

RELATIONSHIP BETWEEN SOFT SKILLS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, A DEVELOPING FIELD: CURRENT STATE AND RELATIONSHIP

Fernando Andrés Muñoz ¹, Jason Steve Pulido ²

1. Docente – Investigador Universidad Militar Nueva Granada; fernando.munoz@unimilitar.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-3670-8102>
2. Docente – Investigador Universidad Militar Nueva Granada; jason.pulido@unimilitar.edu.co; <https://orcid.org/0000-0002-4111-0842>

Abstract: Various interpersonal or soft skills are required by employers in a competitive and dynamic business environment. The purpose of this article is to identify the current state of research carried out on soft or interpersonal skills and their relationship with organizational performance, and based on these findings, propose an applicable structural model that allows identifying said relationship. The results of some research reveal that the development of soft skills impacts the job performance of employees; among the main skills found in the literature are communication, problem solving, and decision making. In carrying out this research, multiple investigations were compiled between the years 2013 and 2024, in English and Spanish, using sources such as Emerald, Scimedirect, Ebscohost, Scopus. A structural equation model was used as a way to propose a relation between the aforementioned factors, and a frequency matrix to determine the soft skills found in various studies. Through this research, it was evidenced that soft skills contribute positively and significantly to job performance, and, therefore, are a factor of competitive advantage, and it was determined that it is a field of growth and research interest. Limitations may arise according to the particularities of the industrial sector and the economic context of the countries where the research was carried out. This research provides an understanding of the relationship between soft skills and organizational performance, the results of which can help both higher education institutions and companies to enhance the development of these skills among their collaborators. Little research has been carried out focused on soft skills and organizational performance, therefore, this study contributes significantly to concrete strategies for the development of some key soft skills.

Keywords: Organizational performance; project management; soft skills; interpersonal skills; hard skills.

RELACIÓN ENTRE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, UN CAMPO EN DESARROLLO: ESTADO ACTUAL Y RELACIÓN

Resumen: Diversas habilidades interpersonales o blandas son requeridas por empleadores en un entorno empresarial competitivo y dinámico. El propósito de este artículo es el de identificar el estado actual de las investigaciones realizadas de las habilidades blandas o interpersonales y su relación con el desempeño organizacional, y a partir de esos hallazgos, proponer un modelo estructural aplicable que permita identificar dicha relación. Los resultados de algunas investigaciones revelan que el desarrollo de habilidades blandas impacta en el desempeño laboral de los empleados, dentro de las principales habilidades halladas en la literatura se encuentran la comunicación, resolución de problemas, y toma de decisiones. En la realización de esta investigación se llevó a cabo la recopilación de múltiples investigaciones realizadas entre los años 2013 al 2024, en idioma inglés y español, utilizando fuentes como Emerald, Scimedirect, Ebscohost, Scopus. Se empleó un modelo de ecuaciones estructurales como vía de propuesta relacional entre los factores mencionados, y una



©2021 by the authors. Licensee ICPM, Colombia. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

matriz de frecuencias para determinar las habilidades blandas hallados en diversos estudios. Mediante esta investigación, se evidenció que las habilidades blandas contribuyen positiva, y significativamente en el desempeño laboral, y, por tanto, son un factor de ventaja competitiva, y se determinó que es un campo de crecimiento e interés investigativo. Pueden presentarse limitaciones de acuerdo con las particularidades del sector industrial y el contexto económico de los países en donde se desarrollaron las investigaciones. Esta investigación proporciona una comprensión de la relación entre las habilidades blandas y el desempeño organizacional, cuyos resultados pueden ayudar tanto a instituciones de educación superior como a empresas a potenciar el desarrollo de estas habilidades entre sus colaboradores. Se han realizado pocas investigaciones centradas en las habilidades blandas y el desempeño organizacional, por tanto, este estudio aporta significativamente en estrategias concretas para desarrollo de algunas habilidades blandas clave.

Palabras clave: Desempeño organizacional; gestión de proyectos; habilidades blandas; habilidades interpersonales; habilidades duras

Introduction

Cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector económico y naturaleza, está conformada por personas y su sostenibilidad y competitividad dependerá principalmente de las capacidades que posea ese talento humano. Las organizaciones generalmente contratan nuevos empleados, en particular recién graduados, considerando principalmente sus habilidades blandas (HB) por encima de sus habilidades duras (HD) [1]. Las HB no solo son necesarias para personas que estén cursando estudios, sino que son esenciales en empleados en cualquier tipo de trabajo que desempeñen [2] [3]. Investigaciones recientes han llegado a la conclusión que las HB contribuyen significativamente al éxito en el lugar de trabajo [3] [4] [5] [6] [7], pero no solo como medio para mejorar el desempeño como colaborador sino como afirma Manullang [8], las HB son cruciales para los futuros líderes, y son deseadas por la mayoría de los empleadores en un entorno empresarial competitivo [9]. De esta forma, el desarrollo y aplicación de HB se configuran como un requerimiento para mantenerse en un mundo empresarial competitivo y dinámico [10]. Sin embargo, habilidades blandas y duras, no son conceptos excluyentes, ya que de acuerdo con varias investigaciones [11] [12] [1], las habilidades blandas facilitan la aplicación de las habilidades duras, cambiando de esta manera la visión tradicional empresarial considerando ahora a los trabajadores un elemento clave integral, no sólo por su capacidad para realizar una determinada actividad, sino en particular por sus competencias [1]. En consecuencia, el desarrollo de HB y HD son complementarios, incluso, algunos empleadores prefieren el desarrollo de habilidades sociales que el desarrollo de habilidades técnicas cuando se trata de desempeñarse globalmente [13].

Se pueden definir a las habilidades blandas (HB) como un conjunto de cualidades, hábitos, rasgos de personalidad, actitudes y cualidades sociales que son necesarias tanto en la vida cotidiana como para el desempeño laboral [14] [15]. De forma similar, Lorenz [41] se refiere a las habilidades sociales como “un conjunto de cualidades personales, hábitos, y actitudes que hacen de alguien un buen empleado y un compañero de trabajo compatible”. Una definición más reciente dada por Cimatti [1] establece que las habilidades blandas son aquellas competencias no conectadas a una tarea específica pero dominantes en todas las posiciones dado que se centran en cómo se relacionan los individuos involucrados en una organización, por tanto, pueden considerarse como un grupo de rasgos de personalidad, aceptados por la sociedad [16]. En resumen, las habilidades blandas son un conjunto de capacidades y habilidades socioemocionales que las personas utilizan en las interacciones y son cruciales para lograr el éxito personal y laboral [17].



A pesar del panorama descrito, de acuerdo con Suan [10], hay una problemática que se presenta debido a que gerentes y ejecutivos de diversas empresas e industrias aún no reconocen plenamente la importancia de la capacitación en habilidades sociales para el desempeño de los empleados; incluso, algunos directivos tienen conceptos erróneos sobre el concepto mismo de habilidades blandas, o interpersonales. En América Latina y el Caribe, una importante proporción de empresas declaran tener dificultad para encontrar trabajadores debidamente cualificados que cuenten con las habilidades necesarias para el trabajo [18]. En este sentido, diversas organizaciones movilizan importantes recursos en la realización de capacitaciones en habilidades duras, es decir, las técnicas, haciendo a un lado el desarrollo de HB, las cuales son tan necesarias e importantes como las duras en un adecuado desempeño organizacional. En consecuencia, una dependencia excesiva de las habilidades técnicas y de gestión a expensas de las habilidades humanas o interpersonales que se consideran fundamentales para el éxito de la gestión de una empresa, puede poner en peligro la misión de la empresa a largo plazo [18].

En una investigación realizada por Maniscalco [15] se determinó que diversas personas reconocen la importancia de las HB, pero no están en capacidad de identificar HB particulares. De esta misma manera, investigaciones más específicas han evidenciado brechas importantes en las habilidades blandas entre profesionales graduados de TI [1] [19] en instituciones de educación superior [20]. Las brechas entre las habilidades que los empleadores requieren, y lo que los empleados poseen el momento de ser seleccionados para un puesto de trabajo, puede entrañar tanto costos directos para las empresas como un mayor costo de los procesos de contratación y la necesidad de capacitar a los empleados, como costos indirectos debido a la mayor rotación de personal y el menor grado de innovación [22]. Finalmente, un informe realizado por Benson et. al [21] dejó las siguientes conclusiones: hay pruebas contundentes de una brecha de cualificaciones, tanto desde el punto de vista del empleador como del de los trabajadores; los empleadores buscan una combinación de habilidades cognitivas y socioemocionales genéricas y específicas del trabajo, pero la generación joven y educada no tiene suficientes habilidades; las brechas de habilidades conllevan costos para los trabajadores, las empresas y la economía en general: los trabajadores con menos habilidades ganan menos; las brechas de habilidades ponen en riesgo el futuro desarrollo económico de los países; y finalmente, que los sistemas educativos no están equipando a los graduados con las habilidades necesarias para realizar una transición exitosa de la escuela al empleo.

En diversas oportunidades, en esta investigación se ha incorporado el concepto de desempeño organizacional, que se refiere a la planificación estratégica, las operaciones, las finanzas, los desarrollos legales y organizacionales. Varios investigadores relacionan el desempeño organizacional con el desempeño financiero, que involucra presupuestos, activos, operaciones, productos, servicios y mercados [22]. Sin embargo, el desempeño organizacional es una construcción multidimensional que no puede evaluarse sólo desde una perspectiva financiera sino también desde una perspectiva no financiera [23] [24]. El desempeño organizacional se refiere al resultado obtenido por una organización luego de realizar sus actividades estratégicas [25] y a la eficacia con la que una organización alcanza sus metas y objetivos [26]. Es posible identificar tres características críticas del desempeño organizacional: la eficiencia, la calidad y las operaciones. La eficiencia es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles. En otras palabras, la eficacia con la que una organización utiliza sus recursos (tiempo, dinero y trabajo) para lograr sus objetivos. La calidad se refiere a entregar los bienes o servicios requeridos por los clientes externo o internos en las condiciones solicitadas. A través del aumento de la eficiencia, las organizaciones pueden generar ahorros de costos, una mayor productividad y rentabilidad [27].

Diversas investigaciones han confirmado que las habilidades sociales afectan directamente el desempeño organizacional [28], es decir, permiten a los empleados participar de manera positiva en sus lugares de trabajo [29] lo que genera mejor ambiente laboral con los compañeros y promueve un incremento en la productividad

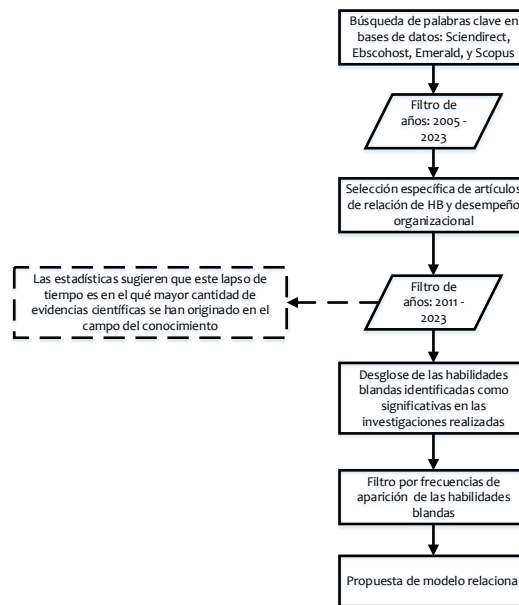


[30] [31], lo que a la larga beneficia a la organización por cuanto se obtiene una ventaja competitiva [29]. Complementariamente, de acuerdo con Deepa y Seth [32], los requisitos por parte de las empresas en lo relacionado con la necesidad en habilidades blandas se han incrementado en un 18% en la última década. Si bien es cierto que las habilidades duras son un factor crítico de éxito para los empleados, las habilidades blandas permiten distinguir a los mejores candidatos para ocupar diversos puestos de trabajo [29]. En consecuencia, y tratando de responder a la problemática planteada, esta investigación en su primera fase tiene el objetivo de establecer la influencia de las habilidades blandas en el desempeño organizacional a través de una revisión de literatura para de esta manera poder generar un marco que clarifique los vacíos identificados en la problemática planteada.

Methodology

Este estudio explora la relación entre las habilidades blandas y el desempeño organizacional, partiendo de una revisión literaria y, posteriormente, determinando un modelo relacional de tipo estructural (SEM). Este tipo de investigación es descriptiva, utilizando datos y evidencias de artículos de investigación extraídos de bases de datos como: EBSCOHOST, EMERALD, SCIEDIRECT y SCOPUS. Los artículos incluidos en esta investigación fueron tomados en el intervalo comprendido entre los años 2005 al 2023. Se recabó una población de 200 artículos de investigación, con los cuales se analizó la influencia de las HB y el desempeño organizacional en diferentes países y sectores económicos. Se identificaron 21 habilidades blandas, sobre las cuales se aplicó el principio (80% - 20%) para determinar la propuesta de modelo relacional. El diseño metodológico utilizado se ilustra a continuación:

Figura 1. Metodología propuesta



Results

Diversas investigaciones han evidenciado la relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño organizacional [33] [28] [34] [34] [35] [36]. Esto, en principio, establece que el desarrollo de las HB



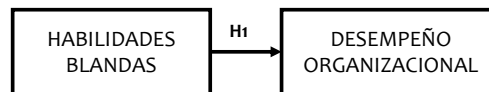
no solo repercute en el bienestar del empleado o colaborador de la empresa por cuanto genera un mejor desempeño sino que, de manera adicional, ayuda a la misma organización a ser sostenible y competitiva. El desarrollo de esta propuesta de modelo se ilustra bajo el siguiente desarrollo conceptual:

MODELO TEÓRICO

El modelo teórico a proponer para poder establecer la relación entre las variables establecidas es el siguiente:

Figura 2. Propuesta de modelo teórico

- (Huang, 2012)
- (Robles, 2012)
- (Dabke, 2016)
- (Taylor, 2016)
- (Deming, 2017)
- (Manullang, 2017)
- (Suan Chin, 2021)
- (Abdur, 2023)
- (Adi Jaya & Maryanto, 2023)
- (Namora, Zunaida, & Widayawati, 2023)
- (Sudarso, Prakoso, & Widakdo, 2022)
- (Poláková et al., 2023)



Basado en las diferentes evidencias científicas recolectadas en los artículos de investigación, se propone un modelo teórico como el ilustrado en la figura 2, en este modelo se realiza la propuesta de la hipótesis a trabajar posteriormente, esta hipótesis plantea que las habilidades blandas afecta de manera positiva y significativa el desempeño organizacional en empresas en funcionamiento en un contexto regional.

Al realizar la correspondiente revisión de literatura y basados en las evidencias de diversas investigaciones en las cuales se determinaron la relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño organizacional, se obtuvo el siguiente resultado:

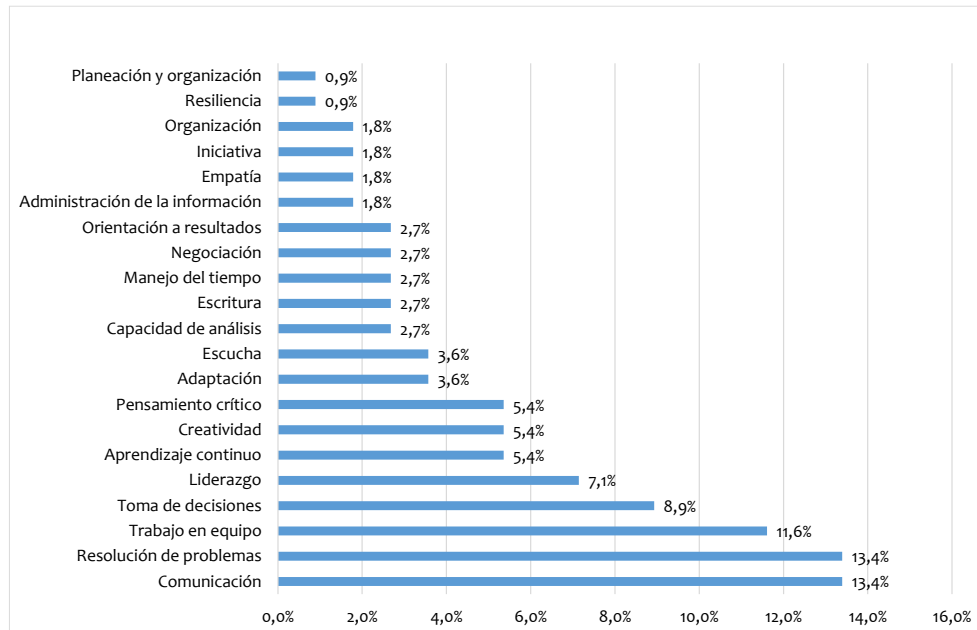


Figura 3. Hallazgos de habilidades blandas requeridas para un apropiado desempeño organizacional

AUTOR / HABILIDAD BLANDA	Adaptación	Administración de la información	Aprendizaje continuo	Capacidad de análisis	Creatividad	Comunicación	Empatía	Escritura	Escucha	Iniciativa	Liderazgo	Manejo del tiempo	Negociación	Organización	Orientación a resultados	Resiliencia	Resolución de problemas	Pensamiento crítico	Planeación y organización	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	
(Ismail, Yussof, & Sieng, 2011)						1		1			1						1					
(Garwood, 2012)						1								1								
(Lavy & Yadin, 2013)			1	1		1									1						1	1
(Abdol & Bahroom, 2014)									1		1							1			1	1
(Sermsuk, Triwichtkhun, & Wongwanich, 2014)	1	1	1			1											1					1
(Cimatti, 2016)		1				1				1							1		1			1
(Mahfud, Kusuma, & Mulyani, 2017)					1	1	1			1							1	1			1	1
(Olarinre & Taiwo, 2017)						1		1	1			1	1				1					
(Zepeda, Cardoso, & Rey, 2019)				1		1					1											1
(Chaibate, Hadek, Ajana, Bakkali, & Faraj, 2020)	1					1								1			1				1	1
(Rodge & Gupta, 2020)					1										1		1					
(Singh, Paul, & Tewari, 2021)			1			1		1	1			1	1		1		1	1			1	1
(Suleman, y otros, 2021)			1			1	1										1				1	1
(Khanom, 2021)	1					1					1	1										
(Rodríguez Martínez, Sierra Sánchez, Falcón Linares, & Latorre, 2021)	1					1	1				1						1				1	1
(Constantino & Rodnizka, 2022)					1								1				1	1			1	1
(Gruber, Barni de Campos, Pereira, & Borges, 2022)			1			1			1		1						1					1
(Infante, Araiza, & López, 2023)											1						1				1	
(World Economic Forum, 2023)			1	1	1						1					1	1	1				
(Poláková, y otros, 2023)						1	1										1	1				1

Fuente: Autores, basados en los hallazgos realizados

Figura 4. Frecuencias relativas de habilidades blandas

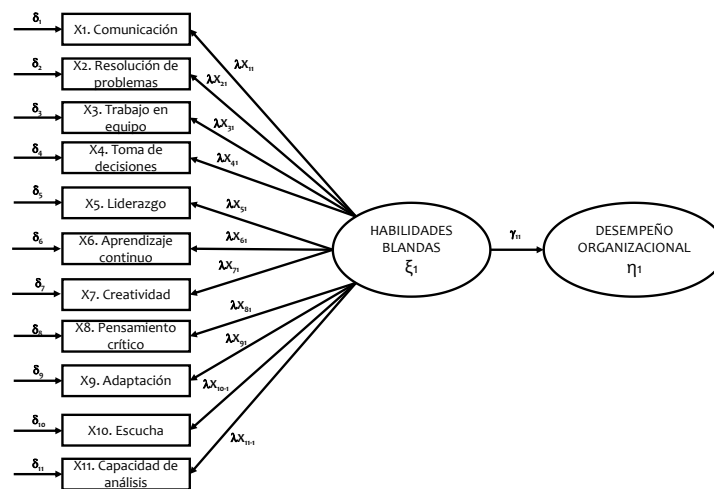


©2021 by the authors. Licensee ICPM, Colombia. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Fuente: Autores

Basados en el principio fundamental de Pareto (80% - 20%), se realiza la selección de aquellas variables que representen un total del 80% de hallazgos en las investigaciones realizadas, las siguientes son las variables que cumplen con este requisito: Comunicación (X1); Resolución de problemas (X2); Trabajo en equipo (X3); Toma de decisiones (X4); Liderazgo (X5); Aprendizaje continuo (X6); Creatividad (X7); Pensamiento crítico (X8); Adaptación (X9); Escucha (X10); Capacidad de análisis (X11). Basados en las variables anteriormente depuradas, se propone el siguiente modelo relacional:

Figura 5. Modelo estructural relacional



Fuente: Autores

Conclusions

Las habilidades blandas o interpersonales afectan de manera significativa y positiva el desempeño organizacional, por tanto, afectan el desarrollo de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo. Las HB son tan importantes como las habilidades duras o técnicas, pero hasta el momento no han sido igualmente valoradas. Las HB son requeridas por empleadores hacia sus colaboradores que al igual que las habilidades técnicas, impactan en la sostenibilidad empresarial y, por tanto, de manera directa e indirecta afectan la generación de empleos y otros aspectos socioeconómicos. A pesar del gran listado de habilidades blandas identificadas en la literatura, solo algunas son las que poseen una mayor frecuencia y significancia, lo cual en un principio pudiera sugerir su importancia relativa a nivel de desarrollo organizacional. Las investigaciones futuras en este campo son muy prometedoras, por cuanto será necesario determinar por sector industrial, por tipo de organización y su tamaño, las habilidades blandas requeridas para maximizar su eficiencia, y resultados financieros y operacionales. En este mismo sentido, investigaciones futuras requeridas en este campo están involucradas con la relación de las HB en la productividad, y de manera individual en el desempeño financiero, y el desempeño operacional; adicionalmente, debe ser un insumo a nivel de instituciones de educación superior para la identificación, y vías de desarrollo dentro de sus programas académicos de las habilidades blandas



necesarias por sus estudiantes, que puedan maximizar su desempeño profesional. La fase II de esta investigación precisamente se basa en determinar aquellas habilidades blandas que para diversas empresas en el sector industrial de Bogotá son requeridas hacia sus colaboradores y, de esta manera, identificar e implementar vías de adquisición y desarrollo de estas habilidades identificadas y priorizadas al interior del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Militar Nueva Granada.

References

- [1] B. Cimatti, «Definitios, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises,» *International Journal for quality research*, vol. 10, n° 1, pp. 97-130, 2016.
- [2] A. Saman y H. Wirawan, «Predicting students' soft skills: the role of psychological capital, psychological well-being and grade levels,» *Education + Training*, vol. 66, n° 1, pp. 17-34, 2023.
- [3] S. Fadhil, R. Ismail y A. Alnoor, «THE INFLUENCE OF SOFT SKILLS ON EMPLOYABILITY: A CASE STUDY ON TECHNOLOGY INDUSTRY SECTOR IN MALAYSIA,» *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 16, pp. 255-283, 2021.
- [4] D. Dabke, «Soft skills as a predictor of perceived internship effectiveness and permanent placement opportunity,» *The IUP Journal of Soft Skills*, vol. IX, n° 4, pp. 26-42, 2016.
- [5] D. Deming, «The growing importance of social skills in the labor market,» *Quarterly Journal of Economics*, vol. 132, n° 4, pp. 1593-1640, 2017.
- [6] M. Robles, «Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace,» *Business Communication Quarterly*, vol. 75, n° 4, pp. 453-465, 2012.
- [7] E. Taylor, «Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: evidence from South Africa,» *Interdisciplinary Journal of E-Skills and Lifelong Learning*, vol. 12, n° 1, pp. 1-18, 2016.
- [8] M. Manullang, «The effect of soft skills, competence, and human relations skills on principal leadership,» *International Journal of academic research in economics and management sciences*, vol. 6, n° 4, pp. 14-27, 2017.
- [9] J. Marques, «Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise,» *Journal of Business Ethics*, vol. 116, n° 1, pp. 163-171, 2013.
- [10] S. Suan Chin, «Soft skills as part of the competitive advantage framework,» *Journal of Management Information and Decision Sciences*, vol. 24, n° 1, pp. 1-5, 2021.
- [11] R. Ibrahim, A. Boerhannoeddin y K. Kayode, «The effect of soft skills and training methodology on employee performance,» *European Journal of Training and Development*, vol. 41, n° 4, pp. 388-406, 2017.



- [12] R. Crosbie, «Learning the soft skills of leadership,» *Industrial and Commercial Training*, vol. 37, nº 1, pp. 45-51, 2005.
- [13] T. Kantrowitz, *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*, Georgia Institute of Technology, 2005.
- [14] E. Minbaev y D. Collings, «Seven myths of global talent management,» *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, nº 9, pp. 1762-1776, 2013.
- [15] R. Maniscalco, «La competencia interlinguística e intercultural per la cittadinanza globale,» *Label Lingue Europeo: Dialogare Premia*, vol. 5, pp. 9-13, 2010.
- [16] M. Matteson, L. Anderson y C. Boyden, «Soft skills: a phrase in search of meaning,» *Portal: Libraries and the Academy*, vol. 16, nº 1, pp. 71-88, 2016.
- [17] A. Jaya y T. Maryanto, «EFFECT OF HARDSKILL AND SOFTSKILL ON EMPLOYEE PERFORMANCE,» *e-journal.naurendigiton*, vol. 1, nº 1, pp. 36-46, 2023.
- [18] A. Rodríguez Martínez , V. Sierra Sánchez, C. Falcón Linares y C. Latorre, «Key Soft Skills in the Orientation Process and Level of Employability,» *Sustainability*, pp. 1-12, 2021.
- [19] Foro econ{ómico mundial, «The Future of Jobs Report 2020,» Foro econ{ómico mundial, 2020.
- [20] E. Muzio, D. Fisher, E. Thomas y V. Peters, «Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies,» *Project Management Journal*, vol. 38, nº 2, pp. 30-38, 2007.
- [21] V. Benson, S. Morgan y F. Filippaios, «Social career management: Social media and employability skills gap,» *Computers in Human Behavior*, vol. 30, pp. 519-525, 2014.
- [22] J. Nadarajah, «Measuring the gap in employability skills among malaysian graduates,» *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, vol. 4, nº 15, pp. 81-87, 2021.
- [23] S. Gontero y R. Novella , «El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina,» CEPAL, Santiago, 2021.
- [24] World bank group, «Skills Gaps and the Path to Successful Skills Development,» World bank group, 2015.
- [25] C. Subramaniam, F. Shamsudin y H. Ibrahim, «Linking Human Resource Practices and Organisational Performance: Evidence from Small and Medium Organizations in Malaysia,» *Jurnal pergurusan*, pp. 27-37, 2011.
- [26] C. Huang y S. Huang, «External and internal capabilities and organizational performance: does intellectual capital matter?,» *Asia Pacific Management Review*, vol. 25, nº 2, pp. 111-120, 2020.



- [27] K. Singh y M. Misra, «Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation,» *European Research on Management and Business Economics*, vol. 27, pp. 1-10, 2021.
- [28] O. Oyemomi, S. Liu, I. neaga, H. Chen y F. Nakpodia, «How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: using the fsQCA approach,» *Journal of Business Research*, vol. 94, pp. 313-319, 2019.
- [29] A. Islam y A. Naseem, «Role of industry 4.0 tools in organizational performance of the IT sector,» *Kybernetes*, pp. 1-28, 2023.
- [30] G. Tortorella, F. Fogliatto, M. Kumar, V. González y M. Pepper, «Effect of Industry 4.0 on the relationship between socio-technical practices and workers' performance,» *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 34, nº 1, pp. 44-66, 2023.
- [31] D. Sudarso, W. Prakoso y J. Widakdo, «The Effect of Soft Skills on Organizational Performance: The Mediating Role of Resilient Leadership,» *GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW*, vol. 27, nº 4, pp. 17-26, 2022.
- [32] S. Deepa y M. Seth, «Do soft skills matter? Implications for educators based on recruiters' perspective,» *IUP Journal of Soft Skills*, vol. 7, pp. 7-20, 2013.
- [33] M. Jones, C. Baldi, C. Phillips y A. Waikar, «The hard truth about soft skills: What recruiters look for in business graduates,» *College Student Journal*, vol. 50, nº 3, pp. 422-428, 2016.
- [34] A. Singh, «Achieving sustainability through internal communication and soft skills,» *IUP Journal of Soft Skills*, vol. 7, pp. 21-26, 2013.
- [35] W. Lyu y J. Lui, «Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings,» *Applied Energy*, pp. 1-12, 2021.
- [36] A. Huang, «The effect of human resource practices on firm performance in Chinese SMEs: An empirical study in service sector,» *Universite du Quebec*, Quebec, 2012.
- [37] M. Poláková, J. Horváthová, P. Madzík, L. Copus, I. Molnárová y J. Polednová, «Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0,» *Heliyon*, pp. 1-20, 2023.
- [38] S. Abdur, «Soft Skills -- The Key to Career Success,» *Management Education for Achieving Sustainable Development*, pp. 165-175, 2023.
- [39] U. Adi Jaya y T. Maryanto, «EFFECT OF HARDSKILL AND SOFTSKILL ON EMPLOYEE PERFORMANCE,» *Jurnal multidisiplin*, vol. 1, nº 1, pp. 36-46, 2023.
- [40] M. Namora, D. Zunaida y E. Widayawati, «THE INFLUENCE OF SOFT SKILLS AND HARD SKILLS ON THE PERFORMANCE,» *International Journal of Entrepreneur and Business Administration*, vol. 1, nº 1, pp. 89-99, 2023.



- [41] K. Lorenz, «Top 10 soft skills for job hunters,» 19 october 2009. [En línea]. Available: <http://jobs.aol.com>.
- [42] R. Ismail, I. Yussof y L. Sieng, «Employers' perceptions on graduates in Malaysian service sector,» *International Business Management*, vol. 5, nº 3, pp. 184-193, 2011.
- [43] R. Garwood, «Supporting the underperforming manager: teaching the soft skills that can make all the difference,» *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, nº 1, pp. 39-42, 2012.
- [44] L. Infante, M. Araiza y J. López, «Competencias blandas que influyen en la empleabilidad laboral de profesionistas egresados de ingeniería de una universidad del Norte de México,» *Competencias blandas que*, vol. 16, nº 2, pp. 1-12, 2023.
- [45] M. Zepeda, E. Cardoso y C. Rey, «El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros,» *Científica*, vol. 23, nº 1, pp. 61-67, 2019.
- [46] L. Abdol y R. Bahroom, «EMPLOYABILITY SKILLS: CLOSING THE GAP BETWEEN EMPLOYERS' EXPECTATIONS AND SATISFACTION,» *Seminar Kebangsaan Pembelajaran*, pp. 51-62, 2014.
- [47] T. Mahfud, B. Kusuma y Y. Mulyani, «Soft skill competency map for the apprenticeshipprogramme in indonesian balikpapan hospitality industry,» *Journal of technical education and training*, vol. 9, nº 2, pp. 16-34, 2017.
- [48] S. Sermsuk, D. Triwichitkhun y S. Wongwanich, «Employment Conditions and Essential Employability Skills Required by Employers for Secondary School Graduate,» *5th World Conference on Educational Sciences*, p. 1848 – 1854, 2014.
- [49] S. Khanom, «Exploring the Role of Soft Skills in Advancing the Employability of Business Graduates in Bangladesh,» *Journal of International Business and Management*, pp. 1-19, 2021.
- [50] World Economic Forum, «Future of Jobs Report 2023,» World Economic Forum, Geneva, 2023.
- [51] S. Olarinre y . J. Taiwo, «Adequacy of core knowledge and soft skills in the performance of professional employees of real estate firms in Nigeria,» *Property Management*, vol. 35, nº 2, pp. 132-149, 2017.
- [52] V. Rodge y R. Gupta, «A STUDY ON THE EMPLOYABILITY SKILL GAP OF ENTRY LEVEL PROFESSIONALS: AN INDUSTRY PERSPECTIVE,» *Journal of archaeology of egypt*, pp. 552-566, 2020.
- [53] H. Chaibate, A. Hadek, . S. Ajana, . S. Bakkali y K. Faraj, «A Comparative Study of the Engineering Soft Skills Required by Moroccan Job Market,» *International Journal of Higher Education*, vol. 9, nº 1, pp. 142-152, 2020.
- [54] I. Lavy y A. Yadin , «Soft Skills – An Important Key for Employability in the "Shift to a Service Driven Economy" Era,» *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, vol. 3, nº 5, pp. 416-420, 2013.



- [55] . Q. Suleman, M. Ali Syed, . S. Zamir, A. Z. Khattak, R. Noreen y M. Saif Ullah, «Association between Soft Skills and Job Performance: A Cross-Sectional Study among Secondary-SchoolHeads in Kohat Division, Pakistan,» *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, vol. 7, nº 15, pp. 1-24, 2021.
- [56] L. Constantino y J. Rodnizka, «The role of soft skills in employability in the financial industry,» *Financial Internet Quarterly*, vol. 18, nº 1, pp. 44-55, 2022.
- [57] L. Gruber, D. Barni de Campos, D. Pereira y A. Borges, «Training to develop soft skills for engineering students,» *Academic Journals*, vol. 17, nº 4, pp. 57-72, 2022.
- [58] R. Singh, J. Paul y V. Tewari, «The soft skills gap: a bottleneck in the talent supply in emerging economies,» *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-30, 2021.



