



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,
Volumen 8, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5

**INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LAS
EMPRESAS. ESTUDIO DE CASO. BRISTOL S.A-
SUCURSAL PILAR. AÑO 2024”**

**INFLUENCE OF SOFT SKILLS ON STAFF PRODUCTIVITY IN
COMPANIES. CASE STUDY. BRISTOL S.A- PILAR BRANCH.
YEAR 2024”**

José Emilio Zaracho Gamarra

Universidad Nacional de Pilar – Paraguay

Leticia Anahi Aquino Prieto

Universidad Nacional de Pilar - Paraguay

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i5.13970

Influencia de las Habilidades Blandas en la productividad del personal en las empresas. Estudio de caso. BRISTOL S.A- Sucursal Pilar. Año 2024”

José Emilio Zaracho Gamarra¹ezata.91@gmail.com<https://orcid.org/0009-0006-6729-8421>

Universidad Nacional de Pilar

Pilar- Paraguay

Leticia Anahi Aquino Prietoanahiaquino95@gmail.com<https://orcid.org/0009-0003-4538-7042>

Universidad Nacional de Pilar

Pilar- Paraguay

RESUMEN

Este artículo explora la influencia de las habilidades blandas en la productividad del personal en la empresa BRISTOL S.A. sucursal Pilar. A través de un estudio de caso, se analizan competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptación al cambio, y su impacto en el rendimiento organizacional. La muestra lo componen los colaboradores de la entidad. La investigación utiliza un enfoque mixto que combina análisis cualitativo y cuantitativo, proporcionando una visión integral del papel que juegan estas competencias en la mejora de la eficiencia laboral y la cohesión del equipo. Los resultados sugieren que habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional desempeñan un rol crucial en la mejora del rendimiento organizacional. El estudio concluye con recomendaciones para promover estas competencias dentro de la organización y aumentar la eficiencia.

Palabras clave: habilidades, blandas, productividad, personal, venta

¹ Autor principal.

Correspondencia: ezata.91@gmail.com

Influence of Soft Skills on staff productivity in companies. Case study. BRISTOL S.A- Pilar Branch. Year 2024”

ABSTRACT

This article explores the influence of soft skills on staff productivity in the company BRISTOL S.A. Pilar branch. Through a case study, competencies such as communication, teamwork, leadership and adaptation to change are analyzed, and their impact on organizational performance. The sample is made up of the entity's collaborators. The research uses a mixed approach that combines qualitative and quantitative analysis, providing a comprehensive view of the role these competencies play in improving work efficiency and team cohesion. The results suggest that skills such as effective communication, teamwork and emotional intelligence play a crucial role in improving organizational performance. The study concludes with recommendations to promote these competencies within the organization and increase efficiency.

Keywords: skills, soft, productivity, staff, sale

Artículo recibido 10 setiembre 2024

Aceptado para publicación: 15 octubre 2024



INTRODUCCIÓN

Para Drucker, en un mundo empresarial en constante evolución, las habilidades técnicas o "duras" ya no son suficientes para garantizar el éxito y la productividad de los empleados. Cada vez más, las empresas reconocen la importancia de las habilidades blandas como factores determinantes en el desempeño laboral y la cohesión de los equipos. Las habilidades blandas, tales como la comunicación, la resolución de conflictos, la adaptabilidad y la inteligencia emocional, no solo mejoran la dinámica interna, sino que también contribuyen a la productividad general. (Drucker, 1999)

En el contexto empresarial actual, las habilidades blandas han cobrado mayor relevancia como factores determinantes en la productividad de los empleados. Si bien las habilidades técnicas siguen siendo esenciales, la capacidad de interactuar eficazmente, trabajar en equipo y gestionar las emociones influye significativamente en el rendimiento y éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Estudios previos han demostrado que las empresas que invierten en el desarrollo de habilidades blandas obtienen mejores resultados en términos de eficiencia y cohesión organizacional (Alles, 2005; Garwood, 2012).

Brungardt (2011), citado por Davis y Werther (1995) señaló que los trabajadores de hoy tienen tareas de trabajo menos repetitivas y necesitan más autonomía y habilidades blandas superiores debido al aplanamiento de la estructura organizacional. (Davis, K., & Werther, W. (, 1995)

Habilidades Blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como competencias no cognitivas, se refieren a la capacidad de una persona para relacionarse eficazmente en el ámbito laboral (Goleman, 1998). Estas habilidades incluyen la empatía, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptarse a los cambios. Según Goleman, las habilidades blandas están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional, la cual tiene un impacto directo en el rendimiento de los empleados y, por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Las investigaciones también indican que las habilidades blandas son fundamentales para enfrentar los desafíos que presentan las estructuras organizacionales actuales, que requieren de mayor autonomía y capacidad para resolver problemas complejos (Brungardt, 2011). En BRISTOL S.A., el desarrollo de estas competencias es clave para mejorar el desempeño en áreas críticas como la post-venta, donde los



empleados deben gestionar relaciones interpersonales de manera eficiente.

Según Bradberry, T., & Greaves, J (2009), entre las habilidades blandas más relevantes se destacan:

Comunicación efectiva: La capacidad de transmitir ideas de manera clara y comprensible, tanto de manera verbal como no verbal .

Trabajo en equipo: La habilidad para colaborar con otros hacia objetivos comunes, favoreciendo la sinergia y el apoyo mutuo dentro de los equipos .

Inteligencia emocional: La capacidad de reconocer, comprender y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás, favoreciendo un ambiente de trabajo más equilibrado y eficiente .

Para Singer, Guzmán, & Donoso (2009) las habilidades blandas son un “conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”. Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir cómo debe ser una persona, qué habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás.

Existen diversas habilidades blandas, las mismas que son respuestas a competencias que están ligadas a la inteligencia emocional de cada individuo, pues es la inteligencia emocional la que determina la capacidad potencial de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas que están basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos: Autocontrol o autorregulación, Conocimiento de uno mismo, Motivación, Empatía y Habilidades sociales. (Goleman, 1998)

Productividad y Desempeño Laboral

La productividad en las organizaciones depende no solo de la capacidad técnica de los empleados, sino también de su habilidad para colaborar, resolver conflictos y trabajar en equipo (Chiavenato, 2009).

Según Davis y Werther (1995), la evaluación del desempeño debe considerar tanto los resultados alcanzados como la calidad de las interacciones entre los miembros del equipo. En BRISTOL S.A., donde la satisfacción del cliente depende en gran medida del desempeño del equipo de post-venta, la influencia de las habilidades blandas es crucial para el éxito organizacional.

De otro lado, Alles (2005) considera que la evaluación del desempeño es una forma de la cual dispone la dirección para supervisar al personal, buscando generar que se establezca un puente de comprensión y diálogo entre el supervisor y sus colaboradores respecto a lo que se espera de cada uno, cómo lograr cumplir con las expectativas planteadas y cómo mejorar los resultados.



La productividad, definida como la relación entre la producción de bienes y servicios y los recursos empleados, depende tanto de factores técnicos como humanos . En este sentido, las habilidades blandas juegan un papel crucial en la mejora de la eficiencia organizacional, ya que promueven un entorno de trabajo armonioso y aumentan la motivación y el compromiso de los empleados . (Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. , 1993)

Este artículo examina la relación entre las habilidades blandas y la productividad del personal en la empresa BRISTOL S.A, sucursal Pilar., con el objetivo de identificar cuáles de estas competencias son más influyentes en el contexto organizacional y cómo pueden ser mejor desarrolladas. Por ende el trabajo de investigación se establece como interrogante principal: ¿De qué manera influye las habilidades blandas en la productividad del personal en la empresa Bristol?. Partiendo de esta problemática, se propone como objetivo ***“Determinar la influencia de las habilidades blandas en el personal de venta de la empresa Bristol, sucursal Pilar”***, atendiendo aspectos como el nivel de desarrollo de las habilidades blandas, el desempeño del personal de venta y la influencia de las habilidades sociales sobre el desempeño del personal de venta

METODOLOGÍA

El estudio emplea una metodología de investigación descriptiva con un enfoque mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, que incluye entrevistas, encuestas y análisis de datos de rendimiento interno.

Población y Muestra: La investigación se llevó a cabo en BRISTOL S.A., con una población compuesta por 50 empleados, de los cuales se seleccionó una muestra de 17 personas del área de venta y el gerente general.

Recolección de Datos: Se utilizaron cuestionarios para medir el desarrollo de habilidades blandas en cinco dimensiones clave (empatía, autorregulación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo) y el desempeño laboral en las dimensiones (orientación a resultados, calidad, iniciativa, etc.). Asimismo, se realizaron entrevistas semi-estructuradas para obtener información cualitativa sobre la percepción de los empleados respecto a la importancia de estas habilidades en su desempeño.

Análisis de Datos: Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, mientras que los datos cualitativos se analizaron utilizando técnicas de codificación temática para identificar patrones



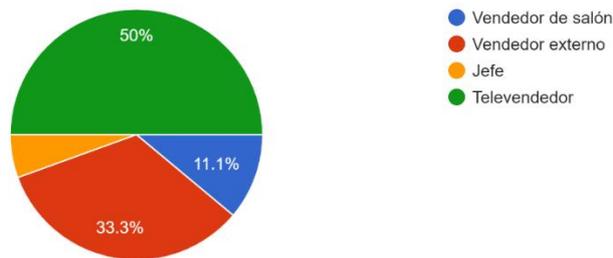
relacionados con el impacto de las habilidades blandas en la productividad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presentan los hallazgos del cuestionario aplicado

Figura 1.

Cargo que desempeña
18 respuestas

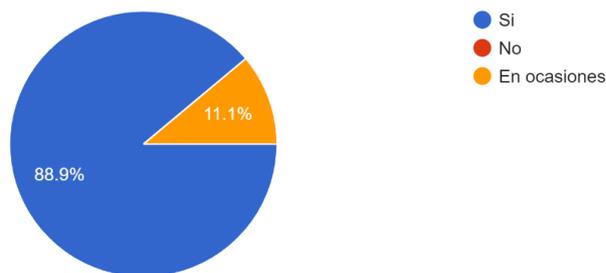


Los resultados reflejan que los cargos en 50% están representados por televendedores, seguido de vendedores externos y de salón.

Con relación al nivel de desarrollo de las habilidades blandas, el desempeño del personas y la influencia de las habilidades sociales, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2

Cumple adecuadamente con las tareas que se le encomienda.
18 respuestas



88.9% de los empleados cumplen adecuadamente con las tareas que se les asignan.

11.1% solo las cumplen en ocasiones.

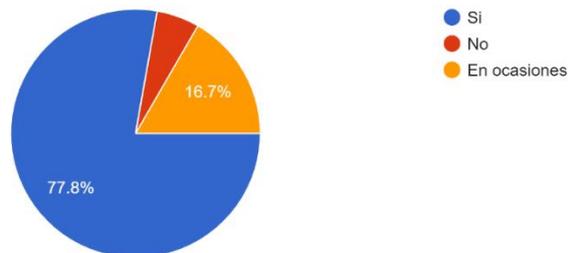
Comentario: La gran mayoría del personal es eficiente y confiable a la hora de cumplir con las tareas asignadas, lo cual es un indicador positivo en cuanto a responsabilidad y productividad. Sin embargo, un pequeño porcentaje de empleados podría necesitar apoyo adicional o seguimiento para garantizar un rendimiento más consistente. Becker (1964) sostiene que la inversión en la educación y formación del

capital humano es fundamental para mejorar la productividad y el rendimiento laboral, ya que las habilidades blandas son un activo importante en el mercado laboral.

Figura 3

Realiza un volumen adecuado de trabajo.

18 respuestas



77.8% del personal realiza un volumen de trabajo adecuado.

16.7% cumple con el volumen de trabajo en ocasiones.

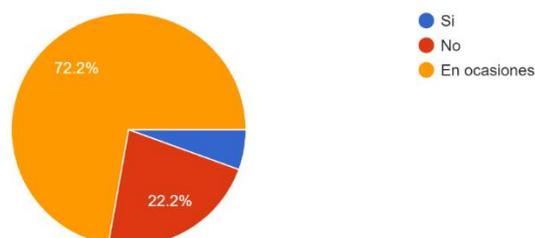
5.5% (según la porción restante visible en el gráfico) no cumple con el volumen esperado de trabajo.

Comentario: Aunque más del 75% del equipo realiza un volumen adecuado de trabajo, existe un margen considerable (aproximadamente 22.2%) que no alcanza las expectativas de manera constante. Esto puede indicar la necesidad de revisar cargas de trabajo, expectativas o proporcionar capacitación adicional para mejorar la eficiencia del equipo. El gerente ha mencionado que la empresa su nivel de productividad es medido por metas logradas, aquel personal que mas de dos meses no alcanza la meta establecida, en primera instancia son ayudados por otros para lograr el objetivo. Para Taylor la eficiencia en el trabajo se logra a través de la optimización de procesos y la mejora de habilidades del personal, incluyendo las habilidades blandas como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Figura 4

No comete errores en el trabajo.

18 respuestas



72.2% de los empleados solo **en ocasiones** comete errores

22.2% comete errores.

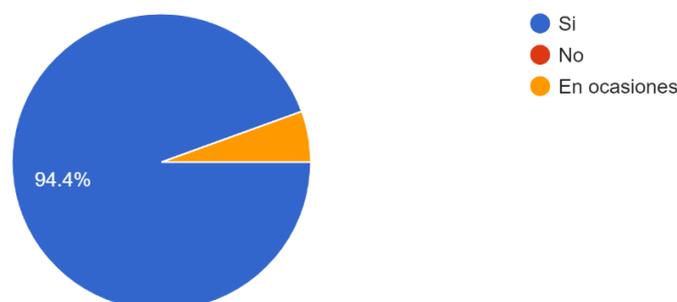
5.6% nunca comete errores.

Comentario: La mayoría de los empleados (72.2%) cometen errores ocasionalmente, lo que podría ser natural en cualquier entorno laboral, pero es importante que estos errores se mantengan dentro de un margen tolerable. Sin embargo, un 22.2% de los empleados comete errores de manera más frecuente, lo que puede ser una señal de la necesidad de mejorar la capacitación, los procesos o los mecanismos de revisión para reducir los errores y mejorar la eficiencia general. Estos datos son corroborados por el gerente general durante la entrevista, quien mencionó que los colaboradores que persisten en cometer fallas, son convocados y se dialoga con los mismos para buscar la forma de subsanar esos errores. Ulrich enfatiza la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos para potenciar el desarrollo de habilidades blandas en los empleados y mejorar así el desempeño organizacional. (Ulrich, 1997)

Figura 5

Hace uso racional de los recursos.

18 responses



94.4% del personal hace un uso racional de los recursos.

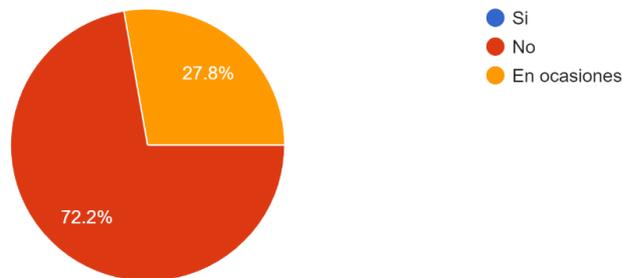
5.6% lo hace en ocasiones.

Comentario: Este resultado es altamente positivo, ya que casi la totalidad del personal utiliza los recursos de manera eficiente y racional, lo que es un indicativo de una buena gestión de los insumos y una consciencia clara sobre la importancia de optimizar el uso de materiales o herramientas en su trabajo diario. Bandura plantea que el aprendizaje de habilidades blandas se da a través de la observación, la imitación y la práctica, lo que destaca la influencia del entorno social en el desarrollo de estas

habilidades. (Bandura, 1977)

Figura 6

No requiere de supervisión frecuente.
18 respuestas



Comentario: El 72.2% de los empleados que no requiere supervisión frecuente es un indicador muy positivo, ya que refleja un alto grado de autonomía y confianza en el equipo. Estos empleados probablemente son capaces de gestionar sus tareas de manera eficiente y responsable sin necesidad de seguimiento constante, lo que optimiza el tiempo de los supervisores y mejora la productividad general. Por otro lado, el 27.8% que requiere supervisión en ocasiones sugiere que hay un grupo de empleados que necesita apoyo o dirección en ciertos momentos, lo que podría ser normal dependiendo de la complejidad de las tareas o la experiencia del personal. Sin embargo, se podría considerar la posibilidad de identificar las razones por las cuales estos empleados requieren supervisión y, de ser necesario, implementar capacitaciones o ajustes en los procesos para mejorar su autonomía.

Con relación a este punto, el gerente expone que la empresa brinda capacitaciones a los vendedores de manera trimestral, como mecanismo de mejoras en la productividad. En este contexto (Deci y Ryan, 1985) en su teoría de la Autodeterminación, sugiere que cuando los empleados sienten autonomía y control sobre su trabajo, tienden a estar más motivados y productivos. La falta de necesidad de supervisión podría ser un reflejo de un entorno de trabajo que fomenta la autonomía y el crecimiento personal.

Figura 7

Se muestra profesional en el trabajo.
18 respuestas

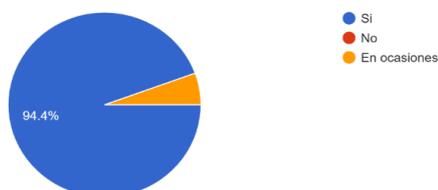


Figura 8

Se muestra respetuoso y amable en el trato.
18 respuestas



Comentarios: Atendiendo los resultados obtenidos en cuanto a si se muestra profesional, respetuoso y amable en el trabajo y el trato, se puede mencionar que el hecho de que el **94.4%** de los empleados se muestre profesional en el trabajo refleja un excelente indicador de la actitud y el compromiso del equipo hacia sus responsabilidades. La profesionalidad implica que los empleados cumplen con altos estándares de conducta, precisión y seriedad en la realización de sus tareas, lo cual es fundamental para mantener la calidad del servicio y la reputación de la empresa.

El **100%** de los empleados siendo respetuosos y amables refleja una cultura organizacional sólida en cuanto a las relaciones interpersonales. Esto no solo fomenta un ambiente de trabajo positivo, sino que también es esencial para la atención al cliente y la interacción entre colegas. La amabilidad y el respeto son factores clave en la cohesión del equipo y en la satisfacción del cliente, lo que, en última instancia, puede contribuir al éxito general de la empresa. Por ende estas actitudes se reflejan en la **figura 9** donde se da una adecuada orientación a los clientes. Goleman (1995), con su teoría sobre la inteligencia emocional, sostiene que las habilidades sociales, como el respeto, la amabilidad y la profesionalidad, son clave en el entorno laboral. Estas competencias emocionales permiten que los empleados interactúen exitosamente con los demás, construir relaciones fuertes y crear un ambiente de trabajo positivo. La alta proporción de empleados que demuestran estas cualidades podría reflejar una cultura empresarial que promueve la inteligencia emocional como factor clave para el éxito individual y organizacional.

Figura 9

Brinda una adecuada orientación a los clientes.

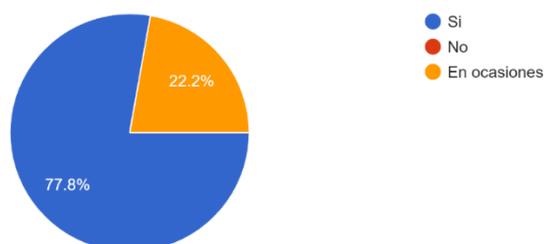
18 responses



Figura 10

Evita los conflictos dentro del equipo.

18 responses

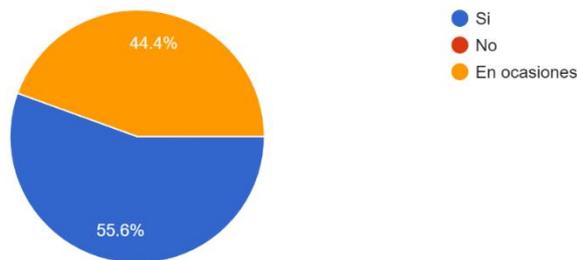


Comentario: El 77.8% de los empleados que evita los conflictos de manera consistente indica que una gran mayoría del equipo maneja adecuadamente sus relaciones interpersonales y es capaz de resolver diferencias de manera constructiva. Este es un aspecto muy positivo, ya que la habilidad para evitar y gestionar conflictos es esencial para mantener un ambiente de trabajo armónico y productivo.

Por otro lado, el 22.2% que evita los conflictos solo en ocasiones puede señalar que, aunque estos empleados generalmente son pacíficos, pueden enfrentar dificultades en ciertas situaciones para manejar tensiones o desacuerdos. Esto podría deberse a la falta de habilidades de resolución de conflictos o a factores contextuales específicos que los desafían más que a otros. Evitar y gestionar conflictos de manera constructiva puede estar relacionado con la necesidad de pertenencia y de seguridad, ya que una buena gestión de conflictos contribuye a mantener un ambiente de trabajo armonioso y seguro. (Maslow, 1943)

Figura 11

Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.
18 responses



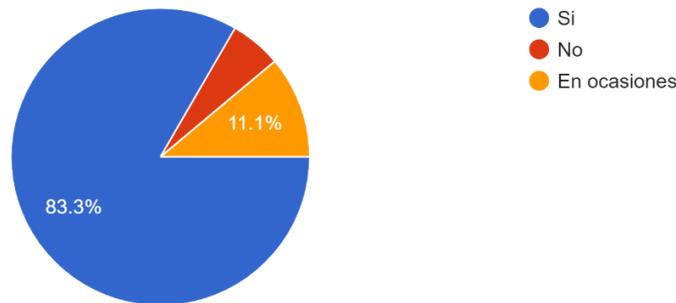
Comentario: El **55.6%** de los empleados que muestra constantemente nuevas ideas para mejorar los procesos es un indicador positivo de la capacidad innovadora dentro del equipo. Esto sugiere que más de la mitad de los trabajadores no solo cumple con sus funciones, sino que también está comprometida en identificar áreas de mejora y proponer soluciones que optimicen la eficiencia y la calidad del trabajo. Este tipo de mentalidad proactiva es esencial para el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Por otro lado, el **44.4%** de los empleados que solo ocasionalmente aporta nuevas ideas sugiere que hay un grupo significativo que podría necesitar mayor motivación, capacitación o confianza para participar más activamente en la innovación. Este grupo podría estar limitado por barreras como falta de tiempo, apoyo o un entorno que no fomenta suficientemente la creatividad. Atendiendo lo mencionado por Maslow en su teoría de la motivación, la generación de nuevas ideas para mejorar procesos puede vincularse con la necesidad de autorrealización, ya que implica buscar constantemente la mejora y la innovación, lo cual contribuye al crecimiento personal y profesional.

Figura 12

Se muestra accesible al cambio.

18 responses

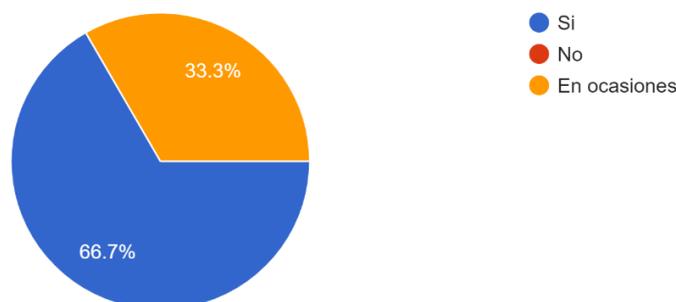


Comentario: El **83.3%** de los empleados que se muestra accesible a los cambios es una señal muy positiva, ya que refleja una disposición abierta y adaptable en la mayoría del equipo. La capacidad de adaptarse a cambios en procesos, tecnología o dinámicas organizacionales es crucial para el éxito en un entorno empresarial en constante evolución. Este porcentaje elevado indica que la mayoría del personal está preparado para enfrentar desafíos y ajustes con una mentalidad flexible. El **11.1%** que es accesible solo en ocasiones podría beneficiarse de apoyo adicional o estrategias que faciliten su adaptación a los cambios. Lawrence y Lorsch (1967), sugiere que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de adaptarse de manera efectiva a los cambios en su entorno interno y externo.

Figura 13

Se anticipa a las dificultades.

18 responses



Comentario: En cuanto a la **anticipación a las dificultades**, el **66.7%** que se anticipa a problemas es también un resultado alentador. Este grupo demuestra habilidades proactivas al identificar posibles obstáculos antes de que se conviertan en problemas importantes, lo que es clave para la prevención y la resolución eficiente de complicaciones. Sin embargo, el **33.3%** que solo se anticipa en ocasiones puede indicar que algunos empleados necesitan mejorar en este aspecto, ya sea a través de mayor planificación, análisis crítico o formación en la resolución de problemas.

Figura 14

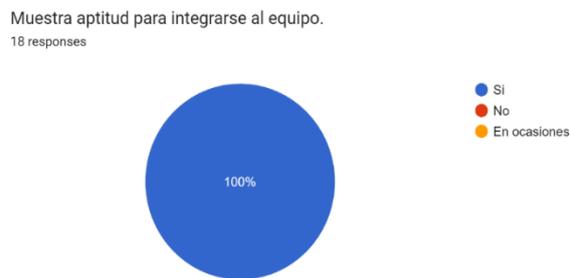
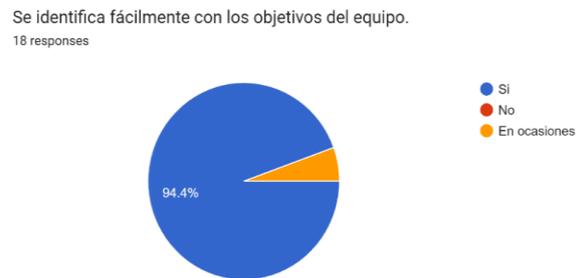


Figura 15



Comentario: Con relación a si muestra aptitud para integrarse al equipo y se identifica fácilmente con los objetivos del equipo, se obtuvo que el 100% de los empleados que muestra actitud para integrarse al equipo y que se identifica con los objetivos de la empresa es un excelente indicador de cohesión organizacional y alineación con la visión de la empresa. Esto significa que todos los empleados no solo colaboran bien con sus compañeros, sino que también comparten el compromiso con los fines y metas generales de la organización. Este nivel de identificación y compromiso es vital para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Según la Teoría de la Motivación Intrínseca, cuando los individuos se sienten identificados con los objetivos de la organización, perciben significado en su trabajo y se sienten parte de un equipo cohesionado, están más motivados de forma interna para realizar sus tareas de manera proactiva y comprometida. (Deci, E. L., & Ryan, R. M, 1985)

Figura 16

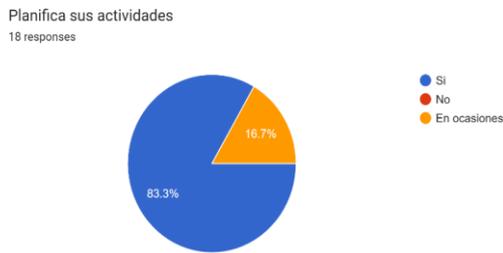


Figura 17



Comentarios: En cuanto a la **planificación de actividades**, el **83.3%** de los empleados que planifica de manera consistente refleja un enfoque organizado y estratégico en su trabajo diario. La planificación es clave para mantener la eficiencia y priorizar tareas. El **16.7%** que lo hace solo en ocasiones sugiere que podría haber un grupo que necesita mejorar su capacidad de organización o recibir herramientas y formación para estructurar mejor sus actividades.

El **88.9%** que ejecuta sus actividades siguiendo los procedimientos indica que la mayoría del personal es disciplinado y cumple con las normas y guías establecidas, lo cual es esencial para mantener la consistencia y la calidad del trabajo. Sin embargo, el **11.1%** que lo hace solo en ocasiones podría necesitar un recordatorio o una capacitación adicional sobre la importancia de adherirse a los procedimientos establecidos para evitar errores o ineficiencias.

Finalmente, el hecho de que el **100%** de los empleados se preocupe por alcanzar los objetivos (Figura 18) refleja una fuerte orientación hacia los resultados. Todos los empleados están enfocados en cumplir con los objetivos de la empresa, lo cual es crucial para el rendimiento y el éxito de la organización en su conjunto.

Figura 18



Según la Teoría de la Motivación de Maslow, la planificación de actividades de manera consistente refleja la necesidad de seguridad y orden, ya que una planificación efectiva ayuda a priorizar tareas y mantener una estructura adecuada en el trabajo. (Maslow, 1943)

La ejecución disciplinada de procedimientos también se relaciona con la necesidad de seguridad, ya que seguir normas y guías establecidas brinda un sentido de estabilidad y consistencia en el trabajo.

Por último, la preocupación por alcanzar los objetivos se alinea con la necesidad de autorrealización, ya que estar comprometido con los objetivos de la empresa y trabajar para cumplirlos contribuye al sentido de logro y éxito personal.

CONCLUSIONES

Los resultados reflejan que la mayoría del personal cumple con sus responsabilidades de manera efectiva, tanto en términos de calidad como de cantidad de trabajo. No obstante, el hecho de que haya un porcentaje significativo de empleados que solo ocasionalmente alcanzan el volumen esperado podría señalar áreas para la mejora organizacional.

Se puede observar un panorama mixto. Por un lado, la eficiencia en el uso de recursos es notablemente alta, lo que habla de una buena conciencia organizacional sobre la optimización de recursos. Por otro lado, aunque la mayoría de los empleados no cometen errores graves, el hecho de que una porción significativa del personal (22.2%) tenga dificultades en este aspecto podría ser un área crítica a abordar mediante revisiones de procedimientos o capacitaciones específicas para minimizar los errores y mejorar la calidad del trabajo.

Así mismo se muestran un equipo en su mayoría independiente y competente, pero con un área de mejora enfocada en quienes aún requieren supervisión ocasional, un entorno laboral con valores fuertes de respeto y profesionalismo, lo que es un activo valioso tanto para el ambiente interno como para la imagen externa de la empresa.

En general, el equipo muestra un alto grado de cohesión, compromiso con los objetivos de la empresa y una actitud positiva hacia la planificación y la ejecución de tareas. Aunque hay pequeños porcentajes de empleados que podrían mejorar en la planificación y en el cumplimiento estricto de los procedimientos, la visión general es muy positiva, y las áreas de mejora son manejables a través de un apoyo continuo y formación.



La presente investigación ha demostrado que las habilidades blandas juegan un papel crucial en la productividad de los empleados de BRISTOL SA. Los resultados obtenidos a través de métodos mixtos evidencian que competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad no solo mejoran la dinámica interna de la empresa, sino que también se correlacionan positivamente con el rendimiento laboral. De los datos analizados, se puede concluir que, a mayor desarrollo de estas competencias, mayor es la productividad y eficiencia del personal. Estos hallazgos subrayan la importancia de seguir invirtiendo en programas de capacitación en habilidades blandas para maximizar el potencial de los empleados y garantizar un mejor desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bajo, L. (1985). *Teoría del liderazgo transformacional*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje social*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. Nueva York, NY: Free Press.
- Becker, G. S. (1964). *Teoría del capital humano*. Nueva York, NY: Columbia University Press.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Inteligencia Emocional 2.0*. Talento Inteligente.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chiavenato, H. (2002). *La gestión del talento humano*. Editorial Mac Graw Hill.
https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato
- Davis, K., & Werther, W. (. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nueva York, NY: Plenum Press.
- Drucker, P. (1999). *Retos de la gestión para el siglo XXI*. HarperCollins.
- Financiero, S. J. (2017). ¿A quién corresponde el reto de desarrollar las habilidades de los colaboradores? *Business and Economics*, 2017–2018.
<https://search.proquest.com/docview/1945731342?accountid=37610>



- Fierro, C. F. (2017). Las competencias laborales en el sector público: Un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403419>
- Gallego, A., Cruz, C., & Lizama, L. (2000). *Inteligencia emocional* (1st ed.). Bogotá: El Búho.
- Garwood, R. (2012). Supporting the underperforming manager: Teaching the soft skills that can make all the difference. *Human Resource Management International*.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional: por qué puede importar más que el coeficiente intelectual*. Libros gallo.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional. Ensayo* (Vol. 27a). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Teoría del liderazgo situacional. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Ismail, R., Yussof, I., & Sieng, L. W. (2011). Employers' perceptions on graduates in Malaysian service sector. *International Business Management*, 5(3), 184-193.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. . (1993). La sabiduría de los equipos: creación de una organización de alto rendimiento. . *Prensa de Harvard Business Review*.
- Knowles, M. S. (1980). *Teoría de la educación y capacitación continuada*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lagos, C. (2012). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas” desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV°. *Universidad Alberto Hurtado*.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1939). Teoría del comportamiento organizacional. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Maslow, A. H. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Montoya, D. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015. Pontificia Universidad Católica del Perú.



http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7490/MONTOYA_MEZA_DA_NIEL_RELACION.pdf

Navarro, R. (2004). La educación y el desarrollo de habilidades cognitivas. Revista de La Universidad Cristóbal Colón. <http://www.eumed.net/rev/rucc/17-18/ren.zip>

País, U. (2011). Se debería capacitar a las personas en habilidades blandas. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, (Nov 18), 4.
<https://doi.org/http://dx.doi.org.library.capella.edu/10.7748/nr.21.5.8.e1208>

Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. Estudios Gerenciales, 24(109), 87–103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)

Quiñonez, E., & Durán, G. (2016). Desarrollo de soft skills: Una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(10), 59–76.

Rao, M. S. (2012). Myths and truths about soft skills. T + D, 66(5), 48–51.
<https://doi.org/10.3102/0013189X025002011>

Silva, J. (2016). Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando competencias blandas en jóvenes. Pontificia Universidad Católica de Chile (proyecto 1080292), 1–20.
http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Comp_etencias_Blandas_en_Jovenes.pdf

Schein, E. H. (1985). Teoría de la cultura organizacional. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ulrich, D. (1997). Recursos humanos como ventaja competitiva. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ward, H. (2011). Las empresas deben darle espacio a los líderes con destrezas blandas. Business And Economics--Banking And Finance, (Nov 18), 4.
<https://doi.org/http://dx.doi.org.library.capella.edu/10.7748/nr.21.5.8.e1208>

