



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la
automatización de la mano de obra en las empresas.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Autor:

Javier Marcelo Illescas Tapia

Director:

Ing. María Ximena Moscoso Serrano

Cuenca-Ecuador

2019

Dedicatoria

El presente artículo se lo dedico con especial cariño a mis padres, Gerardo e Isabel los cuales siempre me han sabido apoyar y han conseguido darme las fuerzas necesarias para no desfallecer a pesar de las adversidades, ellos han sido un eje fundamental en este camino tan largo a la vez que bonito llamado carrera universitaria.

Agradecimientos

Primeramente agradecer a la vida por permitirme cumplir una nueva meta y haber podido disfrutar del trayecto, ya que sin duda, he aprendido con cada una de las circunstancias que he vivido.

Segundo, gracias a mi familia y amigos que sin su apoyo incondicional no hubiese conseguido esta meta tan anhelada.

Y, finalmente, mil gracias a todos los profesores que integran la Universidad del Azuay con especial cariño a la Ing. Ximena Moscoso por su comprensión, sabiduría y paciencia ya que con todo ello ha conseguido ser mi guía para el desarrollo de este artículo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. METODOLOGÍA	5
3. DESARROLLO.....	6
Contexto.....	6
Efectos colaterales de la industrialización	7
Ámbitos más afectados	8
Competencias blandas como plan de mitigación	10
¿Cuáles son las habilidades más importantes para las empresas?.....	12
Métodos de selección y capacitación del personal	14
Responsables del desarrollo de las competencias ``Soft``	15
4. DISCUSIÓN.....	18
5. CONCLUSIÓN.....	20
REFERENCIAS	22

Resumen

En la actualidad, el desarrollo tecnológico se ha convertido en un factor esencial para el mejoramiento de las empresas, la gran mayoría, en busca de un mejor rendimiento ha empezado a sustituir la mano de obra por la automatización de sus actividades, es por ello, que en el presente artículo de revisión se analiza la situación actual de este tema, sus posibles consecuencias en el mercado laboral, así como, el desarrollo de habilidades blandas como una posible forma de afrontar este cambio de la mejor manera.

Palabras clave

Habilidades blandas, competencias, tecnología en las empresas, automatización del trabajo.

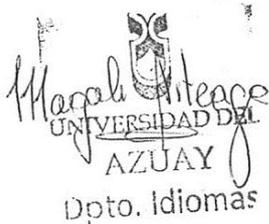
ABSTRACT

Nowadays, technological development has become an essential factor for companies' improvement. Most companies are permanently searching for improving their efficiency, this being the reason that they have started to replace their workforces by automating their tasks. For this reason, this review article analyzes the companies' current situation, its possible consequences in the labor market, as well as the development of soft skills as a possible way to successfully face this change.

Key words: soft skills, competences, companies' technology, work automation

María Ximena Moscoso Serrano

Javier Marcelo Illescas Tapia
0997033910
Code: 77437
javierillescas94@gmail.com



Translated by,

Rafael Argudo

A handwritten signature in black ink that reads 'Rafael Argudo V.' The signature is written in a cursive style and is enclosed within a large, hand-drawn oval.

Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas.

1. INTRODUCCIÓN

Como es de conocimiento general, los cambios que ocurren en todas las ramas de actividad cada vez son más rápidos e inesperados, durante estos últimos años se ha podido observar un gran auge de la tecnología. Desde las actividades más cotidianas hasta aquellas actividades que requieren más conocimiento específico del tema, han incorporado componentes electrónicos o de cierta manera relacionados con el desarrollo tecnológico.

Algunos autores hablan sobre este tema tan importante, tal es el caso de Saunders (2018) quien recalca que los progresos que se han venido dando en cuanto a la tecnología y aprendizaje tecnológico, han dado como resultado productos como los vehículos sin conductor los cuales, sin lugar a dudas, marcarán un cambio extremo en el mundo de la movilidad.

Así pues, se ha podido observar un gran crecimiento de la automatización de la mano de obra en todo lo concerniente a los temas empresariales. Debido a que la mano de obra y los recursos humanos en general han sido desde siempre un factor fundamental para un buen desempeño de las empresas, se cree necesario analizar este fenómeno de una manera más profunda, así como identificar sus posibles ventajas y desventajas.

Si bien la incorporación de la tecnología en las actividades empresariales tiene un sinnúmero de ventajas tanto para las empresas como para sus clientes, ya que esta permite: agilizar los procesos administrativos, satisfacer de mejor manera al consumidor, reducir drásticamente los tiempos de producción, lograr más precisión en las actividades y

reducir significativamente los costos. En este artículo también se analizará la otra cara del asunto, ya que miles de actividades han sido automatizadas afectando directamente a los puestos de trabajo, lo que podría considerarse un efecto negativo de la automatización de la mano de obra.

Un ejemplo muy interesante lo tenemos en la industria aerocomercial, ya que la tecnificación de las tareas ha afectado numerosos puestos de trabajo; la mayoría de los clientes en la actualidad reserva vuelos por internet, pasa por puestos de facturación automatizados, escanea sus pasaportes con gran agilidad y así en innumerables etapas antes de abordar el avión. Una vez dentro, los ordenadores son fundamentales en el vuelo, ya que son los que permiten que los pasajeros lleguen a su destino satisfactoriamente. Aunque siguen existiendo tareas realizadas por personas, es innegable que se han perdido gran cantidad de plazas de trabajo en todo este proceso como consecuencia del avance de la tecnología (Saunders, 2018). Se puede entonces asegurar que en la actualidad y a raíz de los grandes avances tecnológicos, el talento humano ha sido reemplazado por máquinas, y se espera que la tendencia a la automatización de las tareas humanas en general continúe.

Por lo expuesto, se considera necesario fomentar nuevas formas de mejorar el desempeño de las personas con el fin de enfrentar estas transformaciones tecnológicas, o al menos, intentar mitigarlas. Para conseguir adecuarse a estos cambios, lo que se propone, es que el ser humano desarrolle otras competencias que, en primera instancia, no las puede adquirir la nueva tecnología.

Con estos antecedentes, se cree que lo que puede lograr el objetivo de atenuar la automatización de la mano de obra en las empresas, son las llamadas habilidades del siglo XXI o competencias socio-emocionales, es decir, se propone mitigar el poderío que tienen las nuevas tecnologías en comparación con el ser humano basándose en el

mejoramiento de otras características personales que sólo las personas son capaces de desarrollar, como es el caso de las habilidades blandas, las cuales, actualmente son muy valoradas por los empleadores, como lo recalcan Matus y Gutiérrez (2017) en la actualidad la mayoría de empleadores además de buscar destrezas técnicas que la escuela se ha encargado de inculcar, también buscan destrezas socioemocionales las cuales se relacionan directamente con el comportamiento de un individuo.

Así mismo Marrero, Mohamed y Xifra, (2018) refieren que, hoy en día, la mayoría de los empleadores necesitan de trabajadores que dominen tanto las competencias técnicas como las soft skills, es decir, se consideran candidatos potenciales a aquellos individuos que conocen los conceptos teóricos sobre la función a desarrollar, así como a los que son capaces de convivir con el puesto y empresa.

Para entender sobre el tema, es necesario recalcar que existen varios tipos de habilidades que el ser humano puede desarrollar, dos tipos de habilidades mencionadas frecuentemente en la literatura son: las habilidades blandas, que pueden ser definidas como lo hace Cimatti (2016) al indicar que son el conjunto de competencias que no se conectan directamente con una tarea específica y son primordiales en todos los puestos, ya que son las que inciden directamente en las relaciones del individuo con los otros miembros del personal de la organización. Por el otro lado, se encuentran las habilidades duras las cuales Rao (2016) define como ``Habilidades técnicas que son más fáciles de observar y son mucho más tangibles'' (p.4). Tito y Serrano (2016) se refieren a las habilidades duras como `` El expertise técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo'' (p.63). Mientras que las competencias blandas para los mismos autores Tito y Serrano (2016) ``Son las cualidades interpersonales y de relacionamiento'' (p. 63).

Teniendo claras las definiciones de estos dos tipos de habilidades, se puede aseverar que las habilidades duras son aquellas que se adquieren con mayor facilidad, ya que son los conocimientos técnicos que se aprenden desde la escuela en las diferentes áreas de estudio, mientras que por el contrario las competencias socio-emocionales, son más difíciles de desarrollar, ya que, son aquellas capacidades interpersonales que han sido moldeadas desde muy temprana edad.

A diferencia de las personas, a la tecnología le es prácticamente imposible desarrollar habilidades blandas, por lo tanto, estas competencias pueden significar una gran ventaja competitiva para el ser humano en su carrera por obtener un nuevo puesto de trabajo cuando compite con los avances tecnológicos.

Ridder J, Meysman P, Oluwagbemi O, Abeel T (2014) citando a Heckman y Kautz (2012) comentan la gran importancia de estas competencias en el trabajo, así como en otros ámbitos y mencionan que estas habilidades son los diferentes comportamientos sociales importantes y necesarios para tener éxito en un cargo en cualquier industria o en los estudios. Entre estas habilidades se encuentran el liderazgo, la comunicación, así como las cualidades de tratar con otras personas, tales como la empatía y la facilidad de entablar amistades. Estas competencias socio-emocionales tienen un sinnúmero de ventajas que en numerosas ocasiones pueden ser desconocidas por mucha gente, pero resultan fundamentales en esta época de gran auge tecnológico.

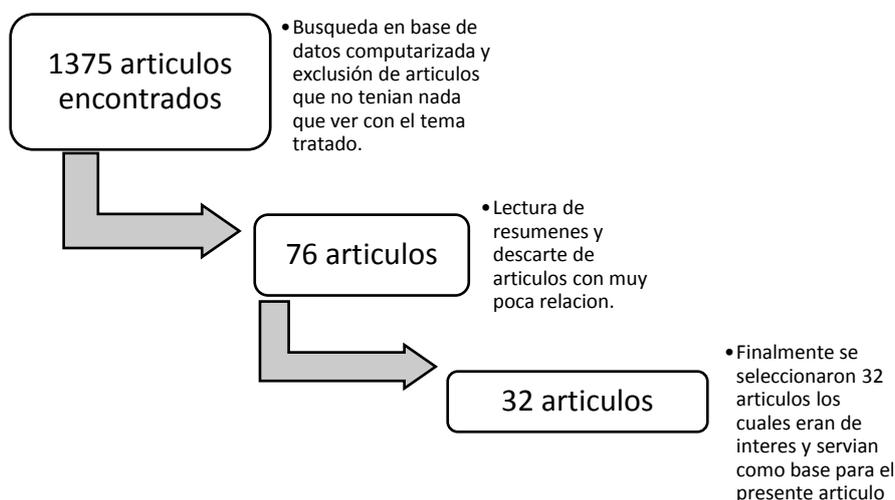
Debido a la falta de investigaciones sobre este tema en el Ecuador, el presente documento de revisión pretende recopilar información actualizada y establecer relaciones significativas entre el desarrollo de habilidades blandas y la automatización de la mano de obra.

2. METODOLOGÍA

Para la realización del presente artículo se ha accedido a dos bases de datos computarizadas: google académico y scielo las cuales sirvieron para escoger la información más relevante filtrando los artículos mediante un rango de tiempo comprendido entre los últimos 10 años (2008-2018) y el primer semestre de 2019.

Con el propósito de encontrar la mejor información se procedió a realizar la búsqueda con las siguientes palabras clave: Habilidades blandas, competencias, tecnología en las empresas y automatización del trabajo. Finalmente, para seleccionar la mejor información se revisaron los resúmenes y títulos de todos los artículos encontrados mediante las palabras clave mencionadas y se escogieron aquellos que son de mayor relevancia para el presente trabajo.

Ilustración 1: Flujo de la búsqueda de información.



Fuente: Elaboración propia.

3. DESARROLLO

Contexto

Actualmente vivimos en un mundo ampliamente globalizado, en el cual la tecnología se ha convertido en un componente fundamental en nuestro día a día. La mayoría de las actividades han sido automatizadas, afectando directamente a la mano de obra y a los puestos de trabajo en general. Algunos autores hablan de la relevancia que tiene este fenómeno en la actualidad, tal es el caso de (Rodríguez y Castro, 2012) quienes creen que este fenómeno viene dado a raíz de la primera revolución industrial, en donde se empezó a discutir de una manera más frecuente sobre las consecuencias del uso de la tecnología en el ámbito laboral.

La revolución industrial sin duda ha marcado un antes y un después, ya que ha significado grandes avances de la humanidad en cuestiones tecnológicas y científicas que van desde la utilización de sistemas mecánicos hasta la aplicación de tecnología para la producción en grandes cantidades gracias a la electricidad (Liao, Loures, Deschamps, Brezinski y Venancio, 2017). Este fenómeno provocó numerosos efectos tales como, el aumento del consumo de productos, el incremento de los salarios que sin duda facilitó la adquisición de tecnología y la estimulación de la innovación de productos los cuales se diversificaron de gran manera (Allen, 2011).

Otra consecuencia de esta revolución ha sido el cambio de mentalidad, tanto de la gente, como de los empresarios, desencadenando la pérdida de numerosos puestos de trabajo tal y como lo menciona Rotman (2013) quien afirma que a partir de la revolución industrial, el avance de la tecnología ha conseguido cambiar la naturaleza de los trabajos, así como también ha destruido numerosos empleos, un ejemplo de ello es que allá por el año 1900 casi el 50 % de los ciudadanos de Estados Unidos trabajaban en la

agricultura, mientras que para el año 2000 tan solo lo hacía el 2 % de toda la población, lo mismo ocurre con la industria manufacturera, en donde ha pasado del 30% a tan solo el 10% en la actualidad, todo esto es ocasionado por el aumento de la automatización, sobre todo en los años 80.

Las consecuencias en los puestos de trabajo que se han presentado desde la revolución industrial han cobrado más notoriedad en los últimos años, debido al aumento del desempleo entre la población, así como el crecimiento de la desigualdad laboral.

Efectos colaterales de la industrialización

El avance tecnológico y la industrialización de la sociedad han traído una serie de fenómenos tanto en los sueldos como en el desempleo, este impacto en las condiciones del trabajo obedece a que en la actualidad la mayoría de empresas buscan maximizar el beneficio y para ello consideran más conveniente automatizar la mano de obra ocasionando pérdidas de empleos. Cabrales (2011) refiere que en los tiempos en los que vivimos no hay trabajo porque la sociedad ha permitido que la incorporación de las máquinas y la tecnología en los sistemas productivos desplacen al hombre hasta llegar a no necesitarlo con el fin de querer reducir costos y aumentar las ganancias.

El fenómeno de la sustitución tecnológica de la mano de obra también viene como consecuencia del precio de la tecnología en el mercado, el cual, sin lugar a dudas, cada vez es menor. La tecnología que hace años costaba mucho, en la actualidad llega a tener precios ínfimos y se espera que esta tendencia continúe en el futuro, como afirma Saunders (2018):

Mil dólares de potencia informática actual (aproximadamente el precio de un iPhone 8 Plus libre con 256 GB de memoria en 2017) costarían menos de diez centavos de dólar en 2037 (si eso puede parecer sorprendente, podemos

preguntarnos cuánto pagaríamos por un teléfono móvil de hace veinte años).

(p.5)

Complementando esta afirmación Huesca, Castro y Rodríguez (2010) afirman que cuanto menor sea el costo de la tecnología, conservando el costo del trabajo rutinario estable, mayor incentivo se tendrá para incrementar el uso de la tecnología.

Para poder analizar de mejor manera este fenómeno, algunos autores dividen los puestos de trabajo en dos: los que hacen actividades rutinarias (las cuales son más fácilmente sustituibles) y por otro lado, sitúan los puestos que realizan tareas que no son rutinarias y por lo tanto requieren de un personal más cualificado.

Con esta división de los trabajos Huesca et al. (2010) afirman que las actividades que requieren de personas menos calificadas, es decir, actividades rutinarias, se reducirán significativamente debido a que pueden ser fácilmente sustituidas por la tecnología, mientras que, por el contrario, las actividades no rutinarias se verían menos afectadas, e inclusive, si se complementan, podrían aumentar.

Como resultado, se puede afirmar que la reducción del costo tecnológico y el deseo de las empresas de obtener las máximas ganancias cada vez está incentivando más la destrucción de mano de obra que realiza actividades rutinarias, es decir, aquellas que por lo general están menos calificadas. Por otro lado, la automatización de la mano de obra está teniendo menos repercusión para aquellas actividades más calificadas y no rutinarias ya que estas están siendo, en muchas de las ocasiones, un complemento para la nueva tecnología.

Ámbitos más afectados

Con el propósito de analizar el fenómeno de la automatización de los puestos de trabajo, es necesario indagar cuales son las industrias que pueden ser más afectadas, ya que, si

bien lo podemos observar en prácticamente todos los ámbitos laborales, existen algunos en los que está más presente que en otros. Por un lado, se cree que las probabilidades de automatización son más reducidas para trabajadores en actividades que tienen que ver con las áreas de la educación, la salud, los servicios sociales y la administración pública; además, también es reducida en los sectores de las tecnologías de Información y Comunicación , energético y científico-técnico (Domenech, García, Montañez y Neut, 2018).

Si bien las anteriores áreas son aquellas en las que existe una menor presencia de la automatización, esto no quiere decir que los empleados que laboran en estas industrias no vayan a sufrir una sustitución de la mano de obra por la tecnología. Conforme siga avanzando el tiempo estos lugares de trabajo también correrán peligro y por supuesto las personas que laboran en estas áreas deberán adecuarse y mejorar ampliamente sus competencias.

Por otro lado, están aquellas actividades que son más proclives a automatizar la mano de obra como: la agricultura, el comercio, el transporte, la hostelería, la industria manufacturera y las actividades financieras e inmobiliarias (Domenech et al., 2018).

Estas ocupaciones son más propensas a ser sustituidas y por lo tanto las los individuos que laboran en ellas deben realizar un mayor esfuerzo por adaptarse a los nuevos tiempos si no quieren verse relegados a un segundo plano por la automatización.

Si bien existen puestos de trabajo más o menos afectados por la automatización, tanto en unos como en otros, se están requiriendo de profesionales más capacitados, con gran facilidad de adaptación y que desarrollen nuevas aptitudes. Independientemente de la industria en la que se labore, el adquirir nuevas capacidades en el trabajo favorece la reducción de las posibilidades de automatización, entre las más destacadas están las habilidades que contribuyen a la adaptación de un empleado a una empresa, ya que

reducen de una manera más significativa el riesgo de perder un empleo a causa de la tecnología. (Domenech et al., 2018)

Competencias blandas como plan de mitigación

Con la finalidad de adaptarse al actual auge tecnológico, es necesario determinar el tipo de capacidades que el trabajador necesita adquirir para mitigar la automatización. Frey y Osborne (2013) creen que a medida que la tecnología va avanzando, los trabajadores de baja cualificación se tendrán que adecuar a tareas que requieren una inteligencia más creativa y social. En Estados Unidos entre los años 1980 y 2012 los empleos que necesitan de grandes destrezas en habilidades sociales crecieron aproximadamente un 12%. Por otro lado, en este mismo margen de tiempo los empleos que no requieren de habilidades sociales se redujeron aproximadamente un 3,3 % (Domenech et al., 2018). Dicho de otra manera, una cualidad fundamental que debe adquirir e incentivar el ser humano para ser más competitivo, son las habilidades sociales, ya que, la tecnología tiene menor repercusión en aquellos trabajos en los que se emplean este tipo de destrezas.

El desarrollo de estas aptitudes será fundamental en un futuro inmediato, tanto para los empleados, como también para las empresas las cuales deberán identificar a los candidatos que tienen un nivel elevado en este ámbito al realizar sus procesos de selección, De Villers (2010) enfatiza que, en un futuro inmediato los trabajadores de las empresas, especialmente los grandes profesionales o asesores de élite, necesitarán tener una combinación de conocimientos técnicos y habilidades blandas si pretenden tener éxito, ser eficientes y brindar un gran desempeño en su organización. Por lo tanto, aquellos profesionales que quieran destacar en su empleo, así como competir con otros profesionales o con la tecnificación de la mano de obra, necesitan adquirir tanto

destrezas técnicas (las cuales ya actualmente son de gran importancia) como habilidades blandas, con el fin de diferenciarse y conseguir el máximo rendimiento.

Como mencionan Ruiz, García, Biencinto y Carpintero (2017) existen muchas competencias transversales o blandas las cuales se pueden dividir de la siguiente manera: instrumentales, entre las cuales están capacidades como el análisis, la comunicación, organización y gestión; Personales, en las que se encuentran englobadas características de ética, trabajo en equipo y desempeño interpersonal entre otras; y por último se encuentran las sistémicas en las que se encuentran competencias como el liderazgo, la adaptación, creatividad etc.

Una característica fundamental de las también llamadas habilidades del siglo XXI, es que, sin duda, se adquieren a través de las numerosas circunstancias que viven las personas a lo largo de la vida, es decir, las habilidades blandas se van moldeando desde que el ser humano nace, para seguir haciéndolo conforme va creciendo, hasta llegar a aquellas actividades que realiza asiduamente en su vida adulta. Toda situación vivida en el pasado puede haber influido de manera importante en el desarrollo de estas capacidades.

Este no es el único aspecto que influye en el desarrollo de estas competencias, otro aspecto a tomar en cuenta es el entorno, como menciona Gómez (2009) estas habilidades se pueden adquirir en diversos ambientes, tanto en el formal así como en el llamado ``informal'', en estos dos se encuentran comprendidos numerosos aspectos como el barrio o ciudad del sujeto, el hogar, la familia, los amigos y sobretodo, la interacción diaria que tiene una persona con los demás (compañeros de clase, amigos, familiares etc.)

Entre otras cosas, las habilidades blandas permiten interactuar de mejor manera con los clientes y crear un entorno saludable (Jena y Suvasweta, 2017). De ahí que estas competencias sean muy importantes para la industria y especialmente para aquellas empresas que brindan un buen servicio al cliente ya que proporcionan, sin lugar a dudas, la mejor herramienta comunicativa que existe (Patacsil y Tablatin, 2017). Otra ventaja fundamental es que permiten facilitar el trabajo en equipo, así como incrementar la capacidad de liderar organizaciones (Deming, 2017).

Además de estos, existen otros muchos beneficios que se pueden conseguir al desarrollar las habilidades del siglo XXI y que contribuyen al éxito en numerosos aspectos de la vida del ser humano, todos estos, sin duda marcarán una diferencia fundamental en la competencia con la nueva tecnología.

Es necesario aclarar, que las habilidades blandas no tienen por qué reemplazar a las habilidades duras, sino que pretenden ser complementarias y constituyen una pieza fundamental para facilitar el éxito de aquellas personas que ya poseen un buen conocimiento de todo lo concerniente a lo técnico (Moin y Biswal, 2012).

¿Cuáles son las habilidades más importantes para las empresas?

Como ya se ha mencionado anteriormente existen numerosas habilidades blandas, algunos autores como es el caso de Robles (2012) recalcan que, si bien todas las competencias transversales parecen muy importantes, a la hora de elegir, no son tomadas en cuenta por igual por los ejecutivos de las empresas, ya que ellos suelen preferir unas más que otras. No todas las destrezas van a tener la misma importancia para los funcionarios que reclutan personal, pero, actualmente existe una gran controversia a la hora de seleccionar las aptitudes más importantes o las más adecuadas para cada puesto.

Para seleccionar estas, Abbas, Abdul y Ghani (2013) creen necesario dividir las habilidades blandas en dos grupos: competencias personales, en las que se incluirán habilidades como la autoevaluación, confianza en sí mismo, proactividad, gestión del tiempo, compromiso, y por otro lado, todas aquellas actividades que contribuyan al desarrollo de las competencias sociales, es decir, todas las capacidades para relacionarse de una mejor forma con los demás. Al final, estos autores recalcan que a la hora de escoger al mejor candidato es imprescindible escoger de estos dos grupos las habilidades blandas que mejor se acoplen, tanto a la empresa, como al puesto a desempeñar.

Para complementar, Robles (2012) refiere que las habilidades más importantes son la comunicación, la integridad y la cortesía, las cuales el autor considera indispensables para el éxito. Otros autores como Martínez y Puga (2008) afirman que `` Las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo´´.(p.100). En contraposición Cotet, Balgiu y Zaleschi (2017) llaman a estas habilidades más importantes, capacidades estrella y las dividen en tres grandes grupos: La creatividad, la inteligencia emocional y el pensamiento proactivo.

Como se ha podido observar, los autores no coinciden con las habilidades más importantes que se deben desarrollar a la hora de mejorar las competencias para la búsqueda de empleo o para ser un mejor profesional. Desgraciadamente, actualmente no hay un acuerdo en referencia a las habilidades más importantes para tener éxito en el ámbito laboral, esto es debido a que no es posible comparar los conceptos y definiciones así como también, es difícil evaluar a los jóvenes y medir los progresos en este ámbito (Lippman, Ryberg, Carney y Moore, 2015).

Martínez y Puga (2008) hallan otra razón por la cual sucede esto y según mencionan es fundamentalmente debido a que:

Es innegable que estas cualidades, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo. (p.100)

Estas afirmaciones nos dan a entender algo importante, ya que, si bien existen un gran número de habilidades blandas, no es posible establecer una o varias que constituyan un eje fundamental para el desarrollo profesional, debido a la falta de comparabilidad entre estas habilidades, así como a la gran relación que guardan con el puesto de trabajo que se pretende desempeñar. Es decir, se necesitará una combinación de competencias para cada puesto, así como para cada organización.

Métodos de selección y capacitación del personal

Es innegable que las empresas deben priorizar la búsqueda de personal con un alto nivel de desarrollo de habilidades blandas, así como implantar nuevas formas de reclutamiento tal y como lo sugieren Cotet et al. (2017) quienes afirman que uno de los medios que permiten mayor control sobre el personal es una evaluación psicológica a la hora de realizar el proceso de selección de los candidatos, así como creen que definir y construir un perfil adecuado, es la clave para ajustarse a las necesidades de formación, identificación y desarrollo de estas habilidades sociales.

En definitiva, el proceso de selección puede ser clave desde la perspectiva de las empresas, si se desea encontrar personal adecuado para cada cargo, así pues, aquí nace la gran necesidad de estimular nuevas e innovadoras técnicas mediante las cuales las empresas puedan evaluar estas competencias en sus candidatos. Desde otro punto de

vista, también es necesario que los jóvenes, futuros profesionales y profesionales que actualmente ya se encuentran en el mercado laboral desarrollen estas destrezas.

Arat (2014) recalca que la forma correcta de adquirir estas habilidades no es asistiendo a cursos de capacitación o a clases de dos o tres días, sino cree que estas capacidades se pueden adquirir desarrollando otras actividades tales como: practicando deportes, aprendiendo a tocar algún instrumento musical, viajes o con proyectos de voluntariado. La realización de estas acciones, sin duda, contribuirán a mejorar las habilidades del siglo XXI, siendo de vital importancia recalcar que los resultados no se verán reflejados inmediatamente, como muchas veces las empresas esperan, sino que estos se podrán ver al cabo de un tiempo más o menos considerable.

Responsables del desarrollo de las competencias ``Soft``

En la actualidad, los centros educativos son los encargados de proporcionar a la sociedad empleados altamente capacitados y se cree que los años que una persona pasa instruyéndose constituyen el espacio ideal para adquirir estas habilidades, ya que permiten el desarrollo tanto de competencias técnicas así como de competencias sociales (Gómez, 2019). Ortega (2016) reitera que los profesores tienen un papel trascendental a la hora de enseñar habilidades blandas y sobretodo de adoptar una buena mentalidad para su crecimiento en las escuelas.

En resumen, antes de llegar a la etapa profesional, a las escuelas, colegios y universidades (con el profesorado como guía) les corresponde un papel fundamental en el desarrollo de estas habilidades, pero, una vez que la persona entra de lleno al ámbito laboral el responsable pasará a ser la empresa u organización a la cual se integra esa persona. Este resultado se da debido a que mientras las capacidades cognitivas del ser humano suelen consolidarse en la adolescencia, a las habilidades blandas no les ocurre

lo mismo, ya que estas continúan ampliándose durante toda la vida de una persona (Ortega, 2016).

Debido al gran impacto que tienen las organizaciones en la formación de las personas en este ámbito, se considera fundamental incluir una buena gestión por competencias en la que se incluyan tanto conocimientos técnicos como habilidades transversales lo cual permitirá que, tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas, el personal tenga una formación más integral desencadenando un mejor desempeño (Muñoz y Madrid, 2017). Así, también las empresas le deben prestar más atención a los entornos y a las relaciones, con el fin de hacer más fácil la comunicación entre empleados y empleadores para así lograr que el personal exprese sus inquietudes y detectar posibles déficits de estas destrezas en el personal (Carnochan, Taylor, Pascual y Austin, 2014).

Otro consejo importante para las organizaciones, si es que quieren tener empleados altamente competitivos, es que deben cooperar con las universidades y centros educativos, así como, realizar un intercambio de información acerca de los requerimientos laborales y pasantías con el fin de mejorar los programas de formación para el trabajo (Binsaheed, Taj y Javed, 2016). Esta interacción empresa-universidad será de gran importancia para que los empleados y estudiantes sigan incrementando e incluso descubriendo nuevas competencias transversales en las cuales pueden incursionar.

A la empresa, así como la academia le corresponde la gran responsabilidad de impulsar estas habilidades del siglo XXI ya que es el entorno organizacional, así como los centros de aprendizaje los que van a moldear día a día estas capacidades en las personas.

Actualmente, a pesar de la gran importancia de las competencias blandas en todos los ámbitos, las universidades, institutos tecnológicos y otros centros de formación, no

están fomentando estas habilidades en sus estudiantes ya que la mayor parte de los esfuerzos de enseñanza se centran, en habilidades duras. Tanto los estudios universitarios, como los de postgrado y finalmente los doctorados dedican la mayor parte del tiempo a las habilidades técnicas y dejan de lado las competencias blandas (Arat, 2014). Así mismo, se cree que el reconocimiento del déficit de habilidades blandas en las universidades no es suficiente y se debe concientizar tanto a la administración como al profesorado para implementar estas habilidades en los estudiantes (Burrows y Borowczak, 2017).

Con estos antecedentes, se puede afirmar que actualmente ninguno de los encargados en impulsar estas competencias (centros educativos y empresas) están bien orientados para fomentar estas capacidades en las personas, es por ello, que es de suma importancia impulsar nuevos métodos que mejoren esta realidad, de lo contrario, las universidades no podrán cumplir con su objetivo de formar a los mejores profesionales, así como a las empresas les resultará muy difícil encontrar personal capacitado que labore para ellas.

Como se ha observado a lo largo de este artículo, en la actualidad, existen numerosos cambios a causa del gran avance tecnológico, entre ellos, el más preocupante para los seres humanos es la automatización de la mano de obra, la cual está eliminando un gran número de puestos de trabajo. Si no se hace algo al respecto, el ser humano quedará relegado a un segundo plano en el ámbito laboral, sobretodo en actividades rutinarias, que requieren de personal menos capacitado. Por ello, es necesario otorgar mayor atención a las competencias transversales, las cuales pueden proporcionar la ventaja competitiva, que sin duda, será de gran importancia para mitigar la automatización. Además, es importante recalcar que les corresponde tanto a las instituciones educativas como a las empresas mejorar estos aspectos ya que al parecer en la actualidad lamentablemente no están haciendo suficiente al respecto.

4. DISCUSIÓN

Se debe tener claro que actualmente se pierden gran número de puestos de empleo a causa de la tecnología, esto es consecuencia de que la mayoría de mano de obra se está automatizando a causa de los grandes beneficios que brinda en cuestión de costos, la tecnificación de las tareas. La mayoría de los autores coinciden en esto, y se ha podido comprobar que afecta fundamentalmente a ciertas actividades más rudimentarias y menos calificadas.

Tras la indagación, se concluye que es necesario que las personas desarrollen nuevas habilidades que puedan mitigar este acontecimiento, ya que en la gran mayoría de ocasiones se ha encontrado que, en aquellas empresas y cargos que exigen un gran desarrollo de habilidades sociales, existe menor impacto de la tecnología como sustituto a las labores del ser humano. Esto ocasiona que numerosos autores creen necesario el desarrollo de las habilidades socio-emocionales, que son de suma importancia y suponen una gran ventaja competitiva para las personas frente a la tecnología.

A diferencia de las competencias técnicas, las cuales se pueden adquirir en el corto plazo, las habilidades blandas son más difíciles de adquirir y se van moldeando conforme las personas crecen, empezando desde que nacen, esto quiere decir que el entorno tiene gran incidencia en el desarrollo de estas; desde las amistades que uno tiene, los deportes que uno practica o la ciudad en la que uno vive, influyen de manera importante, es por ello que actualmente existe gran complejidad a la hora de fomentarlas, siendo necesarias nuevas técnicas y métodos.

Si bien hay innumerables estudios que hablan de las diversas competencias blandas que se han identificado hasta hoy, los autores no coinciden en cuáles son los atributos que mayor importancia tienen a la hora de buscar un trabajo o desempeñar un cargo en una

organización, es decir, no existe un grupo de habilidades blandas claramente definido, debido a que se cree que estas se deben adecuar a los cargos o empresas específicas, sería recomendable elaborar nuevos estudios sobre este tema para poder aclarar este aspecto.

Por otro lado, la poca importancia que le está dando al tema el ser humano hace prever un futuro incierto en cuestiones laborales, ya que, si se pretenden desarrollar todas estas capacidades, se tiene que comenzar por una sensibilización de la importancia que tienen y tendrán en un futuro inmediato. A partir de ahí, otros ejes fundamentales son los centros educativos y las empresas, las cuales, a pesar de sus esfuerzos, no han avanzado en el desarrollo de las habilidades blandas en las personas. Para poder conseguirlo se cree que debe existir una mayor comunicación entre Empresa-Educación, con el fin de poder retroalimentarse mutuamente. Además, es necesaria la elaboración o diseño de nuevas técnicas y métodos que permitan conseguir una mejora significativa en este campo por parte de la empresa, ya que, a pesar de los esfuerzos, los programas implementados han resultado muy ineficientes.

Así mismo, las organizaciones no han promovido programas que permitan al empleado prosperar en el tema y posiblemente sus sistemas de reclutamiento queden obsoletos en unos pocos años, requiriendo personas cada vez más dinámicas y adaptables a los nuevos tiempos, que, sin duda, están cambiando muy rápido

Por último, es necesario que la sociedad haga conciencia sobre la gran importancia que tiene desarrollar estas habilidades y conocer las ventajas que brindan, con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados, estudiantes y empresas, caso contrario es muy probable que la tecnología se convertirá en un gran problema a la hora de buscar empleo, ya que los humanos no podrán competir con la tecnificación de la gran mayoría de tareas.

5. CONCLUSIÓN

La tecnología actualmente está sustituyendo a la mayoría de las actividades que las personas siempre han realizado, desde actividades más rutinarias hasta otras que no lo son tanto se han visto afectadas. Este fenómeno es muy preocupante, ya que el ser humano pierde cada vez más puestos de trabajo a causa de la tecnificación de las tareas, pues las empresas, en su mayoría, prefieren sustituir por tecnología numerosos puestos buscando la maximización de sus beneficios. Es por ello, que se puede afirmar que si un individuo desea seguir siendo competitivo en el ámbito laboral frente a la automatización, debe desarrollar algunas destrezas a las que hoy por hoy no se otorga la suficiente atención, como es el caso de las competencias socio-emocionales.

En la actualidad, los trabajadores además de poseer conocimientos técnicos también deben de complementarlos con soft skills, que sin lugar a dudas, son un factor diferenciador ya que aportan cualidades que la tecnología es incapaz de adquirir, es por ello, que es de suma importancia su desarrollo por parte de las personas.

Si bien como se ha concluido en el artículo no se pueden determinar unas habilidades, por así decirlo ``globales`` ya que estas se deben adecuar a cada cargo, empresa y situación, es fundamental, que tanto las empresas como los centros educativos comprendan la gran importancia que tienen y tendrán este tipo de destrezas, con el fin de conseguir fomentar nuevas técnicas tanto de enseñanza, reclutamiento y mejoramiento de estas aptitudes en las personas.

Así pues, se puede concluir que debido al vertiginoso cambio que la tecnología está suponiendo en la vida de las personas, es necesario que el hombre sea capaz de adaptarse e intente mitigar la tecnificación que está teniendo la mano de obra en las empresas, y para ello es necesario el desarrollo de las competencias soft, caso contrario,

posiblemente la personas se verán relegadas a un segundo plano en el ámbito laboral desencadenando consecuencias nefastas que nunca antes se han visto.

REFERENCIAS

- Abbas, R., Abdul Kadir, F. A., & Ghani Azmie, I. A. (2013). Integrating soft skills assessment through soft skills workshop program for engineering students at University of Pahang: an analysis. *International Journal of Research in Social Sciences*. 2(1), 33-46.
- Allen, R.C. (2011): “Why the Industrial Revolution Was British: Commerce, Induced Invention and the Scientific Revolution,”. *Economic History Review*, 64 (2), 357-384.
- Arat, M. (2014). Acquiring soft skills at university. *Journal of educational and instructional studies in the world*, 4 (3), 46-51.
- Binsaheed, R., Taj, S., & Javed, R. (2016). The big impact of soft skills in today’s workplace. *Review of Public Administration and Management*, 5 (10), 165-170.
- Burrows, A. C., & Borowczak, M. (2017). Hardening Freshman Engineering Student Soft Skills. *Session WIA First Year Engineering Experience Conference*, 1-5.
- Cabrales, O. (2011). La precarización laboral y el desempleo como consecuencias del neoliberalismo y la globalización. *Revista Tendencias & Retos*, 16 (1), p. 43-57.
Recuperado de <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaPrecarizacionLaboralYElDesempleoComoConsecuencia-4929352.pdf>
- Carnochan, S., Taylor, S., Pascual, G., & Austin, M. J. (2014). Employer Perspectives on the Role of Soft Skills in Subsidized Employment Relationships. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 95(3), 187–194. Doi: 10.1606/1044-3894.2014.95.24

- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. Doi: 10.18421/IJQR10.01-05
- Cotet, G. B., Balgiu, B. A., & Zaleschi, V, C. (2017), Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. *MATEC Web of Conferences*, 121 (07005). Doi: 10.1051/201712107005
- De Villiers, R. (2010). The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures. *Meditari Accountancy Research*, 18 (2), 1-22.
- Deming, D. J. (2017). The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*, 132 (4), 1593-1640.
- Doménech., R. García, J. R., Montañez, M., & Neut, A. (2018). Afectados por la revolución digital: el caso de España. *Papeles de Economía Española*, 156, 128-145
Recuperado de <https://www.orientamartamouliiaa.es/wp-content/uploads/2018/08/Afectados-por-la-revoluci%C3%B3n-digital-el-caso-de-Espa%C3%B1a-Funcas-2018.pdf>
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?. *Oxford Martin School Working Paper*. Recuperado de https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Gómez Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *DIVULGARE boletín científico de la escuela superior de Actopan*, 1 (11), 1-5.

- Huesca, L., Castro, David., & Rodríguez, R. (2010). Cambio tecnológico y sus efectos en el mercado de trabajo: una revisión analítica. *Economía, sociedad y territorio*, 10(34), 749-779. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v10n34/v10n34a7.pdf>
- Jena, A., & Suvasweta, S. (2017). Importance of Soft Skills in Project Management. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5 (7), 6173-6180.
- Liao, Y., Loures, E. R., Deschamps, F., Brezinski, G., & Venancio, A. (2017). The impact of the fourth industrial revolution: a cross-country/region comparison. *Production*, 28, e20180061. DOI: 10.1590/0103-6513.20180061.
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore K. (2015). Key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields. Recuperado de <https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-24WFCSoftSkills1.pdf>
- Marrero, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica ECOCIENCIA*, 1-18, Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04.pdf>
- Matus, O., & Gutierrez, A., (2015) Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *GINT Journal of Industrial Neo Technologies*, 32-40.
- Moin, R., & Biswal, S. (2012). Soft skills in status quo. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 2 (5), 212-223.

- Ortega, C.E., Estrada, V. & Febles, J.P (2015). Una aproximación a la estrategia para la formación de competencias blandas desde la Educación Primaria. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 2 (2), 194-203.
- Ortega, T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas.
Recuperado de
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed>
- Patacsil, F., & Lourrine S. Tablatin, C. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry: a gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, 7 (3), 347-368. Doi:
<http://dx.doi.org/10.3926/jotse.271>
- Puga Villarreal, j., & Martínez Cerna, l. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 87-103.
- Rao, M., S. (2016). Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your Career and Leadership Success to Excel as a CEO. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9 (1), Recuperado de: <http://scholar.valpo.edu/jvbl/vol9/iss1/13>
- Ridder, J., Meysman, P., Oluwagbemi, O., & Abeel, T. (2014). Soft skills: An important asset acquired from organizing regional student group activities. *PLOS Computational Biology*, 10(7), 1–3. Doi:10.1371/journal.pcbi.1003708.
- Robles, M. M., (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. Doi: 10.1177/1080569912460400

- Rotman, D. (2013). How Technology Is Destroying Jobs. Recuperado de https://www.brightcompany.nl/cache/impactoftechnologyonthefutureofwork_2143/impactoftechnologyonthefutureofwork.pdf
- Ruiz, Y., García, M., Biencinto, C., & Carpintero, E. (2017). Evaluación de competencias genéricas en el ámbito universitario a través de entornos virtuales: Una revisión narrativa. *RELIEVE: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 23 (1), 1-15.
- Saunders, Adam (2017) La era de la Perplejidad: Repensar el mundo que conocíamos. El impacto de la tecnología en el crecimiento y el empleo. Madrid, BBVA, OpenMind, Penguin Random House Grupo Editorial.
- Tito, M.D., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal* 2016, 1 (12), 59-76.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Illescas Tapia Javier Marcelo con código 77467
Tema: "Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas"
Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial
Director: Ing. Ximena Moscoso Serrano
Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas**, presentado por la estudiante **Illescas Tapia Javier Marcelo** con código 77467, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día, **Martes, 22 de enero de 2019 a las 19h00.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 17 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Ximena Moscoso Serrano

Psc. María Isabel Arteaga Ortiz

Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 18 de diciembre de 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Javier Marcelo Illescas Tapia con C.I. 0104706890 código estudiantil 77467; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN A LA AUTOMATIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA EN LAS EMPRESAS"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:

Javier Marcelo Illescas Tapia

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Javier Marcelo Illescas Tapia

1.1.1. Código: 77467

1.2. Director sugerido: Ing. María Ximena Moscoso Serrano

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	N/A		—	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?			—	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		—	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		—	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		—	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		—	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 18 de Diciembre de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **María Ximena Moscoso Serrano** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, **"Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas"**, realizado por el/los estudiante/s **Javier Marcelo Illescas Tapia**, con código estudiantil **77467**, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

María Ximena Moscoso Serrano



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA LARIZA ROBLES SERRANO, SECRETARIA (E) DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **ILLESCAS TAPIA JAVIER MARCELO** con código de estudiante Nro.
77467, alumno de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el
91,55% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 17 de diciembre de 2018

Dra. Lariza Robles Serrano
**SECRETARIA (E) DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA

Derecho No 001-010-000143420



Cuenca, 4 de Enero de 2019
Oficio: EA-1880-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Javier Marcelo Illescas Tapia con código 77467, tema: "Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ximena Moscoso
Tribunal sugerido: Psic. Isabel Arteaga
Ing. Juan Francisco Álvarez

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

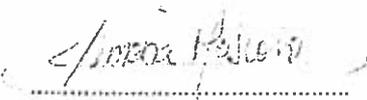
ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

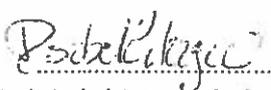
Fecha de sustentación: Martes, 22 de enero de 2019 a las 19h00.

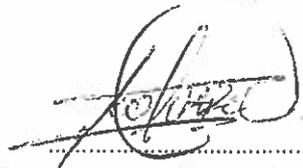
21. Nombre del estudiante: **Illescas Tapia Javier Marcelo**
22. Código: 77467
23. Director sugerido: Ing. Ximena Moscoso Serrano
24. Codirector (opcional): _____
25. Tribunal: Psc. María Isabel Arteaga Ortiz e Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia
26. Título propuesto: **Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas**
27. Aceptado sin modificaciones: Si
28. Aceptado con las siguientes modificaciones:

29. No aceptado
30. Justificación:

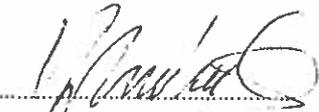
Tribunal


Ing. Ximena Moscoso Serrano


Psc. María Isabel Arteaga Ortiz


Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia


Sr. Illescas Tapia Javier Marcelo


Dra. María-Elena Ramírez Aguilar

Secretaria de la Facultad

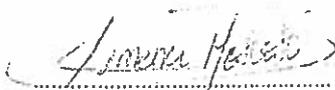


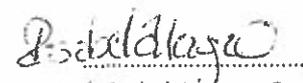
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

1. Nombre del estudiante: **Illescas Tapia Javier Marcelo**
2. Código : **77467**
3. Director sugerido: **Ing. Ximena Moscoso Serrano**
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas**
6. Revisores tribunal: **Psc. María Isabel Arteaga Ortíz e Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia**
7. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos : 9


Ing. Ximena Moscoso Serrano


Psc. María Isabel Arteaga Ortíz


Ing. Juan Francisco Alvarez Valencia



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 9

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas.

Nombre de Estudiante(s):

Illescas Tapia Javier Marcelo

Director(a) sugerido(a):

Ing. Moscoso Serrano María Ximena

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales**1.1. Nombre del Estudiante**

Illescas Tapia Javier Marcelo

1.1.1. Código

ua077467

1.1.2. Contacto

Illescas Tapia Javier Marcelo

Teléfono: 4118197**Celular:** 0997033910**Correo Electrónico:** javierillescas94@gmail.com**1.2. Director Sugerido: Ing. Moscoso Serrano María Ximena****1.2.1. Contacto:****Celular:** 0998433027**Correo Electrónico:** xmoscoso@uazuay.edu.ec**1.3. Co-director sugerido:****1.3.1. Contacto:****1.4. Asesor Metodológico: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo****1.5. Tribunal designado: Mgt. Maria Isabel Arteaga Ortiz, Ing. Juan Francisco Alvarez.****1.6. Aprobación:****1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) Proyecto de investigación

b) Investigación científica

1.8. Área de Estudio:

Psicología organizacional, Gestión del talento humano I, Gestión del talento humano

II.

1.9. Título Propuesto:

Desarrollo de habilidades blandas como estrategia de mitigación a la automatización de la mano de obra en las empresas.

1.10. Subtítulo:



1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Para mitigar la sustitución del talento humano por las nuevas tecnologías se pretende analizar y proponer el desarrollo las habilidades blandas como un posible plan viable para reducir el impacto del apogeo tecnológico que existe en la actualidad y el cual seguirá avanzando a lo largo del tiempo.

2.2. Problemática

La mano de obra y los recursos humanos en general han sido desde siempre un factor fundamental para las empresas, desde que se recuerda esta ha sido primordial para el funcionamiento de una organización. En la actualidad y a raíz de los grandes avances tecnológicos las empresas, han empezado a reemplazar el talento humano por máquinas y se observa la tendencia a la automatización de las tareas humanas en general. Debido a la falta de investigaciones sobre este tema, el presente documento de revisión pretende recopilar información actualizada y establecer relaciones significativas entre el desarrollo de habilidades blandas y la automatización de la mano de obra, para así aportar de alguna manera a la comunidad científica y al sector empresarial.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Las habilidades blandas pueden servirnos como una alternativa para poder contrarrestar la sustitución tecnológica de la mano de obra en las empresas?

2.4. Resumen

En los tiempos en los cuales nos encontramos, el desarrollo tecnológico se ha convertido en un factor esencial para el mejoramiento de las empresas, la gran mayoría ha empezado a sustituir la mano de obra por la automatización de todas las actividades, es por ello, que en el presente documento se pretende analizar la situación actual de este tema, así como plantear el desarrollo de habilidades blandas como una posible forma de afrontar este cambio de la mejor manera, para ello, se pretende determinar aquellas habilidades blandas más influyentes a través de la consulta de una base de datos computarizada con la que finalmente se pretende llegar a una serie de conclusiones relevantes.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Uno de los temas que más ampliamente vamos a analizar es el de las habilidades blandas, el cual se ha definido de muchas formas, así pues, algunos las definen como:

Se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o meta competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro. Por otra parte, las habilidades blandas no sólo son importantes para el éxito laboral, sino para lograr felicidad en la vida. (Cinque, 2016, p. 15)

Estas habilidades blandas en la actualidad han cobrado mucha importancia ya que como mencionan Flebes, Ortega y Estrada (2017) "Las habilidades blandas han adquirido una gran relevancia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de orden "transversal" además de ofrecer una cualificación de tipo específico" (p. 45).

Por otro lado, como ya se sabe, en la actualidad las nuevas tecnologías se encuentran en pleno apogeo y cada vez las sociedades de hoy en día dependen mucho más del desarrollo tecnológico; encontramos la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana, desde los estudios hasta en el trabajo. Actualmente las empresas hacen mucho hincapié en la inversión en nuevas tecnologías es por ello que Ortega (2017) menciona acerca del tema que:

En las actuales transformaciones tecnológicas que surgen de forma vertiginosa y constante, con cambios y perfecciones que conducen a la necesidad de un aprendizaje continuo y permanente, los que se manifiestan en la forma de



actuación personal, a las escuelas les corresponde continuar desempeñando un papel protagónico. (p.35).

Por otro lado Porter (2014) concluye que "A medida que el coste de las inversiones de capital han disminuido respecto al de la mano de obra, las empresas han sustituido a trabajadores por tecnología" (p.1).

Así pues con todo esto se cree necesario aprender y desarrollar nuevas formas de mejorar el desempeño en frente de estas transformaciones tecnológicas, para poder adecuarnos a estos cambios, por ello lo que se propone es el desarrollo de habilidades blandas, es decir, se propone contrarrestar el poderío que tienen las nuevas tecnologías con una serie de desarrollo de otras características personales, las cuales se cree que en un futuro serán clave.

Si no desarrollamos estas competencias tan importantes puede suceder lo que intenta anticipar Galindo (2017):

Las máquinas en general aumentan la productividad en todos los sectores, e inevitablemente, se pierden empleos. Si seguimos así, viviremos en una sociedad en la que hay que trabajar poco, pero en la que la miseria y el desempleo socavarán la calidad de vida y la convivencia pacífica. (p.1).

Para la explicación de todo esto el mismo autor matiza este acontecimiento con lo siguiente:

Cientos de profesionales ven cada día cómo sus trabajos son realizados por robots o por empresas de Internet con muy pocos ordenadores y empleados. Ejemplos de esto son agencias de viajes o editoriales sustituidas por simples webs o apps, empleados de banca o telefonistas sustituidos por programas, u obreros industriales reemplazados en todos los sectores, como los robots albañiles. (Galindo, 2017, p 1)

Es por todo esto que se cree muy necesario indagar de una forma mucho más profunda sobre el tema e intentar detallar mucho más, cual es el tipo de mano de obra que más se va a ver afectada por este fenómeno, así como intentar fundamentar y plantear las características en forma de habilidades blandas que nos servirán en un futuro inmediato para que los seres humanos no sean reemplazados por los sistemas tecnológicos.

2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Analizar la información científica que se ha generado sobre habilidades blandas y automatización de la mano de obra para establecer sus posibles relaciones y llegar a conclusiones significativas para la comunidad científica.

2.8. Objetivos Específicos

1. Determinar cuáles son las habilidades blandas que influyen en mayor medida en el desempeño de la mano de obra en comparación al desarrollo tecnológico.
2. Analizar la información existente en la literatura científica sobre las habilidades blandas más influyentes y establecer relaciones con la automatización de la mano de obra.
3. Presentar conclusiones de si existe la posibilidad de que el desarrollo estas habilidades blandas mitiguen la sustitución tecnológica de la mano de obra.

2.9. Metodología

Para la realización de la presente revisión bibliográfica se accederá a varias bases de datos computarizadas, mediante una búsqueda con las siguientes palabras clave: habilidades blandas, mano de obra, automatización de las empresas, sustitución tecnológica de la mano de obra, competencias. Para seleccionar los mejores datos se revisaran los resúmenes de todos los artículos encontrados con las palabras clave y se escogerán aquellos que sean de más utilidad.

Tras recopilar la información oportuna de los últimos cinco años e identificar las variables más relevantes se procederá a estructurar la información de la siguiente manera: resumen, palabras clave, introducción, metodología, desarrollo, conclusiones y referencias bibliográficas.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se pretende generar un aporte importante para la comunidad científica, recopilando información e identificando las habilidades blandas más relevantes de los últimos 5 años, así como llegar a una relación significativa de toda esta información para llegar



a una serie de conclusiones relevantes al final se espera tener un documento científico perfectamente estructurado.

2.11. Supuestos y riesgos

No existen riesgos en el presente trabajo.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte	80 USD	Para la realización de la presente revisión bibliográfica se necesita transporte para movilizarse hacia sitios de interés como bibliotecas, universidades y sitios relevantes para recopilar información.
Copias e impresiones	50 USD	Se necesitan copias e impresiones de información relevante para poder analizarla en el presente trabajo.
Internet	150 USD	Para poder tener una búsqueda adecuada de información se necesitará acceso a internet.
Otros gastos	100 USD	En el presente rubro se tienen en cuenta algunos otros gastos no contemplados en lo mencionado anteriormente.
TOTAL	380 USD	

2.13. Financiamiento

Autofinanciado por el autor de la presente investigación.

2.14. Esquema tentativo

El esquema tentativo de la presente revisión bibliográfica será resumen, palabras clave, introducción, objetivo, metodología, desarrollo, conclusiones y referencias bibliográficas.

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Determinar cuáles son las habilidades blandas que influyen en mayor medida en el desempeño de la mano de obra en comparación al desarrollo tecnológico.	1.1 Búsqueda en base de datos computarizada	Encontrar información sobre habilidades blandas.	6 semanas
	1.2 Elaboración de un esquema de la información encontrada	Síntesis de la información encontrada por autores y temas	
2. Analizar la información existente en la literatura científica sobre las habilidades blandas más influyentes y establecer relaciones con la automatización de la mano de obra.	2.1 Comprar la información encontrada mediante esquemas.	Comprensión de las relaciones existentes entre los diferentes temas a tratar.	8 semanas
	2.2 Redacción de la parte del desarrollo del tema.	Aplicar las pautas marcadas con el fin de redactar el desarrollo del documento de la mejor forma.	
3. Presentar conclusiones de si existe la posibilidad de que el desarrollo de estas habilidades blandas mitiguen la sustitución tecnológica de la mano de obra.	3.1 Elaborar cuadros comparativos entre ventajas y desventajas de la automatización de la mano de obra y la influencia de las habilidades blandas.	Comprender la relevancia de cada uno de los temas investigados en los pasos anteriores y establecer con conclusiones del trabajo.	6 semanas
	3.2 Redacción de las conclusiones del documento.	Desarrollar metodológicamente la redacción de las conclusiones y finalmente obtener el artículo completo.	
TOTAL			20 semanas



2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Cinque, M. (2016). *Lost in translation. Soft skills development in European countries.*

Tuning Journal for Higher Education. University of Deusto. 3(2), 389-427.

Flebes, J. P., Ortega, C.E. & Estrada, V. (2017). *Una aproximación al aprendizaje invisible y la formación de competencias.* Revista congreso, 6 (3), 40-51.

Ortega, S. C. E. (2017). *Estrategia sustentada en las tecnologías de la información y las comunicaciones para contribuir al desarrollo de habilidades blandas en la enseñanza básica elemental del liceo panamericano de la ciudad de Guayaquil.* Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Galindo, J. (06 de julio de 2017). Máquinas y robots nos quitan el empleo, pero mejoran nuestras vidas. *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2017/06/21/actualidad/1498036655_438636.html

Porter, E. (30 de abril de 2014). La tecnología amenaza la mano de obra. *El País.* Recuperado de: https://elpais.com/tecnologia/2014/04/30/actualidad/1398871052_175326.html

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega
18 de diciembre de 2018