento humano son los encargados de la asesoría interna en temas referentes a las actividades estratégicas y a la orientación global del mercado, de esa manera los trabajadores se convierten en agentes activos e inteligentes que contribuyen a la administración eficaz de los recursos organizacionales.

La gestión del talento humano es vista como un pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, se basa así en la dirección del conocimiento, la misma que es considerada como una ventaja competitiva sostenible en las organizaciones. Desde la perspectiva de Chiavenato (2009) “la administración de recursos humanos cede lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones” (pág. 10). Es así como los trabajadores aportan con su talento, el mismo que contribuye al desempeño laboral tanto actual como a futuro de las empresas, mediante sus habilidades técnicas, sociales, comerciales y de gestión.

En este contexto, se hace la comparación de autores, por lo cual, en base a, sus investigaciones se definen ciertos conceptos acerca del talento humano, principales características y dificultades presentes en las empresas, las mismas, que se evidencian en el cuadro 2.

Cuadro 2. Comparativo de autores

	Chiavenatto	Schuler	Yoder
Definición	La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.	La gestión estratégica de los recursos humanos es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de la persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos.	La gestión de talento humano así es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna. Esta definición se concentra en las relaciones que surge del contrato laboral
Características	Es un departamento muy sensible a la mentalidad que predomina en las empresas. Es contingente y situacional.	Surgen del proceso de implantación de la estrategia. Se identifican componentes como los valores organizacionales, las políticas y las prácticas de recursos humanos.	Abarca funciones de la auditoria de recursos humanos. Presentan divisiones seccionales de los organismos del Área de Recursos Humanos.
Dificultades	Dificultades estructurales en la retención del personal. Inconvenientes de aprendizaje de los trabajadores. Alteración en el orden de responsabilidades.	Desalineación de estrategias. Mantener un solo estilo de liderazgo. Poca comunicación interna y externa.	Errores en la contratación de personal. Promover personal equivocado en los puestos de trabajo. Omitir la evaluación de desempeño.

Fuente: tomado a partir de Chiavenatto (2009), Schuler (2001), Yoder (1960)

En la actualidad es indispensable administrar el talento humano para encaminarse al éxito empresarial, sin embargo, es primordial que los trabajadores cuenten con la capacidad y la aptitud que incluyen cuatro aspectos fundamentales para la competencia individual:

1. **Conocimiento:** se basa en el resultado de aprender a aprender de forma continua, debido a que el conocimiento es un elemento fundamental en el siglo XXI dentro del ámbito laboral.
2. **Habilidad:** se trata de aplicar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, crear e innovar, es decir, es la habilidad de transformar el conocimiento en resultados.
3. **Juicio:** se trata de analizar el contexto, es decir, se centra en factores como la mente crítica, ponderar con equilibrio, definir prioridades y obtener datos e información verídica.
4. **Actitud:** depende de la postura emprendedora, la misma que le permite alcanzar las metas, asumir riesgos, agregar valor, conseguir la excelencia y centrarse en los resultados, para así lograr la autorrealización profesional.

Los trabajadores son capaces de aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de las organizaciones, es decir, que son consideradas como la fuente del éxito y del fracaso. Para lograr los objetivos propuestos por las empresas, es necesario tratar al talento humano como el elemento fundamental para la eficacia de las compañías. De esa forma, su misión es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de habilidades, competencias y aptitudes que contribuyen a la fuerza laboral.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano. Según Vallejo (2015) afirma que al elevar las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización lo que involucra a la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal. (pág. 16)

De esa forma, el personal dentro de las organizaciones aporta con: conocimientos, experiencias, aptitudes, intereses, habilidades y potencial, puesto que aportan al cumplimiento de los objetivos planteados por las empresas, se crea así un equilibrio entre las metas individuales de los trabajadores con las de la empresa.

El talento humano da paso a un nuevo enfoque, donde los trabajadores dejan de ser vistos como simples recursos humanos, a ser considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades y competencias, es decir, se convierten en los nuevos asociados de las organizaciones. Vallejo (2015) plantea: “Las personas tienen que estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos” (pág. 39). En el siglo XXI las empresas exigen a los trabajadores que aporten al incremento de la ventaja competitiva, a través de una adecuada estrategia organizacional, mediante una gestión proactiva, que se basa en función de variables, procesos internos y externos.

1.2. Importancia del talento humano en las PYMES

Desde los inicios de la gestión del talento humano en la era del conocimiento las compañías buscan factores que aporten al desarrollo empresarial y una de ellas es la acumulación del capital humano, el mismo que en términos organizacionales se refiere al complemento del conocimiento con la habilidad. De esa forma, los trabajadores se convierten en un elemento capaz de mantener la tasa de retorno capital, es decir, las compañías tienen que potencializar el activo humano en relación a su formación académica, competencias y habilidades profesionales.

Las empresas adquieren notoriedad, a través de estrategias competitivas, que les permiten tener un valor diferenciador y de la misma manera les ayuda a posicionarse en el mercado. En ese sentido, en las últimas décadas las PYMES dentro del desarrollo económico han estado sujetas a una constante evolución en las políticas de desarrollo productivo y empresarial, sin embargo, este tipo de organizaciones cuentan con una representación significativa en la economía de los países. Las pequeñas y medianas empresas son consideradas importantes para el crecimiento socioeconómico, en especial por su potencial para generar fuentes de empleo, por su capacidad de producir ingresos en sectores estratégicos y su aporte al producto nacional (Solis & Robalino, 2019).

Dentro de este contexto, las PYMES son aquellas organizaciones que buscan posicionarse en el mercado y ser sostenibles en el tiempo, es por ello que requieren

de un capital humano que sea capaz de aportar con sus conocimientos y habilidades a los procesos de producción o servicios, de esa forma dichas empresas necesitan de trabajadores competentes en los aspectos técnicos laborales como en las destrezas sociales, es así como el talento humano, se convierte en el elemento fundamental para conseguir los objetivos organizacionales planteados mediante su aporte operativo-estratégico.

Las competencias y habilidades, potencian a una empresa hacia el logro de un objetivo, pues son destrezas distintivas que inciden positivamente en una organización debido a su relación directa con el desempeño, configura y reconfigura su potencialidad productiva para el logro de un mayor beneficio, donde el talento humano constituye la herramienta útil para alcanzarlo (Palacios, Saavedra, & Camarena, 2018).

Es así como los trabajadores son considerados el recurso más valioso que posee una empresa, debido a que a través del conjunto de conocimientos y capacidades con los que aportan cada uno de ellos a las organizaciones consiguen alcanzar sus objetivos planteados, a través de estrategias corporativas fundamentadas en la competitividad del mercado, las mismas, que se relacionan con el crecimiento y posicionamiento de marca tanto a nivel local, nacional e internacional.

La ventaja competitiva es el atributo más importante que posee una organización dentro del mercado, en especial si se trata de las PYMES, porque cuentan con características distintivas propias que no forman parte de otro tipo de empresas. Es por ello que las compañías que logran prevalecer en el tiempo emplean estrategias diferenciadoras, las mismas, que se adaptan a su presupuesto, sector y tamaño. Se destaca por atributos como: las competencias y habilidades del talento humano, calidad de los productos o servicios, innovación tecnológica y el liderazgo en la gestión por la alta dirección.

En la siguiente ilustración 1 se exponen los principales factores que influyen en la ventaja competitiva de las empresas en relación a la gestión del talento humano.

Ilustración 1. Factores que influyen en la ventaja competitiva



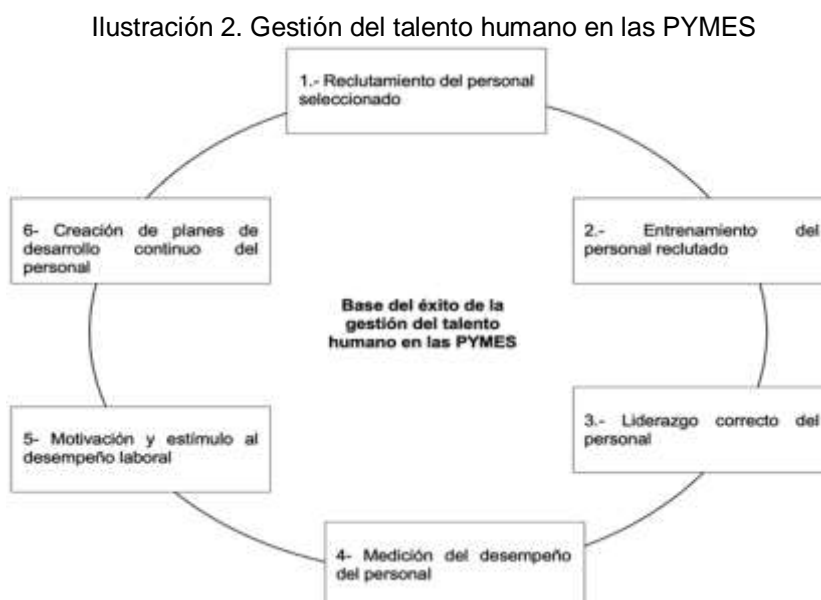
Fuente: tomado a partir de Rincón, Romero, Romero & Sánchez (2020)

En base a los factores de la ventaja competitiva que proponen Rincón et al. (2020) se destacan dos elementos que hacen referencia a los trabajadores como son: la gestión del talento humano y el capital humano, que son considerados como factores estratégicos de la competitividad empresarial debido a que recae sobre el capital intelectual, que es el conjunto de activos intangibles que posee una compañía.

En este sentido, el talento es el cúmulo de competencias, habilidades y conocimientos que son fortalecidos en las personas, las mismas que son útiles para la innovación organizacional, puesto que surgen a nivel individual y migran a nivel profesional. “El capital humano incide en la construcción de ventajas competitivas mediante el desarrollo de competencias en la gestión humana que terminan como distintivas para la empresa” (Palacios, Saavedra, & Camarena, 2018, pág. 60). En este sentido, las competencias son comprendidas como destrezas y conocimientos implícitos en las que el talento humano establece de manera adecuada los recursos, capacidades y aptitudes, para realizar de forma eficaz los procesos productivos, de esa manera se potencia la innovación en los productos y servicios que ofertan.

En este contexto, se conoce que el talento humano en las PYMES es de gran importancia, por tanto, Barragán et al. (2018), hacen referencia al modelo de gestión del talento humano donde se involucran los procesos más relevantes de las

pequeñas y medianas empresas en relación a su personal, como se observa en la ilustración 2.



Fuente: tomado a partir de Barragán, Herrera, López & Llovera (2018)

De esa forma, el talento humano dentro de las PYMES es considerado como la clave para lograr el éxito organizacional, a través de la gestión que realizan los trabajadores tanto en aspectos tácticos como estratégicos, de esa forma los empleados son considerados como el factor principal para conseguir la competitividad en el mercado, es por ello que, a través de sus competencias, habilidades y conocimientos, refuerzan los procedimientos de crecimiento y proyección empresarial.

Por tal razón, las PYMES son fuentes de empleo para miles de personas, estos tipos de organizaciones buscan trabajadores que sean productivos, que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico y al logro de los objetivos. A partir del año 2016 en Latinoamérica y la Unión Europea las pequeñas y medianas empresas que presentaron un mayor desarrollo son: las manufactureras, de servicios, textiles y comerciales, en ese sentido, cada una de las organizaciones requieren de diferentes tipos de trabajadores, que se adapten a cada uno de los requerimientos que exigen las compañías, que cumplan con los conocimientos, capacidades y habilidades para desenvolverse con eficiencia en sus puestos de trabajo (Peñafiel, Pibaque, & Pin, 2019).

Por consiguiente, las PYMES manufactureras se caracterizan por su flexibilidad y bajos volúmenes de negocios, de esa forma estas organizaciones descentralizan la mano de obra que está dado por la tercerización, es así como se logra un ambiente de trabajo seguro y productivo. Por otro lado, las empresas de servicios se destacan por su capacidad de generar distintas fuentes de empleo, por su productividad y calidad, que son considerados como elementos indispensables para su efectividad organizacional.

Las PYMES de textiles se distinguen por su crecimiento sostenible gracias a la expansión industrial, donde el talento humano es la clave para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través del desempeño individual y grupal. Por último, las empresas comerciales se caracterizan por la fuerza laboral que contribuyen al desarrollo empresarial y al crecimiento económico sostenible.

En este contexto, se realiza un cuadro comparativo en base a diferentes autores, que exponen las características personales, competencias y dificultades, que se presentan en las PYMES en relación a la gestión del talento humano, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3. Comparativo de PYMES en sectores empresariales

	Manufactura	Comercio	Textiles	Servicio
Autores	Pedro Guerrero, María González & Juan Maldonado	Jéssica Albán	Jenny Basantes, Ernesto Bonilla & René Basantes	Adriana Vera & Ana Blanco
Características personales	<p>Actitud activa ante dificultades e inconvenientes profesionales.</p> <p>Cuentan con virtudes de acción, realización y cumplimiento.</p> <p>Los trabajadores presentan la facilidad de expresar sus sentimientos de forma concisa.</p>	<p>Talento en el desenvolvimiento social (capital intelectual).</p> <p>Capacidad de integración.</p> <p>Los trabajadores son auto disciplinados.</p>	<p>Empatía de parte de los trabajadores con los clientes internos y externos de la compañía.</p> <p>Capacidad de liderazgo en relaciones humanas.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo.</p>	<p>Capacidad de aceptar las críticas y corregirlas en el ámbito laboral.</p> <p>Capacidad laboral en la integración al entorno social preexisten en la empresa.</p> <p>Resiliencia laboral, lidian mejor con las situaciones de estrés.</p>
Competencias	<p>Fuerza laboral del trabajo en equipo.</p> <p>Capacidad de adaptación y aprendizaje a los cambios.</p> <p>Comunicación interna efectiva.</p>	<p>Empleados analíticos y resolutivos en problemas empresariales.</p> <p>Capaces de innovar temas productivos y administrativos.</p> <p>Participación estratégica en la organización.</p>	<p>Empleados eficientes y eficaces en las áreas organizacionales.</p> <p>Son capaces de desenvolverse a los nuevos medios tecnológicos.</p> <p>Son auto reflexivos en el ámbito laboral.</p>	<p>Comunicación efectiva con convicción.</p> <p>Competencia para evaluar de manera parcial a los demás trabajadores, basado en evidencias circunstanciales.</p>
Dificultades	<p>Debilidades de carácter estructural la su gestión Inadecuada asignación de recursos.</p> <p>Falta de capacitación.</p>	<p>Ambiente laboral interno.</p> <p>Baja participación de los trabajadores en el cambio y mejoras institucionales.</p> <p>Clientes internos poco comprometidos en sus labores.</p>	<p>Falta de valoración laboral por parte de las empresas.</p> <p>Insuficiente capacitación en cada área empresarial.</p> <p>Falta de atención a los requerimientos profesionales del talento humano.</p>	<p>Retención del personal en cada área de trabajo.</p> <p>Ineficiente proceso de evaluación del desempeño.</p> <p>Mantención de una estructura jerárquica en la toma de decisiones.</p>

Fuente: tomado a partir de Albán (2020), Basantes et al. (2018), Blanco et al. (2019) & Calle et al.

En ese sentido, dentro de las PYMES, el capital humano es uno de los factores más importantes con los que cuentan las empresas, puesto que promueven la innovación, creatividad y productividad laboral, que son considerados elementos fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las compañías. “Esto significa que, la importancia del capital humano se fundamenta en el desarrollo de actividades innovadoras, puesto que es un aspecto intensivo en el trabajo de elevada cualificación, es por ello que es imprescindible dentro de los procesos productivos” (Cavazos, Espejel, & Leyva, 2020, pág. 33). Dentro de este contexto los trabajadores poseen habilidades que en el ámbito empresarial son definidas como la suma de conocimientos claves para realizar de forma eficiente las actividades laborales.

1.3. *Soft Skills* como herramienta para la selección del personal

En la actualidad, las empresas requieren de un talento humano que sea capaz de desarrollar tanto sus habilidades duras (*Hard Skills*) como blandas (*Soft Skills*) en el ámbito laboral, en especial aquellas competencias sociales que la industria 4.0 demanda en el siglo XXI.

Las habilidades blandas son competencias conductuales. También conocidas como habilidades interpersonales, incluyen destrezas como son de autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, entre otros. Todo *hard* necesita un *soft* ‘diseñado’ a medida, que lo gestione, lo lidere y acompañe hasta la consecución de los objetivos. (Gutiérrez, 2019, pág. 126)

Los trabajadores en las empresas desarrollan aptitudes y habilidades que son necesarias para el correcto desempeño laboral, sin embargo, las competencias profesionales tienen que ir acompañadas de las sociales, puesto que el conjunto de conocimientos-habilidades consiguen que los empleados sean proactivos dentro de las organizaciones de esa forma no solo cumplen con sus labores profesionales, sino también, aportan de manera estratégica a la compañía.

Entre las competencias más relevantes de las habilidades blandas que contribuyen al desarrollo de los trabajadores y que permite alcanzar resultados empresariales positivos, Ramos (2019) sostiene que son las siguientes:

- **Comunicación:** las organizaciones necesitan empleados que tengan la capacidad de comunicarse de manera eficiente tanto con el lenguaje verbal como no verbal, cuyo objetivo principal es el de transmitir ideas con asertividad y seguridad.
- **Relaciones interpersonales:** los trabajadores necesitan tener la capacidad de mantener una correcta relación con las personas que los rodean en el ámbito profesional, de esa manera el ambiente laboral se vuelve eficiente, productivo y proactivo en todas las áreas empresariales.
- **Trabajo en equipo:** permite que los empleados trabajen de forma correcta dentro de un entorno grupal, cuyos rasgos claves son: la colaboración, cooperación, delegación, escucha activa e intercambio de ideas, las mismas, que se desarrollan en la interacción entre diversos grupos de los distintos departamentos empresariales.
- **Liderazgo:** las organizaciones necesitan contar con personas que tengan la capacidad de saberse, guiar unos a otros, de esa forma se toma en cuenta la gestión de equipos, toma de decisiones, asumir riesgos y la motivación, es así como los trabajadores son capaces de delegar y asumir responsabilidades, en el que todos se encaminan hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Creatividad:** los empleados necesitan contribuir con ideas innovadoras, cuyos aportes forman parte de la evolución y crecimiento empresarial, son importantes para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en situaciones críticas para las organizaciones.
- **Inteligencia emocional:** son las habilidades que ayudan a controlar las emociones dentro de las organizaciones, son vitales para gestionar momentos de estrés laboral, los trabajadores se vuelven capaces de mantenerse consecuentes, empáticos y asertivos.
- **Adaptabilidad a los cambios:** requieren de personas que estén dispuestas a afrontar cambios en el ámbito profesional, en los, que se

involucran nuevos desafíos, procedimientos y tareas que favorecen el crecimiento continuo tanto del personal como el de las empresas.

- **Resolución de problemas:** combina el pensamiento analítico, crítico y creativo para encontrar soluciones a los conflictos, que se presentan en las organizaciones, a través de rasgos claves que tienen que estar presentes en el personal como son: el pensamiento lateral, razonamiento lógico, iniciativa, persuasión, negociación y toma de decisiones.

Mediante la ilustración 3 se ejemplifican las principales competencias sociales que requieren los trabajadores en las organizaciones.

Ilustración 3. Principales competencias de las Soft Skills en el talento humano

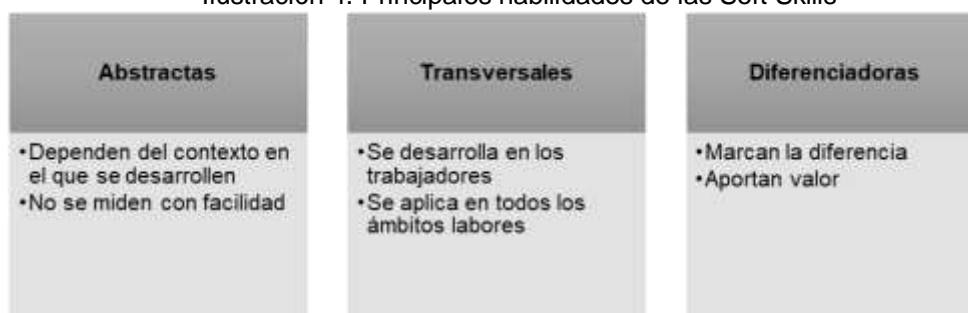


Fuente: modificado a partir de Ramos (2019)

El desarrollo de las habilidades blandas en el mundo profesional es una de las claves para el éxito empresarial, debido a que en la actualidad el talento humano no solo requiere de conocimientos técnicos, sino también, de aptitudes y habilidades que favorecen tanto al desarrollo de los trabajadores como al de la compañía, es por ello que a lo largo del tiempo dichas competencias han adquirido notoriedad en el ámbito organizacional, es así como refuerzan las destrezas de los empleados.

En ese sentido, las *Soft Skills* se enfocan en tres habilidades fundamentales en el ámbito organizacional, las mismas, que se evidencian a continuación, en el cuadro 4:

Ilustración 4. Principales habilidades de las Soft Skills



Fuente: tomado a partir de De la Riva (2019)

Estos tipos de habilidades son fundamentales en el talento humano, porque potencian la productividad laboral y empresarial. Las abstractas permiten que los trabajadores tengan una mirada que proyecten ideas y hallazgos creativos, es por ello que la visión a largo plazo, la capacidad de análisis y la formación de criterio, son competencias indispensables en el personal. Por otro lado, las transversales presentes en los trabajadores, se caracterizan por: ser proactivos, su capacidad del trabajo en equipo y la flexibilidad, estas destrezas no solo son desarrolladas de forma técnica, sino también, están relacionadas con la inteligencia emocional. Por último, las habilidades diferenciadoras son competencias distintivas que poseen cada uno de los empleados en relación a su rendimiento y actuación dentro de la organización (De la Riva, 2019).

Con respecto a la utilidad y aplicación de las *soft skills* en las PYMES, se mencionan dos casos de éxitos en los países de Colombia y Perú, según Matallan (2019), en el análisis realizado en empresas productoras de muebles de la ciudad de Bogotá, se encontró que las competencias que mayor aportan al éxito organizacional y estratégico son: la comunicación 25%, liderazgo 25%, gestión del tiempo 12%, trabajo en equipo 13% y creatividad 25%, la suma de este conjunto de habilidades es del 100%, que estimulan de forma favorable el desempeño laboral y contribuyen a la mejora en los procesos administrativos y productivos de las compañías.

Por otro, lado en investigaciones de empresas productoras de muebles de la ciudad de Lima, resalta que el crecimiento económico de las organizaciones, se da gracias a que los trabajadores cuentan con destrezas como: la resiliencia

colectiva, cultura social, inteligencia personal e interpersonal y flexibilidad cognitiva, donde el conjunto de dichas competencias potencian en un 75%, según afirma Cáceres et al. (2018), es decir, son más productivas que en aquellas compañías que no lo aplican, de esa forma los empleados son considerados como elementos estratégico y tácticos en cada uno de los procesos y departamentos en los que laboran.

En ese contexto, los resultados obtenidos en estas PYMES, se mantienen, puesto que la alta dirección de dichas empresas realizan capacitaciones trimestrales sobre la importancia de las *Soft Skills*, su aplicación en cada área y fortalecen las mismas a través de talleres prácticos de socialización, desenvolvimiento y sobre todo la aplicación del lenguaje verbal y no verbal asertivo, de esa forma los trabajadores son evaluados de manera periódica tanto en el desempeño de sus habilidades técnicas como sociales, mediante cuestionarios teóricos y ejercicios prácticos que demuestran las capacidades, aptitudes y destrezas que desarrollan los empleados en las organizaciones, de esa forma ,se realizan correcciones y mejoras en ciertos aspectos de ser necesario.

Por otro lado, es importante mencionar los aspectos negativos es así que mediante la investigación realizada por Guerrero (2019), en las PYMES productoras de la ciudad de Hermosillo en México, se presentaron dificultades en la aplicación de las *Soft Skills*, en específico en las áreas de producción y ventas, esto debido a que la alta dirección no realizó un estudio previo donde, se detecte de forma correcta las características, aptitudes, destrezas y competencias sociales que poseen los empleados, es así, que los trabajadores lo vieron como una imposición aplicar las habilidades blandas en su labores lo que ocasiono inconvenientes en las empresa, de esa manera llegan a bajar la productividad y su desempeño laboral en un 35%.

Ante lo expuesto en el párrafo anterior, se deduce que las habilidades blandas, antes de ser incorporadas dentro de las organizaciones, necesitan contar con un estudio previo en relación a los trabajadores y sus características de

competencias sociales que poseen, de esa forma la aplicación de las *Soft Skills* se mantiene a través de un proceso continuo donde, se involucran aspectos como: capacitaciones, talleres y evaluaciones periódicas, donde, se busca que los empleados desarrollen dichas destrezas en sus puestos de trabajo y contribuyan al crecimiento organizacional y profesional.

A continuación, en la ilustración 4, se ejemplifica cuáles son las consecuencias de no formar de manera adecuada al talento humano en relación a las *Soft Skills*.

Ilustración 5. Consecuencias de no formar al talento humano en *Soft Skills*



Fuente: tomado a partir de ORH (2019)

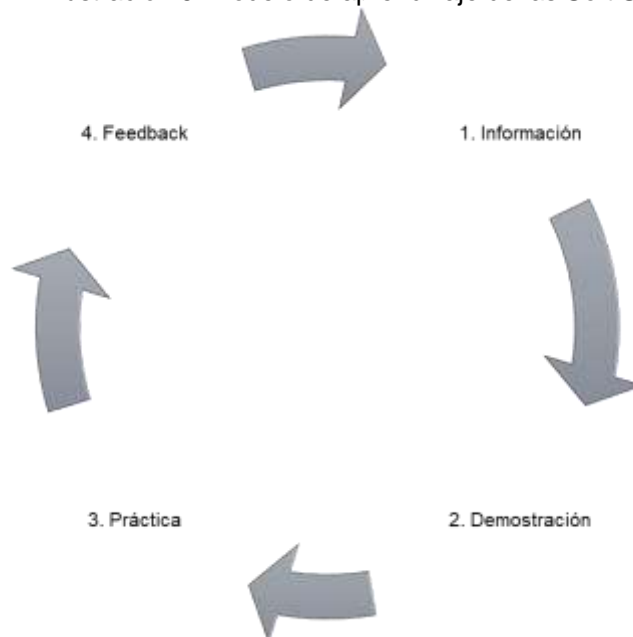
Por tal razón, las PYMES productoras potencian su talento humano tanto con los empleados que ya laboran en las empresas como con las nuevas contrataciones del personal, de esa forma existen ciertas herramientas que son empleadas en los manuales de reclutamiento y selección del personal, las mismas que son necesarias para la contratación de trabajadores donde, se toma en cuenta tanto las habilidades duras como blandas en conjunto, según Guerrero (2019), las herramientas a aplicar en base a la *Soft Skills* son:

- **Pruebas psicotécnicas:** su principal objetivo es identificar ciertas características de las personas como: la agilidad mental, lógica educativa y orientación espacial
- **Pruebas de personalidad:** es de carácter proyectivo, es decir, el candidato al puesto no sabe las respuestas a las preguntas realizadas, de esa forma, se busca evitar que la persona sepa la respuesta, para que, de esa manera, se descubra sus verdaderas características sociales.
- **Dinámicas de grupo:** su principal objetivo es evaluar los siguientes aspectos como: el trabajo en equipo, persuasión, creatividad, liderazgo, capacidad de escucha y comunicación, a través de una representación de roles realizados por los candidatos, que por lo general no son temas enfocados en el ámbito laboral sino social.
- **Centro de evaluación:** combina pruebas de entrevistas tanto individuales como colectivas, resolución de casos prácticos y dramatizaciones de ciertos escenarios que logran presentarse en el ámbito laboral.
- **Grafología:** mediante la escritura, se estudia y analiza los rasgos de personalidad del candidato y características distintivas del mismo.
- **Toma de referencias:** es considerado como un método de investigación al postulante, de esa forma, se busca analizar sus fortalezas y áreas de mejoras, en esta metodología es primordial realizar preguntas con calidad, para evitar las respuestas por “política”.

Las herramientas descritas son de gran importancia en la selección del talento humano, no obstante, los métodos de evaluación no son del todo verídicos, debido a que depende de la honestidad y sinceridad en las respuestas de las preguntas y en la participación de los talleres por parte de candidatos, sin embargo, contribuyen a una aproximación a la realidad en relación a los resultados, que se obtienen en la aplicación de dichas herramientas fundamentadas en las *Soft Skills*.

En la ilustración 5, se demuestra el diagrama de modelo de aprendizaje, el mismo, que se incluye en los manuales de reclutamiento y selección del personal, puesto que tanto los candidatos como los trabajadores ya contratados tienen que seguirlo durante el desarrollo y la aplicación de las *Soft Skills* en las empresas.

Ilustración 6. Modelo de aprendizaje de las Soft Skills

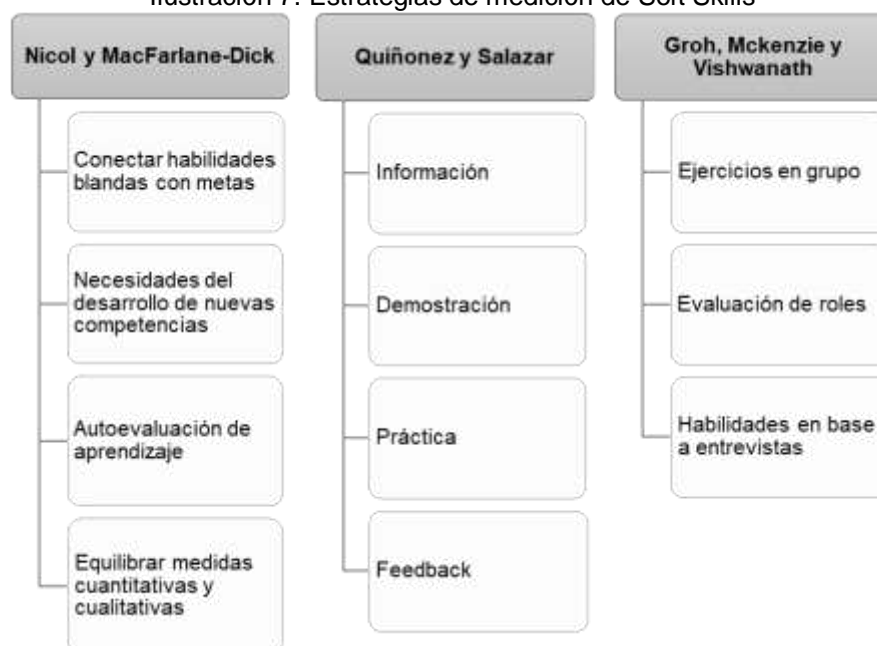


Fuente: tomado a partir de Kraiger (2003)

De esa forma, estos tipos de actividades ayudan a potenciar el desarrollo de las *soft skills*, con herramientas, que se aplican tanto para la selección del personal como potenciar el talento humano ya existente en las organizaciones, a través de estos métodos, se evalúa y se observa la evolución y el aporte que tienen en relación a la productividad laboral.

En el siguiente apartado, se mencionan estrategias de *Soft Skills* que son utilizadas dentro de las pequeñas y medianas empresas en el proceso de reclutamiento y selección del personal, con la finalidad de obtener un sustento técnico aprobado. Es así como, se toma en cuenta los siguientes autores: Nicol y MacFarlane-Dick (2006), Quiñonez y Salazar (2016) y por último, Groh et al. (2016). Para lo cual, en la ilustración 6, se mencionan las estrategias propuestas por dichos investigadores.

Ilustración 7. Estrategias de medición de Soft Skills



Fuente: tomado a partir de Nicol et al.(2006), Quiñonez et al.(2016) & Groh et al. (2016)

A través de la investigación, logran proponer cuatro estrategias de medición cuya finalidad es obtener una mejor visión de los postulantes en relación a las prácticas de rendimiento de las *Soft Skills*. Los autores Nicol y MacFarlane-Dick (2006) dentro del estudio, toma en cuenta a dos principales estrategias, puesto a que éstas contribuyen a reconocer las mejores características sociales de los candidatos, así como también, su eficiencia productiva, como son:

- **Conectar habilidades blandas con metas:** en este punto los candidatos tienen que poseer un balance personal y profesional, así como una comunicación efectiva combinada con la capacidad de autocrítica-disciplina, puesto que estos factores son el complemento de la rutina mental y física, que son fundamentales en los puestos de trabajo. En este sentido a través de ejercicios individuales prácticos de resolución de problemas, se evalúan dichas características que son requeridas y que se expresan en la ilustración 3.
- **Necesidades del desarrollo de nuevas competencias:** los postulantes tienen que demostrar su desempeño eficiente, el cual, contempla la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de conocimientos, es así como a través de ejercicios de comunicación grupales los evaluadores

determinan si los aspirantes poseen características que son desarrolladas por las empresas en los puestos de trabajo, mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes y la mejora de habilidades.

Por otro lado, la investigación proponen cuatro estrategias de medición de aprendizaje de las *Soft Skills*, en las que Quiñonez y Salazar (2016) se basan en el modelo de evaluación ya existente de Kraiger (1997), dentro del estudio, se toma en cuenta a todas las estrategias establecidas, debido a que éstas, se basan en un proceso completo de evaluación de competencias y destrezas sociales combinadas con los conocimientos técnicos, las mismas que son:

- **Información:** este primer punto, se refiere a la presentación de conceptos mediante ejercicios prácticos-mentales ocultos en relación a las habilidades que poseen los postulantes, en este sentido los evaluadores observan las principales características de *Soft Skills* que poseen los candidatos y como suelen completarlas en el ámbito laboral.
- **Demostración:** este segundo aspecto hace referencia al acto de demostrar las habilidades y competencias que poseen los aspirantes a través de ejercicios grupales de simulación de ambientes, que se asemejen a situaciones empresariales del mundo real.
- **Práctica:** el tercer punto, se refiere a la aplicación de la técnica del juego de roles, puesto que es así como los postulantes demuestran las habilidades y destrezas que tienen o logran ser adquiridas en el ámbito profesional, que contribuyen a la eficacia laboral.
- **Feedback:** como último aspecto se encuentra la retroalimentación, la misma que es fundamental realizarse durante y después del proceso de selección del personal, puesto que de esa forma los candidatos conocen sus fortalezas y debilidades se centra en el ámbito laboral.

Por último, el estudio hace referencia a la fusión de las dos estrategias expuestas que son aplicadas a los postulantes durante el proceso de reclutamiento y selección del personal. En la que Groh et al. (2016) en este sentido de forma única, se toma en cuenta dos estrategias, puesto que, a través de las actividades expuestas, se

demuestran las características sociales que poseen los candidatos y su eficiencia laboral, las mismas que son:

- **Ejercicios en grupo:** la actividad consiste en separar diferentes grupos de trabajo, en este sentido, cada participante tiene que cumplir con la meta establecida, mientras son evaluados. De esa forma, se busca analizar como los candidatos son capaces de elaborar un plan y así, también, observar la manera en la que resuelven sus diferencias, es por ello que, los aspectos a calificar son: liderazgo, influencia, iniciativa, capacidad de respuesta y sobre todo trabajo en equipo.
- **Evaluación de roles:** tiene como finalidad calificar la confianza, la destreza de respuestas y sobre todo su capacidad de resolver de problemas.

Las estrategias mencionadas en los párrafos anteriores son fundamentales para las PYMES, puesto que durante el proceso de reclutamiento y selección del personal ya no solo se evalúan las competencias técnicas que poseen candidatos, sino también, sus *Soft Skills*, de esa forma, se busca contratar trabajadores que sean completos en sus destrezas profesionales y sociales. En este contexto, el manual que es desarrollado en el capítulo 3 no solo tiene que constar de herramientas y estrategias de medición, sino también, parte de un conjunto de información, que se basa en: introducción, objetivos, definiciones, alcance, base legal, proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. De esa forma, a través de técnicas y procedimientos, se busca atraer postulantes que aporten valor a la organización.

En este sentido, el manual de reclutamiento y selección del personal se establece como un folleto de procedimientos, mediante el cual, se estipulan los pasos que tienen que seguir las empresas de manera dinámica, de esa forma el manual está orientado a planificar, reclutar y seleccionar trabajadores mediante la aplicación de técnicas, estrategias e instrumentos que contribuyen a la contratación de un personal calificado el mismo que tiene que potenciar al talento humano ya existente.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo, se define el tipo y enfoque de la investigación, así como el diseño, donde se busca obtener datos que sean útiles para el análisis e interpretación de resultados, que son importantes para realizar la propuesta establecida en el estudio.

2.1. Definición de tipo y enfoque de la investigación.

Como punto principal, se recalca que, dentro de las PYMES manufactureras, se encuentran las organizaciones dedicadas a la producción de muebles, las mismas que son diferenciadas por su tamaño y procesos productivos, es así, como en la investigación, se toma en cuenta cuatro empresas representativas de la ciudad, las mismas que son detalladas a continuación, en el cuadro 5.

Tabla 1. Segmentación de PYMES a encuestar

Aspectos	Detalle
<p>Número de trabajadores: Según la Comunidad Andina las PYMES tienen entre 10 hasta 99 trabajadores (para la investigación, se toma en cuenta a las áreas de producción y ventas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mueblería Romelia: en todas las áreas organizacionales cuenta con 24 trabajadores • Mueblería Rila: la empresa cuenta con un total de 35 trabajadores en todos los departamentos organizacionales • Muebles universales: la empresa cuenta con un total de 25 trabajadores en todos los departamentos organizacionales. • Mueblería Mesias: la empresa tiene un total de 28 trabajadores en todos los departamentos organizacionales
<p>Ventas anuales: En referencia a la Comunidad Andina específica que las PYMES tienen un valor en ventas, se encuentran en un rango entre \$100.001 hasta los \$2.000.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mueblería Romelia: la empresa en relación a las ventas anuales cuenta con ingresos aproximados de \$150.200. • Mueblería Rila: la organización cuenta con ingresos anuales aproximados de \$250.500 en relación a las ventas • Muebles Universal: los ingresos aproximados de las ventas anuales son de \$210.100. • Mueblería Mesias: la empresa en relación a las ventas anuales cuenta con ingresos aproximados de \$300.000
<p>Inversión en activos Según la Comunidad Andina las PYMES utilizan el método de inversión de activos el mismo que tiene valores entre los \$500 hasta los \$100.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mueblería Romelia: la inversión de activos en la empresa oscila el monto entre los \$50.000 y \$85.000 • Mueblería Rila: la empresa cuenta con una inversión en activos de \$95.000

<p>Distribución La distribución de las PYMES al por mayor funciona de manera especializada, la gama de productos se especializa en el sector de producción de muebles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles Universal: la inversión de activos en la empresa es de un aproximado de \$65.000 • Mueblería Mesias: la empresa cuenta con una inversión de \$78.000 en activos • Mueblería Romelia: distribuye al por mayor a la ciudad de Cuenca • Mueblería Rilla: distribuye al por mayor a las ciudades de Quito y Latacunga • Muebles Universal: distribuye al por mayor a la ciudad de Latacunga • Mueblería Mesias: distribuye al por mayor a la ciudad de Latacunga
--	---

Fuente: modificado a partir de Comunidad Andina (2009)

Con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, se considera un análisis de enfoque cuantitativo, el mismo que tiene un método deductivo, porque empieza en hechos generales hasta llegar a una conclusión específica, es así, como a través de la recolección de datos mediante encuestas se busca medir cuales son las habilidades y competencias sociales más requeridas para el proceso de reclutamiento y selección del personal en las PYMES productoras de muebles.

Además, el alcance que tiene es descriptivo, puesto que según Hernández et al. (2014) “Busca especificar propiedades importantes de cualquier fenómeno en análisis. Describe tendencias de un grupo o población” (pág. 92). De esa forma, se ha determinado caracterizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, así como también, describir las principales habilidades blandas que demanda las PYMES en los trabajadores.

Por consiguiente, el diseño metodológico es no experimental, pues la problemática es observada en su entorno natural y la recolección de datos se da en un momento determinado, dentro de ese contexto el estudio se fundamenta en las *Soft Skills*, es por ello que a su vez, el diseño es transaccional descriptivo, puesto que el estudio tiene como finalidad describir cuales son las *Soft Skills* más requeridas por las PYMES productoras de muebles, en específico en las áreas de producción y ventas, puesto a que estos tienen contacto directo con el cliente.

Dentro de la investigación, se establece la población, la misma que son enmarcadas en dos grupos:

1. Gerentes o propietarios de las cuatro PYMES productoras de muebles seleccionadas de la ciudad de Ambato como son: Mueblería Romelia, Mueblería Rila, Muebles Universal y Mueblería Mesías
2. Trabajadores vinculados en las áreas de ventas y producción de las PYMES seleccionadas.

De esa forma se deduce que, en la investigación, se va a tomar en cuenta a toda la población de las áreas de producción y ventas de las cuatro PYMES seleccionadas de la ciudad de Ambato, con un total de 53 encuestados entre trabajadores y gerentes. De este modo, en el estudio no es necesario extraer la muestra debido a que la población no supera las 100 personas.

Para la recolección de información, se utiliza la técnica de la encuesta, cuyo objetivo es recoger datos de forma cuantitativa a través de interrogar a la población en su totalidad o a una muestra de ser el caso, es por ello que dentro de la investigación, se busca obtener datos característicos de los empleados en relación a las habilidades blandas y su desenvolvimiento dentro de las PYMES, además, también, se considera a los gerentes para conocer los requerimientos que solicitan en el proceso de selección de los posibles trabajadores, información que es útil para desarrollar un manual basado en estrategias de las *Soft Skills* para el reclutamiento del personal.

Para levantar la información en la investigación, se utiliza como instrumento el cuestionario, el mismo que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), dentro de la investigación el cuestionario está comprendido para gerentes y trabajadores, su estructura parte de un conjunto de 17 preguntas tanto para el cuestionario A como para el B. Con el fin de comprender de mejor manera la información descrita, se presenta la tabla 1.

Tabla 2. Desglose de las PYMES seleccionadas

PYMES	Trabajadores (área de producción)	Trabajadores (áreas de ventas)	Gerente
Mueblería Romelia	7	5	1
Mueblería Rila	6	5	1
Muebles Universal	6	5	1
Mueblería Mesias	8	7	1
Total	27	22	4

Fuente: elaboración propia

En este contexto, el instrumento, que se aplica para la medición de la variable del estudio, el mismo que está relacionado con las *soft skills* y el proceso de reclutamiento y selección del personal en las PYMES, cuenta con la validez para ser aplicado en dichas empresas, puesto que según Hernández et al. (2014) “La validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (pág. 200). En ese sentido, las encuestas son revisadas y aprobadas por cuatro docentes con conocimientos sobre el tema de investigación, en este aspecto el estudio cuenta con la validez de contenido, puesto que el cuestionario posee un dominio específico del tema de investigación como es el de las *soft skills*, es por ello que las preguntas realizadas tienen coherencia y concordancia con el constructo de la investigación.

2.2. Propuesta de investigación

MANUAL BASADO EN ESTRATEGIAS DE LAS *SOFT SKILLS* PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

En base a lo expuesto en el capítulo 1 en el epígrafe 1.3 se menciona la teoría sobre las principales herramientas y estrategias que son utilizadas por las PYMES en el proceso de reclutamiento y selección del personal, información que es útil para construir el manual de los procesos para las PYMES productoras de muebles; de manera, que se logre obtener una guía que sea útil para las empresas, puesto que es una herramienta fundamental para contratar trabajadores que sean capaces de desarrollar las *Soft* y *Hard Skills* en sus puestos de trabajo, se toma en cuenta los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección del personal
- Habilidades sociales
- Capacitación del personal

Desarrollo del manual para el proceso de reclutamiento y selección del personal

Dentro del proceso de reclutamiento y selección del personal se determinan los siguientes componentes:

- **Proceso de reclutamiento y selección del personal:**

Son técnicas aplicadas a los postulantes que desean ocupar un puesto de trabajo dentro de las empresas, las mismas que buscan un talento humano que sean eficientes en los procesos productivos de las organizaciones. En base al diagnóstico del capítulo dos, se evidencia que existen falencias en dichos procesos, debido a que, no se rigen bajo un solo estándar de evaluación a los candidatos, se solicita de esa forma diferentes tipos de herramientas, documentación y técnicas en cada uno de los procesos.

Es así, como uno de los principales inconvenientes que las PYMES presentan en esta sección, se da porque no cuenta con una persona o departamento en específico que realice el reclutamiento y selección del personal, en este sentido, cada proceso, que se realiza es distinto sin un orden lógico determinado. Sin embargo, se evidencia que existen cinco aspectos que no varían, tales como:

- **Convocatoria:** la misma se realiza a través de portales web de empleo.
- **Entrevistas técnicas:** se basan en los conocimientos profesionales y académicos que han adquirido con el tiempo.
- **Documentación:** se solicita documentos como el currículum vitae y las referencias de trabajo
- **Formación académica:** se requiere títulos académicos de tercer nivel o formación técnica

- **Factor:** la actitud es la destreza que más predomina sobre la aptitud, para determinar la contratación final del candidato.

En este sentido, el proceso empleado se enfoca más en las *Hard* que en *Soft Skills*, se obtiene como resultado que un 80%, se basa en los requerimientos técnicos y un 20% en las sociales.

Habilidades sociales:

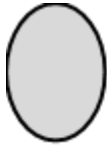
En la actualidad son destrezas demandadas por las PYMES, puesto que estas se complementan con las habilidades duras con la finalidad de obtener trabajadores que sean capaces de enfrentar problemas, ejercer liderazgo, trabajar en equipo, poseer relaciones interpersonales y manejarse bajo una comunicación asertiva. En este sentido, dentro del diagnóstico, se evidencia que los trabajadores no desarrollan las habilidades sociales en los puestos de trabajo, es por ello que su productividad dentro de las empresas no es eficiente, lo que conlleva a ocasionar problemas en las PYMES. No obstante, los trabajadores demuestran ciertas características de *Soft Skills* en común como son:

- **Trabajo en equipo:** los trabajadores desarrollan destrezas grupales en sus puestos de trabajo, las mismas que consideran que les contribuye en un 75% en su productividad laboral.
- **Comunicación verbal:** es una destreza que los empleados consideran que les ayuda a su productividad dentro de la organización con 75% con un desenvolvimiento eficaz tanto con los trabajadores internos como externos.

De esa forma, se determina que los trabajadores desarrollan ciertas características sociales que tienen que promover las empresas en conjunto con otros factores como: liderazgo, relaciones interpersonales, resolución de problemas, adaptabilidad a los cambios, creatividad e inteligencia emocional, las mismas que tienen que ser potenciadas por las PYMES en los empleados.

Capacitación del personal:

Son actividades necesarias que las empresas tienen que realizar, cuya finalidad es mejorar la actitud, conocimientos, habilidades y conductas del personal, de esa forma, se consiguen acciones formativas en los trabajadores y es así como los empleados se convierten en elementos indispensables para las organizaciones. Dentro del diagnóstico de la investigación, se observa que los trabajadores no son capacitados con frecuencia, es por ello que presentan falencias productivas en el ámbito laboral y de esa manera tampoco desarrollan sus *Soft Skills*. Sin embargo, se denota que los empleados solicitan capacitaciones por parte de las PYMES, debido a que consideran que potencian sus competencias técnicas y sociales dentro de las organizaciones, lo que contribuye a su motivación laboral y a su productividad laboral, pues de esa forma, se desarrolla la combinación de *Soft* y *Hard Skills*, se obtiene como resultado trabajadores eficientes y eficaces dentro de las empresas.



**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

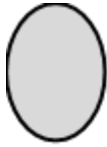
PYMES PRODUCTORAS DE MUEBLES

PROCESO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

NOVIEMBRE 2022



SOFT SKILLS



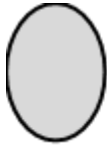
MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

INTRODUCCIÓN

La finalidad del manual es presentar estrategias detalladas en base a las *Soft Skills* para los procesos de: reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal. Puesto que, la administración del talento humano es una tarea importante, debido a la dinámica de las personas, pues así, se determina las condiciones internas y externas que afectan a su comportamiento holístico.

En este sentido, las estrategias fundamentadas en las *Soft Skills*, buscan analizar de mejor manera las características sociales de los postulantes, se centran así no solo en los conocimientos técnicos, sino también, en las habilidades blandas que poseen cada uno de ellos. Es así como, se establecen requerimientos que son necesarios para desarrollar la eficiencia productiva laboral de la empresa y los trabajadores.





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

CONTENIDO

Portada

Introducción

Objetivos

Alcance

Definiciones

Marco legal

SECCIÓN A

Estrategias para el proceso de reclutamiento

SECCIÓN B

Estrategias para el proceso de selección

SECCIÓN C

Estrategias para el proceso de contratación

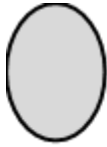
SECCIÓN D

Estrategias de capacitación y presupuesto

ANEXOS



SOFT SKILLS



MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVOS

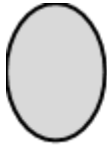
Objetivo general:

- Establecer lineamientos y acciones basadas en *Soft Skills* para el proceso de reclutamiento y selección del personal en PYMES productoras de muebles.

Objetivos específicos:

1. Definir las técnicas y procedimientos a seguir en la etapa del reclutamiento de personal.
2. Proporcionar herramientas prácticas que promuevan el desarrollo de las *soft skills* en los postulantes durante la etapa de selección.
3. Garantizar la contratación de trabajadores idóneos a las PYMES, los mismos que cumplen con características de *soft* y *hard skills*.
4. Promover buenas prácticas laborales a través de capacitaciones que impulsen el desarrollo de competencias técnicas y sociales.



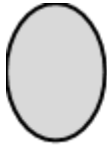


MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

ALCANCE

El manual es aplicable para el proceso de reclutamiento y selección del personal de las PYMES productoras de muebles, en especial en las áreas de producción y ventas, pues estas tienen una relación directa con el interés del cliente y requieren del conocimiento de las *Soft Skills*.





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

DEFINICIONES

Talento humano

Se define como aquella fuerza humana que influye en el rendimiento productivo y organizacional de cualquier tipo de empresa.

Reclutamiento del personal:

Es el proceso que aplican las empresas para identificar y atraer a postulantes que cumplan con los requisitos que solicitan las organizaciones

Selección del personal:

Se define como el proceso de seleccionar al candidato idóneo para el puesto de trabajo que demanda la empresa a través de una serie de técnicas establecidas por las organizaciones.

Contratación del personal:

Es la fase en la que el candidato es contratado por la empresa. A través de la firma de un contrato pasa a ser un trabajador oficial de la organización que posee derechos y obligaciones.

Capacitación del personal:

Se define como una actividad, que es realizada por las empresas puesto que de esa forma su personal consigue desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades en sus puestos de trabajo.

Soft skills:

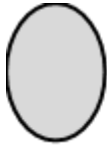
Son aquellas habilidades que poseen las personas, se caracteriza en especial por los rasgos de personalidad que posee cada individuo.

Hard skills:

Se define como las competencias técnicas que adquieren las personas mediante la formación académica y la experiencia laboral.



SOFT SKILLS



MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

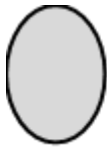
MARCO LEGAL

El proceso de reclutamiento y selección del personal establecido en el manual respeta las normativas del marco legal establecido en Ecuador, las mismas, que se exponen a continuación:

- Código de trabajo del Ecuador
- Ley de compañías del Ecuador
- Reglamento del Ministerio del Trabajo de Ecuador



SOFT SKILLS



MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

SECCIÓN A

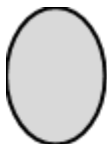
Estrategias para el proceso de reclutamiento

Tabla 3. Estrategias de reclutamiento

ETAPAS	ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO	INSTRUMENTOS	PRESUPUESTO
Convocatoria	<p>Impulsar el reclutamiento externo con la finalidad de identificar candidatos potenciales, a través de la utilización de diferentes medios como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal de empleo: utilizar páginas web como: LinkedIn, Viadeo y Xing para la convocatoria de trabajo según las necesidades que las PYMES requieran. • Banco de empleo: mantener un registro establecido por cada PYMES del proceso pasado de convocatoria <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 1</p>	Aplica formato de registro Nº 01	\$50,00
Reclutamiento	<p>Solicitar documentación básica dónde demuestra la experiencia laboral de los candidatos, así como su formación académica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Currículum vitae: comprobar la formación académica, cargos y experiencia laboral que posee cada uno de los postulantes, el mismo que es desarrollado a lo largo de su vida profesional. • Referencias de trabajo: justifica las competencias profesionales que poseen los candidatos ante determinados puestos de trabajo. • Formación académica: los aspirantes tienen que contar como mínimo con una formación técnica o de tercer nivel según los conocimientos que requiere el puesto de trabajo a postular. <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 1</p>	Aplica instrumento Nº 01	No aplica presupuesto

Fuente: elaboración propia





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

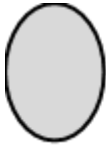
SECCIÓN B

Estrategias para el proceso de selección

Tabla 4. Estrategias de selección

ETAPAS	ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN	INSTRUMENTOS	PRESUPUESTO
Técnica de selección	<p>Emplear técnicas que contribuyan al análisis de competencias profesionales y sociales de los postulantes, mediante la utilización de herramientas que propone Guerrero (2019) en su investigación, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas por competencias: realizar entrevistas con preguntas agrupadas en cinco subáreas: individuales, gerenciales, analíticas, interpersonales y motivacionales, las mismas que contribuyen a identificar las conductas de los postulantes frente a situaciones reales del mundo empresarial, se reconoce de esa forma la actitud y aptitud de los candidatos. • Test psicométricos: los postulantes son evaluados a través de una herramienta de prueba psicométrica cognitiva global y de habilidades blandas aplicadas, donde se conoce de mejor manera los rasgos potenciales de cada uno de ellos, tales como: competencias sociales, empresariales, profesionales e interpersonales, potenciado así en especial la identificación de aptitudes en los aspirantes. <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 2</p>	<p>Observación: está etapa aplica formato N° 02 y se basa en pruebas prácticas.</p> <p>Entrevistas según parámetros de la PYME</p> <p>Test psicométrico según la necesidad y presupuesto de la PYME</p>	<p>\$20,96</p> <p>\$100,00</p>
Aspectos sociales	<p>Aplicar herramientas que demuestren las características sociales que poseen los postulantes en relación a las aptitudes, valores y rasgos de personalidad, a través de actividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de roles: dinámica aplicada a los postulantes a través de un juego de papeles, a través de la simulación de situaciones reales del mundo empresarial, actividad en la que participa el evaluador y el candidato con un tiempo límite establecido, en dicha dinámica se evalúan aspectos como: liderazgo, capacidad de 	<p>Observación: está etapa aplica formato N° 03 evaluación de <i>Soft Skills</i>.</p> <p>Prueba práctica grupal "equipo de rescate de un parque de diversiones", formato documento N° 01</p> <p>Prueba práctica grupal manejo de conflictos "cliente insatisfecho", formato documento N° 02</p>	<p>\$50,00</p> <p>\$150,00</p> <p>No aplica presupuesto</p>



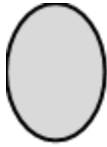


MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

	<p>respuesta, resolución de problemas, comunicación asertiva y adaptabilidad a los cambios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejercicios en grupo: actividad grupal en la que cada aspirante tiene que cumplir con una meta específica en un tiempo determinado por el evaluador mientras son supervisados. Las características evaluadas son: trabajo en equipo, liderazgo, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, creatividad y comunicación verbal y no verbal.• Feedback: dinámica grupal en donde se dónde retroalimenta a los postulantes a través de actividades auto reflexivas orales, en las cuáles, se determina las fortalezas y debilidades que demuestran los candidatos en relación a las <i>hard</i> y <i>soft skills</i> calificadas en cada una de las actividades realizadas por los aspirantes. <p>Esta sección está establecida en base al objetivo específico 2</p>	Socialización oral en grupo	
--	---	-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

SECCIÓN C

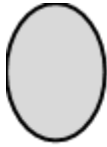
Estrategias para el proceso de contratación

Tabla 5. Estrategias de contratación

ETAPAS	ESTRATEGIAS DE CONTRATACIÓN	INSTRUMENTOS	PRESUPUESTO
Destreza	<p>Establecer un aspecto específico para la contratación de trabajadores, que incluya un complemento de competencias profesionales y sociales, se determina así en especial la siguiente destreza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud: el candidato que demuestre poseer características sociales y sepa complementarlas con las técnicas, es contratado por la PYME, pues de esa forma, después de los resultados obtenidos en la sección B el postulante que posee el mayor puntaje es considerado como el más idóneo para complementar el talento humano en el área laboral en la que ha aplicado. <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 3</p>	Aplica instrumento Nº 04	No aplica presupuesto
Políticas	<p>Mantener los lineamientos y políticas establecidas por las PYMES para la contratación del personal, se toma en cuenta aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas en base a las soft skills: las políticas establecidas por las PYMES, se tienen que ajustar a los nuevos requerimientos sociales que son aplicados en el manual y a su vez son evaluados en la sección B, para de esa forma cuantificar tanto las aptitudes como actitudes necesarias para el área laboral en la que aplican los postulantes. • Toma de decisión: la determinación de la contratación final del personal lo realiza el gerente o el departamento de talento humano depende de la estructura organizacional que posee la PYME, de esa forma es el encargado de analizar, evaluar y decidir cuál es el candidato más óptimo que potencie el talento humano de la organización y contribuya al logro de la meta organizacional. <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 3</p>	No aplica instrumento	No aplica presupuesto

Fuente: elaboración propia





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

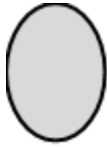
SECCIÓN D

Estrategias de capacitación

Tabla 6. Estrategias de capacitación

ETAPAS	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN	INSTRUMENTOS	PRESUPUESTO
Frecuencia	<p>Implementar capacitaciones periódicas al personal de las PYMES, se centra en específico en aspectos sociales y técnicos especializados para cada área laboral de la empresa, el mismo que está establecido por las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción: proceso cuya duración es de 1 día, mediante el cual, el trabajador adquiere conocimientos necesarios a través de la práctica y la teoría, con la finalidad de que sepa manejarse dentro de la empresa, cumplen así con sus funciones laborales. • Evaluación: actividad llevada a cabo cada 6 meses, en especial en los departamentos de ventas y producción, con capacitaciones personalizadas para cada área, en la que los trabajadores a través de la teoría definida como etapa 1 y la práctica establecida como etapa 2 adquieren nuevos conocimientos de <i>hard</i> y <i>soft skills</i>, se potencia así habilidades como: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación verbal y no verbal. • Control: proceso, que se realiza cada año mediante una capacitación práctica grupal, donde se involucran aspectos auto reflexivos, se demuestra así las competencias que desarrollan los empleados en sus puestos de trabajo y de la misma forma, se instruyen acciones que ayudan a potenciar destrezas poco explotadas. <p>Está sección está establecida en base al objetivo específico 4</p>	<p>Aplica instrumento Nº 05 y se contrata unidad de capacitación.</p> <p>Aplica instrumento Nº 06 y se contrata unidad de capacitación</p>	<p>\$20,96</p> <p>\$150,00</p> <p>\$20,96</p>
Línea de capacitación	<p>Mantener dos líneas de capacitaciones que son útiles para potenciar la productividad laboral del talento humano de las PYMES, las mismas, que se dividen en:</p>	<p>No aplica instrumento, pero se contrata unidad de capacitación</p>	<p>\$150,00</p> <p>\$150,00</p>



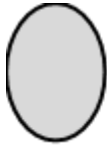


**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

	<ul style="list-style-type: none"> • Teórico: programa personalizado, mediante el cual, el capacitador imparte conocimientos teóricos, se centra en aspectos técnicos-sociales como un complemento para la productividad laboral, en la que busca que los trabajadores comprendan la importancia de desarrollar características como: relaciones interpersonales, inteligencia emocional, adaptabilidad a los cambios y creatividad. • Práctico: actividades prácticas que son realizadas de manera individual y grupal, mediante el cual, los trabajadores de forma indirecta demuestran características de <i>soft skills</i>, que posteriormente a través de la retroalimentación expuesta en la sección B los empleados potencian sus destrezas y las desarrollan en sus puestos de trabajo. 		
<p style="text-align: center;">Motivación</p>	<p>Incentivar capacitaciones que promuevan la motivación laboral de los trabajadores, a través de la construcción de un entorno positivo con ideas sólidas productivas, de esa forma, se fomentan beneficios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de crecimiento: los trabajadores que demuestren eficiencia laboral a través de la aplicación de <i>hard</i> y <i>soft skills</i> tienen oportunidad del crecimiento profesional dentro de la empresa, potenciado así de mayor manera el talento humano de la PYME. • Autonomía laboral: los empleados poseen la capacidad de controlar aspectos de su situación laboral, de esa manera las PYMES dotan a los trabajadores de recursos y conocimientos para realizar sus obligaciones, se fomenta así el desarrollo de habilidades sociales, tales como: liderazgo, resolución de problemas, creatividad y adaptabilidad a los cambios. <p>Esta sección está establecida en base al objetivo específico 4</p>	<p style="text-align: center;">No aplica instrumento</p>	<p style="text-align: center;">No aplica presupuesto</p>

Fuente: elaboración propia





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

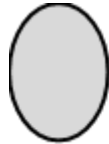
PRESUPUESTO

Estrategia	Rubro	Origen	Costo Unitario	Unidades	Total
Convocatoria	Contratación de redes sociales	Externo	\$1,66	30 días	\$50,00
Técnica de selección	Entrevista por competencias	Interno	\$2,62	8 horas	\$20,96
	Test psicométricos	Externo	\$12,50	8 horas	\$100,00
Aspectos sociales	Evaluación de roles	Interno	\$6,25	8 horas	\$50,00
	Ejercicios en grupo	Externo	\$18,75	8 horas	\$150,00
Frecuencia	Inducción	Interno	\$2,62	8 horas	\$20,96
	Evaluación	Externo	\$18,75	8 horas	\$150,00
	Control	Interno	\$2,62	8 horas	\$20,96
Línea de capacitación	Teórico	Externo	\$9,37	8 horas	\$75,00
	Práctico	Externo	\$9,37	8 horas	\$75,00
Total					\$712,88

Fuente: elaboración propia

Como un punto de aclaración es necesaria recalcar que los rubros de las estrategias de frecuencia y línea de capacitación se aplica dos veces al año.





**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

SECCIÓN A

Registro № 01

Información general

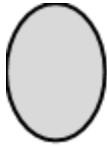
EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				

Etapa: convocatoria

Apellidos	Nombres	Edad	Sexo	Área	Documentación	Número de celular	Correo electrónico

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)





**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

ANEXOS

SECCIÓN A

Instrumento de evaluación

Instrumento № 01

Información general

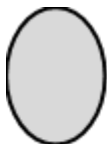
EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
POSTULANTE				

Etapa: reclutamiento

Formación académica		Tercer nivel		Formación técnica	
Tiempo de experiencia		1-4 años		Más de 5 años	
Experiencia en el cargo	Producción	Cumple		No cumple	
	Ventas	Cumple		No cumple	
Referencia de trabajo		Cumple		No cumple	

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

SECCIÓN B

Instrumento de evaluación

Instrumento Nº 02

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Permite la identificación de desempeño y comportamiento del candidato mediante las entrevistas, en situaciones concretas laborales, así como también, su potencial en el desarrollo de las funciones que tiene que asumir.

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	

Etapa: técnica de selección

Escala de valoración				
Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
5	4	3	2	1

Candidatos	Individuales	Gerenciales	Analíticas	Interpersonales	Motivacionales
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

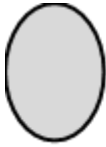
Aspecto individual

- ¿Cómo se ve usted en 5 años?
- ¿Desde qué edad es independiente económicamente?
- ¿Podría trabajar en otras ciudades?
- ¿Cuál es el último libro leído?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?

Aspecto gerencial

- ¿Cuáles son tus objetivos inmediatos?
- ¿De qué manera has mejorado tu capacidad de organización laboral?
- Coménteme alguna situación de inconveniente con algún cliente en la que no pudo solucionar el problema y ¿Cómo lo solucionaría ahora?
- ¿Qué valores profesionales considera que tiene?
- Coménteme alguna situación en la que sus intereses entran en conflicto con los de la empresa





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Aspecto analítico

- ¿Cuál ha sido el mayor reto laboral al que te has enfrentado?
- ¿Cuáles consideras que son tus principales fortalezas?
- ¿Cuáles son tus principales debilidades?
- Describe alguna situación en la que haya demostrado su capacidad de liderazgo
- Describe algún error que haya cometido en el trabajo

Aspecto interpersonal

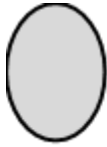
- Explique alguna situación en la que tuvo que trabajar de forma directa con algún compañero que no tiene afinidad o no le agradaba. ¿Qué hizo para que la relación funcione y trabaje bien?
- Describe una situación en la que no estuvo de acuerdo con la decisión de su superior. ¿Cómo abordó usted la situación?
- Mencione una situación en la que usted estuvo involucrado en un conflicto de trabajo. ¿Cómo resolvió el conflicto?
- Mencione tres factores que usted considere importantes que le convierten en un compañero de trabajo valioso y eficiente
- Explique con un ejemplo algún tipo de comportamiento que le cause un conflicto de trabajo

Aspecto motivacional

- Para usted ¿Qué es triunfar?
- Mencione tres aspectos principales que posee un trabajador
- Mencione tres habilidades que usted considere que posee
- ¿Cuál es su objetivo a corto plazo?
- ¿Qué expectativas tiene del trabajo?

Fuente: modificado a partir de Fuentes et al. (2021)





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

SECCIÓN B

Prueba práctica grupal “equipo de rescate de un parque de diversiones”

Documento № 01

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
GRUPO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
DURACIÓN	40 minutos			

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)

Etapa: aspectos sociales

Desarrollo:

Es un ejercicio, que se realiza en dos grupos con un mínimo de seis personas en cada uno de ellos. Cada integrante del grupo tiene que cumplir con su rol en un parque de atracciones deteriorado, donde existen diferentes tipos de escenarios como son:

- Accidente de una mujer embarazada en el juego “A”.
- Reclamo de clientes por la larga espera en el juego “B”.
- Pérdida de un niño de 10 años.

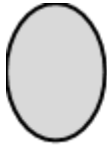
En la actividad los participantes demuestran su forma de actuar ante situaciones difíciles y la manera en la que resuelven los problemas, mediante la supervisión del evaluador, de esa forma, se busca analizar como los equipos elaboran un plan común y resuelven sus diferencias.

Rol:

- Policía
- Supervisor de juego
- Guardia de seguridad
- Rescatista

Reglas: no se permite la comunicación entre grupos.





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

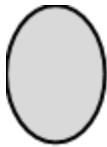
Observación:

- Participan trabajadores de la empresa para completar los equipos.
- La evaluación se realiza de forma grupal.

Método de evaluación: instrumento № 03



SOFT SKILLS



**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

SECCIÓN B

Prueba práctica grupal “cliente insatisfecho”

Documento № 02

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
DURACIÓN	10-15 minutos			
POSTULANTE				

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)

Etapa: aspectos sociales

Desarrollo:

Es una dinámica, que se realiza entre dos participantes, en la que cada uno de ellos asume un rol que tiene que cumplir. El escenario planteado para esta actividad es el siguiente:

- Un cliente está molesto con la empresa por un mal servicio que recibió, a través de su queja busca que un trabajador de atención al cliente le de una solución a sus problemas.

En la actividad los postulantes demuestran su forma de actuar ante los problemas, que se presentan en las organizaciones mediante la supervisión del evaluador, de esa manera se analiza como los candidatos resuelven los conflictos y manejan sus emociones ante las adversidades.

Rol:

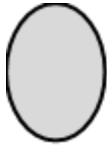
- Trabajador de atención al cliente.
- Cliente enfadado.

Reglas: ninguna.

Observación:

- El supervisor participa como el papel de trabajador.
- La evaluación se realiza de forma individual.





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Método de evaluación: instrumento № 03.

SECCIÓN B

Instrumento de evaluación

Instrumento № 03

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
POSTULANTE				

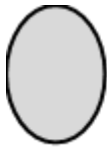
Etapa: aspectos sociales

COMUNICACIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
La conducta no verbal facial demuestra sinceridad		
Posee una comunicación verbal asertiva		
Adopta postura de apertura		
Postura corporal		
Establece contacto visual		
Escucha y acepta opiniones distintas		
Comunicación asertiva		
Expresa sentimientos a través del lenguaje no verbal		
LIDERAZGO	CUMPLE	NO CUMPLE
No divaga, existe lógica y argumentación		
Defiende su opinión mediante un estilo de comunicación no agresiva		
Entrega opiniones y mensajes de manera firme		
Fomenta la participación en grupo		
Busca establecer puntos de acuerdo con otros		
Dirige la discusión mediante un estilo no agresivo		
Sabe influenciar a los demás		
TRABAJO EN EQUIPO	CUMPLE	NO CUMPLE
Fomenta la creatividad		
Fomenta el trabajo en equipo participativo		
Fomenta la confianza en el equipo		
Orienta la resolución de problemas		
Genera motivación en el equipo		
Comparte y celebra los logros grupales		
RELACIONES INTERPERSONALES	CUMPLE	NO CUMPLE
Demuestra honestidad y sinceridad en la actividad		
Demuestra respeto y afirmación con el equipo		
Demuestra capacidad resolutoria de problemas		
Demuestra equidad en el trato		
Es empático con los compañeros		
Posee inteligencia emocional		
Posee capacidad de respuesta asertiva		
TOTAL		

Fuente: modificado a partir de Fuentes et al. (2021)



SOFT SKILLS



**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

SECCIÓN C

Instrumento de evaluación

Instrumento Nº 04

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
POSTULANTE				

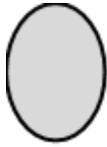
Etapa: destreza

Aptitud (Soft Skills)	Nunca	Casi	A veces	Casi siempre	Siempre
Influye en sus compañeros, es líder	1	2	3	4	5
Participa en las actividades en grupo	1	2	3	4	5
Resuelve conflictos con asertividad	1	2	3	4	5
Participa activamente en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Es creativo, proactivo e innovador	1	2	3	4	5
Posee inteligencia emocional en situaciones críticas	1	2	3	4	5
La conducta no verbal demuestra sinceridad	1	2	3	4	5
Establece puntos de acuerdo con sus compañeros	1	2	3	4	5
Mantiene contacto visual	1	2	3	4	5
Habla de forma concisa y coherente	1	2	3	4	5
Defiende su opinión mediante una comunicación no agresiva	1	2	3	4	5
Permite que los compañeros expongan sus opiniones sin interrumpirlos	1	2	3	4	5
Emplea un tono de voz claro	1	2	3	4	5
Cuando expone sus ideas demuestra seguridad	1	2	3	4	5
Dirige el desacuerdo de opiniones mediante un estilo conciliador	1	2	3	4	5
Se adapta fácilmente a los cambios, que se presentan en el entorno	1	2	3	4	5
TOTAL					

Fuente: modificado a partir de Fuentes et al. (2021)



SOFT SKILLS



**MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
DEL PERSONAL**

**SECCIÓN D
Instrumento de evaluación
Instrumento № 05**

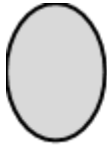
Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCIÓN	
POSTULANTE				

Etapa: frecuencia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Inducción general					
Se presenta la misión, visión, objetivos y valores corporativos.	1	2	3	4	5
Se explica la normativa interna de la organización.	1	2	3	4	5
Se presenta la estructura orgánica de la empresa.	1	2	3	4	5
Se realiza un recorrido por las instalaciones.	1	2	3	4	5
Se explica los métodos y estilo de dirección que manejan.	1	2	3	4	5
Se explica la línea de productos con los que cuenta la organización.	1	2	3	4	5
Se explica cuáles son los derechos y obligaciones del trabajador.	1	2	3	4	5
Se presenta a los directivos de la empresa.	1	2	3	4	5
Se realiza una explicación breve de los departamentos organizacionales.	1	2	3	4	5
Se explica las normas de seguridad con las que cuenta la empresa.	1	2	3	4	5
Inducción específica en el puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se realiza la presentación oficial con los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5



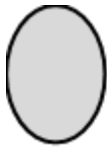


MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Conoce cuál es la función que tiene que desempeñar en la empresa.	1	2	3	4	5
Sabe cuáles son las áreas con las que tiene que interactuar directamente.	1	2	3	4	5
Se explica el método de evaluación que tiene la empresa con los trabajadores.	1	2	3	4	5
Se realiza una capacitación para evaluar las necesidades de aprendizaje que requieren los empleados.	1	2	3	4	5
Se realiza una capacitación para determinar las <i>Soft</i> y <i>Hard Skills</i> que más predominan en los trabajadores.	1	2	3	4	5
TOTAL					

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)





MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

SECCIÓN D

Instrumento de evaluación

Instrumento Nº 06

Información general

EVALUADOR	GERENTE		TALENTO HUMANO	
FECHA				
CARGO	VENTAS		PRODUCCION	
POSTULANTE				

Etapa: frecuencia

Evaluación de aspecto general	Si	No	Observaciones
Asiste con puntualidad al trabajo.			
Cumple con sus funciones laborales.			
Permanece en la empresa durante el horario establecido.			
Entrega con puntualidad la información solicitada.			
Asiste a las reuniones convocadas.			
Utiliza de forma correcta los recursos de la empresa.			
Participa activamente en las actividades que realiza la empresa.			
Evaluación de <i>Hard Skills</i>	Si	No	Observaciones
Organiza el trabajo en base a la planificación de la empresa.			
Cumple con las metas establecidas por la organización.			
Aplica destrezas y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades laborales.			
Establece prioridades en las tareas laborales según el orden de importancia.			
Mantiene un registro mensual de las actividades que realiza en su área laboral.			
Aplica el registro como medio de control en la unidad de producción/ventas			
Se realiza un presupuesto de ingresos en su área laboral			
Se realiza un presupuesto de egresos en su área laboral			
Evaluación de <i>Soft Skills</i>	Si	No	Observaciones
Realiza propuestas novedosas y útiles para la mejora de la productividad laboral.			
Es proactivo y creativo en el trabajo.			
Encuentra con facilidad soluciones a los problemas.			
Promueve la participación activa de sus compañeros de trabajo.			
Establece una comunicación asertiva con los clientes internos y externos.			
Coopera activamente con los compañeros de trabajo cuando lo requieren.			
Se autoevalúa en base a los resultados obtenidos mensualmente.			
Adopta una postura de líder en el trabajo.			
Comprende los diferentes puntos de vista de los trabajadores de manera positiva.			
Crea oportunidades de forma preventivamente.			
Trabaja en equipo sin inconvenientes.			
Posee inteligencia emocional en momentos críticos.			
Complementa las <i>Hard Skills</i> con las <i>Soft Skills</i> en el trabajo.			
TOTAL			

Fuente: modificado a partir de Guerrero (2019)



SOFT SKILLS

CAPITULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

En la investigación, la técnica aplicada para la recolección de información es la encuesta dirigida en específico a los gerentes de las cuatro PYMES productoras de muebles seleccionadas (anexo 1), así a los trabajadores de las áreas de producción y ventas (anexo 2), a través de dos cuestionarios A y B de con 17 preguntas, en el cual, se aprecia los distintos puntos de vista en relación al tema de estudio.

Es primordial recalcar que previo a la aplicación del instrumento de recolección es necesario validarla, por lo cual, se recurre al criterio de especialistas, que en este caso son cinco docentes, que completan una ficha de validación con las debidas puntuaciones ubicadas dentro de una escala de 1= nada aceptable a 5= muy aceptable y estos resultados, se evidencian en los anexos 3, 4, 5, 6 y 7 y reúnen observaciones y sugerencias, de esa forma una vez realizadas las modificaciones, se estructura un cuestionario válido en relación a los comentarios de los revisores.

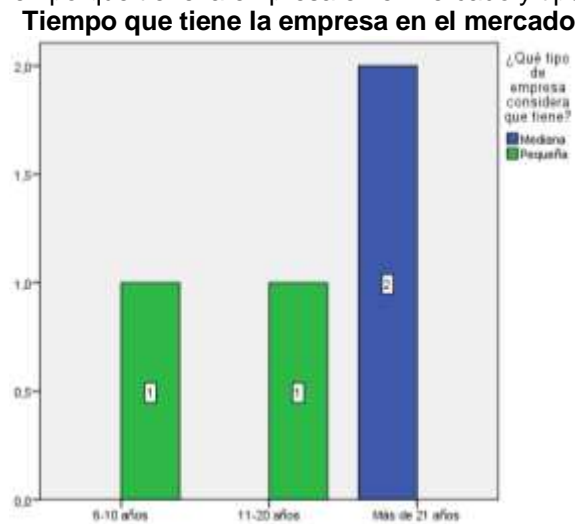
3.2. Análisis de encuestas a gerentes

En este punto, se realiza la aplicación de encuestas a los gerentes de las cuatro PYMES productoras de muebles, de esa forma el cuestionario está estructurado por tres secciones:

- a) Información general con tres preguntas relacionadas entre sí.
- b) Proceso de reclutamiento y selección del personal con ocho preguntas, donde se relacionan: P2 y P3 (de la sección general) y P3-P4 (de la sección B).
- c) Habilidades sociales con cinco preguntas.
- d) Capacitación del personal con cuatro preguntas, las mismas que tienen relacionan entre sí: P14-P15 y P16-P17.

En este sentido, existen catorce preguntas tabuladas de gerencia, las cuales, se presentan a continuación.

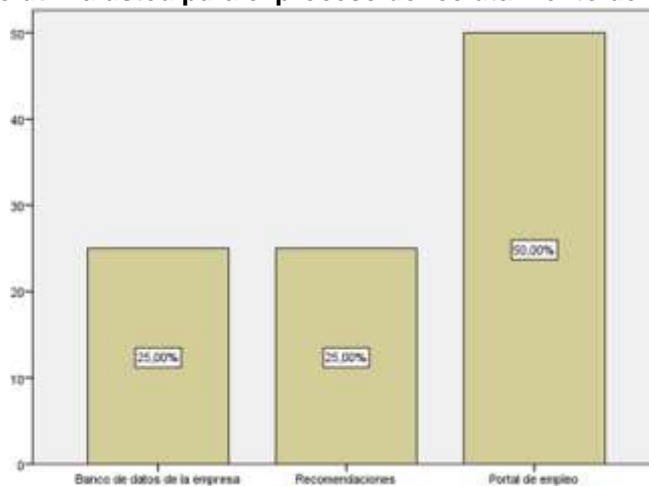
Gráfico 1. Tiempo que tiene la empresa en el mercado y tipo de empresa



Fuente: elaboración propia

En la ciudad de Ambato la mayoría de las PYMES productoras de muebles cuentan con más de 21 años dentro del sector manufacturero, el mismo que está representado con el 50% de su totalidad, en base a ello, se define que la mitad de dichas empresas son pequeñas y la otra mediana. De esa forma, en el gráfico 1, se demuestra que el tiempo que tienen las PYMES en el mercado no define su crecimiento, pero si su permanencia a nivel local, el mismo que les permite continuar con la productividad mueblera dentro de la ciudad.

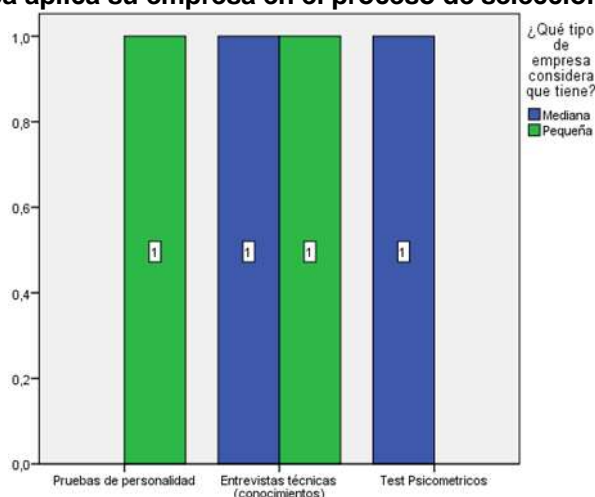
Gráfico 2. Medio utilizado para el proceso de reclutamiento del personal
¿Qué medio utiliza usted para el proceso de reclutamiento de su personal?



Fuente: elaboración propia

El medio más utilizado para reclutar al personal dentro de las PYMES seleccionadas son los portales de empleo, debido a que en la actualidad la mayoría de las empresas utilizan medios tecnológicos, pues es la forma más óptima de exponer las necesidades que tienen las organizaciones en base al personal que requieren contratar, sin embargo, existe paridad entre los medios de banco de datos de la empresa y recomendaciones si bien es cierto son formas tradicionales de reclutar al talento humano, sin embargo, aún constan como medios utilizados por las PYMES.

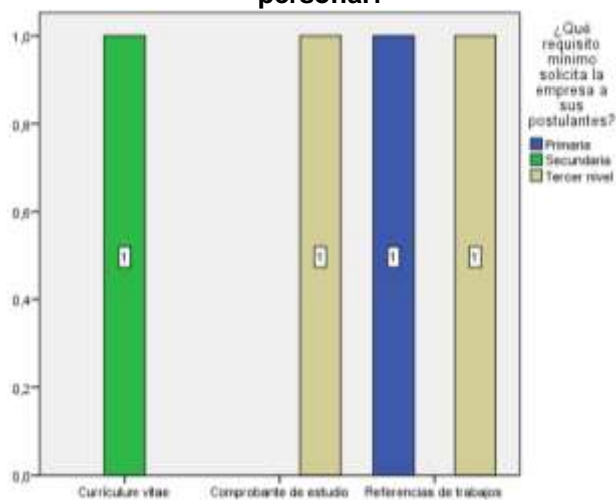
Gráfico 3. Técnica aplicada por la empresa para el proceso de selección del personal.
¿Qué técnica aplica su empresa en el proceso de selección del personal?



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la técnica más aplicada está se relaciona según al tipo de empresa, para las pequeñas la más utilizada es la prueba de personalidad y las entrevistas técnicas éstas nos dan el 50% de la totalidad, en tanto que las medianas en su mayoría aplican las entrevistas técnicas y el test psicométrico; de esa forma, se cercioran que el candidato tenga amplios conocimientos técnicos profesionales y sepa desenvolverse de una manera eficiente. En este sentido, sin importar el tamaño, las empresas aplican técnicas que les permite conocer el potencial de sus postulantes.

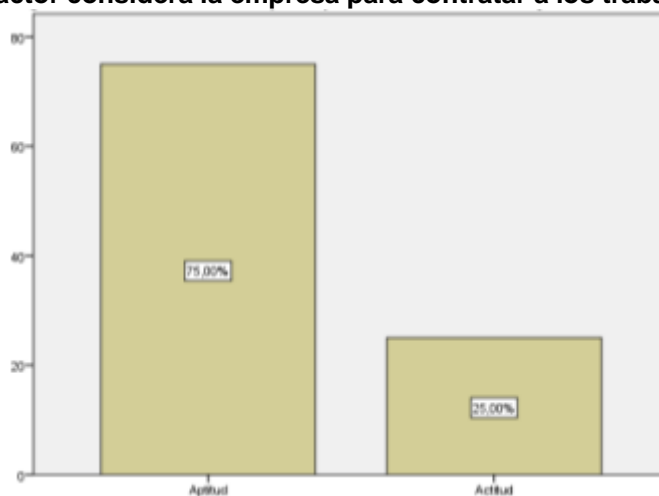
Gráfico 4. Requisitos solicitados en el proceso de reclutamiento
¿Qué documentos solicita la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección del personal?



Fuente: elaboración propia

Los requisitos más solicitados en el proceso de reclutamiento y selección del personal son las referencias de trabajo con un 50%, de esa forma, se comprueba que los candidatos efectivamente tienen conocimientos previos sobre el área de trabajo que postulan y se justifica las competencias que poseen cada uno de ellos. En este sentido, las PYMES solicitan a sus postulantes como mínimo una formación de tercer nivel, es así como las organizaciones siguen los conocimientos profesionales y académicos adquiridos.

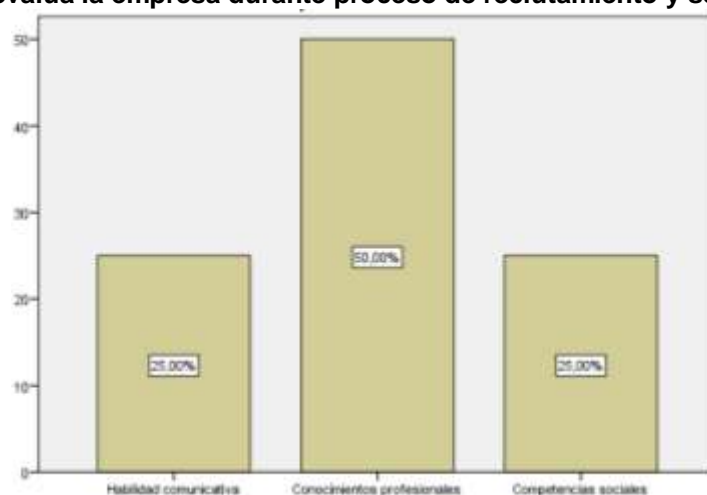
Gráfico 5. Factor considerado para contratar a los trabajadores
¿Qué factor considera la empresa para contratar a los trabajadores?



Fuente: elaboración propia

El factor que más toma en cuenta las PYMES para contratar a sus trabajadores es la aptitud con un 75%, debido a su enfoque en la capacidad que poseen sus postulantes para realizar una tarea específica en su puesto de trabajo, sin embargo, ciertas empresas se enfocan en la actitud, puesto que en esta se ve la predisposición de los candidatos para responder ante situaciones de manera consistente. No obstante, es importante que los aspirantes desarrollen los dos factores en el ámbito laboral.

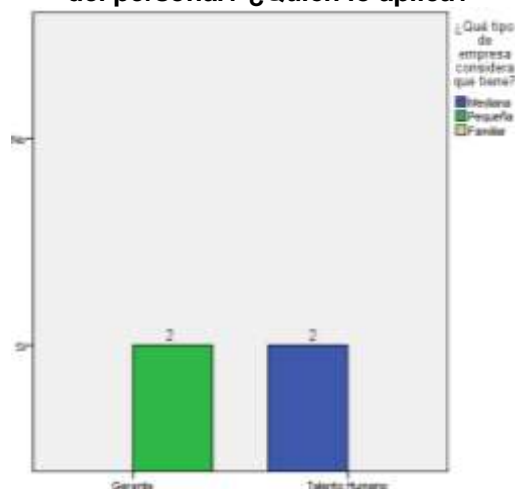
Gráfico 6. Aspectos evaluados en el proceso de reclutamiento
¿Qué aspectos evalúa la empresa durante proceso de reclutamiento y selección personal?



Fuente: elaboración propia

El aspecto más evaluado en el proceso de reclutamiento y selección del personal es el conocimiento profesional, puesto que estos, se centran en las habilidades técnicas con los que cuentan los postulantes, debido a que son considerados como lo más importante para desenvolverse con eficiencia en el ámbito laboral. Sin embargo, existe similitud entre otros aspectos como son las habilidades comunicativas y las competencias sociales, los cuales, son elementos primordiales que complementan los conocimientos profesionales.

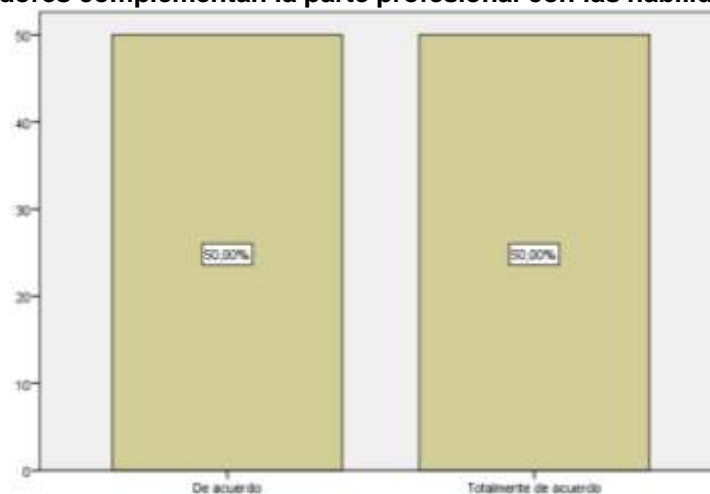
Gráfico 7. Política interna del proceso de reclutamiento y selección del personal
¿La empresa cuenta con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal? ¿Quién lo aplica?



Fuente: elaboración propia

Las PYMES seleccionadas cuentan con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal, puesto que consideran que es un elemento importante para conocer los requerimientos y competencias que requieren las empresas. Sin embargo, en la respuesta de los gerentes se encuentra similitud en relación sobre quien es la persona o departamento que lo realiza, puesto que en las pequeñas empresas debido a su tamaño lo aplica el mismo gerente, no obstante, en las medianas quien lo hace es el área de talento humano debido a que es el departamento especializado en el tema.

Gráfico 8. Complemento la parte profesional con las habilidades sociales
Sus trabajadores complementan la parte profesional con las habilidades sociales



Fuente: elaboración propia

En relación a la pregunta donde se considera que los trabajadores complementan la parte profesional con las habilidades sociales, la respuesta por parte de los gerentes es favorable, puesto que en la actualidad las personas en el ámbito laboral tienen que ser capaces de desarrollar tanto sus conocimientos profesionales como sus competencias sociales, debido a que de esa manera su eficiencia profesional se ve reflejada en su desempeño y destreza laboral.

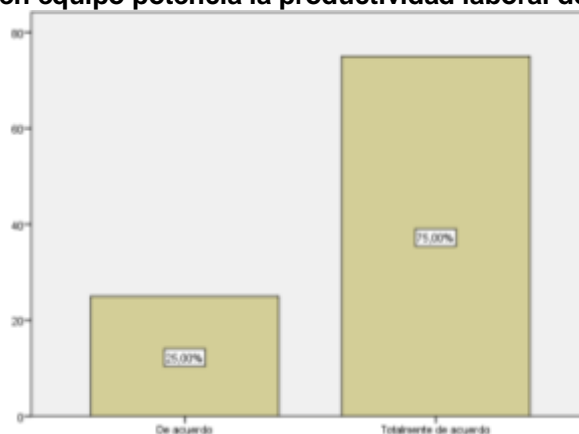
Gráfico 9. Comunicación verbal como contribución al desempeño laboral
El uso de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral de sus trabajadores



Fuente: elaboración propia

En relación a la pregunta sobre si el uso de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral de los trabajadores, la respuesta es favorable, debido a que una eficiente comunicación facilita el entendimiento y comprensión tanto con el personal interno como externo de las organizaciones, colaboran así de la forma más eficaz posible dentro del equipo de trabajo.

Gráfico 10. El trabajo en equipo potencia la productividad laboral empresarial
El trabajo en equipo potencia la productividad laboral de la empresa



Fuente: elaboración propia

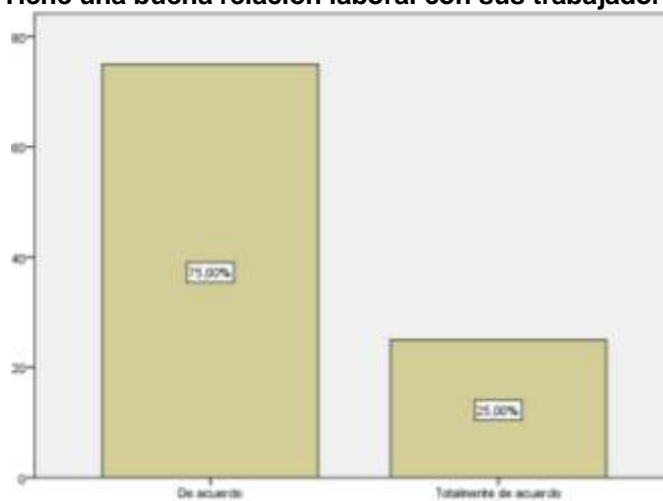
En referencia a la pregunta sobre si el trabajo en equipo potencia la productividad laboral de la empresa, la respuesta por parte de los gerentes es favorable, puesto que la correcta relación entre trabajadores contribuye a la capacidad colaborativa de todos los empleados, de esa forma aportan de manera colectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales y laborales. Es así como los empleados desarrollan destrezas de cooperativismo, las mismas que son un complemento de las competencias profesionales.

Gráfico 11. Adaptación del personal a los cambios que demanda la empresa
Su personal se adapta a los cambios que demanda la empresa



Los gerentes de las PYMES seleccionadas consideran que cuentan con un talento humano, que se adapta a los cambios que demanda la empresa, es así como las organizaciones requieren de trabajadores que cuenten con dicha capacidad, puesto que el mercado está en constante evolución, es por ello que requieren de un personal que sepa adaptarse a nuevas realidades en relación a los procesos productivos, administrativos y organizacionales.

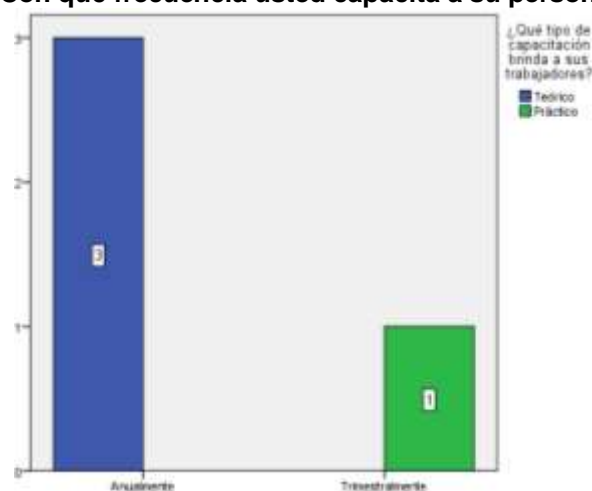
Gráfico 12. Relación laboral entre trabajadores y gerente
Tiene una buena relación laboral con sus trabajadores



Fuente: elaboración propia

En referencia a la relación laboral entre gerente y trabajadores, la respuesta es favorable, tal y como se observa en el gráfico 12, es decir, entre ellos existe un ambiente laboral óptimo, este es un factor primordial que enmarca una dinámica laboral productiva, puesto que los trabajadores son considerados y tratados como un capital humano que aporta tanto al cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como también, a los procesos organizacionales.

Gráfico 13. Capacitación del personal dentro de las PYMES
¿Con qué frecuencia usted capacita a su personal?

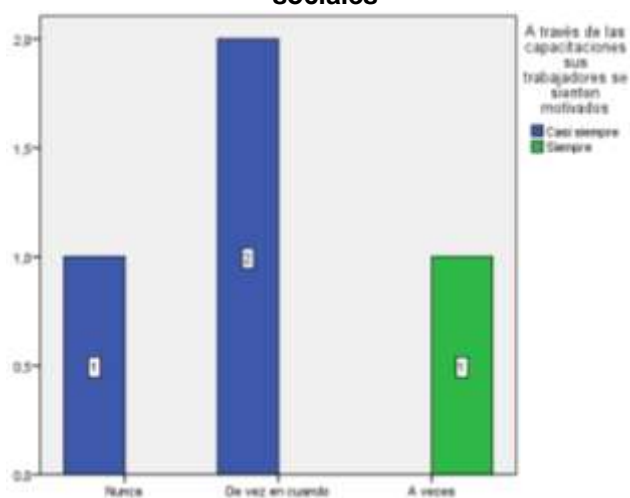


Fuente: elaboración propia

En la mayoría de las PYMES encuestadas los gerentes manifiestan que sus trabajadores son capacitados anualmente y una minoría lo hace trimestralmente, de esa forma existe similitud en el tipo de capacitación que realizan, puesto que la

mayoría lo hacen de forma teórica, se considera de esa manera que su influencia de aprendizaje se desarrolla a través de conocimientos y experiencias, sin embargo, ciertas empresas realizan capacitaciones prácticas, debido a que de esa manera, se busca desarrollar en los trabajadores nuevas habilidades que estén relacionadas con su puesto de trabajo, es decir, establecen competencias que contribuyan a su desarrollo productivo laboral.

Gráfico 14. Beneficio de las capacitaciones en el personal
La empresa realiza capacitaciones prácticas que promueven el desarrollo de las habilidades sociales



Fuente: elaboración propia

En base a las respuestas obtenidas por los gerentes de las PYMES seleccionadas, se evidencia que no existe un énfasis en las capacitaciones en relación a las habilidades sociales, de esa forma su desempeño laboral se basa en los conocimientos profesionales con los que cuentan los trabajadores, sin embargo, las habilidades sociales son fundamentales en desempeño laboral en especial en áreas administrativas y productivas. No obstante, el gran porcentaje de empleados, no se sienten motivados cuando la empresa realiza capacitaciones, por lo que es importante fortalecer no solo los conocimientos técnicos y los sociales, a través de capacitaciones prácticas fundamentadas en lo teórico.

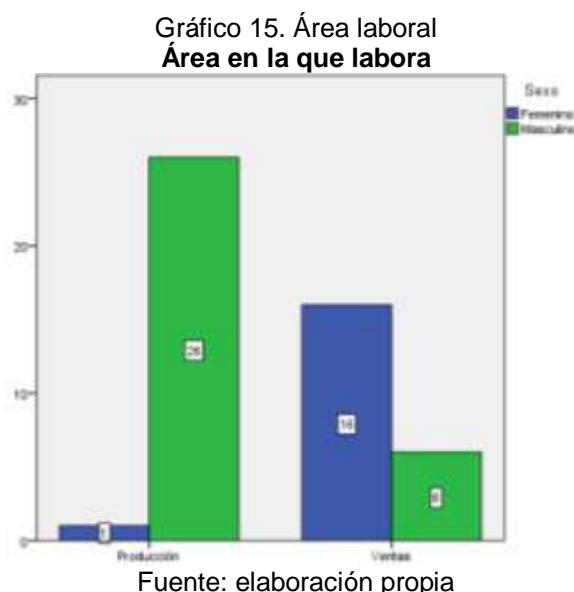
3.3. Análisis de encuesta a los trabajadores

A continuación, se analiza e interpreta los resultados correspondientes a los trabajadores de las PYMES seleccionadas, los cuales, son objeto de estudio de la

investigación, por lo cual, es primordial presentar las tabulaciones de las preguntas realizadas en la encuesta, la misma que están divididas en tres secciones como son:

- a) Información general con tres preguntas relacionadas entre sí.
- b) Proceso de reclutamiento y selección del personal con ocho preguntas, donde en específico se relacionan: P2 - P2 (información general) y P3-P4 (de la sección B).
- c) Habilidades sociales con cinco preguntas.
- d) Capacitación del personal con cuatro preguntas, las mismas que tienen relación entre sí: P14-P15 y P16-P17.

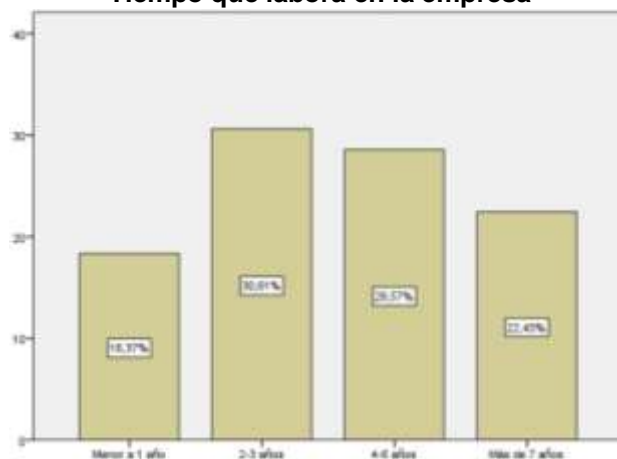
En este sentido, existen quince preguntas tabuladas a los trabajadores de las áreas de producción y ventas, las mismas que son presentadas a continuación.



En relación con las preguntas del sexo de los trabajadores y su área laboral, se observa que la mayoría de los empleados, que se encuentran en el área de producción son hombres, sin embargo, dentro del departamento de ventas las que más predominan son las mujeres, en ese sentido es importante recalcar que tanto en los procesos productivos como administrativos el capital humano es primordial sin importar de manera principal su género, no obstante, si es influyente puesto,

que en cada una de las áreas mencionadas, se requiere de distintas competencias y habilidades.

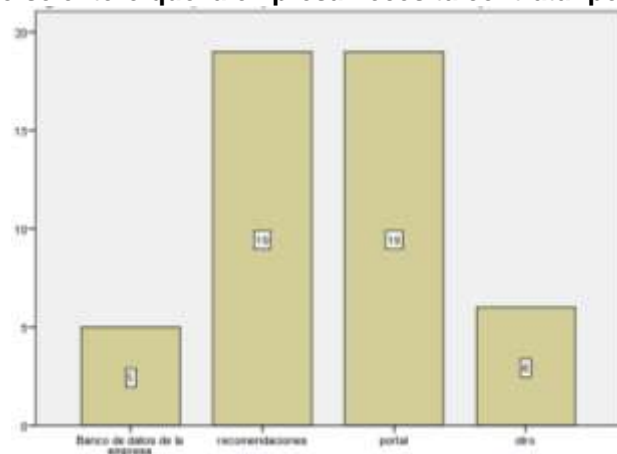
Gráfico 16. Tiempo laboral de los trabajadores en la empresa
Tiempo que labora en la empresa



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los trabajadores que laboran en las PYMES seleccionadas cuentan con varios años dentro de la empresa, el más predominante se enmarca entre los 2-3 años con el 30,61%, seguido por los de 4-6 años con el 28,57%, de esa forma, se conoce que los empleados cuentan con una amplia experiencia profesional en relación a su área laboral, puesto a ello se deduce que su productividad laboral es eficiente y de esa manera, se mantienen en sus puestos de trabajo. Es así, como en el gráfico 16, se evidencia que las PYMES mantienen una estabilidad laboral con sus empleados.

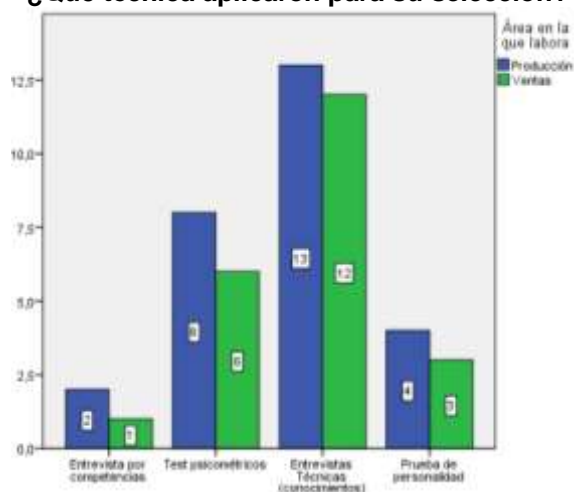
Gráfico 17. Medios para la contratación del personal
¿Cómo se enteró que la empresa necesita contratar personal?



Fuente: elaboración propia

En esta pregunta existe una paridad en las respuestas, puesto que la mayoría de los trabajadores se enteraron que la empresa necesitaba personal a través de recomendaciones y portales de empleo con el 38,8% cada una, de esa forma, se recalca que las PYMES se apoyan en las herramientas tecnológicas para el reclutamiento del personal, puesto que en la actualidad los portales de empleo son unas de las formas más demandadas para encontrar trabajo, no obstante, el método tradicional como las recomendaciones todavía es utilizada y tomada en cuenta para encontrar empleo.

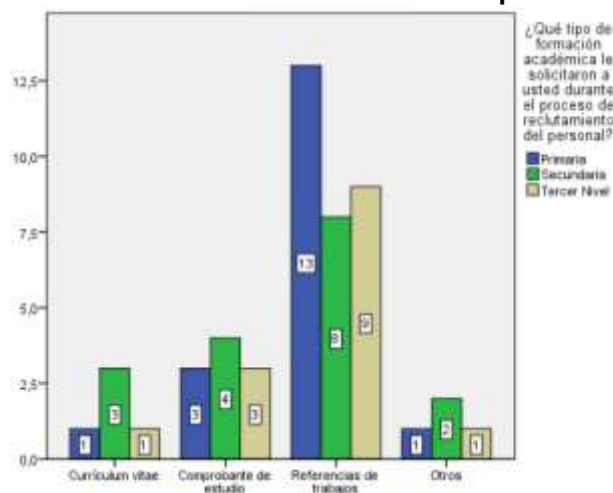
Gráfico 18. Técnica aplicada para el proceso de selección de personal
¿Qué técnica aplicaron para su selección?



Fuente: elaboración propia

La herramienta más aplicada en los trabajadores durante el proceso de selección de personal son las entrevistas técnicas con el 51% tanto en las áreas de producción como en ventas, en ese sentido los trabajadores son evaluados más por sus conocimientos profesionales y sus capacidades técnicas e intelectuales. Sin embargo, otra de las herramientas aplicadas en las PYMES con el 28,6% son los test psicométricos, donde se busca medir las destrezas técnicas y la relación que tienen con las aptitudes de los postulantes.

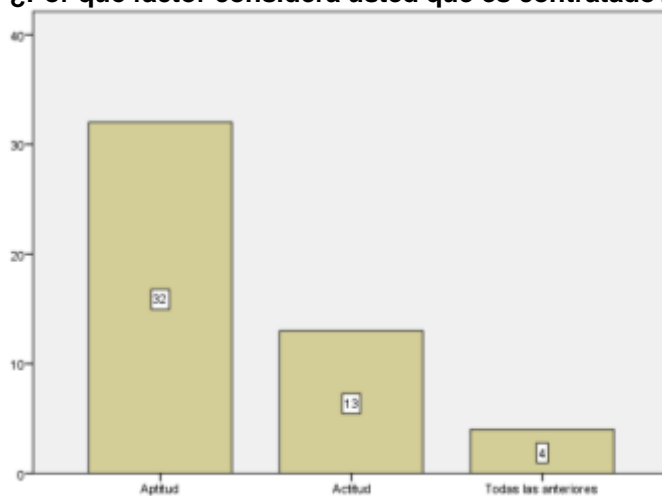
Gráfico 19. Documentación solicitada en el proceso de selección del personal
¿Qué documentos le solicitaron a usted durante el proceso de selección?



Fuente: elaboración propia

La documentación más solicitada a los trabajadores en el proceso de selección del personal son las referencias de trabajo, con el 61,2% se toma en cuenta que la mayoría de la formación académica es de primaria, seguida por la de tercer nivel, por ello, se deduce que la experiencia laboral tiene más peso sobre la formación académica, puesto que a través de las referencias de trabajo los postulantes dan a conocer su experiencia laboral. No obstante, los estudios son un complemento de la experiencia debido a que la formación académica no influye de forma directa para que los postulantes sean o no contratados dentro de la empresa.

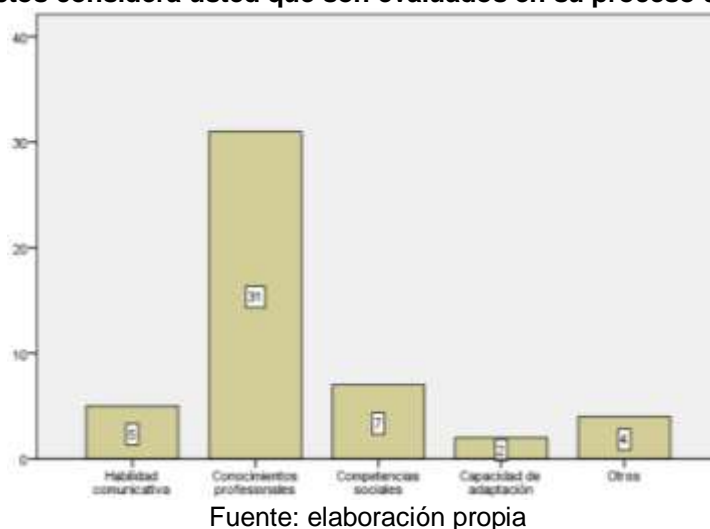
Gráfico 20. Factor para contratar a los trabajadores
¿Por qué factor considera usted que es contratado?



Fuente: elaboración propia

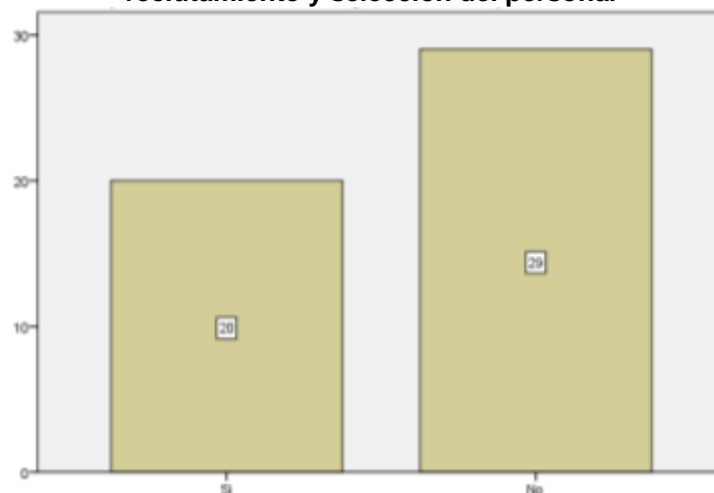
La mayoría de los trabajadores consideran que son contratados por la aptitud, puesto que, de esa manera, se determinan las capacidades con las que cuentan cada uno de ellos para realizar ciertas funciones especializadas en el área de trabajo. Sin embargo, otro factor que es considerado es la actitud debido a que es el comportamiento que demuestran en la ejecución de las labores desarrolladas en las empresas.

Gráfico 21. Aspectos evaluados en el proceso de selección del personal
¿Qué aspectos considera usted que son evaluados en su proceso de selección?



En el gráfico 21, se observa que los trabajadores consideran que el aspecto que más se toma en cuenta en el proceso de selección son los conocimientos profesionales con el 73,5%, debido a que estos son considerados como importantes en el ámbito laboral, de esa forma, se estima que los empleados son eficientes y productivos en sus puestos trabajo, pues se denota que el desempeño laboral de los trabajadores es medido por los conocimientos profesionales que poseen.

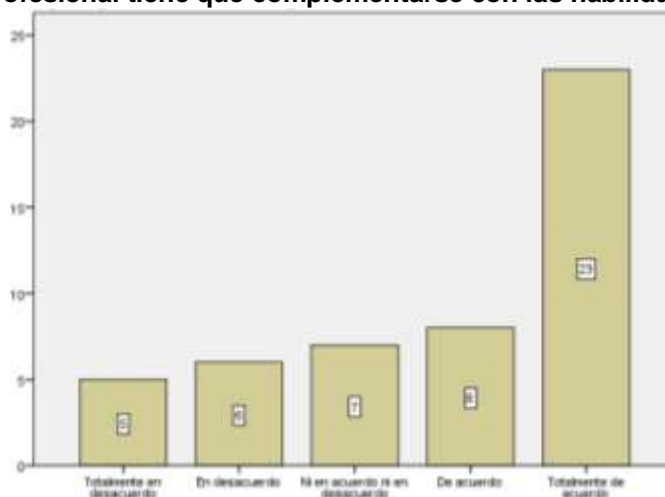
Gráfico 22. Política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal
¿Considera usted que la empresa cuenta con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal



Fuente: elaboración propia

En su mayoría, los trabajadores consideran que las PYMES seleccionadas no cuentan con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal con el 59,2% debido a que los empleados consideran que las empresas no siguen un proceso estructurado para la selección de los trabajadores y su esquema es cambiante. Sin embargo, un porcentaje no muy alejado del anterior con el 40,8% estima que las organizaciones si cuentan con una política interna, puesto que ellos consideran que las PYMES si siguieron un proceso sistemático desde el inicio con las entrevistas hasta el final y culmina con la contratación del personal.

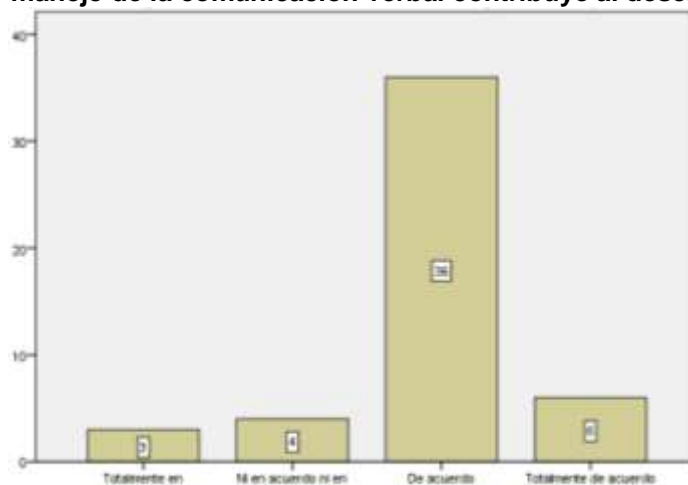
Gráfico 23. Complemento de la parte profesional con las habilidades sociales
La parte profesional tiene que complementarse con las habilidades sociales



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico 23, la mayoría de los trabajadores concuerdan con que la parte profesional se complementa con las habilidades sociales, puesto que de esa manera los empleados son capaces de desarrollar tanto destrezas técnicas como sociales dentro de la empresa, es así como la productividad se potencia con la eficiencia del desempeño laboral. Sin embargo, existe un considerable porcentaje de trabajadores que no están de acuerdo con este factor, de esa forma, se deduce que la parte profesional es la base de la eficiencia laboral en cada una de las áreas de trabajo.

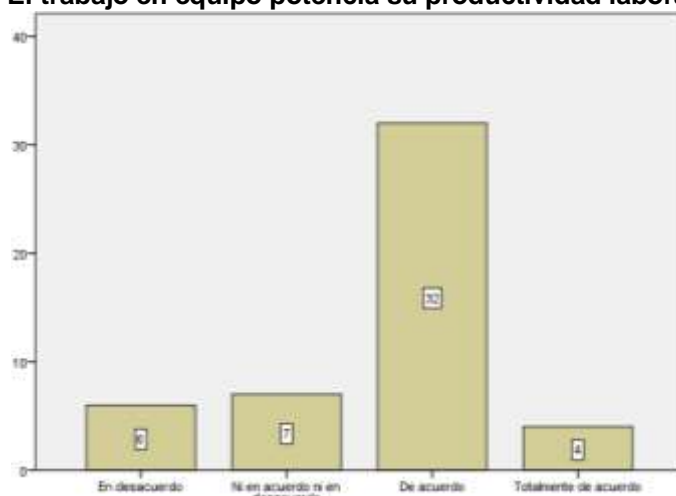
Gráfico 24. Comunicación verbal como contribución al desempeño laboral
El adecuado manejo de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 24, se observa que la mayoría de los trabajadores con el 73,5% están de acuerdo que el adecuado manejo de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral, debido a que los empleados, al contar con la capacidad asertiva de transmitir ideas, se convierten en trabajadores reflexivos y analíticos, capaces de manejar situaciones adversas, que se presentan en las organizaciones.

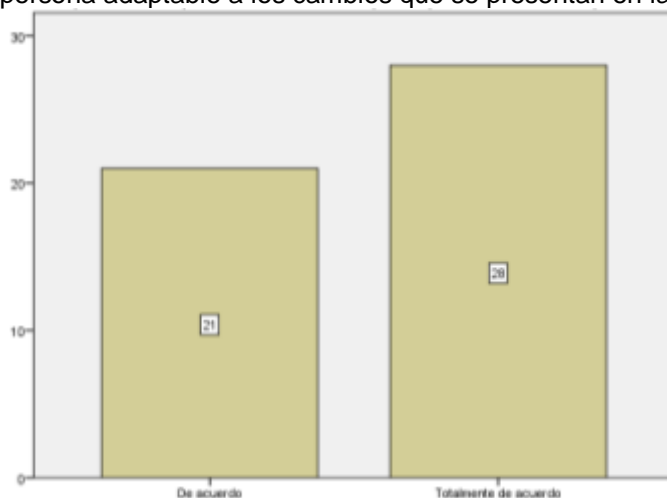
Gráfico 25. El trabajo en equipo potencia la productividad laboral empresarial
El trabajo en equipo potencia su productividad laboral



Fuente: elaboración propia

En referencia a la pregunta sobre si el trabajo en equipo potencia la productividad laboral de los empleados, la mayoría de los trabajadores responden de manera favorable, se obtiene así el 65,3%, puesto que la óptima relación entre ellos fortalece su desempeño productivo laboral, de esa manera, se fomenta la capacidad colaborativa entre los distintos grupos de trabajo. Sin embargo, existe un considerable porcentaje de trabajadores que indican una respuesta no muy positiva, de esa forma, se deduce que su productividad laboral es más eficiente cuando realizan sus actividades profesionales de manera individual.

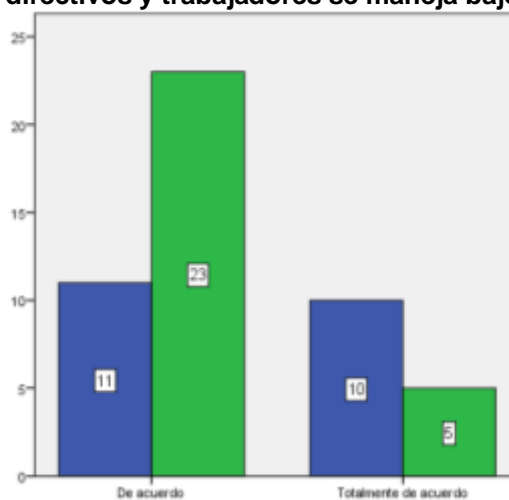
Gráfico 26. Adaptación de los trabajadores a los cambios que demanda la empresa
Es una persona adaptable a los cambios que se presentan en la empresa



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 26, se observa que la mayoría de los trabajadores con el 57,1% se encuentran totalmente de acuerdo en relación a la pregunta sobre si ellos se consideran personas adaptables a los cambios, lo cual, es importante para las PYMES, puesto que de esa manera, se determina que las empresas cuentan con trabajadores que tienen capacidad de adaptación, el mismo que es un elemento primordial, pues el mercado está en constante evolución y los empleados tienen que ser capaces de adaptarse a cambios que se presenta en los procesos productivos, administrativos y organizacionales.

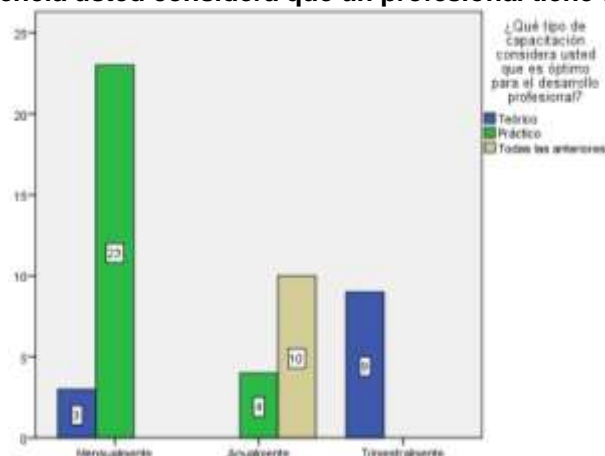
Gráfico 27. Relación laboral entre directivos y trabajadores
El ambiente laboral entre directivos y trabajadores se maneja bajo un liderazgo participativo



Fuente: elaboración propia

Como se observa, los trabajadores del área de producción y ventas manifiestan que, si existe una buena relación laboral con sus directivos, el mismo que influye de forma positiva en la eficiencia productiva de los empleados, puesto que son tratados como piezas indispensables dentro de las organizaciones. En este sentido, los trabajadores manifiestan que están dirigidos bajo un liderazgo participativo, el cual, es primordial para su óptimo desempeño laboral, pues de esa manera los empleados se sienten motivados y comprometidos con sus funciones empresariales.

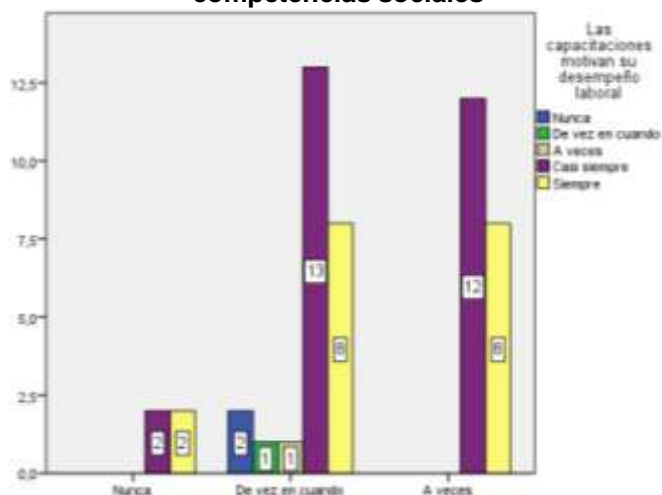
Gráfico 28. Capacitación del personal en las PYMES
¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional tiene que capacitarse?



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los trabajadores consideran que el tipo más óptimo de capacitación es el práctico con el 46,9%, seguido por del teórico con el 24,5%, puesto que de esa forma los trabajadores logran desarrollar nuevas habilidades que estén relacionadas con su área laboral. Sin embargo, en la respuesta sobre la frecuencia con que un empleado tiene que ser capacitado, la mayoría de los trabajadores manifiestan que es necesario cada mes con el 53,1% debido a que estas contribuyen a su productividad y crecimiento profesional. No obstante, es imprescindible que los empleados sean capacitados de manera periódica en relación a las competencias necesarias que demandan sus puestos de trabajo, pues las mismas contribuyen a su desarrollo productivo laboral.

Gráfico 29. Beneficios de las capacitaciones en los trabajadores
La empresa realiza capacitaciones prácticas que promueven el desarrollo de las competencias sociales



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 29, se observa que los trabajadores consideran que de vez en cuando las empresas realizan capacitaciones que promueven el desarrollo de las habilidades sociales con el 51%, puesto, que se entiende que el crecimiento profesional se fundamenta en los conocimientos técnicos que adquieren. En este sentido, se demuestra que la mayoría de los empleados casi siempre se sienten motivados por las capacitaciones, es por ello que la instrucción en los trabajadores es primordial para su desarrollo profesional, para el efecto es necesario complementar tanto las competencias técnicas como sociales para contribuir así con su productividad laboral completa en todos los conocimientos que demanda su lugar trabajo.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de las *Soft Skills* y su importancia en las PYMES se fundamenta en dichas habilidades, pues, contribuyen tanto al desarrollo productivo organizacional como laboral de los trabajadores, gracias a la presencia de destrezas sociales que potencian la eficiencia en los empleados, es así como las pequeñas y medianas empresas requieren de un talento humano, que sepa combinar habilidades duras y blandas, pues de esa forma las PYMES no solo mantienen su posicionamiento en el mercado, puesto que, a su vez impulsan su crecimiento empresarial a nivel nacional, gracias a ello los trabajadores son considerados como elementos tácticos funcionales que aportan con eficacia al cumplimiento de las actividades laborales y productivas de dichas organizaciones.
- El diagnóstico del proceso utilizado para el reclutamiento y selección del personal en las PYMES productoras de muebles se fundamenta en las técnicas y herramientas de evaluación que aplican a los postulantes se basan en el desarrollo de las competencias técnicas que poseen, por lo que la contratación de los trabajadores se justifica en relación a las actitudes que demuestran los candidatos en cada uno de los procesos. Además, se evidencia que los procedimientos que siguen cada una de dichas empresas no responden a un estándar establecido, por lo que el método de evaluación es distinto en cada convocatoria, sin embargo, la mayor ponderación se da en las *Hard Skills* que en las *Soft Skills* se predomina así los conocimientos técnicos sobre las competencias sociales.
- El desarrollo del manual basado en estrategias de las *Soft Skills* para el reclutamiento y selección del personal, indica que las PYMES lo requieren, pues de esa forma, se estandarizan los procedimientos a seguir en cada una de las secciones, puesto que también, se establecen aspectos de evaluación en base a las habilidades blandas, las mismas que buscan potenciar en los postulantes ciertas características sociales propias que poseen cada uno de ellos, como

son: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad a los cambios, resolución de problemas y creatividad. En este sentido, aquellas PYMES productoras de muebles que apliquen el manual propuesto, contarán con un personal calificado no solo en aspectos de *Hard Skills*, sino también, de *Soft Skills*, pues son los elementos que requieren dichas empresas para alcanzar la productividad laboral y empresarial en su totalidad.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que las PYMES desarrollen características de *Soft Skills* en los trabajadores, puesto que de esa forma el personal de estas empresas complementa su eficiencia productiva laboral con las habilidades sociales, es así como el talento humano se convierte en el elemento táctico indispensable que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a mantener su posicionamiento en el mercado y sobre todo aporta eficacia a los procesos productivos.
- Es trascendental que las PYMES productoras de muebles estandaricen sus procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, puesto que de esa forma en cada convocatoria los postulantes son evaluados bajo las mismas condiciones a través de técnicas y herramientas que fomenten el desarrollo tanto de las competencias técnicas como de las sociales, se determina así las actitudes y aptitudes que posee cada uno de los candidatos.
- Es de suma importancia que las PYMES productoras de muebles cuenten con un manual para el proceso de reclutamiento y selección del personal en especial en las áreas que tienen contacto directo con los clientes, pues es así como a través de herramientas y estrategias de *Soft Skills* establecidas se logra evaluar a los postulantes no solo en el desenvolvimiento de las competencias técnicas, sino también, de las sociales, es por ello, que se analiza si poseen la capacidad de combinar *Hard* con *Soft Skills*, de este modo es como los trabajadores desarrollan la eficiencia productiva laboral que contribuye a la empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban, J. (2020). *Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil*. Observatorio de la economía Latinoamericana, 20-41.
- Andina, C. (2009). *Disposición Técnica para la Transmisión de Datos de Estadísticas de PYME de los Países Miembros de la Comunidad Andina*. Perú: Comunidad Andina .
- Barragán, J., Herrera, J., López, A., & Llovera, R. (2018). *El recurso humano en las pymes y su interacción con la tecnología*. International Journal of Good Conscience, 201-210.
- Basantes, J., Bonilla, E., & René, B. (2018). *Capacidades directivas vs administración de recursos humano en textileras de chimborazo: una interpretación cualitativa*. Mkt descubre , 33-49.
- Bayo, V. (2021). *Importancia de las habilidades sociales según el sector productivo público y privado*. Zaragoza : Universidad Zaragoza .
- Blanco, A., & Vera, A. (2019). *Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia*. INNOVAR, 55-66.
- Bocigas, M. (2019). *Efectos de las soft skills y la innovación del entorno laboral en la productividad y el bienestar de los empleados de PYMES y multinacionales*. Madrid : Comillas Universidad Pontificia .
- Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, L. (2018). *“Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje forma e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en Perú”*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Calle, M., Guerrero, P., & Maldonado, J. (2020). *Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador1*. Revista UTA , 17-26.
- Carranco, R. (2017). *La aportación de las pequeñas y mediana empresas (PYMES) en la economía ecuatoriana*. Ciencia Administrativa , 146-157.
- Cavazos, J., Espejel, J., & Leyva, A. (2020). *Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes*. INNOVAR, 25-36.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. Ciudad de México : cGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .

- David, N., & Macfarlane-Dick, D. (2006). *Formative assessment and selfregulated learning: A model and seven principles of good feedback practice*. . Studies in Higher Education, 199-218.
- De la Riva, M. (2019). *Importancia de las habilidades personales blandas (Soft Skills) en el ámbito de las organizaciones*. Madrid : Comillas Universidad Pontificia .
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Sally Shaw.
- Durán, G., & Quiñonez, E. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. Research Journal, 59-76.
- Flores, C., Chantillon, M., Müller, A., & Cromptvoets, J. (2021). *Una visión al futuro: recomendaciones para el marco europeo de interoperabilidad 2017*. Revista cubana de transformación digital, 31-45.
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., & Silva, M. (2021). *Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior*. Formación universitaria , 49-60.
- González, R., & Becerra, I. (2021). *PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas*. REVISTA INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINARIA, 570-608.
- Groh, M., Krishnan, N., & Vishwanath, T. (2016). *The impact of soft skills training on female youth employment: evidence from a randomized experiment in Jordan*. IZA Journal of Labor & Development, 2-23.
- Guerrero, M. (2019). *“Medición automática de habilidades blandas para la validación del perfil de conocimiento de candidatos a puestos de trabajo”*. Hermosillo : Instituto tecnológico de Hermosillo .
- Gutiérrez, T. (2019). *Humanos con talentos en las organizaciones*. Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas Abriendo Camino al Conocimiento, 122-136.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Valencia : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kraiger, K. (2003). *Perspective on training and development*. Psychological Science in the Public Interest, 74-101.
- Kurt, K. (2003). *Handbook of psychology*.

- Leonardo, N., De la Ossa, S., & González, K. (2019). *Gestión humano en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas* . AGLALA, 111-121.
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). *La competitividad de las Pymes manufactureras de Ambato - Ecuador*. Panorama económico , 17-30.
- Matallana, O. (2019). *Relación de las habilidades blanda con el clima laboral, la rotación del personal y la productividad en la última década*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD.
- Moposita, E. (2019). *Modelo de orientación al mercado para las empresas turísticas de Pastaza* . Ambato : Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Nieble, L., & Torres, K. D. (2020). *Componentes del sistema turístico en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del departamento del Atlántico, Colombia*. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 51-59.
- ORH. (17 de Mayo de 2019). Google . *Obtenido de ORH* : <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/solo-el-49-de-las-empresas-forman-a-sus-empleados-en-soft-skills.html>
- Palacios, P., Saavedra, M., & Camarena, M. (2018). *Competencias, talentos y habilidades claves en la pyme manufacturera mexicana*. Revista de temas de coyuntura y perspectivas, 57-98.
- Pazmiño, G., Mayra, B., & Gallardo, W. (2016). *Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de Tungurahua Ecuador* . Revista PUCE, 355-369.
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. FIPCAEC, 107-133.
- Ramos, A. (2019). *Estrategia de desarrollo de competencias blandas para mejorar el liderazgo en los supervisores de ventas del call center de Arequipa*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán.
- Rincón, Y., Romero, D., Romero, M., & Sánchez, S. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. Revista de ciencias sociales , 465-475.
- Schuler, R. (2001). *Cuestiones de recursos humanos y actividades enempresas conjuntas internacionales*. Revista internacional de gestión de recursos humano, 2-52.
- Solis, L., & Robalino, R. (2019). *El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial*. INNOVA Research Journal, 85-93.

Stradi, M. (2019). *Characterization and Analysis of Business Incubation Systems in Costa Rica: The Case of Public Universities*. INNOVAR, 57-70.

Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba : La Caracola Editores.

Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). *De los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador* . Revista Universidad y Sociedad, 89-93.

Yoder, D. (1960). *Manejo de personal y relaciones industriales*. Ciudad de México : Editorial continental S.A.

ANEXOS

Anexo 1



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Encuestas de levantamiento de información – Gerentes de las PYMES productoras de muebles

Tema: Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estimado Gerente, la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como objetivo diagnosticar el proceso utilizado para el reclutamiento y selección del personal en las pymes productoras de muebles.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

A. INFORMACIÓN GENERAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados:

Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>	
Tiempo que tiene la empresa en el mercado	2-5 años <input type="checkbox"/>	6-10 años <input type="checkbox"/>	11-20 años <input type="checkbox"/>
	Más de 21 años <input type="checkbox"/>		
¿Qué tipo de empresa considera que tiene?	Mediana <input type="checkbox"/>	Pequeña <input type="checkbox"/>	Familiar <input type="checkbox"/>

B. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados

1.- ¿Qué medio utiliza usted para el proceso de reclutamiento del su personal?	Banco de datos de la empresa <input type="checkbox"/>	Recomendaciones <input type="checkbox"/>
	Portal de empleo <input type="checkbox"/>	Otros _____
2.- ¿Qué técnica aplica su empresa en el proceso de selección del personal?	Entrevista por competencias <input type="checkbox"/>	Pruebas de personalidad <input type="checkbox"/>
	Entrevistas técnicas (conocimientos) <input type="checkbox"/>	Otros _____
3.- ¿Qué documentos solicita la empresa durante el proceso de reclutamiento y selección del personal?	Currículum vitae <input type="checkbox"/>	Comprobante de estudio <input type="checkbox"/>
	Referencias de trabajos <input type="checkbox"/>	Otros _____



4.- ¿Qué requisito mínimo solicita la empresa a sus postulantes?

Primaria Tercer nivel
 Secundaria Formación técnica

5.- ¿Qué factor considera la empresa para contratar a los trabajadores?

Aptitud Actitud
 Todas las anteriores

6.- ¿Qué aspectos evalúa la empresa durante proceso de reclutamiento y selección personal?

Habilidad comunicativa Conocimientos profesionales
 Competencias sociales Capacidad de adaptación
 Otros _____

7.- ¿La empresa cuenta con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Si No
 ¿Por qué? _____

8.- En relación con la pregunta 7 ¿Quién lo aplica?

C. HABILIDADES SOCIALES

Para las siguientes preguntas tome en cuenta el siguiente rango, marcando con una "x" en el recuadro que seleccione:

5 = Totalmente de acuerdo

2 = En desacuerdo

4 = De acuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo

9.- Sus trabajadores deben complementar la parte profesional con las habilidades sociales

5 4 3 2 1

10.- El uso de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral de sus trabajadores

5 4 3 2 1



11.- El trabajo en equipo potencia la productividad laboral de la empresa

5 4 3 2 1

12.- Su personal se adapta a los cambios que demanda la empresa

5 4 3 2 1

13.- Tiene una buena relación laboral con sus trabajadores

5 4 3 2 1

D. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados, para las preguntas 16 y 17 tome en cuenta el siguiente rango:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces

2 = De vez en cuando

1 = Nunca

14.- ¿Con qué frecuencia usted capacita a su personal?

Mensualmente

Anualmente

Trimestralmente

Otros _____

15.- ¿Qué tipo de capacitación brinda a sus trabajadores?

Teórico

Todas las anteriores

Práctico

16.- La empresa realiza capacitaciones prácticas que promueven el desarrollo de las habilidades sociales

5 4 3 2 1

17.- A través de las capacitaciones sus trabajadores se sienten motivados

5 4 3 2 1

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2


Encuestas de levantamiento de información – Trabajadores de las PYMES productoras de muebles

Tema: Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estimado trabajador (a) la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como objetivo diagnosticar el proceso utilizado para el reclutamiento y selección del personal en las PYMES productoras de muebles.

Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son solamente de uso académico.

A. INFORMACIÓN GENERAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados:

Sexo	Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>		
Tiempo que labora en la empresa	Menor a 1 año <input type="checkbox"/>	2-3 años <input type="checkbox"/>	4-6 años <input type="checkbox"/>	Más de 7 años <input type="checkbox"/>
Área en la que labora	Producción <input type="checkbox"/>	Ventas <input type="checkbox"/>		

B. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados.

1.- ¿Cómo se entero que la empresa necesitaba contratar personal?	Banco de datos de la empresa <input type="checkbox"/>	Recomendaciones <input type="checkbox"/>
	Portal de empleo <input type="checkbox"/>	Otros _____
2.- ¿Qué técnica aplicaron para su selección?	Entrevista por competencias <input type="checkbox"/>	Test psicométricos <input type="checkbox"/>
	Entrevistas técnicas (conocimientos) <input type="checkbox"/>	Pruebas de personalidad <input type="checkbox"/>
3.- ¿Qué documentos le solicitaron a usted durante el proceso de selección?	Currículum vitae <input type="checkbox"/>	Comprobante de estudio <input type="checkbox"/>
	Referencias de trabajos <input type="checkbox"/>	Otros _____



4.- ¿Qué tipo de formación académica le solicitaron a usted durante el proceso de reclutamiento del personal?

Primaria Tercer nivel
 Secundaria Ninguna

5.- ¿Por qué factor considera usted que fue contratado?

Aptitud Actitud
 Todas las anteriores

6.- ¿Qué aspectos considera usted que fueron evaluados en su proceso de selección?

Habilidad comunicativa Conocimientos profesionales
 Competencias sociales Capacidad de adaptación
 Otros _____

7.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con una política interna sobre el proceso de reclutamiento y selección del personal?

Si No
 ¿Por qué? _____

C. HABILIDADES SOCIALES

Para las siguientes preguntas tome en cuenta el siguiente rango, marcando con una "X" en el recuadro que seleccione:

5 = Totalmente de acuerdo

2 = En desacuerdo

4 = De acuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo

8.- La parte profesional debe complementarse con las habilidades sociales

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9.- El adecuado manejo de la comunicación verbal contribuye al desempeño laboral

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---



10.- El trabajo en equipo potencia su productividad laboral	5	4	3	2	1
11.- Es una persona adaptable a los cambios que se presentan en la empresa	5	4	3	2	1
12.- El ambiente laboral entre directivos y trabajadores se maneja bajo un liderazgo participativo	5	4	3	2	1
13.- Tiene una buena relación laboral con sus directivos	5	4	3	2	1

D. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Marque con una "x" la opción que crea conveniente para dar respuesta a cada uno de los siguientes enunciados, para las preguntas 16 y 17 tome en cuenta el siguiente rango:

5 = Siempre 2 = De vez en cuando
4 = Casi siempre 1 = Nunca
3 = A veces

14.- ¿Con qué frecuencia usted considera que un profesional debe capacitarse? Mensualmente Anualmente
Trimestralmente Otros _____

15.- ¿Qué tipo de capacitación considera usted que es óptimo para el desarrollo profesional? Teórico Todas las anteriores
Práctico

16.- La empresa realiza capacitaciones prácticas que promueven el desarrollo de las competencias sociales

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

17.- Las capacitaciones motivan su desempeño laboral

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estudiante: Daniela Saltos

Fecha: 12 de abril de 2022.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario dirigido a las PYMES productoras de muebles seleccionadas de la ciudad de Ambato**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Demuestra imparcialidad en los 2 cuestionario	Ninguno
Congruencia					X	Las preguntas tienen congruencia con el tema de estudio	Ninguno
Redacción					X	Las preguntas están muy bien redactadas	Ninguno
Orden					X	Existe secuencia en las preguntas	Ninguno
					X		Ninguno

Presentación del instrumento						Tiene muy buena presentación porque se encuentra dividida por secciones	
------------------------------	--	--	--	--	--	---	--

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X	Las preguntas son pertinentes y si están enfocadas a los objetivos	Ninguno
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X	Ninguno	Ninguno
Total Parcial					35		
Total					35	TREINTA Y CINCO	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	

Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X
----------------	------------	------------	---

Nombre del experto:	Marco Jacobo Cisneros Martínez
Formación Académica:	Ingeniero de Empresas
Firma:	

Fuente: tomado a partir de Moposita (2019)

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estudiante: Daniela Saltos

Fecha: viernes, 08 de abril de 2022.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **“Cuestionario dirigido a las PYMES productoras de muebles de la ciudad de Ambato”** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Demuestra imparcialidad en los 2 cuestionarios	Ninguna
Congruencia			x			La mayoría de preguntas son congruentes de acuerdo a el tema a investigar. Sin Embargo se pueden mejorar incorporando más preguntas a cerca de las habilidades blandas.	En la encuesta dirigida a los gerentes (pregunta 2), <ul style="list-style-type: none"> - incorporar la opción otro. - en la pregunta 4: debería ser: que requisito mínimo - Pregunta 6 incorporar otro - En la pregunta 7, incorporar Por qué? En la encuesta dirigida a los trabajadores:

						se desea investigar	
Total Parcial			3	12	15		
Total					30	TREINTA	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
30/35	85.71%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Elva Aidee Llerena Barreno
Formación Académica:	Ingeniera Comercial
Firma:	

Fuente: tomado a partir de Moposita (2019)

Anexo 5

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estudiante: Daniela Saltos

Fecha: 12 de abril de 2022.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Cuestionario dirigido a las PYMES productoras de muebles seleccionadas de la ciudad de Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Demuestra imparcialidad en los cuestionarios	Ninguna
Congruencia					X	Las preguntas tienen una relación coherente entre ellas	Ninguna
Redacción					X	Posee una excelente redacción	Ninguna
Orden					X	Mantiene un buena secuencia	Ninguna
Presentación del instrumento						Posee un diseño llamativo y ordenado	Ninguna

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X	Las preguntas están enfocadas a los objetivos de la investigación	Ninguna
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X	Ninguna	Ninguna
Total Parcial					35		
Total					35	Treinta y cinco	

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Rocío Estefanía Gallardo Ortega
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial basado en Métodos Cuantitativos
Firma:	 Firmado electrónicamente por: ROCIO ESTEFANIA GALLARDO ORTEGA

Fuente: tomado a partir de Moposita (2019)

Anexo 6

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Soft Skills una alternativa para potenciar el talento humano en pymes productoras de muebles

Estudiante: Daniela Saltos

Fecha: 13 de abril de 2022.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Cuestionario dirigido a las PYMES productoras de muebles seleccionadas de la ciudad de Ambato” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Demuestra imparcialidad en los dos cuestionarios	
Congruencia				X		Cuide la caligrafía.	
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				4	30		
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97,14%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Julio César Zurita Altamirano
Formación Académica:	Doctor en Ciencias Organizacionales Mgister en Administración Estratégica mención Planeación Ingeniero Comercial con mención en Marketing



Fuente: tomado a partir de Moposita (2019)