



Análisis de las habilidades blandas que se enmarcan en el sector manufacturero y su
evolución en el tiempo

Monografía Teórica

Kevin Andersson Alberto Ramírez Parada

CC.1'098.765.227

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga



Análisis de las habilidades blandas que se enmarcan en el sector manufacturero y su
evolución en el tiempo

Monografía Teórica

Kevin Andersson Alberto Ramírez Parada

CC.1'098.765.227

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en Producción Industrial**

DIRECTOR

Sebastián García Méndez

Grupo de investigación – SOLYDO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERÍA
Tecnología en Producción Industrial
Bucaramanga**

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,
según el acta de Comité de trabajo de grado
No. 05 del 10 de Marzo del 2023.
Evaluadora: Stephany Cañas

Stephany Cañas A.

Firma del Evaluador

[Firma]

Firma del Director

DEDICATORIA

Deseo dedicar de forma especial este trabajo de grado en la modalidad de monografía de a mis padres y familiares. A Dios por darme la fortaleza suficiente para terminar con éxito esta etapa de formación académica. A los profesores del programa de Tecnología en Producción Industrial, quienes con sus conocimientos y pedagogía hicieron posible un aprendizaje significativo.

Kevin Andersson Alberto Ramírez Parada

AGRADECIMIENTOS

El autor del presente trabajo de grado expresa un agradecimiento especial a mis padres y familiares quienes con su apoyo y esfuerzo me alentaron en el desarrollo y culminación del mismo. También cabe un agradecimiento muy especial hacia el profesor Sebastián García Méndez, quien fue mi director de trabajo de grado para la modalidad elegida y me guio en cada etapa del mismo.

Kevin Andersson Alberto Ramírez Parada

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2. MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS	17
2.1.2 HABILIDADES BLANDAS EN EL SECTOR MANUFACTURERO	19
2.1.3 HABILIDADES PARA LA VIDA Y SU RELACIÓN CON LAS HABILIDADES BLANDAS	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.3 MARCO CONTEXTUAL	25
2.3.1 SECTOR MANUFACTURERO EN COLOMBIA.....	26
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	29
3.1. ENFOQUE	29
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.4. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	33
3.6. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	33
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	35
4.1 ACTIVIDADES REALIZADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	35
5. RESULTADOS.....	37

5.1 DINÁMICA DE INVESTIGACIÓN FRENTE A LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL SECTOR	
MANUFACTURERO	37
5.1.1. TIPOS DE ESTUDIO SOBRE HABILIDADES BLANDAS	38
5.1.2. ESTUDIOS POR HABILIDADES BLANDAS REPORTADAS	44
5.2 IMPORTANCIA E IMPACTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO	
INTERNACIONAL Y NACIONAL.	49
5.2.1. HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	49
5.2.2. LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL CONTEXTO NACIONAL	58
5.3 HABILIDADES BLANDAS CON MAYOR DEMANDA EN EL MERCADO LABORAL	62
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>70</u>
<u>7. RECOMENDACIONES</u>	<u>72</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>73</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Variación anual de la industria manufacturera 2019-2022</i>	28
Figura 2. <i>Tipo de estudio sobre habilidades blandas</i>	38
Figura 3. <i>Distribución de publicaciones por fecha</i>	39
Figura 4. <i>Distribución por temática</i>	43
Figura 5. <i>Principales habilidades blandas halladas en las publicaciones</i>	48
Figura 6. <i>Las 10 habilidades blandas para el FEM</i>	50
Figura 7. <i>Niveles de relación y habilidades blandas según Goleman</i>	52
Figura 8. <i>Habilidades blandas en el mundo laboral moderno</i>	54
Figura 9. <i>Capitalización de habilidades blandas</i>	55
Figura 10. <i>Habilidades blandas para el trabajo en equipo</i>	56
Figura 11. <i>Abanico de habilidades blandas</i>	57
Figura 12. <i>Habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral</i>	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Principales estudios por temática</i>	40
Tabla 2. <i>Principales estudios por habilidades blandas reportadas</i>	44
Tabla 3. <i>Habilidades blandas con mayor demanda en la actualidad</i>	66

RESUMEN EJECUTIVO

Las habilidades blandas juegan un papel fundamental pero poco atendido a la fecha en entornos organizacionales e institucionales en general, ya que dichas habilidades tales como, pensamiento crítico, buena actitud, comunicación asertiva, manejo del tiempo, entre otras, permiten una interacción y desenvolvimiento que en entornos laborales puede resultar más eficiente. Por tal razón, la presente monografía traza por objetivo, analizar las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016–2021, con el fin de ampliar el conocimiento identificando la pertinencia de este tipo de habilidades en el entorno organizacional.

Para llevar a cabo este estudio se parte de una descripción de la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina mediante la revisión de la información publicada en diferentes bases de datos académicas, institucionales y científicas. Se desarrolla el trabajo cuya solución planteada es de tipo teórico bajo una metodología de tipo descriptivo. Dentro de los resultados del presente trabajo se halló que hay 3 habilidades blandas que son las que mayor demanda tienen al interior del sector manufacturero, estas son; el trabajo en equipo, adaptabilidad que a su vez se vincula con la flexibilidad y una correcta o buena gestión del tiempo. La mayoría de autores consultados y textos investigados sobre el tema, reportan que más allá del conocimiento técnico y las cualidades para cada cargo, lo que requiere el sector manufacturero, son competencias de los empleados, que permitan mejorar el rendimiento propio a través de un eficiente desenvolvimiento en el trabajo.

PALABRAS CLAVE. Ambiente laboral, entorno organizacional, habilidades blandas, sector manufacturero y mercado laboral.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas suponen un modelo de competencias para la vida y el desempeño laboral que no se encuentran diferenciadas por una titulación, sino que representan el arquetipo y personalidad entre las personas, las cuales están enfocadas a la empatía, las reglas de cortesía, la capacidad de establecer un diálogo abierto y concreto para la negociación, el poseer un espíritu de cooperación, puntualidad y ciertas características de personalidad que identifican al individuo como una persona positiva y con ciertos valores especiales, tal y como menciona Devedzic et al (2018).

De esta forma, dichas habilidades comprenden una serie de aspectos emocionales y conductuales que contribuyen a que las organizaciones puedan obtener de sus colaboradores una orientación al logro basado no solo en su quehacer, sino también a través de su forma de pensar y comportarse (Gruzdev et al, 2018). Las empresas en la actualidad, consideran que los atributos mencionados como habilidades blandas mejoran la interacción entre los grupos de trabajo y los clientes interno y externo, con lo cual se favorece un ambiente de trabajo y clima organizacional enfocado al entendimiento y a un mapeo sistemático de posibilidades a través de competencias y habilidades de los trabajadores. (Espinoza y Gallegos, 2020).

Cabe resaltar que las habilidades blandas son importantes para las organizaciones que han realizado un cambio en su paradigma de selección de personal, siendo imperativo que sus colaboradores posean una serie de competencias laborales y profesionales con las cuales interactúan con el propósito de la labor, al tiempo que posibilita la interrelación del sujeto con el entorno de forma adecuada (Marrero, 2018).

Estos aspectos involucran una capacidad del individuo desde el punto de vista comportamental para adaptarse a los cambios subyacentes de la actualidad en el entorno corporativo, ejerciendo con ello liderazgo en los equipos de trabajo y

generando una comunicación óptima entre estos para la realización de un trabajo o desempeño específico efectivo (Córdova et al, 2021).

En este orden de ideas, se puede hacer hincapié en que las habilidades blandas han sido concebido por diferentes teóricos y autores como uno de los modelos más importantes de cultivar desde edades tempranas de formación escolar y hasta el entorno universitario, dando con ello la posibilidad de que los individuos tengan mejores relaciones a nivel escolar y posteriormente en el entorno laboral para la resolución de problemas desde el trabajo en equipo (Sánchez et al, 2018), además de las posibilidades que constituye para la gestión del cambio y el aprovechamiento efectivo del tiempo, punto a una perspectiva de comunicación asertiva y liderazgo para el manejo de diferentes barreras, obstáculos y niveles de estrés laboral (Santos, 2017).

Se considera de igual forma, que un profesional tiene la posibilidad de adquirir un nivel de conocimientos especializados, los cuales sin la habilidad para sortear los problemas o inconvenientes que se le presenten en el desarrollo personal y profesional, dichas competencias especializadas para una labor dejan de ser efectivas, ya que no encuentra la manera adecuada para enfrentar y resolver efectivamente los problemas que puede confrontar la realidad laboral (Cordero et al, 2020).

Se puede hacer referencia entonces a dos tipos de habilidades relacionadas con lo laboral y profesional, una a la cual se denomina habilidades duras derivadas de la adquisición de un conocimiento de tipo académico y competencias laborales dentro de un proceso de instrucción o formación, y las habilidades blandas asociadas a la integración de diferentes rasgos de la persona que se colocan en la escena práctica, conjugando de esta manera conocimientos y valores, tal y como mencionan Alarcón y Ferruzca (2020).

De ahí la importancia del tema planteado tanto desde el punto de vista institucional, como académico, toda vez que constituye un insumo teórico de investigación formulado y realizado desde el campo de la Tecnología en Producción

Industrial. El objetivo planteado es, por tanto, analizar las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021, con el propósito de ampliar el conocimiento de la pertinencia de este tipo de habilidades en el entorno organizacional. Se desarrolla el estudio cuya solución planteada es de tipo teórico bajo una metodología de tipo descriptivo.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas se encuentran en una búsqueda constante del mejoramiento de sus organizaciones como consecuencia del incremento en los avances tecnológicos del mundo actual (Niño, 2019). Para ello, no es suficiente contar con trabajadores que presenten cierto tipo de habilidades, sino que sean profesionales integrales con habilidades no técnicas, especialmente habilidades de comunicación, adaptación, interpersonales, de creatividad, resolución de problemas, entre otras (Díaz, 2021).

Sin embargo, dentro de algunos reportes se refleja que muchos de estos sectores reconocen la existencia de este tipo de habilidades, pero al momento de implementarlas se observa cierta resistencia en cuanto al cambio o al fortalecimiento de las mismas y la inexistencia de un sistema que permita evaluar o medir de manera cuantitativa este tipo de habilidades en las organizaciones (Niño, 2019).

Wolor et al (2020), afirma que el desempeño en una organización y el aspecto diferenciador para ser una empresa competitiva, depende principalmente en la actualidad de aquellos trabajadores y profesionales integrales. Es por esto, que surgen diversos cuestionamientos en base a lo que los empleadores están requiriendo en sus empresas, cuáles son las habilidades que requieren en su mayoría y de qué manera se están abordando en los diferentes sitios de formación para así aportar o mejorar la tasa de colocación en el mercado laboral de dichos profesionales (Wei et al., 2018).

Pregunta de Investigación: ¿Cuál es el estado actual de la literatura en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La globalización y el incremento en los avances tecnológicos del mundo han generado variaciones, que de una u otra forma influyen en el desarrollo empresarial (Silva, 2013). Esto ha llevado a diversos sectores a realizar apuestas productivas estratégicas para promover su desarrollo, buscando alternativas como la implementación de profesionales con habilidades integrales que permitan dicho mejoramiento (Niño, 2019).

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, pone en evidencia la brecha que se presenta entre las habilidades no técnicas que se desarrollan desde la parte formativa y lo que demanda el mercado laboral (Palacios et al, 2021). Esto es soportado por Chang et al (2004), el cual indica que un título ya no es una garantía para que los profesionales sean contratados automáticamente en su primer trabajo, por la falta de habilidades diferenciadoras, convirtiendo esto en una de las principales razones por las cuales las tasas de desempleo son altas.

Los empleadores hoy día, están enfocados en reclutar profesionales talentosos que tengan la competencia de hacer contribuciones de éxito en la organización (Wei et al, 2018). Por esto, las empresas están incluyendo dentro de sus procesos de selección de personal como requisito, las habilidades blandas. Por lo que la presente monografía, contribuye en la observación de la dinámica de investigación en torno a la implementación, importancia y medición de las habilidades blandas en el sector manufacturero como aspecto importante para el mejoramiento de las empresas. Esta monografía también permite contribuir a la línea de investigación de desarrollo organizacional del grupo SOLYDO de las Unidades tecnológicas y a mi formación como futuro tecnólogo en producción industrial con competencias integrales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021, con el propósito de ampliar el conocimiento de la pertinencia de este tipo de habilidades en el entorno organizacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina.
2. Revisar la fundamentación teórica de las habilidades blandas que enmarca el sector manufacturero, para el desarrollo escrito de las generalidades, importancia e impacto a nivel internacional y nacional
3. Caracterizar las habilidades blandas del sector manufacturero, con el fin de sintetizar las más demandadas en el mercado laboral, vislumbrando una mejor tasa de colocación de los profesionales.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

A continuación, y a efectos expositivos se desarrollan y describen las principales teorías con sus respectivos autores asociados al tema de habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero, según lo planteado en la presente monografía.

2.1.1 Desarrollo de las habilidades blandas

En diversos estudios publicados como el de García (2018), Cimatti (2016) y Aguinaga y Sánchez (2020), se plantea que el desarrollo de las habilidades blandas determina una serie de competencias de tipo socioemocional o también conocidas como no cognitivas, a través de las cuales es posible considerar un enfoque amplio del campo social y de intervención social en el que el ser humano tiene la capacidad de interactuar en diferentes contextos, razón que ha llevado a distintas investigaciones a aplicar estrategias psicológicas y educativas a los entornos organizacionales y sociales para su desarrollo.

En este sentido, las habilidades blandas se conciben como un conjunto de herramientas derivadas de lo emocional en el que el ser humano acude a ellas para revelar unos patrones conductuales propios (Ibrahim et al, 2017). Estas habilidades generan relaciones positivas y construyen en las personas el fomento demo significativo de relacionamiento con el entorno que influye en el aprendizaje social y emocional (Castillo et al, 2019).

De acuerdo con Guerra (2019), las habilidades blandas y su desarrollo se puede igualar al concepto de habilidades para la vida que ha sido postulado por diferentes autores y organizaciones, tales como Sopa et al (2020), Sarmiento (2019)

y Matteson et al (2016), los cuales además de definir conceptualmente este tipo de habilidades, también se han encargado de establecer una asociación de los componentes sociales y afectivos que son requeridos en una interacción social y que permiten al individuo enfrentar diferentes situaciones y niveles de exigencia que son desafiantes dentro de su labor cotidiana.

Ya Krpálek et al (2021) han comentado que una persona puede combinar sus habilidades duras y blandas de manera eficiente está mejor preparado para la toma de decisiones y resolución de problemas, incluso se convierte en una persona más reflexiva y creativa capaz de comunicarse asertivamente con sus compañeros de trabajo, y el general con todas las personas en su ambiente social reconociendo en cada una de ellas sus propias emociones y construyendo un arquetipo físico y emocional de bienestar.

El paradigma tradicional basado en el conocimiento no cumple con los requisitos de experiencia práctica esperados por la esfera de la toma de decisiones. Se destaca entonces el esfuerzo por conformar competencias blandas, conocimientos transversales y alfabetización digital, utilizables para la toma de decisiones integrales interdisciplinarias (Pesha y Panchenko, 2020). En la práctica, los análisis de modelos de competencias conducen a un cambio de prioridades en la proyección de objetivos educativos y modelos de gestión docente, derivados del aprendizaje y la enseñanza basados en competencias (Maisiri y Van Dyk, 2020).

Sin embargo, la gestión basada en competencias requiere un enfoque individual, teniendo en cuenta las necesidades actuales del grupo objetivo y la implementación de modelos de competencia relacionados, que reflejen los aspectos actuales del mundo laboral siempre para puestos de trabajo, entornos y períodos de tiempo específicos (Benešová y Tupa, 2017).

La integración de un espectro equilibrado de competencias en la formación profesional puede agilizar significativamente el funcionamiento del sistema organizacional en el que el factor humano es clave (Hecklau et al, 2016). El desarrollo profesional se define a nivel de habilidades blandas y competencias

profesionales, así como a través de la autorreflexión de los trabajadores para el desarrollo profesional sostenible, utilizando varios aspectos como los siguientes (Savanevičienė et al, 2018):

1. Niveles requeridos de competencias profesionales y habilidades blandas por parte de los empleados.
2. Usabilidad de competencias profesionales y habilidades blandas en la administración
3. Autoevaluación del nivel de competencias profesionales y habilidades blandas de los empleados
4. Necesidad de una mayor formación en competencias profesionales y habilidades blandas desde el punto de vista de los empleados
5. La voluntad de los empleados de seguir capacitando competencias profesionales y habilidades blandas
6. Retroalimentación de los empleados sobre la formación profesional en el lugar de trabajo (comentarios y áreas preferidas de formación profesional adicional).

Así pues, la situación actual está provocando cambios que se manifiestan en la digitalización de los procesos de gestión, los aspectos de la gestión del conocimiento y la transmisión de riesgos globales, donde las demandas en el área de habilidades blandas están aumentando Skorková (2016).

2.1.2 Habilidades blandas en el sector manufacturero

De acuerdo con Lee (2015), los puestos de trabajo en los que se exige que el perfil tenga habilidades mixtas (aquellos que requieren habilidades tanto duras como blandas) están ganando popularidad en el sector manufacturero en todo el

mundo. También apuntan hacia este aspecto, haciendo hincapié en que los programas de formación técnica, tecnológica y profesional deben producir candidatos calificados Lewis et al (2008) para estos puestos, pero muchos siguen centrándose en gran medida en lo técnico y descuidan el desarrollo de habilidades no técnicas, a pesar de que las habilidades blandas predicen el éxito tanto en la vida como en el lugar de trabajo, tal y como mencionan Schutt et al (2017).

Las encuestas de la industria de la manufactura en USA confirman esto, informando que las habilidades blandas o también llamadas no técnicas o no profesionales son necesarias, pero faltan según Barger et al (2018) iniciativas académicas y empresariales que indiquen que las habilidades blandas son más importantes durante el proceso de entrevista de trabajo que las habilidades académicas o técnicas.

Las habilidades profesionales que se muestran en un currículum rara vez evidencian la aptitud del solicitante en las habilidades sociales, por lo que los empleadores potenciales no pueden ver en papel la capacidad de un sujeto para realizar funciones diarias esenciales, como comunicarse con superiores, compañeros de trabajo y clientes, lo que hace que las habilidades blandas utilizadas durante el proceso de entrevista y después de que se contrate a un empleado sean aún más importantes (McFarlin y Agent, 2015).

“Habilidades blandas” es un término general que abarca habilidades no técnicas (p. ej., comunicación efectiva, liderazgo) y rasgos de personalidad (p. ej., flexibilidad, profesionalismo) como ya se comentó en el apartado anterior. Si bien varios estudios como el de Flores (2021), Colorado (2021), Contreras (2019), McFarlin y Agent (2015) abordan la importancia de las habilidades blandas en el lugar de trabajo y señalan que la educación formal con frecuencia no las brinda, no parece haber un consenso sobre qué habilidades deben examinarse.

Un informe de la Organización Internacional del Trabajo-OIT analiza una forma de introducir el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la comunicación en el aula. Lumague (2017) creó un juego de simulación

que enseña a escuchar, trabajar en equipo, liderazgo, flexibilidad y comunicación, mientras que García y De la Garza (2015) propusieron que el trabajo en equipo, la comunicación y la automotivación se pueden aprender remodelando una clase a través del aprendizaje basado en problemas enfocados al sector manufacturero.

Si bien existe cierta superposición (el trabajo en equipo y la comunicación son comunes), en estudios anteriores como en el de Lewis et al (2008), no hay suficiente acuerdo sobre en qué habilidades blandas se debe capacitar a la fuerza laboral de la industria de la manufactura, especialmente para las carreras en la fabricación metalmecánica. Sin embargo, se encontraron diez habilidades con frecuencia variable en los puestos: responsabilidad, comunicación, ética, flexibilidad, liderazgo, multitarea, organización, resolución de problemas, profesionalismo y trabajo en equipo (García y De la Garza, 2015).

Ahora bien, a nivel mundial, muchos países han realizado esfuerzos concertados para apoyar la adopción de generación IR 4.0, especialmente en la industria manufacturera para desarrollar la fabricación de alta tecnología en sus respectivos países. De hecho, IR 4.0 está revolucionando los procesos de fabricación y producción y ha traído cambios significativos a la industria manufacturera (Jelonek et al, 2020).

La industria manufacturera tradicional está en medio de la adopción de nuevas tecnologías como sistemas ciberfísicos (CPS), robótica, internet de las cosas (IoT), big data, inteligencia artificial, fabricación aditiva, fabricación en la nube y realidad aumentada, etc. (CCB, 2022), para desarrollar un entorno inteligente para navegar una transformación más extensa y desafiante en los procesos de fabricación (Sarker et al, 2019).

La transformación no solo influye en la competitividad de las empresas manufactureras y abre nuevas oportunidades y riesgos, sino que también destaca los problemas de recursos para que las empresas identifiquen el potencial futuro de los segmentos comerciales y faciliten nuevas tecnologías de fabricación para lo cual son esenciales las habilidades blandas (Acerbi et al, 2019).

Los cambios en la infraestructura de TI también afectan la demanda de capital humano en lo manufacturero (Córdova et al, 2021), donde se prevé que habrá una mayor complejidad de los puestos de trabajo en el panorama cambiante de la industria, y los trabajos se volverán más complicados a medida que el modelo tradicional adopte nuevas tecnologías para transformarse en un entorno inteligente (Taverner et al, 2022).

2.1.3 Habilidades para la vida y su relación con las habilidades blandas

En cuanto a las habilidades para la vida y su relación con las habilidades blandas, es preciso mencionar qué autores como Arrieta (2020), han hecho referencia a este aspecto como parte de una conducta adaptativa del ser humano para enfrentar determinados desafíos dentro de una cotidianidad, los cuales como mencionaría Barrera et al (2021), se encuentran vinculados con una tríada de elementos sustanciales de tipo procedimental y cognitivo que involucran un conocimiento, otra serie de habilidades previas y actitudes.

Castro (2019) hay un bautizado que los cambios de comportamiento son poco probables cuando las competencias básicas solo están contrastadas con conocimientos y actitudes, dejando a las habilidades previas toda la carga para promover el desarrollo de una actividad en diferentes ferias de la vida, porque la emergencia de las habilidades blandas resultan de una obligada situación que lleva el sujeto a permanecer en un estado de equilibrio, siendo entonces situaciones adversas las que permiten que aparezca una serie de aspectos que le permiten la subsistencia en la sociedad.

Gómez y Suárez (2017) han comentado que la capacidad del sujeto para tomar medidas en las que puedan promover acciones positivas para su vida se relacionan con habilidades blandas, mientras que Cordero et al (2020), consideran que el conjunto de habilidades para la vida, van más allá de tipificar las como

habilidades blandas, y son más bien una serie de habilidades holísticas con las cuales el individuo puede tomar decisiones a partir de información recopilada del entorno y confrontada con sus prejuicios.

Estás a su vez, se cohesionan con habilidades de comunicación verbal y no verbal que le permiten la interacción con otros dentro de una serie de categorías de negociación y asertividad. De igual forma, este autor considera que el afrontamiento y la autogestión son parte de las técnicas de un pensamiento positivo y manejo adecuado de diferentes tipos de sentimientos que pueden llevar a qué las habilidades para la vida sean habilidades para el éxito.

Por su parte, la UNICEF promueve la comprensión de que el enfoque de habilidades para la vida y habilidades blandas puede tener éxito, si lo siguiente se lleva a cabo en conjunto:

1. Las habilidades: involucra un grupo de habilidades psicosociales e interpersonales que están interrelacionadas entre sí. Por ejemplo, es probable que la toma de decisiones involucre componentes de pensamiento creativo y crítico y análisis de valores.
2. Contenido: para influir de manera efectiva en el comportamiento, las habilidades deben utilizarse en un área de contenido en particular ¿Sobre qué estamos tomando decisiones? El aprendizaje sobre la toma de decisiones será más significativo si el contenido es relevante y permanece constante. Las áreas de contenido podrían variadas, tales como: el uso de drogas, la prevención del suicidio, etc., en las que se debe considerar un equilibrio de tres elementos: conocimiento, actitudes y habilidades.
3. Métodos: La educación basada en habilidades no puede ocurrir cuando no hay interacción entre los participantes. Se basa en grupos de personas para ser eficaz: Interpersonal y psicosocial, donde las habilidades para la vida no se pueden aprender sentándose solo y

leyendo un libro. Para que este enfoque tenga éxito, los tres componentes, las habilidades para la vida, el contenido y el método deben estar en su lugar. Esto significa que las habilidades para la vida y las blandas se pueden aprender mediante el uso de ciertos métodos y herramientas

2.2 Marco conceptual

A continuación, se describen y enuncian los principales conceptos asociados con el tema propuesto para esta monografía:

Competencias: Se ha denominado competencias a esa serie de habilidades y destrezas que una persona adquiere para el desempeño empírico o certificado de una labor de acuerdo a las situaciones particulares que implica su realización (Mulder et al, 2018).

Competencias laborales: Las competencias laborales son aquellas habilidades y destrezas adquiridas por un sujeto para el desempeño dentro de una tarea determinada, caracterizada está por la eficacia en la que pueda realizarse y las certificaciones que pueda tener el individuo para la cualificación laboral (Zepeda et al, 2019). Se asume que ciertas labores tienen competencias laborales debido a la trayectoria y experiencia del sujeto, y no se hayan contenidas dentro de estudios de formación académica formal (Martínez y Bracho, 2020).

Inteligencia Emocional: Se considera la inteligencia emocional a la estructuración y fundamentación del individuo en el manejo de emociones de diferentes características y tipología, las cuales se constituyen en habilidades para canalizar el ímpetu o fuerza con el que se pueden tomar determinadas acciones basadas en un comportamiento emocional, siendo imperativo las decisiones que se

basan en el uso del criterio crítico y racionalidad, y no a través del impulso (Sarmiento, 2019).

Habilidades blandas: Las habilidades blandas se han descrito como una combinación de habilidades interpersonales y sociales. Las habilidades duras, por otro lado, incluyen los procedimientos técnicos o administrativos que se pueden cuantificar y medir. Aunque las habilidades duras y blandas difieren en muchos aspectos, son complementarias. En los últimos años, muchas empresas han comenzado a reconocer la relación entre las habilidades interpersonales de los empleados y el éxito general de la organización, las cuales se desarrollan típicamente a través de la experiencia personal y la reflexión (Barrera et al, 2021).

Procesos de contratación: Los procesos de contratación en Colombia están delimitados por la Constitución y la ley, a través de los cuales se formaliza la inclusión, permanencia y salida de una persona o ciudadano frente a una tarea o labor determinada por un tiempo estipulado entre el contratante y el contratista. Existen diferentes modelos de contratación que son asumidos dentro de los procesos contractuales en el país (Contreras, 2019).

Sector manufacturero: El sector industrial está acoplado a diferentes cadenas de valor entre las que se encuentra la manufactura, en la que se hallan ubicados diferentes sectores como el calzado, joyería y textiles, entre otros; los cuales fundamentalmente se encargan de la transformación de materias primas en productos finales terminados que son dispuestos dentro de una cadena de distribución para llegar al cliente final (Contreras, 2019).

2.3 Marco contextual

Dado que el objeto de estudio es las habilidades blandas vinculadas al sector manufacturero, se procede en este apartado a una pequeña digresión sobre los ítems más importantes de dicho sector, que se compone a su vez de subsectores y clústeres estratégicos, con el fin de entender cómo opera el mismo.

2.3.1 Sector manufacturero en Colombia

El sector manufacturero en Colombia reúne una serie de actividades que clasifican a las empresas de acuerdo a la transformación de materia prima en productos o servicios, los cuales están vinculados con la presencia de diferentes cadenas de valor y subsectores que llevan a establecer bienes intermedios y bienes finales (Congreso de la República de Colombia, 2004).

Los bienes intermedios están relacionados con el uso de diferentes insumos para la producción de otros bienes en el que la cadena de distribución tiene gran importancia para llevar los productos y servicios al consumidor final. Por su parte, los bienes finales se relacionan con el producto terminado, el cual sin tener alteraciones o modificaciones subsecuentes llega al consumidor final sin el requerimiento de una cadena de distribución dada por intermediarios, lo que constituye una entrega directa de comercialización (Congreso de la República de Colombia, 2004).

La industria manufacturera en Colombia está concentrada en el área agroindustrial, joyería y textiles, la industria farmacéutica y química, la industria del papel y equipos electrónicos, así como toda la cadena de valor metalmecánica y de oil and gas. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2022), las características de este sector secundario de la economía es que principalmente se hace transformación de materias primas que se encuentran en estado natural o bruto para generar todo un proceso industrial en el que se convierte en fuente de empleo por el uso de los diferentes procesos y subprocesos.

Colombia cuenta con algunos sectores diversificados en el área de la manufactura que han tenido a través de los últimos 20 años diferentes oportunidades y amenazas del medio que se han constituido en retos y desafíos de los sectores industriales, principalmente ligado a la pérdida de participación en el mercado dada la creciente y potencial entrada de productos de contrabando y otros con un alto y sostenido ingreso de importaciones provenientes de la República Popular China (CCB, 2022).

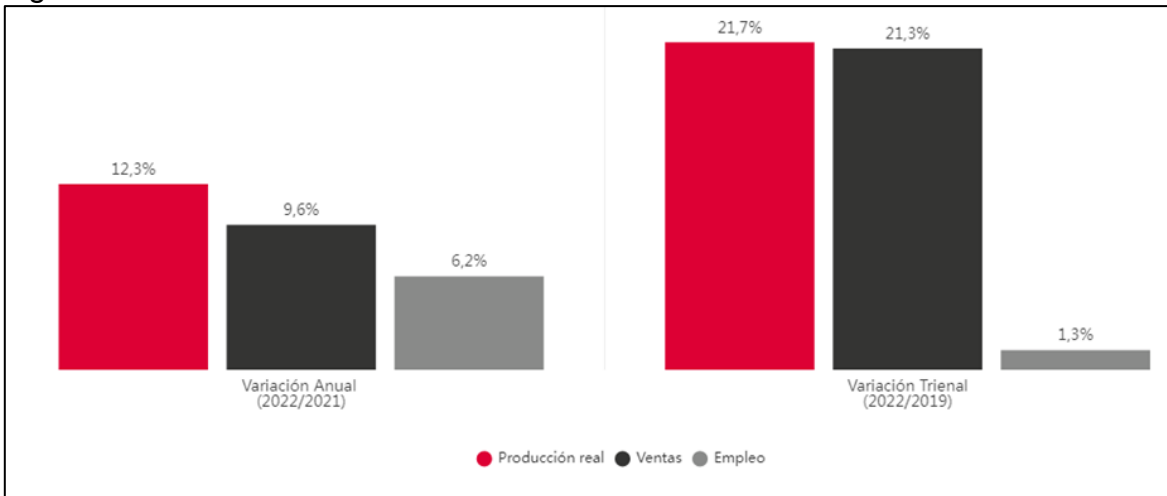
No obstante, la dinámica macroeconómica y microeconómica del país a situado en el caso de la industria manufacturera como una actividad que representa el 12.1% del producto interno bruto y cerca del 12.2% de la empleabilidad en el país, siendo también de importancia el liderazgo que ejerce este sector en los mercados internacionales y su conexidad con otras actividades económicas de alto impacto, en las que se ha impulsado de manera puntual los temas relacionados con ciencia y tecnología, así como otros asociados a la innovación y la capacidad de generación de empleo a nivel de la industria tecnológica y del sector 4.0 (DANE, 2022).

Sin embargo, las cifras que se tenían antes de la pandemia cambiaron drásticamente en el tiempo de pandemia y post pandemia, dejando en una posición diferente a la industria manufacturera del país, que puntualmente para el año 2020 significó una caída total y sus indicadores de producción (DANE, 2022), y en la actualidad se encuentra en un proceso de recuperación aunque muchas empresas de la industria de la manufactura se vieron en quiebra y tuvieron que cerrar sus puertas para nunca más abrirlas en todo el territorio nacional, cuestión que según reporte de la Cámara de Comercio de Bogotá (2022) pudo ascender al casi 20% del cierre de las empresas manufactureras que existieron hasta diciembre del 2019.

Ya para el año 2022, el DANE (2022) reportó un aumento en la producción industrial del 12.3% En comparación con el mismo periodo del año 2021, dónde los ingresos operacionales aumentaron en un 9.6% y la tasa de ocupación y empleabilidad llegó al 6.2%, junto a un aumento del 21.7% en venta reales y 13.1% en empleabilidad En comparación con el mismo periodo del año 2019. La figura 1

muestra la variación anual de la producción real, ventas y personal ocupado a nivel de la manufactura en el país entre 2019 y 2022.

Figura 1. Variación anual de la industria manufacturera 2019-2022



Nota. Tomado de CCB (2022).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En este capítulo se presenta el diseño de la investigación acudiendo a la exposición del enfoque paradigmático de la misma, el tipo de investigación y sus fases, así como los instrumentos y modelo de recolección y análisis de la información.

3.1. Enfoque

El enfoque de la presente monografía fue de tipo cualitativo, la cual es de naturaleza inductiva, y el investigador generalmente explora significados e ideas en una situación dada. Se refiere a una variedad de técnicas de recopilación y análisis de datos que utilizan el rastreo documental hasta el muestreo intencional y entrevistas abiertas semiestructuradas (Hernández et al, 2018).

Se describe como un modelo efectivo que ocurre en un entorno natural y permite al investigador desarrollar un nivel de detalle a partir de una alta participación en las experiencias reales. Consiste en un conjunto de prácticas materiales interpretativas que visibilizan el mundo que el investigador quiere o tiene interés en abordar (Hernández et al, 2018).

Es un tipo de investigación de las ciencias sociales que recopila y trabaja con datos no numéricos que busca interpretar el significado de estos datos que ayudan a comprender la vida social a través del estudio de documentos, poblaciones o lugares objetivo. Son las observaciones e interpretaciones de la percepción de las personas sobre diferentes eventos, y toma una instantánea de la percepción de las personas en un entorno natural las que permiten dar los significados y las relaciones de las personas, y los procesos sociales y los factores contextuales que están involucrados a un grupo de personas (Hernández et al, 2018).

La investigación cualitativa comprende los siguientes métodos: lógica, etnografía, análisis del discurso, estudio de caso, entrevista abierta, observación participante, consejería, terapia, teoría fundamentada, biografía o rastreo documental, método comparativo, introspección, casuística, grupo focal, crítica literaria, práctica de meditación, investigación histórica, entre otras (Hernández et al, 2018).

La investigación cualitativa es una forma de acción social que enfatiza la forma en que las personas interpretan y dan sentido a sus experiencias para comprender la realidad social de los individuos. Además, es exploratorio y busca explicar el cómo y por qué un fenómeno social particular opera como lo hace en un contexto particular, que para el caso de la presente investigación se asocia con el análisis de las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021, con el propósito de ampliar el conocimiento de la pertinencia de este tipo de habilidades en el entorno organizacional.

3.2. Tipo de investigación

La presente monografía fue de tipo investigación descriptiva, con la cual se puede explicar como un estado de cosas, tal como son en la actualidad, sin que el investigador tenga control sobre la variable o categoría bajo estudio. Además, los estudios descriptivos pueden caracterizarse simplemente como el intento de determinar, describir o identificar lo que es, mientras que la investigación analítica intenta establecer por qué es así o cómo llegó a ser el fenómeno (Hernández et al, 2018).

La investigación descriptiva tiene como objetivo arrojar luz sobre cuestiones actuales o problemas a través de un proceso de recopilación de datos que les permite describir la situación de manera más completa de lo que era posible sin

emplear este método, siendo en su esencia, estudios que se utilizan para describir varios aspectos de un fenómeno (Hernández et al, 2018).

En su formato popular, una característica importante de la investigación descriptiva se relaciona con el hecho de que, si bien la investigación descriptiva puede emplear varias variables, solo se requiere una variable para realizar un estudio descriptivo. Tres propósitos principales de los estudios descriptivos pueden explicarse como describir, explicar y validar los resultados de la investigación, los cuales están estrechamente asociados con los estudios observacionales, pero no se limitan al método de recopilación de datos de observación. Los estudios bibliográficos, de casos y las encuestas también se pueden especificar como métodos populares de recopilación de datos utilizados con estudios descriptivos (Hernández et al, 2018).

3.3. Alcance de la investigación

El alcance de este proceso de investigación es documental de tipo revisión bibliográfica, la cual tuvo como objeto obtener una descripción de la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas que enmarca el sector manufacturero a través del tiempo, a partir de la revisión de la información técnica primaria y secundaria publicada entre los años 2016 a 2021.

3.4. Fases de la investigación

El proceso de investigación realizado para dar cumplimiento con lo propuesto en la presente monografía fue el siguiente:

- ✓ Fase 1. Ambientación teórica. Proceso de revisión de literatura con el fin de ampliar el espectro de conocimiento en temas relacionados con habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero.
- ✓ Fase 2. Análisis e interpretación de información. Con la información obtenida en el proceso de consulta bibliográfica, se seleccionaron los trabajos que se consideraron pertinentes para la investigación, los cuales sirvieron para la construcción del documento en el referente teórico.
- ✓ Fase 3. Construcción del documento. Una vez seleccionada la información pertinente para la investigación, se procedió con la construcción del marco referencial y el diseño de la investigación.
- ✓ Fase 4. Diagnóstico de investigación. En esta fase, se llevó a cabo una descripción de la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina.
- ✓ Fase 5. Desarrollo de la investigación. Partiendo del requerimiento de cumplir cada uno de los objetivos específicos planteados, se establecieron todas las actividades a seguir durante el desarrollo de la monografía.
- ✓ Fase 6. Resultados. En este capítulo se explicaron los resultados obtenidos dando respuesta a cada uno de los objetivos.
- ✓ Fase 7. Conclusiones y recomendaciones. En esta fase se exponen las conclusiones finales relacionadas con los hallazgos de la investigación y las sugerencias o recomendaciones que se presentan con el fin de dar cumplimiento al tema propuesto.

3.5. Técnicas e instrumentos

Rastreo documental en la línea temporal de 2016 a 2021 en bases de datos científicas como EBSCO, Scielo, Redalyc, Scimago, Open Journal Systems, Dialnet, Scopus, Science Direct, Google Scholar, Elsevier, además de editoriales científicas como Mc Graw Hill Interamericana, Francis & Taylor y Ystor, entre otras; sobre las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero en el entorno organizacional.

3.6. Recolección y análisis de la información

La recopilación y análisis de la información fue de carácter descriptivo, dado que es el más utilizado en las investigaciones con un enfoque metodológico documental, donde su empleo permite describir las variables asociadas al tema de investigación propuesto para la presente monografía, el cual se relaciona con el análisis de las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021, con el propósito de ampliar el conocimiento de la pertinencia de este tipo de habilidades en el entorno organizacional.

Cabe agregar, que se empleó como categorías de análisis palabras clave, que, a modo de descriptores, se utilizaron para hacer un cribado o filtrado de la búsqueda de información relacionada, para los artículos especializados, revistas científicas, textos técnicos sobre habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero. Los descriptores empleados fueron:

1. Ambiente laboral
2. Entorno organizacional

3. Habilidades blandas
4. Sector manufacturero
5. Mercado laboral

Criterios de búsqueda: Como criterio de búsqueda, se tuvo en cuenta artículos, texto, informes técnicos y estudios publicados entre los años 2016 a 2021. También se incluyeron artículos y publicaciones en inglés. Dentro del proceso de consulta, se acudió a fuentes primarias de información, las cuales están constituidas, por documentos bibliográficos relacionados con el tema, identificando así, información técnica, teórica, y legal sobre el tema planteado.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El estudio se llevó a cabo en dos etapas. La primera vinculada a la construcción de un marco de referencia para contar con una serie de insumos teóricos y académicos sobre habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero. Y la segunda fase o etapa constituida por el desarrollo de la monografía, en el cual, a partir de una descripción de la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina. Con base a lo anterior y con el fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos propuestos, se propusieron y desarrollaron las siguientes actividades vinculadas con cada uno de los objetivos específicos planteados:

- ✓ Describir la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina.
- ✓ Revisar la fundamentación teórica de las habilidades blandas que enmarca el sector manufacturero, para el desarrollo escrito de las generalidades, importancia e impacto a nivel internacional y nacional
- ✓ Caracterizar las habilidades blandas del sector manufacturero, con el fin de sintetizar las más demandadas en el mercado laboral, vislumbrando una mejor tasa de colocación de los profesionales.

4.1 Actividades realizadas para el cumplimiento de los objetivos

Búsqueda en repositorios digitales y de investigación científica y académica sobre las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero y temas afines, tales como:

- ✓ Ebsco
- ✓ Dialnet
- ✓ Google Scholar.
- ✓ Redalyc
- ✓ Scielo

Para esta descripción se empleó un análisis teórico a partir del enfoque de autores en torno a las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021.

5. RESULTADOS

El análisis estructural de los resultados obtenidos de la revisión teórica, de autores, enfoques, y categorías de análisis para el caso de las habilidades blancas en el sector manufacturero, se puede evidenciar en el capítulo de resultados de la presente monografía. Este capítulo a su vez, fue dividido en tres sub capítulos con el fin de dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados.

5.1 Dinámica de investigación frente a las habilidades blandas en el sector manufacturero

La dinámica de investigación frente a las habilidades blandas en el sector manufacturero, reúne la postura de diferentes autores tales como Acerbi et al (2019), Alarcón y Ferruzca (2020), Benešová y Tupa (2017), Cárdenas (2019), Castillo et al (2019), Castro (2019), Del Rosario et al (2018), Devedzic et al (2018) y Díaz (2021), los cuales han enfatizado en la necesidad de formación de habilidades blandas desde los procesos de enseñanza y aprendizaje en el nivel técnico, tecnológico y universitario requerido para las pymes manufactureras en diferentes regiones del mundo.

De igual forma, autores como Lyu y Liu (2021), Granda (2018), Gruzdev et al (2018), Guerra (2019), Hecklau et al (2016), Jurado (2020), Krpálek et al (2021), Lee (2015) y Lumague (2017) hacen énfasis en las habilidades mixtas como un proceso realmente dinámico para las necesidades de empleabilidad en el sector de manufactura y sus subsectores, es decir, se plantea la necesidad de generar una combinación entre habilidades blandas y habilidades duras para que dentro del sector industrial manufacturero se pueda contar con personas con un alto nivel de idoneidad en la labor a realizar, al tiempo que son capaces de establecer una interacción con las personas y el entorno en el logro de los propósitos comunes del

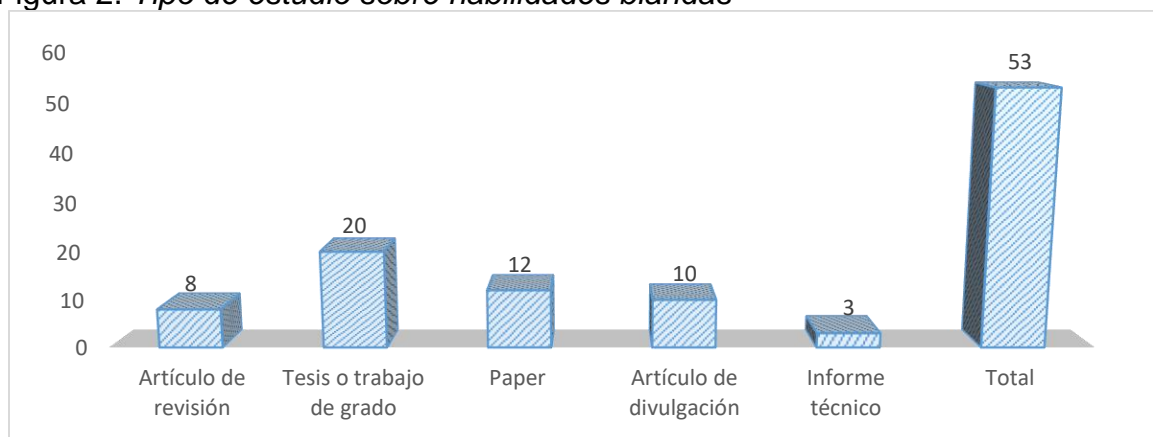
trabajo individual y de aquel que se supedita a grupo de trabajo, guardando una especial relación con las metas organizacionales.

5.1.1. Tipos de estudio sobre habilidades blandas

Dentro de las principales bases de datos en las que se encontraron artículos relacionados con el sector industrial y la cadena de valor de la manufactura fueron: EBSCO, Scielo, Redalyc, Scimago, Open Journal Systems, Dialnet, Scopus, Science Direct, Google Scholar, Elsevier, además de editoriales científicas como Mc Graw Hill Interamericana, Francis & Taylor y Ystor.

Cabe aclarar que existe una cantidad de información que conecta el tema de las habilidades blandas para diferentes tipos de organizaciones y sectores económicos, culturales, académicos y políticos; que para el caso puntual del sector de la manufactura la cantidad de publicaciones de importancia revelaron 8 artículos de revisión, 20 tesis o trabajos de grado de los cuales solo uno es de nivel de doctorado, 12 publicaciones científicas, 10 artículos de divulgación y un informe técnico para un total de 53 publicaciones filtradas, tal y como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Tipo de estudio sobre habilidades blandas

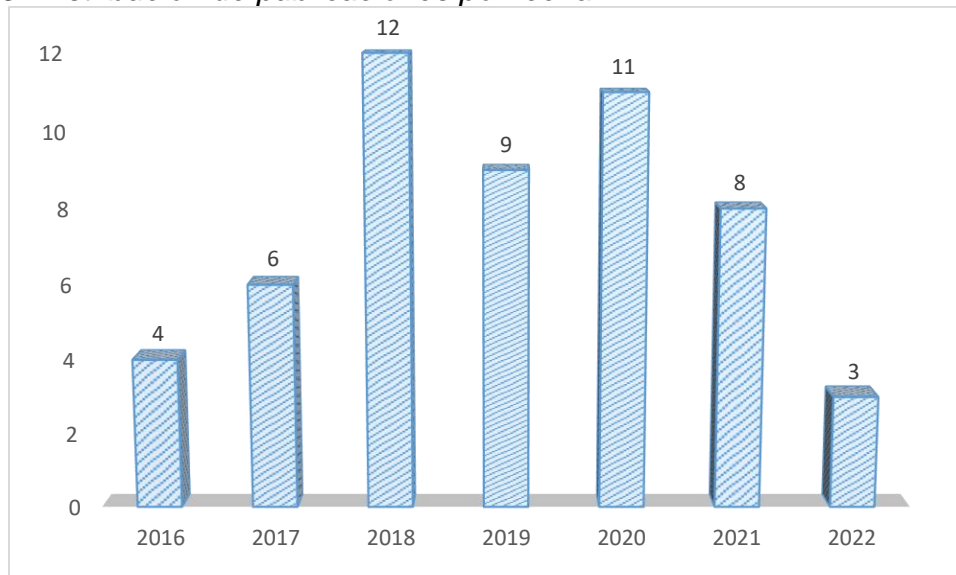


Nota. Elaboración propia.

Por su parte, la figura 3 muestra la distribución de publicaciones por fecha, encontrándose que para el año 2016 se presentaron 4 publicaciones, seguido de 6 para el 2017, 12 publicaciones para el 2018 y 9 para el año 2019. De igual forma, se encontraron 11 publicaciones para el año 2020, ocho para el 2021 y 3 para el año 2022.

Se destaca la mayor publicación sobre habilidades blandas enfocadas al sector industrial y manufacturero en el año 2018, y particularmente para los años 2021 y 2022 son pocas luego de la pandemia, cuando el general se esperarían estudios estuvieran muy enfocados a este aspecto dado la versatilidad que ha de tener los empleados en la actualidad luego del afrontamiento dado por el covid-19.

Figura 3. *Distribución de publicaciones por fecha*



Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 1 se relacionan cada una de las temáticas centrales de los estudios revisados asociados a las habilidades blandas junto con una categoría dedicada a solo la variable bajo estudio, dónde se puede observar la relación de los principales estudios encontrados respecto de la citada temática.

Tabla 1. *Principales estudios por temática*

Temática	Principales estudios
Aprendizaje y educación	Aguinaga, S., & Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. <i>Educare Et Comunicare</i> , 78-87.
	Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuric, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. <i>Applied Measurement in Education</i> , 31(4), 283-296.
	Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. <i>Uisrael</i> , 41-58.
	García, L. (2018). Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo de la cognición corporizada en estudiantes universitarios. <i>Apuntes de Ciencia & Sociedad</i> , 7(2).
	García, H., & De la Garza, C. (2015). Un marco de aprendizaje basado en problemas para evaluar y desarrollar habilidades blandas en un curso de programación lineal. En <i>2015 Conferencia y exposición anual de ASEE</i> (págs. 26-86).
	Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. <i>Abrapee</i> .
	Alarcón, J., & Ferruzca, M. (2020). Diseño industrial para el fortalecimiento competitivo de las pymes manufactureras de Chile. <i>Interciencia</i> , 235-240.
Competitividad y fortalecimiento empresarial	Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. <i>Polo del Conocimiento</i> .
	Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. Universidad Andina Simón Bolívar.
	Gruzdev, M., Kuznetsova, I., Tarkhanova, I., & Kazakova, E. (2018). <i>University Graduates' Soft</i>

Emprendimiento	<p>Skills: The Employers' Opinion. <i>European Journal of Contemporary Education</i>, 7(4).</p> <p>Colorado, L. (2021). Relación de las habilidades blandas y el éxito profesional en los agremiados del Colegio de Sociólogos de Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p>Del Rosario, M., Rubio, E., & González, M. (2018). Necesidad de formación del perfil del emprendedor en un nuevo entorno laboral. Multiciencias.</p>
Entrenamiento vocacional	<p>Barrera, F., Kugler, A., & Silliman, M. (2021). Hard and soft skills in vocational training experimental evidence from Colombia. National Bureau of Economic Research.</p> <p>Cárdenas, J. (2019). Relación entre las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. UNAD.</p>
Clima laboral	<p>Flores, A. (2021). Las habilidades blancas y el clima laboral de la municipalidad de los Olivos, año 2019. Lima: Universidad Privada del Norte.</p> <p>Gómez, L., & Suárez, O. (2017). Habilidades para la Vida. UDEA.</p> <p>González, M., & Enciso, B. (2020). Importance of soft skills for the employability and sustainability of staff in organizations. Politécnico Grancolombiano.</p> <p>Cimatti, B. (2016). Definición, desarrollo, evaluación de las habilidades blandas y su papel para la calidad de las organizaciones y empresas. <i>Revista internacional para la investigación de calidad</i>, 10 (1), 97.</p>
Gerencia de proyectos	<p>Castillo, D., & et al. (2019). Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. Universidad EAN.</p> <p>Córdova, F., & et al. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.</p>
Desempeño laboral	<p>Barger, M; Cocolin, N., DeVarney, A., & Aqlan, F. (2018). Analysis of Soft Skills Requirements for Manufacturing Jobs. In <i>Proceedings</i></p>

International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.

Castro, A. (2019). Habilidades blandas, de una vez por todas ¿Qué son y para qué sirven? *Sistemas Humanos y Desarrollo Organizacional.*

Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad. *Espacios.*

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

Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. y Bakare, KK (2017). El efecto de las habilidades blandas y la metodología de capacitación en el desempeño de los empleados. *Revista Europea de Formación y Desarrollo.*

Jelonek, D., Nitkiewicz, T., & Koomsap, P. (2020). Soft skills of engineers in view of industry 4.0 challenges. In *Conference Quality Production Improvement–CQPI* (Vol. 2, No. 1, pp. 107-116).

Jurado, E. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. *Universidad Militar Nueva Granada*, 1-28.

Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, KK, Frenđlovská, D. y Spiesová, D. (2021). Formación de competencias profesionales y habilidades blandas de los empleados de la administración pública para un desarrollo profesional sostenible. *Sostenibilidad*, 13 (10), 5533.

Lumague, E. (2017). Relative value of hard skills and soft skills for hiring employees in manufacturing sector. *Journal of Business & Management Studies*, 3(1), 1-5.

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. at ScienceDirect.

Mapower Group. (2018). Solucionar la Escasez de Talento Crear, Atraer, Compartir y Tranformar. *Escasez de Talento.*

Habilidades blandas

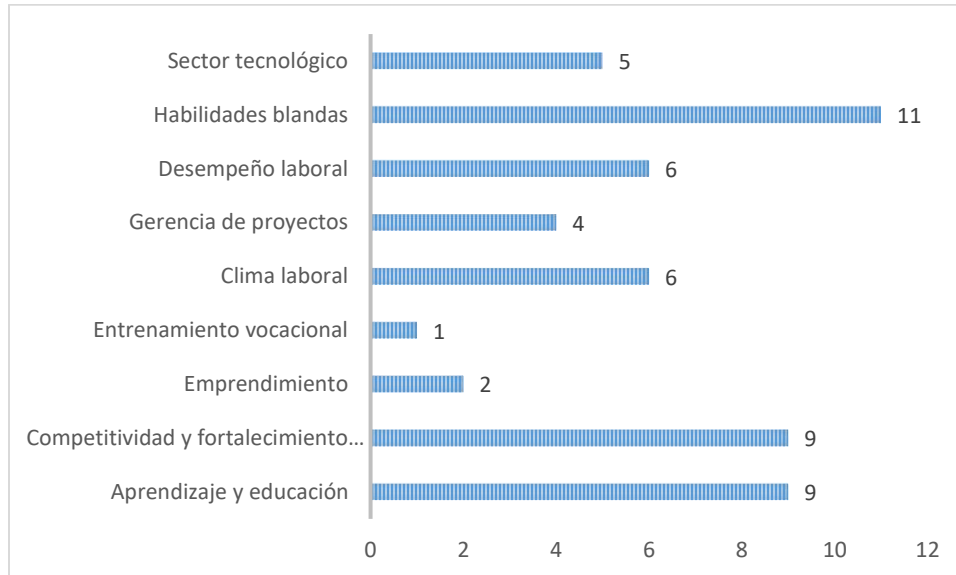
Sector tecnológico

- Martínez, L., & Bracho, R. (2020). Estudio Analítico de las habilidades blandas en educación superior: Una propuesta pedagógica para fortalecer el PEP. Universidad la Gran Colombia.
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 18.
- Acerbi, F., Assiani, S., & Taisch, M. (2019). A methodology to assess the skills for an Industry 4.0 factory. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 520-527). Springer, Cham.
- Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0. *Procedia manufacturing*, 11, 2195-2202.
- Díaz, M. (2021). Habilidades blandas que revolucionan el sector tecnológico. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.

Nota. Elaboración propia.

Por su parte, en la tabla 4 se muestra la distribución por temática encontrándose en el caso de las habilidades blandas 11 documentos que están relacionados únicamente con la variable, y los 42 restantes relacionados con las otras áreas temáticas, dónde se destaca 9 publicaciones para el tema de competitividad y fortalecimiento empresarial y 9 para aprendizaje y educación, seguido de 6 para el desempeño laboral y clima laboral respectivamente, y un solo estudio relacionado con entrenamiento vocacional.

Figura 4. *Distribución por temática*



Nota. Elaboración propia.

5.1.2. Estudios por habilidades blandas reportadas

Ahora bien, las habilidades blandas que, con ligeras variaciones en la denominación, concuerdan los autores y textos consultados que se requieren en el ámbito laboral son: la autoestima, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la empatía, las habilidades de comunicación, la adaptación al cambio, la optimización del tiempo, la responsabilidad, la escucha activa y la creatividad. En la Tabla 2 se presentan los principales estudios por habilidades blandas reportadas.

Tabla 2. Principales estudios por habilidades blandas reportadas

Habilidad blanda	Principales estudios
Autoestima	Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuric, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. <i>Applied Measurement in Education</i> , 31(4), 283-296. García, L. (2018). Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo

	<p>de la cognición corporizada en estudiantes universitarios. <i>Apuntes de Ciencia & Sociedad</i>, 7(2).</p> <p>Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. <i>Abrapee</i>.</p> <p>Cárdenas, J. (2019). Relación entre las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. UNAD.</p> <p>Flores, A. (2021). Las habilidades blancas y el clima laboral de la municipalidad de los Olivos, año 2019. Lima: Universidad Privada del Norte.</p> <p>Gómez, L., & Suárez, O. (2017). Habilidades para la Vida. UDEA.</p> <p>Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. Universidad Andina Simón Bolívar.</p>
<p>Resolución de problemas</p>	<p>Niño, E., & Correa, D. (2019). Caracterización de las habilidades blandas en los sectores priorizados del área metropolitana de Cúcuta. <i>Revista Interfaces</i>, vol. 2, 59-74.</p> <p>Okendo, A. (2022). Tipos de habilidades blandas más solicitadas en el ámbito empresarial. <i>Cognos</i>.</p> <p>Gruzdev, M., Kuznetsova, I., Tarkhanova, I., & Kazakova, E. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. <i>European Journal of Contemporary Education</i>, 7(4).</p>
<p>Empatía</p>	<p>Alarcón, J., & Ferruzca, M. (2020). Diseño industrial para el fortalecimiento competitivo de las pymes manufactureras de Chile. <i>Interciencia</i>, 235-240.</p> <p>Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. <i>Polo del Conocimiento</i>.</p> <p>Pesha, A., & Panchenko, A. (2020). Methodology of factor analysis of the importance of the supra-professional competencies of graduates for employers. In <i>European Conference on</i></p>
<p>Trabajo en equipo</p>	

	<p><i>Research Methodology for Business and Management Studies</i> (pp. 216-224). Academic Conferences International Limited.</p> <p>Romero, V., Bedón, Y., & Medina, J. (2022). Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios. <i>Rev. gest. pers. tecnol.</i> vol.15 no.43.</p> <p>Sánchez, O. M., Amar, R. M., & Triadú, J. X. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. <i>Revista Científica Ecociencia</i>, 5, 1-18.</p> <p>González, M., & Enciso, B. (2020). Importance of soft skills for the employability and sustainability of staff in organizations. <i>Politécnico Grancolombiano</i>.</p> <p>Cimatti, B. (2016). Definición, desarrollo, evaluación de las habilidades blandas y su papel para la calidad de las organizaciones y empresas. <i>Revista internacional para la investigación de calidad</i>, 10 (1), 97.</p> <p>Castillo, D., & et al. (2019). Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. <i>Universidad EAN</i>.</p> <p>Córdova, F., & et al. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. <i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i>.</p> <p>Barger, M; Cocolin, N., DeVarney, A., & Aqlan, F. (2018). Analysis of Soft Skills Requirements for Manufacturing Jobs. In <i>Proceedings International Conference on Industrial Engineering and Operations Management</i>.</p> <p>Castro, A. (2019). Habilidades blandas, de una vez por todas ¿Qué son y para qué sirven? <i>Sistemas Humanos y Desarrollo Organizacional</i>.</p> <p>Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, KK, Frendlovská, D. y Spiesová, D. (2021). Formación de competencias profesionales y habilidades blandas de los empleados de la administración pública para un</p>
Habilidades de comunicación	
Adaptación al cambio	
Optimización del tiempo	
Responsabilidad	

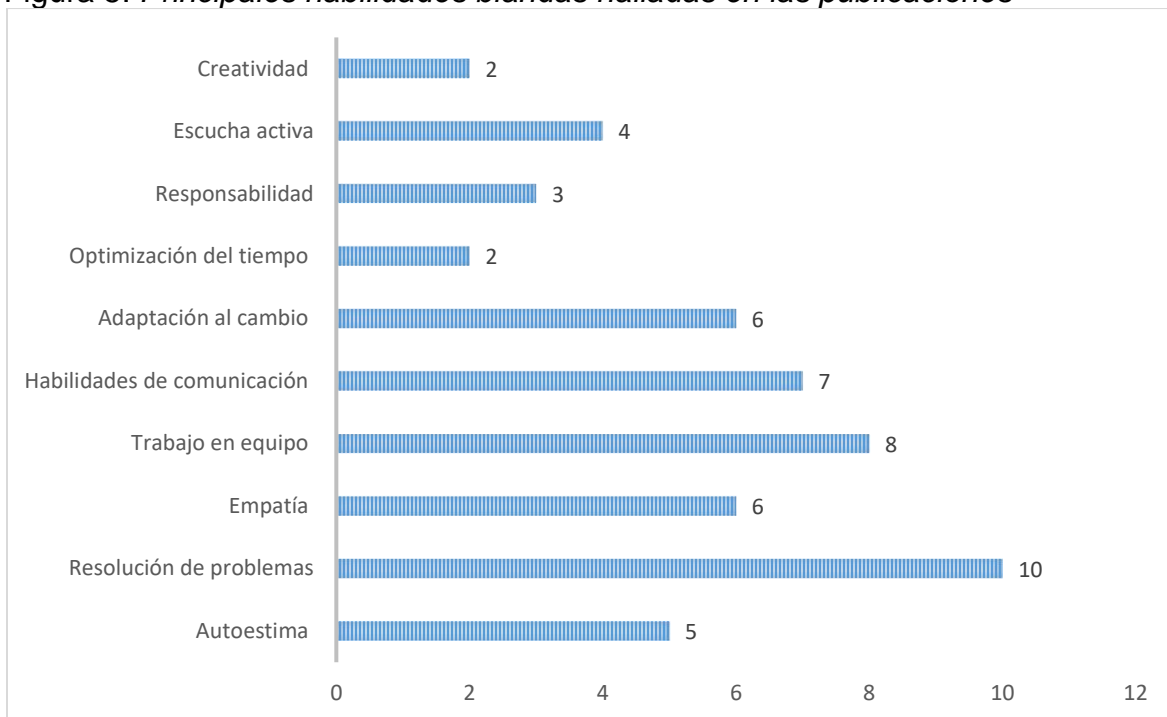
Escucha activa	<p>desarrollo profesional sostenible. <i>Sostenibilidad</i>, 13 (10), 5533.</p> <p>Lumague, E. (2017). Relative value of hard skills and soft skills for hiring employees in manufacturing sector. <i>Journal of Business & Management Studies</i>, 3(1), 1-5.</p> <p>Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. at ScienceDirect.</p> <p>Mapower Group. (2018). Solucionar la Escasez de Talento Crear, Atraer, Compartir y Tranformar. Escasez de Talento.</p> <p>Acerbi, F., Assiani, S., & Taisch, M. (2019). A methodology to assess the skills for an Industry 4.0 factory. In <i>IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems</i> (pp. 520-527). Springer, Cham.</p> <p>Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0. <i>Procedia manufacturing</i>, 11, 2195-2202.</p> <p>Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. <i>Procedia Cirp</i>, 54, 1-6.</p> <p>Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, PB, Mustofa, DH, Maesaroh, S. y Primahendra, R. (2020). Habilidades duras frente a habilidades blandas: cuáles son más importantes para la capacidad de innovación de los empleados de Indonesia. <i>Revista Internacional de Control y Automatización</i>, 13 (2), 156-175.</p> <p>Taverner, C., Ballerini, F., Vacca, M., & Simion, O. (2022). Designer as an Innovation Trigger for the SME Manufacturing Sector: An European joint Master's degree program based on soft, digital, green, and design skills. <i>Cultural Management: Science & Education</i>, 6(1).</p>
Creatividad	

Nota. Elaboración propia.

Dentro del amplio material bibliográfico consultado, se debe mencionar que la mayoría de autores consultados de forma unánime convergen no solo en sus

apreciaciones sobre lo que son las habilidades blandas, sino que, al unísono, definen y conceptualizan exactamente las mismas habilidades principales requeridas tanto en el ámbito empresarial como académico. Se concentran todas las publicaciones en la necesidad de las empresas, sean estas de manufactura, industriales o universitarias, en la contratación de personal que exhiba si bien no las habilidades identificadas, si al menos un conjunto específico de estas, tal y como se aprecia en la figura 5.

Figura 5. *Principales habilidades blandas halladas en las publicaciones*



Nota. Elaboración propia.

Por último, los empleadores prefieren contratar y promover a aquellas personas que son ingeniosas, éticas y autodirigidas con buenas habilidades de comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, como habilidades blandas que se utilizan para potenciar competencias transversales personales que

incluyen comunicación, toma de decisiones, capacidad para resolver problemas, etc.

5.2 Importancia e impacto de las habilidades blandas en el contexto internacional y nacional.

5.2.1. Habilidades blandas en el contexto internacional

Goleman (2004) argumentaría que, para ser un gerente eficaz, un médico necesita un buen ojo para los detalles y los números. El conocimiento de las ciencias de la contabilidad, las finanzas y las decisiones cuantitativas se considera un requisito previo para administrar los sistemas de atención médica, pero no se debe engañar pensando que las habilidades duras por sí solas son suficientes para el éxito laboral. El mercado laboral competitivo de hoy significa que las habilidades mínimas aceptables están siendo reemplazadas por estándares más altos, entre estos se encuentran lo que muchos llaman habilidades blandas: el grupo de rasgos de personalidad, gracias sociales, facilidad con el lenguaje y hábitos personales que marcan a cada uno de nosotros en diversos grados.

Una revisión de las carreras de los ejecutivos que no lograron adquirir las habilidades blandas adecuadas revela que han tropezado con todo, desde errores garrafales en las comidas de negocios hasta fallas en el juicio. Tal vez tuvieron demasiados en el cóctel de recepción de la noche anterior, o tal vez pensaron que su idea era tan brillante que no tenían que decírselo a su jefe; en su lugar, tomaron medidas independientes o fueron directamente al director ejecutivo o al presidente de la junta.

Esas personas pueden haber sido hábiles en los negocios, pero probablemente carecían de las habilidades blandas esenciales para liderar y administrar personas. Es un hecho que los líderes de alto rango suelen ser expertos

en su especialidad y tienen talento empresarial. Las habilidades blandas, por otro lado, pueden estar notoriamente en la capacidad de desarrollar y ayudar al éxito laboral (Succi y Canovi, 2020).

Las habilidades blandas se refieren tanto a los rasgos de carácter como a las habilidades interpersonales que influirán en qué tan bien una persona puede trabajar o interactuar con los demás (Taverner et al, 2022). El término habilidades blandas cubre una amplia gama de habilidades tan diversas como el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la empatía y la delegación, donde su importancia en el desarrollo de habilidades interpersonales aumenta cada día, las cuales sugieren cuán cordial y efectivamente interactúa una persona con los demás (Younis et al, 2021).

El informe sobre el Futuro del Empleo del Foro Económico Mundial sugirió lo que considera que son las cinco habilidades blandas más críticas para los líderes: 1. Liderazgo 2. Comunicación 3. Profesionalismo 4. Apariencia 5. Etiqueta (Sopa et a, 2020), siendo estas las habilidades más intangibles y no técnicas que se buscan en los candidatos a un empleo, tal y como se presenta en la figura 6.

Figura 6. Las 10 habilidades blandas para el FEM



Nota. Tomado de Foro Económico Mundial-FEM (2020).

Existe un consenso sobre las habilidades blandas como atributos personales influyentes que maximizan el potencial de liderazgo y logran que las personas tengan la aceptación de sus ideas, además de motivar a las personas a dar lo mejor de sí, y que muestre su capacidad para realizar múltiples tareas. También, permite establecer relaciones estratégicas de largo plazo y aumenta la esfera de influencia (Pesha y Panchenko, 2020), las cuales pueden incluir o relacionarse según Barger et al (2018) con lo siguiente:

1. Negociación
2. Servicio al cliente
3. Trabajo en red
4. Presentación
5. Resolución de conflictos
6. Eficacia de la comunicación
7. Trabajo en equipo
8. Resolución de problemas
9. Trabajo bajo presión

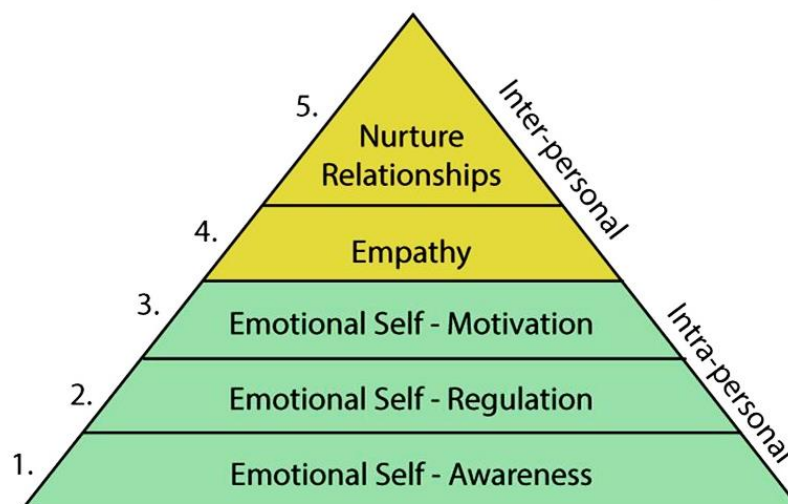
Krpálek et al (2021) comentan que, Para lograr el óptimo desarrollo en un grupo o equipo laborar, es fundamental que la relación entre las personas sea empática, dándole especial cabida a la comunicación y relaciones interpersonales, donde el manejo individual de las competencias blandas permite un clima laboral agradable, flexible, asertividad en la solución de situaciones o conflictos que se presenten, la misma autogestión de las emociones y cumplimiento de metas y proyectos en común.

En el campo laboral las competencias blandas no son cuantificables, ya que están inmersas en el ser, y subjetivas al momento de elegir candidatos aptos, ya es

autonomía de las diferentes pruebas en la selección para determinar el liderazgo, nivel de comunicación asertiva, autogestión de las emociones, toma de decisiones, adaptabilidad, pensamiento crítico, uso adecuado del tiempo y recursos. (Mulder et al, 2018).

Por otro lado, Livesey (2017) menciona que es fundamental reflexionar sobre cuales son nuestras habilidades blandas y a su vez anticipándonos a la hora de requerir un trabajo, como podemos lograr hallar una evaluación para ello. Es por eso que este tipo de evaluaciones son necesarias y muy verídicas a la hora de seleccionar y tener en cuenta el personal que ha egresado de instituciones profesionales y aspira ingresar a trabajar en los proyectos de las organizaciones, un modelo destacado para esto sería un director de proyectos, el cual prepondera a las habilidades blandas y potencias transferibles por encima de la preparación profesional. Y la comprobación de las habilidades blandas es igual a la comprobación de la potencia para perfeccionar y crecer en la carrera de escogencia. Los niveles de relación y habilidades blandas según Goleman (2004) se presenta en a figura 7.

Figura 7. Niveles de relación y habilidades blandas según Goleman



Nota. Tomado de Livesey (2017).

Fuera de la oficina, las habilidades interpersonales, como la comunicación, se utilizan para crear grupos de amistad y conocer socios potenciales, donde es posible que esté negociando el precio de la renovación de su nueva casa o asesorando a los hijos de sus vecinos durante el fin de semana, por lo que las habilidades blandas son útiles tanto en la vida profesional como personal, según Lyu y Liu (2021). Algunos ejemplos específicos que respaldan la importancia de las habilidades interpersonales como un área de las habilidades blandas se describen a continuación.

5.1.2.1 Progresión y promoción profesional

La progresión y promoción profesional de acuerdo con Carter et al (2018) descubrieron que el 94% de los profesionales de contratación cree que un empleado con habilidades blandas más fuertes tiene más posibilidades de ser ascendido a un puesto de liderazgo que un empleado con más años de experiencia, pero menos Habilidades blandas. Benešová y Tupa (2017) comentan que se ha vuelto vital desarrollar estas habilidades si se desea progresar en su carrera, ya que lo diferenciarán de los demás en la entrevista y en el trabajo.

5.1.2.2 El lugar de trabajo moderno es interpersonal

El lugar de trabajo moderno es interpersonal para Majid et al (2019), al citar que las habilidades como la escucha activa, la colaboración, la presentación de ideas y la comunicación con colegas son muy valoradas en el lugar de trabajo moderno. Ya Rebele y Pierre (2019) mencionan que las habilidades blandas sólidas garantizan un entorno de trabajo productivo, colaborativo y saludable, todos atributos cruciales para las organizaciones en un mundo cada vez más competitivo, tal y como se muestra en la figura 8.

Figura 8. *Habilidades blandas en el mundo laboral moderno*



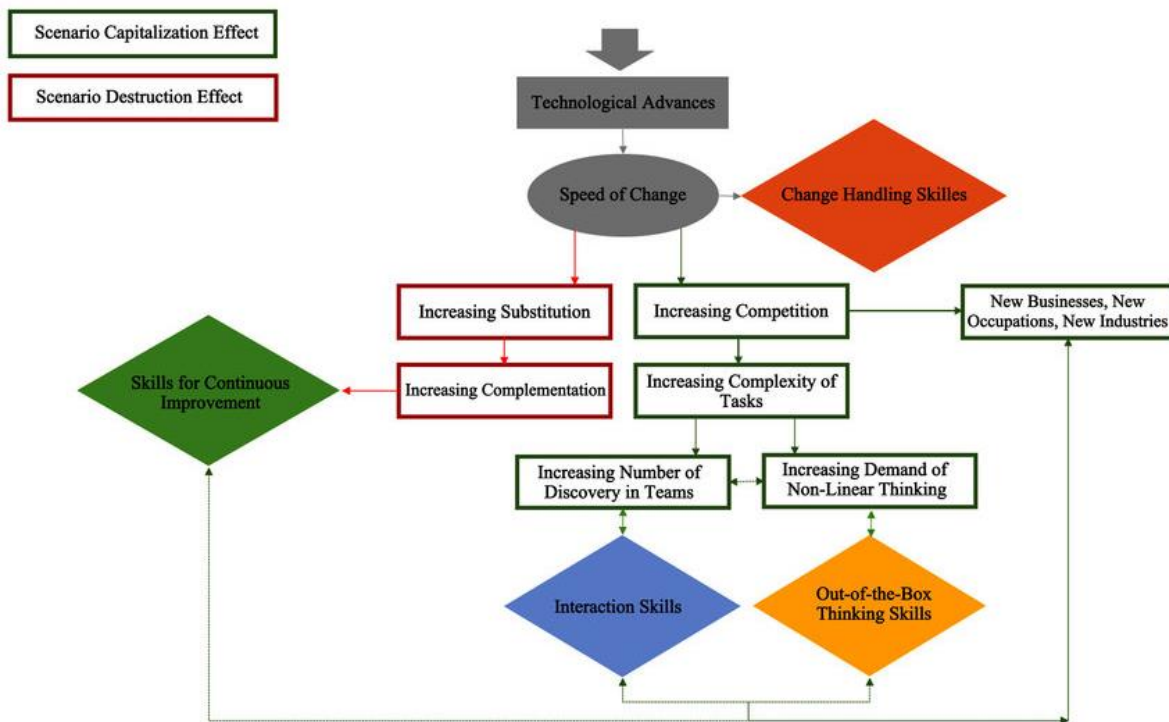
Nota. Tomado de Rebele y Pierre (2019).

5.1.2.3 Los clientes exigen habilidades blandas

Para autores como Danuser y Kendzia (2019) los clientes exigen habilidades blandas, así como también los consumidores, por lo que en estos días tienen una gran cantidad de opciones de dónde comprar, tanto en medio de un mundo físico de venta como por Internet, donde dichas habilidades aún siguen siendo importantes. Para este tipo de consumidores, la comodidad y los precios bajos son fáciles de

conseguir, por lo que el servicio al cliente suele ser lo que influye en la elección de usar un negocio en particular. Por lo tanto, la capacidad de comunicarse a nivel humano con los clientes es un factor vital en el éxito de una organización (Cimatti, 2016). La figura 9 muestra un diagrama de flujo propuesto por Danuser y Kendzia (2019) para la capitalización de habilidades blandas.

Figura 9. *Capitalización de habilidades blandas*



Nota. Tomado de Danuser y Kendzia (2019).

5.1.2.4 El lugar de trabajo del futuro dependerá de las habilidades blandas

De acuerdo con Pedron (2018) el lugar de trabajo del futuro dependerá de las habilidades blandas, donde la automatización y la inteligencia artificial darán como resultado una mayor proporción de puestos de trabajo que dependan de las habilidades blandas. Los avances en la tecnología han hecho que disminuyan las

tareas que requieren habilidades duras, lo que hace que las habilidades blandas sean un diferenciador clave en el lugar de trabajo (Sarker et al, 2019). Un estudio de Schutt et al (2017) predice que las ocupaciones intensivas en habilidades blandas representarán dos tercios de todos los trabajos para 2030. A medida que disminuya el costo de los robots y mejore el rendimiento de la inteligencia artificial, los trabajos como los trabajadores de la línea de fabricación se automatizarán, y las habilidades tradicionales como el trabajo en equipo, la comunicación y el pensamiento crítico serán más importantes que nunca según Younis et al (2021), las cuales se muestran en la figura 10.

Figura 10. *Habilidades blandas para el trabajo en equipo*



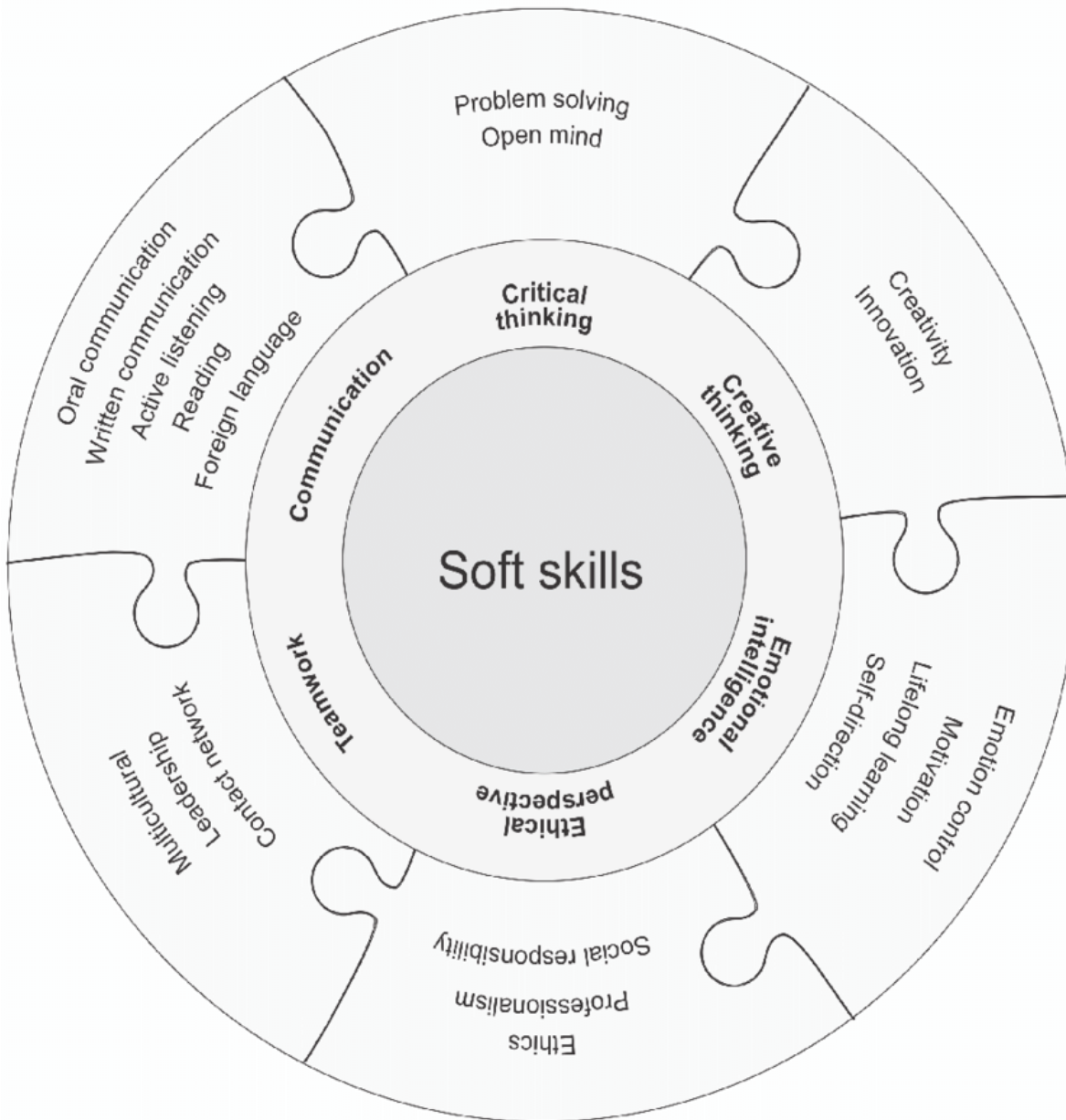
Nota. Tomado de Younis et al (2021).

5.1.2.5 Las habilidades blandas son difíciles de automatizar

En contraste, autores como Villanueva (2020) consideran que las habilidades blandas son difíciles de automatizar, siguiendo con el punto anterior, donde se plantea que las habilidades blandas como la inteligencia emocional son difíciles de mecanizar y, es poco probable, que se automaticen en el corto plazo. esto significa

que se espera que sean más deseables en un futuro cercano. Sin embargo, las habilidades blandas pueden ser difíciles de enseñar y rastrear las mejoras, según comentan Zepeda et al (2019), aunque empresas como *Virtual Speech* en Estados Unidos están abordando esto mediante el uso de realidad virtual como una forma de mejorar las habilidades blandas, mediante un abanico de habilidades como se muestra en la figura 11.

Figura 11. *Abanico de habilidades blandas*



Nota. Tomado de Virtual Speech (2019).

5.2.2. Las habilidades blandas en el contexto nacional

Para autores como Cárdenas (2019), las habilidades blandas tienen una gran demanda por parte de los reclutadores, en la fuerza laboral actual y en el mercado

laboral en general, por lo que los trabajos que requieren altos niveles de interacción social crecieron casi un 12% en Colombia y otros países latinoamericanos, siendo las habilidades blandas más demandadas, las siguientes:

1. Comunicación
2. Organización
3. Trabajo en equipo
4. Pensamiento crítico
5. Habilidades sociales
6. Creatividad
7. Comunicación interpersonal
8. Adaptabilidad
9. Capacidad de negociación
10. Atención al usuario

Por lo tanto, las personas aún deben buscar mejorar sus habilidades sociales y blandas a través de actividades como el voluntariado, liderar un equipo o incluso trabajando en un proyecto de código abierto con otras personas en el caso de la industria 4.0 (Castillo et al, 2019), precisando que muchas personas son fuertes en ciertas habilidades blandas, mientras que son más débiles en otras. Por ejemplo, alguien puede ser un gran orador y capaz de comandar una sala llena de gente mientras está en el escenario, pero puede tener dificultades para interactuar con la gente en un evento de negocios cara a cara.

Castro (2019) alude que es común subestimar la importancia de las habilidades blandas o sobrestimar las propias habilidades en el contexto colombiano, por lo que se apuesta más en algunos escenarios laborales a mejorar habilidades blandas más sólidas. Algunos de los elementos que denotan un bajo nivel y compromiso de desarrollo de las habilidades blandas según Castro (2019)

son:

1. Baja tasa de retención de clientes
2. Con frecuencia llega tarde a las reuniones
3. Tiene dificultades para cumplir con los plazos
4. No logra hacer crecer su red profesional
5. Evita por completo las oportunidades de creación de redes
6. Se las arregla para conseguir reuniones con clientes potenciales, pero rara vez avanza a la siguiente etapa o cierra tratos.

Ahora bien, Díaz (2021) creó una lista de las habilidades blandas que los empleadores de hoy en día valoran más en el país:

1. Comunicación (oral y escrita)
2. Creatividad
3. Resolución de problemas
4. Colaboración
5. Adaptabilidad
6. Positividad
7. Aprender de las críticas
8. Trabajar bajo presión

Así pues, Díaz (2021) considera que el desarrollo exitoso de habilidades blandas supone aprender mucho simplemente observando a otras personas dentro de una empresa que sobresalen en estas ocho áreas. Además, ofrecerse para asumir más responsabilidades en el trabajo (servir en comités, planificar eventos, etc.) puede ayudar a adquirir una experiencia valiosa, junto a considerar tomar cursos de habilidades sociales.

Esto se conecta con el desarrollo de la inteligencia emocional que convertirá en un empleado más valioso y aumentará sus posibilidades de éxito profesional,

donde las evaluaciones de los empleados también pueden revelar áreas en las que se podrían realizar mejoras, lo que facilita la elaboración de un plan de desarrollo para abordar esas necesidades (Flores, 2021).

De acuerdo con González y Enciso (2020), las personas a menudo se enfocan específicamente en las habilidades o competencias técnicas al planificar su desarrollo, pero descuidan las habilidades blandas, lo que puede dificultar el éxito en puestos futuros que requieren un alto grado de inteligencia emocional e interacción social, en otras palabras, casi cualquier posición de liderazgo.

Se puede decir poco del contexto nacional, debido a que los estudios no pasan de ser conceptuales o descriptivos con poca profundidad en el tejido empresarial o industrial, pero en general los autores tienen el consenso de ver las habilidades blandas en términos de una combinación de rasgos de personalidad, comportamientos y actitudes sociales que permiten a las personas comunicarse de manera efectiva, colaborar y manejar conflictos con éxito (Gómez y Suárez, 2017).

Las personas con buenas habilidades blandas tienden a tener una fuerte conciencia situacional e inteligencia emocional que les permite navegar en entornos de trabajo difíciles sin dejar de producir resultados positivos (García, 2018). Esto es especialmente importante para los puestos de liderazgo, donde se trata más de administrar personas y dirigir sus esfuerzos hacia un resultado deseado en lugar de aportar habilidades técnicas específicas (Granda, 2018).

Otro beneficio de las habilidades blandas en el lugar de trabajo es que ayudan a las personas a adaptarse a las circunstancias cambiantes, siendo capaces de comunicarse de manera efectiva durante un momento de incertidumbre o colaborar con otros cuando las soluciones no son inmediatamente obvias, lo cual es muy importante, ya sea que alguien esté en una posición de liderazgo o no (Jurado, 2020).

5.3 Habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral

En cuanto a las habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral, Benešová y Tupa (2017), Majid et al (2019) y Rebele y Pierre (2019), comentan que, debido a una variedad de factores, el entorno empresarial actual se está volviendo más complejo, incierto y competitivo. Es probable que la mayoría de los empleadores contraten, retengan y asciendan a personas que sean confiables,

ingeniosas, éticas, que tengan una comunicación efectiva, autodirigidas, dispuestas a trabajar y aprender, y que tengan una actitud positiva (Krpálek et al, 2021).

Una habilidad blanda diferencia entre los candidatos adecuados y los ideales. En lo que respecta a los mercados laborales competitivos, los reclutadores buscan personas que sean eficientes para convertirse en líderes y la calidad del liderazgo depende de las habilidades blandas. Entonces, en este caso, la capacidad técnica y el conocimiento en el área de dominio no son importantes. Lo que importa aquí son las habilidades interpersonales, las habilidades sociales, las habilidades de comunicación, las actitudes, la inteligencia social y los cocientes de inteligencia emocional, porque estas habilidades ayudan a las personas a trabajar y desempeñarse bien en un entorno adecuado.

Además, los empresarios sienten que las habilidades profesionales y técnicas por sí solas no pueden ayudar a lograr las metas y objetivos de la organización, porque su personal también estará involucrado en diferentes niveles de liderazgo y actividades de toma de decisiones, donde los empleados también necesitan comunicarse de manera efectiva dentro de la organización, con sus clientes y otras partes interesadas (Martínez y Bracho, 2020).

Básicamente, las habilidades blandas se refieren a personalidades, atributos, cualidades y comportamiento personal de los individuos, las cuales incluyen ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de problemas, la automotivación, la toma de decisiones y las habilidades de gestión del tiempo en la perspectiva de los empresarios en la actualidad, por lo que Schutt et al (2017) proponen un modelo transversal de habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral como se muestra en la figura 12.

Figura 12. *Habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral*



Nota. Tomado de Schutt et al (2017).

Un estudio de Hodges y Burchell (2018) investigaron las percepciones de los empresarios sobre la importancia de diferentes habilidades, informando que ocho de las diez habilidades principales eran habilidades blandas que incluían la capacidad y la voluntad de aprender, el trabajo en equipo y la cooperación, la comunicación interpersonal, la energía y la pasión, y las habilidades para resolver problemas.

En adición, un estudio de Rubin (2019) que abarcó más de 52 profesiones diferentes con más de 8000 gerentes en los Estados Unidos identificó las habilidades blandas de los empleados como la principal competencia en casi todas las profesiones, incluso en los entornos técnicos. Si bien ahora es un hecho bien establecido que los empleadores están poniendo cada vez más énfasis en las habilidades blandas, es igualmente importante que los estudiantes también aprecien adecuadamente el valor de tales habilidades y hagan esfuerzos deliberados para adquirirlas (Sánchez et al, 2018).

Una década atrás, ya Porter (2007) informó que muchos estudiantes de negocios no valoran mucho el desarrollo de habilidades interpersonales, y es por ello que probablemente la actitud de los futuros profesionales de negocios hacia los cursos de comportamiento, no tienen una cobertura sustancial dada al desarrollo de habilidades blandas, por lo que suele ser negativa junto con su renuencia a registrarse en dichos cursos, y como resultado, existe una brecha de conciencia que resulta en una deficiencia de habilidades blandas entre los graduados en negocios que ingresan a la fuerza laboral en EE.UU.

En contraposición, las 10 habilidades blandas que, con ligeras variaciones en la denominación, concuerdan los autores consultados que se requieren en el ámbito laboral actual con mayor premura y demanda son:

1. La autoestima
2. La resolución de problemas
3. El trabajo en equipo
4. La empatía
5. Las habilidades de comunicación
6. La adaptación al cambio
7. La optimización del tiempo
8. La responsabilidad
9. La escucha activa

10. La creatividad

En la Tabla 3 se presentan los principales estudios por habilidades blandas reportadas.

Tabla 3. Habilidades blandas con mayor demanda en la actualidad

Habilidad blanda	Autores	Estudio
Autoestima	Devedzic et al (2018).	Metrics for Students' Soft Skills
	García (2018).	Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo de la cognición corporizada en estudiantes universitarios.
	Guerra (2019).	Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios.
	Cárdenas (2019).	Relación entre las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década.
Resolución de problemas	Flores (2021).	Las habilidades blancas y el clima laboral de la municipalidad de los Olivos.
	Gómez y Suárez (2017).	Habilidades para la Vida.
	Granda (2018).	Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos.
Empatía	Niño y Correa (2019).	Caracterización de las habilidades blandas en los

		sectores priorizados del área metropolitana de Cúcuta.
	Okendo (2022).	Tipos de habilidades blandas más solicitadas en el ámbito empresarial.
Trabajo equipo	Gruzdev et al (2018).	University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion.
	en Alarcón y Ferruzca (2020).	Diseño industrial para el fortalecimiento competitivo de las pymes manufactureras de Chile.
	Cordero et al (2020).	Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público.
	Pesha y Panchenko (2020).	Methodology of factor analysis of the importance of the supra-professional competencies of graduates for employers.
	Romero et al (2022).	Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios.
Habilidades de comunicación	Sánchez et al (2018).	Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario.
	de González y Enciso (2020).	Importance of soft skills for the employability and sustainability of staff in organizations.
Adaptación al cambio	Cimatti (2016).	Definición, desarrollo, evaluación de las habilidades blandas y su papel para la calidad de las organizaciones y empresas.
	al Castillo et al. (2019).	Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral.
	Córdova et al (2021).	

Optimización del tiempo	Barger et al (2018).	Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo. Analysis of Soft Skills Requirements for Manufacturing Jobs.
Responsabilidad	Castro (2019).	Habilidades blandas, de una vez por todas ¿Qué son y para qué sirven?
Responsabilidad	Krpálek et al (2021).	Formación de competencias profesionales y habilidades blandas de los empleados de la administración pública para un desarrollo profesional sostenible.
	Lumague (2017).	Relative value of hard skills and soft skills for hiring employees in manufacturing sector.
	Lyu y Liu (2021).	Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings.
Escucha activa	Mapower Group (2018).	Solucionar la Escasez de Talento Crear, Atraer, Compartir y Transformar.
Escucha activa	Acerbi et al (2019).	A methodology to assess the skills for an Industry 4.0 factory.
	Benešová y Tupa (2017).	Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0.
	Hecklau et al (2016).	Holistic approach for human resource management in Industry 4.0.
Creatividad	Sopa et al (2020).	Habilidades duras frente a habilidades blandas: cuáles son más importantes para la

Taverner et al (2022).	capacidad de innovación de los empleados de Indonesia. Designer as an Innovation Trigger for the SME Manufacturing Sector: An European joint Master's degree program based on soft, digital, green, and design skills.
------------------------	---

Nota. Elaboración propia.

En consecuencia, ahora hay más presión sobre las instituciones académicas y de la industria para mejorar las habilidades blandas en los profesionales del futuro y los actuales, haciendo uso de inventarios de habilidades sociales básicas y formación bien planificados, con los cuales es posible afinar, moldear y desarrollar la creatividad y las habilidades blandas requeridas para los puestos de trabajo en estos tiempos.

En suma, las habilidades de comunicación de los empleados de negocios de la manufactura es una de las más requeridas, particularmente para escribir cartas comerciales persuasivas, informes de trabajo, y planes de acción, entre otros. En general, los trabajadores de hoy en día deben estar más preparados que los de otras épocas sobre la cobertura de las habilidades blandas e inteligencia emocional, enfatizando el punto de que estas habilidades deben integrarse no solo en el trabajo, sino también en la vida diaria, lo que facilita que las personas las adquieran.

6. CONCLUSIONES

En relación con las habilidades blandas enmarcadas en el sector manufacturero mediante la revisión sistemática de literatura en el plano temporal 2016 – 2021, se encontró que son fundamentales y requeridas en diferentes entornos laborales y que de hecho se asocian con un mejor rendimiento y desempeño laboral, son en donde además concuerdan los autores y textos consultados; la autoestima, la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la empatía, las habilidades de comunicación, la adaptación al cambio, la optimización del tiempo, la responsabilidad, la escucha activa y la creatividad.

Frente a la dinámica de investigación en torno a las habilidades blandas en el sector manufacturero, con el fin de reconocer tópicos bibliométricos inherentes a la disciplina, se halló en términos específicos, que aquellos estudios que abordan el sector manufacturero señalan de manera unánime que las empresas de dicho sector buscan al momento de contratar las habilidades blandas de la creatividad, adaptabilidad y el manejo del tiempo.

En cuanto a las habilidades blandas que enmarca el sector manufacturero, su importancia e impacto a nivel internacional y nacional, el reconocimiento y la necesidad de considerar este tipo de habilidades comienza a ser reciente tanto en Colombia, citando el ejemplo de Cúcuta de acuerdo al estudio de Niño (2019), así como en el sudeste asiático en países como Malasia, Indochina y Filipinas, donde muchas empresas prefieren las competencias y cualidades llamadas duras frente a las blandas. Por lo tanto, se evidencia, que se trata de un proceso progresivo de incorporación por parte de las empresas, para establecer lineamiento y directrices frente a la selección de personal y el reclutamiento, tomando como criterio las habilidades blandas.

Finalmente, frente a las habilidades blandas del sector manufacturero, que resultaron ser las más demandadas en el mercado laboral, vislumbrando una mejor tasa de colocación de los profesionales, destacan las habilidades de comunicación,

manejo del tiempo y adaptabilidad. Los autores consultados de manera uniforme identifican en estas tres habilidades en particular, como las competencias decisivas y que además son un factor dinamizador para la empleabilidad no solo del sector, sino de otros rubros.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda que las empresas no solo del sector de manufactura a nivel local, regional y nacional, sino también de otros rubros y sectores estratégicos, adelanten estudios sobre la importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones, con el fin de mejorar procesos relativos a clima organizacional y desempeño laboral eficiente, todo lo cual puede convertirse en un factor de éxito y de aumento de la competitividad para estas empresas.

También se sugiere, llevar a cabo nuevos estudios desde el campo de la Tecnología en Producción Industrial y la Ingeniería Industrial, que tomen como referente este trabajo para ahondar en la necesidad de estructurar propuestas de mejora frente a la incorporación y reconocimiento de las habilidades blandas para las empresas independientemente de su sector, tomando en cuenta las características y necesidades de estas empresas dentro del actual entorno globalizado.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerbi, F., Assiani, S., & Taisch, M. (2019). A methodology to assess the skills for an Industry 4.0 factory. In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 520-527). Springer, Cham.
- Aguinaga, S., & Sánchez, S. (2020). Énfasis en la formación de habilidades blandas en mejora de los aprendizajes. *Educare Et Comunicare*, 78-87.
- Alarcón, J., & Ferruzca, M. (2020). Diseño industrial para el fortalecimiento competitivo de las pymes manufactureras de Chile. *Interciencia*, 235-240.
- Arrieta, E. (2020). Habilidades blandas: ¿Cómo desarrollarlas? Campus.
- Barger, M; Cocolin, N., DeVarney, A., & Aqlan, F. (2018). Analysis of Soft Skills Requirements for Manufacturing Jobs. In *Proceedings International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Barrera, F., Kugler, A., & Silliman, M. (2021). Hard and soft skills in vocational training experimental evidence from Colombia. National Bureau of Economic Resarch.
- Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0. *Procedia manufacturing*, 11, 2195-2202.
- Cámara de Comercio de Bogotá-CCB. (2022). Sector Industria: Variación porcentual de la producción real para Colombia y Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cárdenas, J. (2019). Relación entre las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década. UNAD.
- Carter, J; O'Grady, M; Rosen, C (2018). Higher Education Computer Science. Cham: Springer. p. 223
- Castillo, D., & et al. (2019). Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral. Universidad EAN.
- Castro, A. (2019). Habilidades blandas, de una vez por todas ¿Qué son y para qué sirven? *Sistemas Humanos y Desarrollo Organizacional*.
- Cimatti, B. (2016). Definición, desarrollo, evaluación de las habilidades blandas y su papel para la calidad de las organizaciones y empresas. *Revista internacional para la investigación de calidad*, 10 (1), 97.
- Colorado, L. (2021). Relación de las habilidades blandas y el éxito profesional en los agremiados del Colegio de Sociólogos de Cajamarca. Universidad Nacional de Cajamarca.

- Congreso de la República de Colombia (2000). Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. [Ley 905 del 02 de agosto 2004]. Diario oficial No. 45.628.
- Contreras, C. (2019). Sector manufacturero colombiano más optimista en el 2019. CVN.
- Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. Polo del Conocimiento.
- Córdova, F., & et al. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.
- DANE. (2022). Un nuevo impulso a la industria manufacturera colombiana: Panorama, retos y 50 recomendaciones de Política. DANE.
- Danuser, Y., & Kendzia, M. J. (2019). Technological advances and the changing nature of work: Deriving a future skills set. *Advances in Applied Sociology*, 9(10), 463-477.
- Del Rosario, M., Rubio, E., & González, M. (2018). Necesidad de formación del perfil del e-emprendedor en un nuevo entorno laboral. Multiciencias.
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Djuric, D., & Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. *Applied Measurement in Education*, 31(4), 283-296.
- Díaz, M. (2021). Habilidades blandas que revolucionan el sector tecnológico. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. Uisrael, 41-58.
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad. Espacios.
- Flores, A. (2021). Las habilidades blancas y el clima laboral de la municipalidad de los Olivos, año 2019. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Revista de negocios de Harvard*, 82 (1), 82-91.
- Gómez, L., & Suárez, O. (2017). Habilidades para la Vida. UDEA.
- González, M., & Enciso, B. (2020). Importance of soft skills for the employability and sustainability of staff in organizations. Politécnico Grancolombiano.

- García, L. (2018). Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo de la cognición corporizada en estudiantes universitarios. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 7(2).
- García, H., & De la Garza, C. (2015). Un marco de aprendizaje basado en problemas para evaluar y desarrollar habilidades blandas en un curso de programación lineal. En *2015 Conferencia y exposición anual de ASEE* (págs. 26-86).
- Granda, G. (2018). Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Gruzdev, M., Kuznetsova, I., Tarkhanova, I., & Kazakova, E. (2018). University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion. *European Journal of Contemporary Education*, 7(4).
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. Abrapee.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.
- Hernández, et al. (2018). Metodología de la Investigación Científica. McGrawHill.
- Hodges, D., & Burchell, N. (2018). Business graduate competencies: Employers' views on importance and performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. y Bakare, KK (2017). El efecto de las habilidades blandas y la metodología de capacitación en el desempeño de los empleados. *Revista Europea de Formación y Desarrollo*.
- Jelonek, D., Nitkiewicz, T., & Koomsap, P. (2020). Soft skills of engineers in view of industry 4.0 challenges. In *Conference Quality Production Improvement-CQPI* (Vol. 2, No. 1, pp. 107-116).
- Jurado, E. (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. Universidad Militar Nueva Granada, 1-28.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, KK, Frendlovská, D. y Spiesová, D. (2021). Formación de competencias profesionales y habilidades blandas de los empleados de la administración pública para un desarrollo profesional sostenible. *Sostenibilidad*, 13 (10), 5533.
- Lee, M. (2015). *Principals' perceptions on the necessity to prepare students for careers in advanced manufacturing*. Sage Graduate School.
- Lewis, T. L., Smith, W. J., Bélanger, F., & Harrington, K. V. (2008). Are technical and soft skills required? the use of structural equation modeling to examine factors

- leading to retention in the CS major. In *Proceedings of the Fourth international Workshop on Computing Education Research* (pp. 91-100).
- Livesey, PV (2017). Modelo de inteligencia emocional de Goleman-Boyatzis para el tratamiento de problemas en la gestión de proyectos. *Economía de la Construcción y Edificación*, 17 (1), 20-45.
- Lumague, E. (2017). Relative value of hard skills and soft skills for hiring employees in manufacturing sector. *Journal of Business & Management Studies*, 3(1), 1-5.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. at ScienceDirect.
- Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).
- Mapower Group. (2018). Solucionar la Escasez de Talento Crear, Atraer, Compartir y Tranformar. Escasez de Talento.
- Martínez, L., & Bracho, R. (2020). Estudio Analítico de las habilidades blandas en educación superior: Una propuesta pedagógica para fortalecer el PEP. Universidad la Gran Colombia.
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 18.
- Matteson, ML, Anderson, L. y Boyden, C. (2016). "Soft skills": Una frase en busca de significado. *portal: Bibliotecas y la Academia*, 16 (1), 71-88.
- Maisiri, W., & Van Dyk, L. (2020). Industry 4.0 competence maturity model design requirements: A systematic mapping review. In *2020 IFEEES World Engineering Education Forum-Global Engineering Deans Council (WEEF-GEDC)* (pp. 1-6). IEEE.
- McFarlin, K., & Agent, I. (2015). The importance of soft skills in the workplace. *Small Business*, octubre.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collings, K. (2018). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos. *Currículum y Formación de Profesorado*, 1-25.
- Niño, E., & Correa, D. (2019). Caracterización de las habilidades blandas en los sectores priorizados del área metropolitana de Cúcuta. *Revista Interfaces*, vol. 2, 59-74.
- Okendo, A. (2022). Tipos de habilidades blandas más solicitadas en el ámbito empresarial. *Cognos*.

- Organización Mundial de la Salud-OMS. (2019). *The world health report 2019: working together for health*. World Health Organization.
- Pedron, Z. (2018). The skills revolution of the 21st century: It's time to recalibrate. *On Research (Journal of EU Business School)*, 1, 20-28.
- Pesha, A., & Panchenko, A. (2020). Methodology of factor analysis of the importance of the supra-professional competencies of graduates for employers. In *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (pp. 216-224). Academic Conferences International Limited.
- Porter, J. (2007). B-schools soft on 'soft skills'. *Bollomberg BusinessWeek*.
- Rebele, J. E., & Pierre, E. K. S. (2019). A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge. *Journal of Accounting Education*, 48, 71-79.
- Romero, V., Bedón, Y., & Medina, J. (2022). Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios. *Rev. gest. pers. tecnol.* vol.15 no.43.
- Rubin, R.S. (2019). How relevant is the MBA? Assessing the alignment of required curricula and required managerial competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208–224.
- Sánchez, O. M., Amar, R. M., & Triadú, J. X. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-18.
- Santos, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. *Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 251-263.
- Sarmiento, C. (2019). Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI. Universidad Piloto de Colombia.
- Sarker, M. A. R., Hashim, J. B., Haque, A., Sharif, S. B. M., & Juhdi, N. B. (2019). Soft Skills practiced by managers for employee job performance in ready made garments (RMG) sector of Bangladesh. *Journal of International Business and Management*, 2(4), 01-15.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D., & Šilingienė, V. (2018). Development of strategic individual competences. *Engineering economics*, 58(3).
- Schutt, S., Holloway, D., Linegar, D., & Deman, D. (2017). Using simulated digital role plays to teach healthcare 'soft skills'. In *2017 IEEE 5th International Conference on Serious Games and Applications for Health (SeGAH)* (pp. 1-6). IEEE.

- Skorková, Z. (2016). Modelos de competencias en el sector público. *Procedia-Ciencias Sociales y del Comportamiento*, 230, 226-234.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, PB, Mustofa, DH, Maesaroh, S. y Primahendra, R. (2020). Habilidades duras frente a habilidades blandas: cuáles son más importantes para la capacidad de innovación de los empleados de Indonesia. *Revista Internacional de Control y Automatización*, 13 (2), 156-175.
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.
- Taverner, C., Ballerini, F., Vacca, M., & Simion, O. (2022). Designer as an Innovation Trigger for the SME Manufacturing Sector: An European joint Master's degree program based on soft, digital, green, and design skills. *Cultural Management: Science & Education*, 6(1).
- Villanueva, C. (2020). Habilidades blandas en el proceso de aprendizaje: su importancia en el desarrollo de las competencias comunicativas. Universidad César Vallejo.
- Younis, A., Sunderraman, R., Metzler, M., & Bourgeois, A. (2021). Developing parallel programming and soft skills: A project based learning approach. *Science Direct*, 151-163.
- Zepeda, M., Hurtado, E., & Rey, C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de Ingenieros. Científica.