

HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

# **INCORPORACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICO 4.0 EN COLOMBIA**

## **INCORPORATION OF SOFT SKILLS IN SELECTION PROCESSES FOR STRATEGIC STAFF 4.0 IN COLOMBIA**

Alyson Carolina Rodriguez Arias  
Ingeniero Industrial, estudiante especialización en Alta Gerencia  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia  
alysk1509@gmail.com

### **Artículo de reflexión**

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2019**

# INCORPORACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ESTRATÉGICO 4.0 EN COLOMBIA

## INCORPORATION OF SOFT SKILLS IN SELECTION PROCESSES FOR STRATEGIC STAFF 4.0 IN COLOMBIA

Alyson Carolina Rodriguez Arias  
Ingeniero Industrial, estudiante especialización en Alta Gerencia  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogotá, Colombia  
alysk1509@gmail.com

### RESUMEN

Este artículo busca, integrar de manera sinérgica en un proceso de selección, la importancia de las habilidades blandas como herramientas fundamentales para el desarrollo de cualquier trabajo en una compañía actual, y otros aspectos que se deben evaluar en un proceso de selección de personal; por otro lado busca de manera estratégica, integrar el concepto que actualmente esta en boga; los profesionales 4.0, que buscan integrar la tecnología en todos los procesos empresariales actuales, busca tener la tecnología como un aliado estratégico y no como un problema; agilizando así los procedimientos, sin dejar de lado la importancia de entender la organización como un ser complejo, donde son los seres humanos los que hacen de esta, una realidad, son la fuente de su conocimiento, razón de ser y forman la cultura. Dentro de los propósitos específicos, esta integrar nuevos componentes al proceso de selección, con el fin de evaluar si en la organización se está realizando de manera correcta; impactar el personal contratado por la compañía logrando disminuir la rotación, lo cual tiene ventajas económicas y de clima frente a la organización; lograr mejorar la cultura organizacional sólida y robusta; retener el personal; complementar la selección de personal, con un proceso de Onboarding y no solo tener un plan integral de formación en el cargo. El valor agregado radica en integrar las habilidades blandas, e incorporar el componente de los profesionales 4.0, capaces de integrar la tecnología en los procesos de la organización para seleccionar de manera óptima el personal.

**Palabras clave:** Habilidades blandas; Proceso de selección; Talento humano; Incorporación; Inducción.

### ABSTRACT

The article seeks to integrate, synergistically in a selection process, the importance of soft skills as fundamental tools for the development of any job in a current company, and other aspects that experts must be evaluated in a personnel selection process; on the other hand, it seeks strategically, how integrate the concept that is currently in vogue; the 4.0 professionals, who seek to integrate technology into all current business processes, seeks to have technology as a strategic ally and not

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

as a problem; speeding up the procedures, without neglecting the importance of understanding the organization as a complex being, where it is humans that make this a reality, they are the source of their knowledge, the core and form the organizational culture. The specific purposes, look for integrate new components into the selection process, in order to know whether the organization is performing them correctly; impact the personnel hired by the company managing to reduce turnover, which has economic and organizational climate advantages; achieve a robust and solid organizational culture; retain the staff; complement the selection of personnel, with an onboarding process and not only have a integral training plan in work position. The radical added value it is integrating soft skills, and incorporating the component of 4.0 professionals, able to integrate technology into the organization's processes to select staff in the best way.

**Keywords:** Soft skills; Selection process; Human talent; Incorporation; Onboarding.

### INTRODUCCIÓN

La selección de personal es el proceso mediante el cual una organización hace la elección del mejor candidato para un cargo dentro de los talentos ofrecidos por el mercado, con el fin de cumplir un trabajo determinado, aumentar la productividad y eficiencia de la misma.

Dentro del proceso se puede identificar dos variables importantes a comparar, una son los requisitos del cargo a ocupar, esta información es obtenida por la descripción y análisis del cargo y, por otro lado, el perfil con las características de los candidatos que se presentan para ocuparlo (Chiavenato, 2003).

En la organización se pueden encontrar cargos de tres tipos: estratégicos, tácticos y operativos. Los estratégicos son ocupados por la gerencia y los directores de la organización, se ocupan de la planeación orientada a alcanzar los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el correcto funcionamiento de la organización. Estas posiciones deciden los objetivos de la empresa, definen los recursos a utilizar y las políticas para obtener y administrar los mismos (Alaloul, Liew, Zawawi, & Kennedy, 2019).

Los cargos tácticos se ocupan de desarrollar detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir de los lineamientos definidos por

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

los puestos estratégicos y finalmente los operativos se ocupan de desempeñar tareas puntuales asignadas por la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía, se desarrollan a partir de los lineamientos suministrados por las posiciones estratégicas y tácticas (Zhu, Chew, & Spangler, 2005).

En este documento se segmentará el proceso de selección en los cargos estratégicos de las compañías colombianas, es importante entender que los procesos tradicionales de selección no evalúan las habilidades blandas a profundidad, estas hacen referencia a una combinación de destrezas que ayudan a las personas a tener una buena inter-relación, se pueden identificar diferentes categorías dentro de las habilidades, como habilidades personales, habilidades de liderazgo, habilidades interpersonales, habilidades organizacionales, habilidades de equipo y habilidades emprendedoras, este conjunto de aptitudes transversales permiten tener un pensamiento crítico, ético y alta adaptación al cambio. Por otro lado, las habilidades duras son los requerimientos formales y técnicos necesarios para desempeñar eficientemente una actividad (Singh Dubey & Tiwari, 2020).

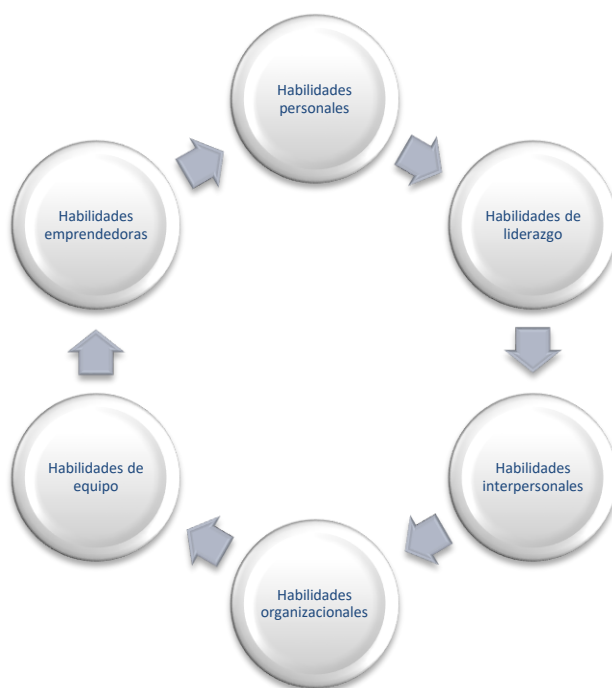
Se propone incorporar las habilidades blandas en el proceso de selección, considerando éstas como un factor diferenciador y de impacto en el proceso, se quiere robustecer el proceso de selección y tener personas altamente competitivas en las organizaciones, las cuales quieren encontrar , nuevos líderes, para los nuevos tiempos, líderes que inspiran e influyen a los demás y se convierten en personas que se caracterizan por ser flexibles y dinámicas en las industrias 4.0.

Se hace necesario entender a qué hace referencia el termino de profesionales 4.0 que demanda el mercado laboral actual, en estos tiempos se habla de la cuarta revolución industrial, y con ella, de líderes capaces de adaptarse a un nuevo escenario constantemente, con estructuras empresariales y modelos de negocio novedosos, tienen la capacidad de convertir la cultura, en una

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

estrategia organizacional, para conseguir que los integrantes de la misma, estén abiertos al cambio con el fin de alcanzar las metas propuestas, lo que implica un reto para estos profesionales, en tener la capacidad para planear una estrategia innovadora que atienda los desafíos actuales, ellos deben asumir el liderazgo adaptativo con todas las responsabilidades que esto conlleva, son dueños de su propio crecimiento personal y generalmente son altamente competitivos, pues es su talento y la capacidad de interactuar y manejar la tecnología, lo que los hace únicos en la competencia actual (Moreno, Ángel y Algarra, 2019).

Gráfico 1. Habilidades blandas



Fuente: Elaboración propia (2019).

Este ensayo tiene relevancia en la investigación del proceso de selección, el cual tiene un alto impacto en el área de talento humano de las organizaciones, esto se debe a que los seres humanos tienen diferencias individuales que los hacen únicos, esas diferencias, son las que los llevan a desempeñarse de manera diferente y el nuevo proceso de selección robustecido, permitirá

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

mejorar la adquisición de talento, busca también apoyar desde el proceso de selección la retención de personal, resaltando la importancia de integrar un método de *onboarding* y no solo trabajar con un plan integral de formación en el cargo (Vignery & Laurier, 2020).

Con el objetivo de integrar toda la información necesaria para este ensayo investigativo, es importante revisar la información encontrada en las fuentes de las bases científicas y literatura gris, que dan herramientas para validar las aristas que puede llegar a involucrar un proceso de selección de personal, se requiere estudiar los conceptos más relevantes a evaluar para entender como engranan unos con otros logrando mejores resultados, al tener un enfoque adecuado, como estos pueden hacer sinergia y permiten seleccionar el talento adecuado para la compañía que lo busca (Sharma & Stol, 2020).

El objetivo general de este ensayo investigativo es proponer un proceso de contratación que integre el conocimiento profundo de las habilidades blandas, la evaluación de los conocimientos técnicos usualmente aplicada, que incorpore el componente competitivo y adaptativo que caracteriza a los profesionales 4.0, capaces de vincular la tecnología en todos los procesos de la organización y entendiendo la misma como un ser complejo que lo requiere (Büchi, Cugno, & Castagnoli, 2020).

Este artículo parte de una introducción, describe el proceso actual de selección de personal y sus características, los rasgos de los profesionales 4.0; define que son las habilidades blandas y muestra la importancia e impacto que tienen en el proceso y finalmente se busca proponer un nuevo proceso de selección de personal que integre las habilidades blandas y tecnológicas, aspectos que caracterizan a los profesionales 4.0.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar la propuesta del proceso integrado de selección en este ensayo investigativo se llevo a cabo una revisión detallada de literatura científica y literaruta gris, que aportó información relevante en la construcción del mismo, detalles de definiciones clave y casos de éxito a través del portal de la biblioteca Virtual y sus bases de datos que facilita la Universidad Militar Nueva Granada, además de toda la literatura gris encontrada al respecto, libros especializados y revistas. Se realizó una entrevista a el experto en el tema de Talento Humano, el especialista Diego Alejandro Colorado, con el fin de entender con mayor profundidad el funcionamiento actual del proceso de selección y las mejoras que se proponen al mismo y verificar la información propuesta en el proceso de selección de personal (Colorado, D. 2019).

#### **Estrategia de búsqueda**

Gran parte de la información encontrada acerca de habilidades blandas, profesionales 4.0 y procesos de selección, se publican principalmente en artículos invetigativos y literatura gris, por lo tanto al tener información con altos volúmenes, se tomaron fuentes variadas para esta investigación; como: ScienceDirect, Scopus, Gestión Humana LEGIS, revista INALDE, libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, además de la realización de una entrevista a un experto.

#### **Muestra y criterios de inclusión / exclusión**

Los criterios que se tuvieron en cuenta para la inclusión de artículos fueron determinados por las palabras clave relacionadas con la integración de conceptos de integración para el diseño

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

del nuevo proceso de selección, palabras que aparecen con alta frecuencia en los artículos trabajados. Fue relevante escoger artículos que incluyeran conceptos claves y generalidades de los procesos abordados, los artículos debían incluir ventajas, beneficios o impactos dentro del proceso actual utilizados en las compañías y finalmente se buscó que aportaran ejemplos.

### Búsqueda de literatura

Se realizó una búsqueda con ayuda de las palabras clave, como “Habilidades blandas”, “selección”; “talento humano”; “incorporación”; “inducción”, “Onboarding”, “Information and communications technology”, “ICT”, “Soft skills”, “Attributes”, “Soft skills gap”, “Employability” y “Competency” en las diferentes fuentes ya referenciadas.

Tabla 1. Parámetros de búsqueda

Palabras clave	Base de datos utilizadas	Resultados Obtenidos	Artículos utilizados
Selection process	ScienceDirect	1.687.479	3
Soft skills	ScienceDirect	70.935	6
Human talent	ScienceDirect	37.210	1
Leadership	ScienceDirect	202.349	4
Onboarding	ScienceDirect	39.434	1
4.0 Professional	ScienceDirect	59.751	4
Proceso de selección	Entrevista	1	1
Assessment	ScienceDirect	2.741.007	1
Total			21

Fuente: Elaboración propia (2019).

En general, de la búsqueda en su primer paso se obtuvo 3.825.781 resultados. El segundo pasoinvolucra realizar una depuración de la información que realmente es útil en el ensayo investigativo, dándole mayor relevancia a la información más actualizada, ya que el dinamismo de las organizaciones así lo demanda.



## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Actualmente en las organizaciones, la labor que realiza talento humano ha venido tomando mayor relevancia, a medida que pasa el tiempo, las demandas en esta área cada vez son más inmediatas, esto hace que procesos como la selección de personal sean protagonistas y fundamentales para que la organización logre tener la cultura deseada y los resultados propuestos, se propone a través de este ensayo investigativo entender cómo se realiza este proceso y cuáles son sus principales características para así poder mejorarlo.

### **Proceso actual de selección de personal y sus características**

La selección de personal es necesaria ya que la organización requiere contar con el personal adecuado para desempeñar las funciones del cargo satisfactoriamente y cumplir sus objetivos y metas. La selección es el proceso más importante, ya que si se realiza bien, la empresa cumple su proyección de crecimiento, su razón de ser, y de las expectativas de sus trabajadores depende la permanencia en el mercado y de ellos mismos en la organización, así de simple.

La selección de personal se compone de varias etapas realizadas por personal calificado de diferentes disciplinas, las cuales integran, vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del talento humano, en ese orden de ideas se puede decir que el proceso de selección, consiste en realizar varios pasos para seleccionar el aspirante indicado y mejor preparado o con mejor aptitud para ocupar el cargo. De acuerdo con la empresa y al cargo los procedimientos se pueden tornar cortos o extensos, según las directrices de la organización se pueden realizar un mayor

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

número de pruebas o de entrevistas que extienden el proceso, todo esto pensando que al final se tomará la mejor decisión de contratación.

Lograr las metas de las organizaciones de hoy, demanda procedimientos y tecnología que garantice un acompañamiento, instalaciones, maquinaria y lo más relevante, contar con personal calificado, innovador, creativo e idóneo.

Cuando se realiza la planeación en la selección de personal, se hace necesario involucrar las necesidades futuras de la organización referente a sus colaboradores, es mandatorio validar que se cuente con el personal suficiente para el desarrollo de las actividades, o para ocupar las vacante existentes, con el fin de definir el número y de algún modo la calificación de las personas requeridas para realizar las tareas de un área determinada.

El proceso actual de selección de personal consta de los siguientes pasos:

1. **Análisis de las necesidades:** Consiste en verificar las razones por las cuales se requiere iniciar un proceso, estas pueden ser varias, el comienzo de una actividad productiva, poblar un puesto que ha quedado vacante, sustituir un trabajador que se jubila o que ha enfermado, cubrir un nuevo puesto de trabajo, entre otras.
2. Se divulgan las vacantes con el fin de reclutar hojas de vida de diferentes aspirantes al cargo y que a través de variados filtros se acercan al perfil, se realiza una pre-entrevista telefónica para validar disponibilidad y aceptación de la oferta.
3. **Entrevista inicial:** Es el primer contacto con el aspirante, se realiza para conocer su perfil y tener una primera mirada de sus comportamientos, es importante hacerla en un

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

lugar tranquilo, prestando atención en las respuestas, las preguntas deben prepararse con anticipación así como se deben conocer muchos factores como competencias, habilidades y experiencias requeridas para el cargo.

4. Pruebas psicotécnicas: Se definen dependiendo del cargo a seleccionar, su perfil y responsabilidades, se tiene tiempo determinado para su desarrollo.
5. Antecedentes y referencias: Se busca comprobar la autenticidad de los documentos entregados por parte del candidato y verificar ante los entes de control la no existencia de antecedentes judiciales o disciplinarios.
6. Entrevista área administrativa: Dependiendo de la organización se puede realizar con uno o varios jefes de diferentes áreas, una vez conocidos los resultados de las pruebas, esta apoyará la decisión final de contratación.
7. Fuentes de reclutamiento: Se requieren excelentes fuentes de reclutamiento, para garantizar atraer los mejores talentos y así mismo contratar el mejor personal para ocupar el cargo.
8. Archivo de hojas de vida: La empresa debe garantizar la custodia digital y de fácil acceso a todas las hojas de vida de los candidatos que se han presentado a las vacantes.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

9. Redes sociales: Son herramientas de ayuda, algunas de estas son: Twitter, LinkedIn, Instagram, Bebee, entre otras, son usadas para publicar anuncios de ofertas laborales.
10. Instituciones educativas: Algunas universidades cuentan con convenios que permiten buscar nuevos perfiles y utilizar su plataforma estratégica para publicar ofertas laborales.(Chakraborty, Sudhakar Dandge, & Agarwal, 2019).

### **Rasgos de los profesionales 4.0**

Los profesionales 4.0 tienen como objetivo poder contribuir a la existencia de las “fabricas inteligentes” son capaces de adaptarse a todas las necesidades y los procesos productivos, así como la asignación de los recursos, haciendo de esta manera parte de la nueva revolución industrial, donde la tecnología es la protagonista, logrando estar conectado a Internet y máquinas para tomar decisiones basadas en la información proporcionada a otras máquinas o fuentes externas.

La transformación digital hace que cada vez todo sea más rápido, todo cambia y el mundo laboral evoluciona a pasos agigantados, presentando un auténtico desafío para los que se dedican al talento humano, el principal reto es identificar y retener el talento, reconociendo a los nuevos perfiles profesionales, se debe estar preparado para gestionar el futuro.

Causa preocupación saber que la mitad de las profesiones consideradas hoy como indispensables, probablemente no existirán en un plazo de 20 años.

Un estudio realizado por el Davinci institute elaboró una lista de más de 160 empleos que aún no han sido creados, pero se espera que sean comunes en un futuro muy cercano, mientras se espera trabajar con hackers una cantidad considerable de tiempo, arquitectos del sistema mundial,

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

el cambio ya se está dando en nuestro presente y se verá que muchos perfiles profesionales se orientan al sector TIC, con una demanda creciente en el mercado laboral, se buscan analistas de datos, periodistas 3.0, técnicos en 3D, informáticos e ingenieros especialistas en robótica, nuevos empleos que nacen gracias a la tecnología, para los profesionales de Talento humano está claro que la formación especializada es clave, se necesita de personas versátiles, creativas, en constante evolución, es claro que dentro de las organizaciones se debe promover la flexibilidad, transparencia y el empoderamiento de los empleados.

Desde los millenials, y los más jóvenes, se tienen claro que quieren y no temen cambiar, un factor importante, lo que nos lleva a aprender a escuchar y entender los requerimientos personalizados, invertir en formación e incentivos a largo plazo, para lograr lo deseado de estos nuevos perfiles profesionales, teniendo la comunicación interna como herramienta clave para lograrlo. La disrupción tecnológica y la implantación del análisis predictivo será todo un desafío, con un uso creciente de nuevas herramientas para la gestión del talento y el Big Data como base de la toma de decisiones. (Pejic-Bach, Bertoncel, Meško, & Krstić, 2020)

Un estudio referente a la contribución de aprendizaje en ambientes profesionales para las industrias 4.0 indica que de las habilidades específicas de carácter, técnico, personal y social, las más importantes a considerar para los nuevos líderes 4.0, son (Sallati, Bertazzi, & Schützer, 2019):

1. Integración con el sistema de tecnologías de la información
2. Conocimiento de estándares de seguridad y comunicación
3. Vocación de servicio
4. Habilidad de comunicación con medios audiovisuales
5. Entendimiento de la seguridad de las tecnologías de la información

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

6. Habilidad para aprender nuevas cosas
7. Habilidad para trabajar bajo presión
8. Habilidad analítica y lógica
9. Motivación para aprender
10. Habilidad de investigación

### ***Conceptualización de habilidades blandas:***

Las habilidades blandas son rasgos, características y competencias de cada persona que demuestra cómo una persona se relaciona con las otras y, generalmente también son llamadas habilidades sociales o interpersonales.

Estos atributos personales describen comportamientos que indican un alto nivel de inteligencia emocional, pueden ser diversos, es por esta razón que más adelante se mostrará los que según autores de artículos científicos especializados que fueron cuidadosamente seleccionados, muestran aquellos comportamientos que tienen mayor frecuencia por su jerarquía de impacto en el uso y por estudios realizados en campo. Estas habilidades son muy difíciles de cuantificar, pero que juegan un factor relevante en los entornos empresariales actuales.

### ***Importancia e impacto de las habilidades blandas en el proceso de selección***

A diferencia de las habilidades duras, que describen los conocimientos técnicos de una persona para realizar tareas específicas, las habilidades blandas son aplicables en todos los títulos de trabajo y diferentes entornos, a menudo se dice que las habilidades duras ayudan a las personas a conseguir una entrevista, pero se necesitan habilidades blandas para obtener y mantener el trabajo, así como para liderar e influenciar a otras personas con éxito (Ngang, Chan, & Vetriveilmany, 2015).

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación, se muestran las habilidades blandas citadas y descritas en los artículos científicos seleccionados, se organizarán en una matriz con el fin de que el lector pueda identificarlas fácilmente:

Tabla 2. Habilidades blandas de los autores seleccionados

Autor(es)	Habilidades blandas descritas	Bibliografía consultada
Wallapha Ariratana Sirisookslip Ngang	1.Comunicación y presentación. 2.Competencia de liderazgo. 3.Trabajo en equipo. 4.Pensamiento analítico y resolución creativa de problemas. 5.Profesional y moral. Aprendizaje. 6.Uso de la tecnología de la información. 7.Desarrollo de la relación interpersonal.	(Ariratana, Sirisookslip, & Ngang, 2015)
Richa Singh Dubey Vijayshri Tiwari	El autor habla de de 53 diferentes habilidades blandas, pero para efecos del análisis se nombrarán las primerar 5 en orden jerarquico de importancia: 1.Comunicación verbal 2.Resolución de problemas 3.Diligente 4.Creatividad 5.Empatia	(Singh Dubey & Tiwari, 2020)
Székely Szilárd Adriana Benedek Lucian Ionel-Cioca	De acuerdo a los expertos las habilidades blandas que se requieren para los profesionales de las tecnologías de la información son: 1.Innovación 2.Resolución de problemas 3.Creatividad 4.Mentalidad de aprendizaje 5.Trabajo en equipo 6.Pensamiento estratégico 7.Servicio al cliente 8.Comunicación 9.Liderazgo 10.Gestión de riesgos 11. Manejo de redes	(Szilárd, Benedek, & Ionel-Cioca, 2018)

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

<p>Zaharim Ahmad Yusoff Omar Basri</p>	<p>Habilidades planteadas por lo ingenieros en los procesos de selección, según su importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Comunicación</li> <li>2.Trabajo en equipo</li> <li>3.El aprendizaje permanente</li> <li>4.Profesionalismo</li> <li>5.Resolución de problemas</li> <li>6.Capacidad de decidir</li> </ol>	<p>(Zaharim, Ahmad, Yusoff, Omar, &amp; Basri, 2012)</p>
<p>Wilson  Ahmad Ariffian  Abu Zarin H.</p>	<p>De acuerdo al entrenamiento del programa diseñado por los autores en el artículo identifican estas como las habilidades blandas más importantes a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Comunicación</li> <li>2.Pensamiento crítico y resolución de problemas</li> <li>3.Trabajo en equipo</li> <li>4.Aprendizaje permanente y habilidades de gestión de la información</li> <li>5.Emprendimiento</li> <li>6.Habilidades éticas morales</li> <li>7.Liderazgo</li> </ol>	<p>(Wilson, Ariffian, &amp; H, 2012)</p>

Fuente: Elaboración propia (2019)

#### **Propuesta de proceso de selección de personal de profesionales 4.0.**

De acuerdo con la investigación realizada en las fuentes definidas inicialmente para el ensayo investigativo, se hace una propuesta formal con base en la información que se encuentra relevante implementar en los nuevos procesos de selección que realicen las empresas actuales o industrias 4.0 en Colombia, teniendo en cuenta todos nuestros factores culturales, sociales, políticos y demográficos, que hace de los colombianos profesionales diferenciados en su actuar.



## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

### *Propuesta planteada desde la revisión teórica*

La propuesta planteada desde la óptica de la revisión teórica, involucra dos grandes ramas interrelacionas, por un lado las habilidades blandas más relevantes para los autores, las que se decidieron incorporar fueron, comunicación asertiva, liderazgo adaptativo, inteligencia emocional y creatividad, siendo estas las más relevantes, usadas y de mayor impacto en los procesos transversales de las organizaciones de hoy, que ven de manera estratégica como se puede crecer y ser competitivo para permanecer en el mercado.

Por otro lado, la tecnología juega un papel relevante e imprescindible en este nuevo proceso ajustado, ya que busca que los nuevos profesionales tengan la capacidad de utilizar la tecnología para el mejoramiento de los proceso de la organización, es así como se incluye el componente 4.0 y todo esto con el fin de lograr mejoras tangibles en la organización, tales como la reducción de costos, disminución en la rotación de personal, el mejoramiento del clima organizacional y lograr que los colaboradores sean felices, más productivos y quieran permanecer por mucho tiempo en la organización.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Gráfico 2. Propuesta del nuevo modelo:



Fuente: Elaboración propia (2019).

### ***Propuesta validada con el experto***

Por otro lado, se busca validar la propuesta con un experto en el área de talento humano, el cual cuenta con conocimiento integral y de valor, para reafirmar la viabilidad e la misma o para hacer las mejoras que se consideren relevantes, con el fin de garantizar una propuesta que genere un valor real a las organizaciones o industrias 4.0.

La entrevista fue realizada el día 15 de noviembre, al experto en talento humano, Diego Alejandro Colorado Gomez, psicólogo organizacional y especialista en gestión y desarrollo del talento humano, cuenta con una trayectoria de más de 20 años, en procesos de selección y desarrollo, él contribuyó con la validación del nuevo modelo de selección propuesto, para ello se le realizaron algunas preguntas con el fin de entender como es el proceso de selección actual, compartir el nuevo modelo propuesto con base a la investigación realizada y finalmente lograr mejorarlo con los valiosos aportes que el plantea.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En la entrevista que se le realizó al experto, lo primero que se solicitó fue realizar una descripción del proceso tradicional de selección; lo segundo, se cuestionó ¿qué le mejoraría al proceso tradicional de selección?; lo tercero, consistió en explicarle el nuevo modelo propuesto, con el fin de conocer su opinión acerca del nuevo proceso y si cree que es factible que se de este cambio en las organizaciones actuales.

Lo primero que se le solicitó al experto fue que explicara cómo era un proceso tradicional de selección enfocado a los cargos estratégicos de una organización, él explico que este se divide en los siguientes pasos: Primero el reclutamiento, en donde se busca de diferentes fuentes, los mejores candidatos y hojas de vida que mejor se adecuen al cargo buscado, posterior a eso de las hojas de vida que se logren consolidar, se realiza un proceso filtro o de pre-filtro, en donde se revisa de acuerdo a las necesidades y expectativas del cargo cuales con las hojas de vida que más se ajusten ese perfil buscado, una vez ya se tiene esa definición, se comienza con un proceso de selección, con una pre-entrevista donde se valida nuevamente los puntos críticos de las hojas de vida de acuerdo a las necesidades del perfil del candidato, generalmente aquí se pregunta: Trayectoria, formación, experiencia y también proyección para entender la disponibilidad en el cargo, es importante hacer esta pre-entrevista antes de iniciar todo el proceso con todos lo primero candidatos seleccionados, porque en este paso del proceso empiezo a descartar algunos perfiles y dejamos nuevamente los que más se adecuan y cumplan las expectativas del cargo, lo ideal es tener un grupo de entre 5 y 7 hojas de vida.

En este momento inicia el proceso tradicional con las siguientes fases: primero se realiza la validación de aptitudes y habilidades, esto se puede comprobar a través de unas pruebas psicotécnicas, de personalidad, de habilidades (tipos de razonamientos), comunicación y competencias. Lo más importante es que de acuerdo al perfil se escojan las mejores pruebas, de

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

este proceso se realiza otro filtro y se selecciona nuevamente las hojas de vida que más se adecuen, para después realizar un proceso de entrevistas o hacer un proceso de doble validación a través de un *assessment*, que es un ejercicio de observación, en donde a través de un caso se simula una situación y se pueden identificar los diferentes comportamientos de los candidatos, y de acuerdo con la necesidad y eficiencia en plantear el ejercicio se pueden validar aptitudes tales como: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, lógica, solución de problemas, entre otros.

Generalmente luego sigue un proceso de entrevista, esta puede ser grupal o individual, lo que se espera es que pasen por una persona de recursos humanos, que generalmente es un psicólogo que está entrenado para esto, el jefe inmediato o mediato, dependiendo de la estructura de la organización y a veces se realiza con un panel, que puede estar conformado por las personas mencionadas anteriormente.

Posterior a esta entrevista se seleccionan tres candidatos finales, con sus correspondientes jerarquías, quien está de primero, quien de segundo y quien de tercero, es importante, ya que al momento de realizar la oferta, existe la posibilidad de que el primer opcionado no acepte por algún motivo, en ese caso es posible tener otras posibilidades con la segunda y tercera opción, luego de tener la persona seleccionada, se le hace la oferta formal, con todos los detalles de compensación y retos del cargo al que fue seleccionado, en paralelo en la etapa final del proceso lo que está ocurriendo con el candidato, es que se le está realizando las visitas domiciliarias, exámenes médicos, si la empresa lo requiere y de acuerdo al cargo estratégico, pruebas de polígrafo.

El experto indica que las nuevas tecnologías hoy, llevan al mismo proceso, algunas de estas pruebas se aplican en línea, hay algunas entrevistas iniciales que también se realizan en línea, lo ideal es combinar las dos metodologías.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Se le pregunta al experto que más le mejoraría a este proceso tradicional de selección, teniendo en cuenta que va dirigido a los cargos estratégicos, a lo cual él afirma que depende de los gustos particulares de la persona que realiza el proceso, pero él recomienda, dentro del uso de las tecnologías, no dejar las entrevistas en línea, él siempre las realiza presenciales, porque en ese momento es cuando, él valida varios comportamientos, se recomienda aplicar unas pruebas psicotécnicas donde se pueda entender el perfil de la persona, realizar un *assessment* (Rusev & Salonitis, 2016), para validar los resultados que te aparecen en las pruebas psicotécnicas, es importante realizar esa observación en vivo, es ahí donde se pueden observar más a profundidad sus comportamientos, pero él reafirma que en el proceso se debe hacer uso de la tecnología y esa sería la mejora que él plantearía, con la restricción de la parte de entrevistas.

Algo importante que resalta el experto es que él no dejaría la selección de altos directivos, del nivel estratégico, los que van a mover y dirigir la organización en manos de un *head hunter*, lo dejaría con la gente de la organización, porque son ellos los que conocen la organización, su cultura y los retos del cargo al que va a llegar el seleccionado, para temas de reclutamiento si lo contemplaría, es decir que el head hunter ayude a buscar hojas de vida, trayectoria y a realizar un pre-filtro y una pre-selección muy alineados con el conocimiento de la organización, su cultura y valores y es, desde ese momento, la organización es quien continua con el proceso interno, de lo contrario se podría poner en riesgo la misma, dado la importancia de la población que se está afectando.

Se le explica al experto que dentro de la investigación que se ha realizado para el ensayo, se propone un nuevo proceso de selección, donde es importante robustecerlo en dos aspectos importantes, el primero en habilidades blandas y el segundo en tecnología, es lo que ahora

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

demandan las organizaciones y es lo que se está moviendo ahora con los nuevos procesos, su estandarización y el tipo de liderazgo que domina actualmente.

dentro de las habilidades blandas se incluye y enfatiza en la comunicación asertiva o con propósito, ya que los líderes, generalmente son personas que tienen un equipo de trabajo a cargo y necesitan dar instrucciones de manera idónea, siendo esta una habilidad crítica que debe ser considerada en los nuevos procesos y muchos autores también la traen en los artículos que se analizaron, al igual que el liderazgo adaptativo, porque se habla de este tipo de liderazgo, se sabe que hay muchos estilos de liderazgo, como son, el natural, el autoritario o autocrático, el carismático, el participativo o democrático, el liberal, el burocrático, el “por las personas” u orientado a ellos, el orientado a la tarea, el “de la curva de la felicidad” (Eva, Wolfram Cox, Tse, & Lowe, 2019), pero el líder de hoy requiere tenerlos todos y utilizar el que se requiere, en la situación que se requiere y en ese momento, por consiguiente se considera importante evaluar el tipo o los tipos de liderazgo que tiene el candidato en este nuevo proceso de selección y además evaluar cómo puede actuar este líder ante diferentes situaciones.

Otra habilidad importante a tener en cuenta en el proceso es la inteligencia emocional, ya que los líderes, al ser humanos, sienten múltiples emociones y necesitan saber moderarlas, más cuando se tiene un equipo a cargo, se recomienda llevar al candidato a un caso real que podría experimentar en su vida laboral y observar la capacidad de manejar sus emociones para salir adelante en el proyecto.

Finalmente la habilidad de la creatividad, que actualmente se escucha nombrar como pensamiento disruptivo o lateral, está es muy utilizada en los líderes, al momento de tomar decisiones, aún más en este nivel estratégico, donde este proceso se da con mayor frecuencia, se busca candidatos con un alto desarrollo de la creatividad, que puedan promover soluciones

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

novedosas y estas representan a la organización ahorros, de tiempo, económicos y mejoras en procesos en general, por esa razón se considera que estas cuatro son el foco dentro de las habilidades blandas trabajadas por los autores, éstas son las que se deben incluir en el nuevo proceso de selección definido para el personal estratégico.

Por otro lado la tecnología es fundamental en el proceso, en el modelo se bautizó como: Componente 4.0, este término hace referencia a la capacidad que tiene esta persona de utilizar la tecnología para hacer un mejoramiento de los procesos en la organización, de alguna manera para llevarlos a que sean más automatizados y estandarizados, buscando que las personas realicen un menor esfuerzo, tengan un mayor control y un recurso de tiempo para pensar en estrategias y no en la operación, dada la naturaleza de los cargos, a través de que herramientas se puede llevar a cabo este nuevo modelo, se considera que los assessment y casos aplicados, porque es la manera más completa que permite observar al líder en acción, sus habilidades, creatividad, tipo de liderazgo acorde a la situación y aportes adicionales que pueda brindar el candidato acorde al cargo.

Se espera que con el nuevo modelo se logre tener una reducción de costos, a través de la disminución en la rotación de personal, así mismo en el tiempo invertido en curvas de aprendizajes de los nuevos trabajadores que ya no se van a contratar, se espera también tener un mejor clima organizacional, buscando afianzarlo y tener mayor confianza, en donde todos hablan un mismo lenguaje, lo cual impactará fuertemente el clima, además de lograr que los colaboradores sean más felices y estén motivados, lo que se traduce en mayor productividad para la organización, es así como se encuentra el beneficio gana, gana, donde gana el colaborador y la organización.

Posterior a explicarle el nuevo proceso propuesto al experto, se le pide realizar una validación del mismo, con el fin mejorarlo y generar el final, él indica que hoy en día algunas

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

organizaciones grandes y *head hunter* serios validan estas habilidades, el experto propone colocarle jerarquía a las habilidades y modificar el orden de acuerdo con el tipo de organización y cargo que se esté seleccionando, propone por ejemplo en una empresa de publicidad o artes, los gerentes de esta área deberán tener la habilidad de la creatividad de primeras y esta será la más importante para este perfil, para una empresa de comunicaciones, un diario o una revista, la primera habilidad a evaluar será comunicación, él considera que para todas las organizaciones independiente de su operación, lo más importante es la habilidad de liderazgo.

Él aclara que los seres humanos y generalmente los altos mandos tienen liderazgo y un estilo definido del mismo, lo que se evalúa es como esta persona adapta su estilo natural a las diferentes situaciones que se le puedan presentar, es un tema que ya se debe abordar en la organización de acuerdo con la cultura y los valores, se busca que esa persona vaya teniendo ese tinte de su entorno, es importante resaltar que se requieren líderes que se adapten, que sean flexibles, que acepten el cambio, que entiendan las nuevas tendencias, que haya momentos en que estén al frente dirigiendo su equipo, otros en la mitad, dirigiéndolos y guiándolos y diciéndoles cómo se hacen las cosas, o hay veces que necesitan estar atrás, empoderando a su equipo y solamente apoyándolos y diciéndoles como tienen que hacerlo, debe ser versátil, no siempre debe estar a la cabeza, eso dependerá de la situación, pero a eso hace referencia el líder adaptativo del que habla el modelo, también se debe tener en cuenta que algunos líderes tienen su equipo en diferentes latitudes y esto implica que no necesariamente están ahí presentes, y ahí su influencia es tal, que implique que no necesariamente deban estar presentes para que se hagan las cosas.

Retomando el nuevo proceso, él experto propone definir en primer lugar liderazgo, en segundo lugar inteligencia emocional, en tercer lugar creatividad y en cuarto comunicación asertiva, también considera que el tema de la tecnología es muy importante, los líderes deben estar



## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

abiertos a ella, a las nuevas tendencias de comunicación, a las redes sociales, también coincide es que su enfoque debe ser estratégico y no operativo y estar abiertos a utilizar la tecnología permite que tengan ese enfoque, por otro lado dice que estos factores dependen del tipo de organización, tal vez no todas hoy, estén interesadas en migrar al nuevo modelo, como también en el mercado se encuentran algunas que ya están aplicando algo muy parecido al modelo planteado, empresas no locales, sino de afuera, en sus procesos incluyen mecanismos para evaluar estas habilidades, por ejemplo para la creatividad, hay instrumentos diseñados para medir que tanta creatividad tiene el candidato.

Es importante saber que el enfoque de la selección depende del perfil, en el caso que sea un perfil financiero, estará muy orientado en los números y a las predicciones económicas, en este caso si se medirá mucho conocimiento técnico, de análisis, manejo e interpretación de la información y sobre todo con esa información tomar decisiones, entre todos los perfiles que estratégicos que se puedan encontrar en la organización, lo más importante sabiendo que absorber la información, gestionarla y traducirla para tomar decisiones estratégicas a favor de la organización.

Luego de tener en cuenta los matices en el proceso de selección el experto indica que es relevante es entender expectativas e intereses del candidato, valores, que los mueve y los motiva, ya que esta varia dependiendo de la persona y puede impactar bastante en cómo se pueda llegar a sentir en la organización y el grado de compromiso que tenga con ella, además de permitir hacer una comparación muy en blanco y negro frente a la cultura de la organización, finalmente si se incorporan todas estas aristas planteadas en el modelo, se espera que impacten positivamente, ya que un buen líder, va a traer motivación a su equipo, va a evitar la rotación de personal, tanto de ese mismo directivo como la de los miembros de su equipo de trabajo, este líder también traerá

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

cohesión, que permita la independencia, que permita el trabajo en equipo, la creatividad, la libertad, la responsabilidad, ya que los equipos de hoy están más en función de resultados y de un trabajo interdependiente (Canterino, Cirella, Piccoli, & Shani, 2020), donde se han venido eliminando en los equipos las jerarquías y se empieza a hablar más del empoderamiento, el liderazgo que inspira, que mueve, que desarrolla, que sin importar las latitudes, igual está en la capacidad de ejercer su influencia, y esto impacta en que el clima organizacional, la productividad y hace que la cultura se fortalezca.

Es importante no dejar de lado el pensamiento disruptivo antes mencionado, porque no todos los líderes y personas en su esencia son así, hay personas que son más disruptivas que otras, y estas son las que las empresas hoy están buscando, líderes que se salgan de la caja, pero lo que si es cierto es que en gran medida esto, al igual que el liderazgo, se puede aprender y con ayuda de entrenamiento, perfeccionar, la tendencia que siempre se ha encontrado es que sin lugar a duda, los líderes siempre han intentado ser disruptivos, visionarios, es decir que tienen la capacidad de ver un panorama un poco más futurista antes de llegar allá y con este se basan para tomar decisiones, otra habilidad que considera el experto es la de ser resilientes (Lonati, 2019).

Se le solicitó al experto la perspectiva que él tenía, respecto a los impactos que tendría este nuevo modelo en las organizaciones actuales, él experto reitera que ya existen algunas organizaciones que ya tienen incorporado un proceso de medición de habilidades blandas, considera que el impacto es positivo cuando se logra afinar muy bien esas habilidades de acuerdo al perfil y se logra identificar lo que se busca en esos líderes y además de calibrar los instrumentos de búsqueda para lograr atraer los mejores talentos, lo cual ayudaría a la organización a traer los directivos idóneos para los cargos, otro impacto que se identifica plenamente es que si se logra contratar al profesional correcto, mejorará el clima, la cohesión funcionará, se empezará a

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

evidenciar un liderazgo inspirador que permita cumplir con los objetivos de la organización, a que se den los resultados pero también cuidando la gente, mejore la productividad, es importante resaltar que eso va a pasar si se elige a la persona correcta, en el lugar correcto, pero si no se logra elegirla, también habrán impactos negativos, no va a haber motivación, de pronto los resultados se logren pero no serán excepcionales. Elegir bien implicará en línea directa la sostenibilidad de la organización, la reputación de la misma, crecimiento y logrará ser un referente para otras organizaciones en el mercado que sea.

Se le pregunta al experto si él cree que es factible que se de este cambio en las organizaciones actuales, el indica que eso depende el tipo de la organización y de la cultura que esta maneje, le parece interesante la pregunta y afirma que a pesar de que estemos en una nueva era del conocimiento y a nivel industrial, no necesariamente todas las organizaciones irán al compás de nuevas demandas, esto ocurre como los procesos de cambio, van a haber organizaciones que se van a adoptar este nuevo proceso, ya que se hacen conscientes de que lo necesitan para seleccionar líderes de esta era, pero se espera inicialmente un porcentaje muy pequeño, como van a haber otras organizaciones que van a ser las que no van a adoptar el modelo de inmediato, no serán aventajadas, sino que van a responder porque el mercado los está llevando a hacerlo, o porque definitivamente sienten que ya necesitan hacerlo para poder mantenerse y van a haber otras organizaciones que son las rezagadas, que adoptan el modelo por una alta necesidad de competitividad y finalmente están las organizaciones que nunca lo van a hacer.

Luego de la entrevista realizada al experto, se hace una validación final del nuevo modelo planteado y se hacen las mejoras pertinentes, como la organización de las habilidades blandas por importancia de uso e impacto en el desempeño del cargo, también se incluye la importancia de conocer las motivaciones y expectativas de la organización y finalmente se incluyen las áreas de

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

selección, estas son muy importantes ya que se tienen en cuenta a la hora de calificar y dar ponderaciones de importancia a las habilidades, estas determinan la naturaleza del cargo y su razón de ser, de esta manera se puede entender cuál es su rol de contribución a la compañía, las siete áreas seleccionadas fueron: Administración y compras, recursos humanos, finanzas y contabilidad, publicidad y mercadotecnia, tecnología, legal y de producción.

Gráfico 3. Propuesta del nuevo modelo validado con el experto



Fuente: Elaboración propia (2019).

## CONCLUSIONES

Se propone un nuevo proceso de selección que integre las habilidades blandas y tecnológicas, aspectos que caracterizan a los profesionales 4.0 en Colombia, este ensayo investigativo permitió integrar nuevos componentes al proceso tradicional. Para llegar a ese resultado se entendió como se seleccionan las personas, al igual que los rasgos buscados en los profesionales 4.0.

El nuevo proceso de selección involucra el entendimiento profundo del perfil del aspirante y lo comparará con el perfil buscado, lo primero que se debe hacer es comprender si las motivaciones y expectativas están alineadas a los objetivos corporativos, para entender si el colaborador logrará adaptarse en la organización y crecer con ella, involucra la medición de las habilidades blandas de mayor impacto y uso en los líderes de hoy, las destrezas escogidas fueron ordenadas por su importancia así; primero, comunicación asertiva; segundo, liderazgo; tercero, inteligencia emocional; cuarto, creatividad.

El otro componente que se incorpora al proceso es el de la tecnología, catalogado como industrial 4.0, que es el que busca que los aspirantes tengan la capacidad de utilizar la tecnología para el mejoramiento de los procesos de la organización, es importante tener en cuenta que el proceso tendrá unas ponderaciones o pesos diferentes en las competencias, de acuerdo a el área de la organización de la cual sea el cargo que se quiere poblar, las áreas definidas son, administración y compras, recursos humanos, finanzas y contabilidad, publicidad y mercadotecnia, tecnología, legal y producción.

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Se quiere impactar el personal contratado por la compañía y a la compañía misma, buscando un mejoramiento en el proceso y obtención de talento en las organizaciones, llegando a disminuir la rotación, lo cual permitirá tener ahorros económicos, mejoramiento del clima organizacional deseado, impactando en la productividad de la compañía y haciendo a los colaboradores más felices,

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia que ha estado acompañándome y apoyandome en todos los momentos de mi vida, y en este proceso de aprendizaje para seguir creciendo en el ambito personal y profesional, manifiesto la gran alegría que me invade poder aplicar los conocimientos adquiridos, para contribuir a un mejor país, de la misma manera por contar siempre con su apoyo Manuel y Stella, a uestedes padres queridos todo mi respeto, amor y agradecimiento.

Quiero resaltar la labor invaluable de los docentes que dedican su tiempo y vocación para hacer de nosotros profesionales integrales, me esforzare por dar lo mejor de mí en todo, buscaré siempre dejar una huella y mi marca personal, finalmente mi reconocimiento y aprecio a mi amigo Diego que me ha apoyado en esta búsqueda de conocimiento y formación profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alaloul, W. S., Liew, M. S., Zawawi, N. A. W. A., & Kennedy, I. B. (2019). Industrial Revolution 4.0 in the construction industry: Challenges and opportunities for stakeholders. *Ain Shams Engineering Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.08.010>

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *The Proceedings of 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership*, 186, 331-336. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Büchi, G., Cugno, M., & Castagnoli, R. (2020). Smart factory performance and Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119790. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119790>
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. (Rami). (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- Chakraborty, S., Sudhakar Dandge, S., & Agarwal, S. (2019). Non-traditional machining processes selection and evaluation: A rough multi-attributive border approximation area comparison approach. *Computers & Industrial Engineering*, 106201. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106201>
- Chiavenato, I.(2003). *Gestión del talento humano*. Bogotá, D.C., Colombia: Mc GRAW-HILL.
- Colorado, D. (2019, Noviembre 15). Entrevista con Diego Colorado Gómez - [Archivo M4A].
- Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>
- Lonati, S. (2019). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *The Leadership Quarterly*, 101305. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003>

## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- Ngang, T. K., Chan, T. C., & Vetriveilmany, U. D. a/p. (2015). Critical Issues of Soft Skills Development in Teaching Professional Training: Educators' Perspectives. *6th World Conference on Psychology, Counseling and Guidance (WCPCG-2015)*, 205, 128-133. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.039>
- Pejic-Bach, M., Bertonsel, T., Meško, M., & Krstić, Ž. (2020). Text mining of industry 4.0 job advertisements. *International Journal of Information Management*, 50, 416-431. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.014>
- Rusev, S. J., & Salonitis, K. (2016). Operational Excellence Assessment Framework for Manufacturing Companies. *5th CIRP Global Web Conference - Research and Innovation for Future Production (CIRPe 2016)*, 55, 272-277. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.026>
- Sallati, C., Bertazzi, J. de A., & Schützer, K. (2019). Professional skills in the Product Development Process: The contribution of learning environments to professional skills in the Industry 4.0 scenario. *29th CIRP Design Conference 2019, 08-10 May 2019, Póvoa de Varzim, Portugal*, 84, 203-208. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.214>
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Singh Dubey, R., & Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006>



## HABILIDADES BLANDAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- Szilárd, S., Benedek, A., & Ionel-Cioca, L. (2018). Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector. *Challenges and Innovation in Management and Entrepreneurship*, 238, 94-103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.012>
- Vignery, K., & Laurier, W. (2020). Achievement in student peer networks: A study of the selection process, peer effects and student centrality. *International Journal of Educational Research*, 99, 101499. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101499>
- Wilson, A. J., Ariffian, B. A., & H, A. Z. (2012). The Acquisition of Soft Skills in Real Estate Program via Industrial Training. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012)*, 65, 781-786. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.199>
- Zaharim, A., Ahmad, I., Yusoff, Y. M., Omar, M. Z., & Basri, H. (2012). Evaluating the Soft Skills Performed by Applicants of Malaysian Engineers. *Universiti Kebangsaan Malaysia Teaching and Learning Congress 2011, Volume II, December 17 – 20 2011, Pulau Pinang MALAYSIA*, 60, 522-528. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.417>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>
- Moreno, A., Ángel, H. y Algarra, L.F. (2019). Nuevos líderes para los nuevos tiempos. *INALDE*, 53(2), 10-16.