

Habilidades blandas y desempeño empresarial: una relación de su estado desde el mercado ferretero de Colombia

***Attacks on democracy and populism:
defending the constitution and the role of digital constitutionalism***

Adriana Agresott Fuentes¹

Universidad de Sucre – Sincelejo, Colombia
aagresott@gmail.com

William A. Niebles Nuñez²

Universidad de Sucre – Sincelejo, Colombia
william.niebles@unisucre.edu.co

Carlos Pacheco Ruiz³

Universidad de Sucre – Sincelejo, Colombia
carlos.pacheco@unisucre.edu.co

Cómo citar/ How to cite: Agresott, A., Niebles, W. & Pacheco, C. (2025). Habilidades blandas y desempeño empresarial: una relación de su estado desde el mercado ferretero de Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 20(2), 302 – 318. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2025v20n2.13212>

Resumen

La industria ferretera —estrechamente ligada a la construcción en Colombia— constituye un actor clave de la economía regional. Este estudio, cuantitativo y no experimental, examinó empresas del Departamento de Sucre con el propósito de estimar la relación entre habilidades blandas y desempeño empresarial. A partir de trabajo de campo se reunie-

Fecha de recepción: 29 de agosto de 2025

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA

Fecha de evaluación: 30 de septiembre de 2025

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Fecha de aceptación: 2 de octubre de 2025

Published by Universidad Libre

Este documento es resultado del trabajo de grado en MBA

¹ Economista, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Máster en Administración de Empresas.

² Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Dirección Estratégica, Administrador de Empresas. Docente de la Universidad de Sucre.

³ Magíster en Administración. Docente en la Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia.

ron datos que mostraron asociaciones estadísticamente significativas: liderazgo y trabajo en equipo se vinculan con estabilidad laboral; comunicación y manejo de conflictos, con ventas y reputación. Los hallazgos respaldan que las habilidades blandas contribuyen de forma directa y positiva al rendimiento de las ferreterías, ofreciendo un marco útil para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad del sector.

Palavras-chave

Habilidades blandas, Desempeño empresarial, Mercado ferretero, Liderazgo, Comunicación.

Abstract

The hardware industry, closely linked to Colombia's construction sector, plays a crucial economic role. This non-experimental, quantitative study analyzed companies in Sucre to explore the relationship between soft skills and business performance. Fieldwork revealed significant correlations: leadership and teamwork with job stability, and communication and conflict resolution with sales and reputation. Findings confirm that soft skills exert a direct, positive influence on hardware companies' outcomes, highlighting their importance in strengthening competitiveness and long-term sustainability.

Keywords

Soft skills, Business performance, Hardware field, Leadership, Communication.

Introducción

El sector ferretero no es solo góndolas, tornillos y mostradores: funciona como un termómetro de la construcción y, con ella, de la economía cotidiana. Cuando la actividad edificadora se mueve, las ferreterías lo sienten de inmediato. Basta un dato para dimensionarlo: en enero de 2023 se aprobaron licencias por 2,1 millones de metros cuadrados (FENALCO, 2024). Sin embargo, pese a su peso, aún sabemos poco de su realidad operativa: la escasez de información obliga a trabajar con fuentes primarias y a construir caracterizaciones propias, un vacío que este estudio busca atender.

En términos económicos, su papel es claro: alrededor de 450.000 empleos y una contribución cercana al 2,5% del PIB —unos \$24 billones en 2019— (FENALCO, 2024). Pero cuando aterrizamos en el Departamento de Sucre, aparece un reto estructural: más del 60% de informalidad laboral y apenas un 40% de empresas formalizadas en Cámara de Comercio (DANE, 2020). La mayoría de las ferreterías son negocios familiares, con liderazgos autocráticos y prácticas de gestión eminentemente empíricas; suele desconocerse el potencial del personal, lo que deriva en desmotivación y alta rotación, con efectos directos en el desempeño.

La literatura sugiere que parte de ese desempeño descansa en las habilidades interpersonales, esas competencias “del ser” que facilitan la relación con otros y la autogestión (Grugulis y Stoyanova, 2011). No es una intuición nueva: ya Barnard (1959) advertía que ignorar la relación entre capacidad y rendimiento mina la competitividad. Hoy lo vemos en mercados más inestables y exigentes, donde los clientes no toleran esperas y piden respuestas inmediatas; las empresas se ven forzadas a replantear estrategias y modos de vincularse con el mercado, y el sector ferretero no es la excepción. De allí la pertinencia de diagnósticos organizacionales y la atención a las soft skills en logística y cadena de suministro (Bak et al., 2019).

Autores como Kay y Russette (2000), Lin (2002), Chung-Herrera et al. (2003) y Susaeta et al. (2022) convergen en el valor de competencias como comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos y motivación. Estas ideas dialogan con hallazgos amplios: las “soft skills” son claves en el trabajo contemporáneo (Robles, 2012; Matteson et al., 2016), y la inteligencia emocional sostiene comportamientos efectivos y desempeño, también en entornos digitales (Goleman & Cherniss, 2001; Bonesso et al., 2020). En sectores cercanos a la construcción, el desarrollo de competencias gerenciales y de gestión de proyectos resulta decisivo (Edum-Fotwe y McCaffer, 2000; Pant y Baroudi, 2008; Ahadzie et al., 2008).

Cuando estas habilidades faltan, emergen los cuellos de botella: problemas de comunicación, coordinación deficiente, transmisión imprecisa de instrucciones y climas laborales que entorpecen la colaboración (Apose y Asamoah, 2019; Al-Araida et al., 2018; Smith et al., 1999; Stanford Graduate School of Business, 2016). La motivación actúa además como puente entre recompensas intrínsecas y rendimiento, un mecanismo relevante en negocios intensivos en servicio como las ferreterías (Manzoor et al., 2021).

En el frente comercial, medir el desempeño a través de ventas y relacionarlo con estrategias y capacidades internas ayuda a traducir estas competencias en resultados (Choudhary, 2012; Johnson y Groth, 2016; Nandakumar et al., 2011; Camisón Zornoza et al., 2007), sin perder de vista que tanto las condiciones del mercado como la gestión explican la rentabilidad (Roquebert et al., 1996; Schmalensee, 1985).

Con este telón de fondo —peso económico, informalidad alta y brechas de gestión—, el sector ferretero de Sucre tiene margen para fortalecer su competitividad, mejorar la atención al cliente y consolidar un clima de trabajo más colaborativo si incorpora de forma sistemática las habilidades interpersonales en su gestión. De aquí, parte este estudio con la finalidad de analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño empresarial en el sector ferretero de Sucre.

Metodología

La investigación se inscribe en el paradigma positivista, que parte de observar los fenómenos para generar conocimiento válido y comprobable sobre una realidad concebida como objetiva y medible; de ahí el énfasis en la observación, la cuantificación y el análisis de datos para explicar hechos sociales, identificar causas y contrastar teorías mediante el método científico (Babbie, 2016). En coherencia, se aplicaron encuestas estructuradas a la población seleccionada y los datos se trataron con técnicas estadísticas y matemáticas, tal como recomiendan los enfoques cuantitativos (Ramos, 2015; Kerlinger, 2002, citado en Sánchez Flores, 2019).

El diseño fue no experimental por concepto de que no se manipularon variables, sino que se observaron en su contexto real, registrando los fenómenos sin intervenir en ellos (Hernández et al., 2014; Creswell, 2014). Esta elección es pertinente cuando la intervención no es viable o ética y cuando se pretende describir los hechos tal como ocurren (Hernández et al., 2014; Creswell, 2014).

El estudio se planteó como cuantitativo porque midió fenómenos observables a los que se asignan valores numéricos —actitudes, comportamientos, percepciones— que luego se analizan con herramientas estadísticas; este tipo de investigación exige preguntas claras, variables bien definidas, muestreo representativo y rigor en el diseño para evaluar hipótesis y, cuando procede, vínculos causales (Kerlinger, 2002, citado en Sánchez Flores, 2019; Creswell, 2014).

El horizonte temporal fue transeccional o transversal, orientado a caracterizar el fenómeno en un momento específico para comprender su estructura o comportamiento, observando los hechos de manera natural para su posterior análisis (Arias, 2019; Arispe et al., 2020). En cuanto al alcance, se definió como descriptivo–correlacional: por un lado, describe con detalle el estado de las habilidades blandas y del desempeño empresarial en Sucre; por otro, estima el grado de asociación entre variables, midiendo cada una y sometiendo a prueba hipótesis sobre sus relaciones (Hernández et al., 2014). La hipótesis de trabajo formulada fue: *las habilidades blandas guardan una relación positiva con los resultados de desempeño empresarial en el sector ferretero de Sucre.*

La estrategia correlacional buscó establecer si existe y cuán intensa es la relación entre variables sin intervenir en ellas, usando coeficientes que miden fuerza y dirección del vínculo (Hair, Black y Babin, 2018; Cohen, Cohen, West y Aiken, 2014). Dado que los datos provinieron de escalas tipo Likert —ordinales y con supuestos de normalidad moderados— se empleó ρ de Spearman, cuyo intervalo va de -1 (vínculo negativo perfecto) a $+1$ (vínculo positivo perfecto), calculado a partir del orden de los puntajes (Spearman, 1904).

De forma complementaria, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio para indagar la estructura latente de la variable “habilidades blandas” —concebida en cuatro dimensiones—, identificar covariaciones relevantes y reducir la dimensionalidad en factores con sentido teórico (Hair et al., 2018).

Se entendió por población el conjunto de unidades que comparten rasgos pertinentes para el estudio y constituyen el universo de referencia (Bunge, 2018). La noción operativa adoptada considera a la población como todos los elementos que el investigador define según criterios del diseño, empleando indistintamente los términos población y universo cuando comparten esas características (Mejía, 2005, citado en Arias y Corvino, 2021).

El marco poblacional lo integraron empleados de 353 empresas registradas en el Registro Empresarial de la Cámara de Comercio de Sincelejo, clasificadas en el CIIU 4752 como “comercio al por menor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio y equipos de fontanería y calefacción”, además de 184 ferreterías ubicadas a lo largo del Departamento de Sucre. Para ajustar supuestos de muestreo se efectuó una prueba piloto en 15 empresas de Sincelejo con el fin de estimar el número promedio de empleados por estableci-

miento y detectar posibles inconvenientes del instrumento antes de su aplicación masiva (Fowler, 2013).

Con base en ello, se estimó una población de 718 empleados y se calculó el tamaño muestral mediante la fórmula usual para proporciones en población finita, asumiendo 95% de confianza ($Z = 1,96$) y error de $\pm 5\%$. La muestra efectiva analizada estuvo compuesta por 257 participantes —administradores, dependientes y entregadores—, considerada representativa del universo definido (Babbie, 2016; Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado. Entendemos el instrumento como un conjunto ordenado de preguntas vinculadas con una o varias variables de interés, con ítems abiertos y cerrados según su función de medición (Hernández et al., 2014). El cuestionario incluyó 41 ítems distribuidos en cuatro dimensiones para captar habilidades blandas y 9 ítems para evaluar desempeño empresarial. Se utilizó una escala tipo Likert de cinco opciones —ordenadas de “Nunca” a “Siempre”— adecuada para recoger actitudes, opiniones y percepciones (Hernández et al., 2014).

La validez de contenido se garantizó mediante el juicio de dos especialistas con experiencia en gestión y metodología de la investigación, quienes revisaron la congruencia entre ítems, variables, dimensiones e indicadores; en términos prácticos, la validación comprueba si el instrumento evalúa aquello que debe evaluar (Santos, 2017). Para reforzar la calidad del instrumento se aplicó una prueba piloto con profesionales de la Universidad de Sucre (Programa de Administración) y de la Universidad del Norte, externos a la población objetivo.

La confiabilidad se estimó con el coeficiente alfa de Cronbach, entendido como una medida de la consistencia interna de la escala y de la proporción de varianza atribuible al constructo evaluado; sus valores oscilan entre 0 y 1, donde cifras más altas indican mayor estabilidad de las mediciones (Hurtado, 2015). La interpretación se realizó atendiendo a los rangos sugeridos en la literatura metodológica, que diferencian niveles desde muy bajos hasta muy altos (Palella y Martins, 2017). En suma, el procedimiento aseguraba tanto la validez de contenido como la estabilidad métrica del instrumento antes del análisis.

Finalmente, el análisis combinó estadística descriptiva para caracterizar la muestra y las variables; correlación de rangos de Spearman para contrastar la hi-

pótesis sobre la relación entre habilidades blandas y desempeño empresarial; y análisis factorial exploratorio para esclarecer la estructura dimensional de las habilidades blandas. El enfoque —cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional— permitió observar el fenómeno en su contexto natural, estimar asociaciones sin manipulación de variables y aportar evidencia aplicada para el sector y territorio estudiados (Babbie, 2016; Hernández et al., 2014; Creswell, 2014).

Resultados

A partir de lo anteriormente mencionado, se presentan a continuación los resultados de la investigación. La autora Bavaresco (2013) señala que al presentar los resultados de un estudio, se evalúa si la hipótesis planteada se confirma o no, y se identifican las dificultades y limitaciones que pudieron surgir durante el desarrollo de la investigación, especificando las razones de estas, con el fin de que sean tenidas en cuenta en futuros trabajos de investigación.

Con el coeficiente de Spearman se busca medir el nivel de asociación o la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño empresarial en el sector ferretero del Departamento de Sucre, la tabla muestra las correlaciones existentes entre las dimensiones que componen las variables señaladas; la medida referente es $-1 > r > 1$, es decir, que el Rho de Spearman deba manifestar un valor positivo o negativo cercano a uno.

Tabla 1.

Correlación entre las variables habilidades blandas y desempeño empresarial

Variables	LIDERAZGO	TRJ_EQP	COM	RES_CONF	Ventas	Empleados	Reputación
LIDERAZGO	r = 1.000	r = .352**	r = .516**	r = .404**	r = .633**	r = .200**	r = .617**
Sig. (bil.)	–	0	0	0	0	0.003	0
N	232	232	232	232	232	232	232
TRJ_EQP	r = .352**	r = 1.000	r = .830**	r = .745**	r = .624**	r = .807**	r = .590**
Sig. (bil.)	0	–	0	0	0	0	0
N	232	232	232	232	232	232	232
COM	r = .516**	r = .830**	r = 1.000	r = .913**	r = .593**	r = .662**	r = .750**
Sig. (bil.)	0	0	–	0	0	0	0
N	232	232	232	232	232	232	232
RES_CONF	r = .404**	r = .745**	r = .913**	r = 1.000	r = .563**	r = .768**	r = .651**

Variables	LIDERAZGO	TRJ_EQP	COM	RES_CONF	Ventas	Empleados	Reputación
Sig. (bil.)	0	0	0	–	0	0	0
N	232	232	232	232	232	232	232
Ventas	r = .633**	r = .624**	r = .593**	r = .563**	r = 1.000	r = .495**	r = .616**
Sig. (bil.)	0	0	0	0	–	0	0
N	232	232	232	232	232	232	232
Empleados	r = .200**	r = .807**	r = .662**	r = .768**	r = .495**	r = 1.000	r = .327**
Sig. (bil.)	0.003	0	0	0	0	–	0
N	232	232	232	232	232	232	232
Reputación	r = .617**	r = .590**	r = .750**	r = .651**	r = .616**	r = .327**	r = 1.000
Sig. (bil.)	0	0	0	0	0	0	–
N	232	232	232	232	232	232	232

Nota: realización propia (2025).

A partir de estos resultados se procede a realizar las pruebas de hipótesis. En la hipótesis general se contrastó si las habilidades blandas están relacionadas de manera positiva, directa y significativa con el desempeño empresarial en el sector ferretero del Departamento de Sucre. Dado el carácter ordinal de las mediciones y su tratamiento no paramétrico, se utilizó el coeficiente rho de Spearman, adoptando como regla de decisión el criterio habitual: si Sig. < 0,05 se rechaza la hipótesis nula (H_0). Con base en la tabla de correlaciones —que reporta significación bilateral al 0,01— se concluyó que las variables están efectivamente asociadas de forma significativa; por tanto, se rechaza H_0 y se respalda la hipótesis de investigación.

En la hipótesis específica 1 (liderazgo), se evaluó si el liderazgo se relaciona de forma positiva, directa y significativa con el desempeño empresarial. Los resultados muestran asociaciones consistentes: $\rho = 0,633$ con Ventas, $\rho = 0,617$ con Reputación y una correlación baja con la estabilidad de Empleados ($\rho = 0,200$), todas significativas al 0,01. Bajo el mismo criterio (Sig. < 0,05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa: a mayor liderazgo, mejores resultados de desempeño.

En términos sustantivos, cuando los objetivos se comunican con claridad y la acción del líder alinea al equipo con la satisfacción del cliente, aumentan las probabilidades de ventas efectivas y, con ellas, el desempeño. Este hallazgo dialoga con la evidencia sobre liderazgo transformacional y su vínculo con bienestar del empleado y resultados de negocio por la vía de la satisfacción (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017).

En la hipótesis específica 2 (trabajo en equipo), se examinó la relación entre la colaboración interna y el desempeño. Se observaron correlaciones positivas y significativas: $\rho = 0,624$ con Ventas, $\rho = 0,807$ con Empleados y $\rho = 0,590$ con Reputación ($p < 0,01$ en todos los casos). Con ello, se rechaza la hipótesis nula y se respalda la relación positiva entre trabajo en equipo y desempeño. En la práctica, equipos con cultura de apoyo y retroalimentación incrementan motivación y satisfacción, lo que se traduce en mayor eficiencia comercial y mejores resultados (Yoon y Kim, 2020).

La asociación más alta aparece con la estabilidad del empleado ($\rho = 0,807$), coherente con la idea de que la seguridad laboral facilita la cooperación sostenida y la construcción de confianza; la inestabilidad, en cambio, eleva tensiones y reduce el compromiso colaborativo (Kim y Park, 2017). La reputación, como faceta del desempeño, también se beneficia del buen trabajo en equipo, aunque depende además de la calidad del producto y de la cultura organizacional; aun así, opera como un termómetro útil del compromiso y la coordinación interna (Cannon y Perrault, 1999).

En la hipótesis específica 3 (comunicación), se contrastó si la comunicación se asocia de manera positiva y significativa con el desempeño. Los coeficientes respaldan esta relación: $\rho = 0,593$ con Ventas, $\rho = 0,662$ con Empleados y $\rho = 0,750$ con Reputación, con significación bilateral al 0,01. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. La lectura sustantiva es directa: la calidad de la comunicación con clientes —escucha activa, comprensión de necesidades y respuesta con soluciones pertinentes— y la claridad en la coordinación interna —alineación de metas, resolución oportuna de dudas— favorecen ventas efectivas y un desempeño superior.

Además, un clima comunicativo transparente contribuye a la credibilidad y a la confianza externas, lo que refuerza la reputación de la empresa; la comunicación deficiente, por el contrario, erosiona esa confianza y termina afectando los resultados. En el plano interno, la comunicación clara y frecuente fomenta motivación, lealtad y estabilidad, factores que también se reflejan en el desempeño.

En la hipótesis específica 4 (resolución de conflictos), se evaluó si la capacidad para gestionar desacuerdos se relaciona positivamente con el desempeño. Los resultados indican asociaciones significativas: $\rho = 0,563$ con Ventas, $\rho = 0,768$ con Empleados y $\rho = 0,651$ con Reputación ($p < 0,01$). De nuevo, bajo el criterio $Sig. < 0,05$, se rechaza la hipótesis nula. En términos operativos, gestionar conflictos con

oportunidad y enfoque constructivo fortalece la confianza dentro del equipo, sostiene la cooperación y evita costos de fricción; ese terreno más estable se traduce en continuidad comercial, mejor percepción externa y, en última instancia, mejor desempeño.

La relación entre la resolución de conflictos y las ventas como indicador del desempeño empresarial es positiva de acuerdo con el hallazgo; en el contexto organizacional, esto puede deberse a que los equipos que manejan de manera efectiva los conflictos construyen lazos de compromiso y confianza, lo que contribuye al desempeño. Igualmente, Bayer et al. (2020) concluyen que gestionar adecuadamente los conflictos en el entorno laboral se asocia con una mayor retención de personal: no solo aumenta la satisfacción y el compromiso con la organización, sino que también se relaciona con mayor estabilidad en el empleo.

El desempeño empresarial medido desde la reputación también guarda relación con la resolución de conflictos: cuando una empresa goza de buena reputación suele percibirse como confiable y ética, atenta a sus empleados, clientes y al entorno. Si la organización gestiona los conflictos de forma efectiva, refuerza esa reputación al mostrar que cuida relaciones saludables con sus grupos de interés; es, en efecto, una relación de doble vía.

Conclusiones

El análisis permitió comprobar que las habilidades blandas están estrechamente relacionadas con el desempeño empresarial en el sector ferretero de Sucre. Se identificó que competencias como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos influyen de manera positiva en las ventas, en la estabilidad de los empleados y en la reputación de las empresas. En contexto, estos resultados pesan más si se recuerda que la mayoría de las ferreterías del departamento de Sucre funcionan como negocios familiares, con altos niveles de informalidad y una dependencia cotidiana de la interacción con clientes, proveedores y trabajadores.

En negocios de tamaño pequeño y mediano, el liderazgo pesa en lo cotidiano. Cuando quien dirige escucha, enseña y acompaña, la motivación del equipo sube y con ella la confianza y la satisfacción en el trabajo. Ese clima se nota en cosas concretas: menos errores en inventario, mejor atención en el mostrador y clientes que vuelven. No se trata solo de administrar recursos, sino de poner a las personas

en el centro de la estrategia, orientar metas claras y dar seguimiento. Esa combinación suele reflejarse en ventas más estables y en una reputación que crece con el boca a boca.

El trabajo en equipo funciona como un segundo pilar. Si los empleados perciben respaldo y reglas claras, se abren a colaborar, comparten tareas y resuelven imprevistos sin fricción. En una jornada con pedidos urgentes o con picos de obra, esa coordinación evita cuellos de botella y mejora la calidad del servicio. La asesoría técnica y el trato cercano son ventajas del sector, y se sostienen mejor cuando hay cohesión interna. Con el tiempo, esa cultura refuerza la identidad del negocio y lo hace más visible en su mercado local.

La comunicación une lo que se decide en la oficina con lo que ocurre frente al cliente. Indicaciones precisas y mensajes oportunos facilitan la coordinación, aclaran procedimientos y dan consistencia a los procesos. También fortalecen el vínculo con quien compra, porque permiten entregar información fiable sobre productos, precios y servicios. Hacia adentro, la comunicación transparente evita rumores, reduce rotación y da sentido de pertenencia. Hacia afuera, proyecta seriedad y confiabilidad, y eso termina pesando en la reputación.

La forma de enfrentar desacuerdos también incide en los resultados. En cualquier operación surgen choques por horarios, descuentos o prioridad de pedidos. Abordarlos con reglas conocidas, espacios de escucha y acuerdos verificables previene divisiones y sostiene un clima laboral saludable. Los negocios que optan por la mediación y el diálogo retienen talento, aseguran continuidad operativa y cuidan la experiencia del cliente. Resolver a tiempo no solo evita costos ocultos, también protege la imagen del establecimiento.

En conjunto, estos hallazgos muestran que las habilidades blandas no son un adorno, sino parte del capital que sostiene el desempeño. En el comercio ferretero su efecto trasciende lo interno y se nota en la sostenibilidad del negocio y en su competitividad frente a alternativas mayores o digitales. Invertir en estas competencias ayuda a ordenar la operación, mejora la atención y consolida un ambiente de trabajo estable y motivador.

A la vez, quedan preguntas abiertas. Conviene contrastar estos resultados con otros giros comerciales y con sectores industriales para ver qué se repite y qué cambia. También es útil evaluar programas de formación y políticas de gestión que

fortalezcan estas habilidades, de modo que más empresas puedan subir su productividad y su competitividad con base en prácticas comprobables.

En síntesis, apostar por liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos es una vía concreta para enfrentar los retos del sector. Estas competencias mejoran los números, sostienen relaciones de largo plazo y contribuyen a un tejido empresarial más sólido, con capacidad para adaptarse en un entorno que cambia a gran velocidad.

Referencias

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project Management*, 26(6), 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Al-Araidah, O., Al Theeb, N., Bader, M., & Mandahawi, N. (2018). A study of deficiencies in teamwork skills among Jordan caregivers. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(4), 350–360. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-11-2016-0175>
- Departamento Nacional de Planeación-DNP. (2015). *Análisis de los factores que inciden en la medición del desempeño empresarial*, Medellín. https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/_misiones/mision-internacionalizacion/Documents/Notas_politica_Espanol/Revision_de_la_productividad_en_las_empresas_en_Colombia.pdf
- Apore, G. N., & Asamoah, E. S. (2019). Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies. *Leadership in Health Services*, 32(4), 540-555. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2018-0021>
- Arias, F. G. (2019). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7^a ed.). Editorial Episteme. <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v1i1.32224>
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL*. <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/book/22>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGAC%C3%93N%20CIENT%C3%88DFICA.pdf>
- Babbie, E. R. (2016). *Métodos de investigación de encuestas* (13^a ed.). Cengage Learning.

Bak, O., Jordan, C., & Midgley, J. (2019). The adoption of soft skills in supply chain and understanding their current role in supply chain management skills agenda: A UK perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 1063–1079. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0118>

Barnard, C. I., & Santa Eulalia, F. F. J. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes* (pp. 245-264). Instituto de estudios políticos.

Bavaresco de Prieto, A. M. (2013). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación* (5^a ed.). Imprenta Internacional. Maracaibo, Venezuela.

Bayer, J. P., Krivobokov, J. V., Gavrilov, M. V., & Vasilyeva, V. A. (2020). The culture of conflict resolution and its influence on employee retention. *Administrative Consulting*, 6(136), 136-140. https://www.acjournal.ru/jour/article/view/1426?locale=en_US

Bonesso, S., Bruni, E., & Gerli, F. (2020). *Behavioral competencies of digital professionals: Understanding the role of emotional intelligence*. Cham, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-33578-6>

Breen, L., Acosta-Gomez, J., Tomlinson, J., Medlinskiene, K., & Elies-Gomez, J. (2020). A preliminary insight into the role and importance of management skills in the prevention of occupational derailment: An exploratory analysis of UK and Spanish pharmacists. *European Management Journal*, 38(3), 492–505. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.007>

Bunge, M. (2018). *La ciencia: Su método y su filosofía*. Laetoli.

Bustos, J. A. J. (2024). *Fundamentos teóricos sobre el liderazgo docente desde el posicionamiento de las tendencias innovadoras para la transformación de los ambientes de aprendizaje (Tesis doctoral)*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, Venezuela. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1136>

Camisón Zornoza, C., Garrigós Simón, F. J., & Palacios Marqués, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161–182. <http://www.aedemvirtual.com/articulos/iedee/v13/133161.pdf>

Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460. <https://doi.org/10.1177/002224379903600404>

- Choudhary, P. (2012). An analysis of sales as a performance indicator. *International Journal of Business and Management*, 7(12), 44–56. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n12p44>
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 44(3), 17–25. <https://doi.org/10.1177/001088040304400302>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2020). *Estadísticas de Licencias de Construcción (ELIC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>
- Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2000). Developing project management competency: Perspectives from the construction industry. *International Journal of Project Management*, 18(2), 111–124. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)90075-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)90075-8)
- Escamilla Vielma, R. D., Segovia-Romo, A., & López Pérez, J. F. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, 67(2), 212–236. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3172>
- Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO. (2024). *Bitácora Económica Junio 2024*. FENALCO. <https://www.fenalco.com.co/blog/economico-3/bitacora-economica-junio-2024-2988>
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452230184>
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Kairós. Barcelona, España.
- Granda Angulo, G. A. (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, Sede Ecuador, Quito. <http://hdl.handle.net/10644/6132>

Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2011). Skill and performance. *British Journal of Industrial Relations*, 49(3), 515–536. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00779.x>

Gursoy, D., & Swanger, N. (2013). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(1), 13–20. <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.777968>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8^a ed.). Cengage Learning. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71591-0_5

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6^a ed.). McGraw Hill/Interamericana Editores.

Jacobs, B., & Karpova, E. (2022). Skills and knowledge for merchandising professionals: The case of the South African apparel retail industry. *Clothing and Textiles Research Journal*, 40(1), 55–72. <https://doi.org/10.1177/0887302X20935516>

Johnson, M. W., & Groth, J. C. (2016). Sales as a performance measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1245825>

Karami, A., & Kaviani, M. A. (2014). The role of sales in measuring the performance of organizations. *Journal of Research in Business and Management*. <http://www.jrbm.org/issue8/4.pdf>

Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52–63. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80013-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80013-4)

Kim, T. Y., & Park, H. J. (2017). *Employee job insecurity and cooperative behavior*. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>

Lin, S. C. (2002). Exploring the relationships between hotel management courses and industry required competencies. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(3), 81–101. https://doi.org/10.1300/J172v02n03_05

- Magni, F., & Manzini, A. (2018). Collaboration and entrepreneurship education: Requirements and perspective. In *Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics* (pp. 89–104). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90394-5_6
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71–88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Nandakumar, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance: Evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222–251. <https://doi.org/10.1108/1741040111111970>
- Nikiforova, E. V. (2020). Formation of emotional intelligence of the financial company's employees. *International Journal of Financial Research*, 11(1), 25-39. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n4p485>
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Palella, S., & Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 117–125. <https://doi.org/10.1016/j.rptto.2017.02.005>
- ANDI (2020). *Colombia: Balance 2020 y perspectivas 2021*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). https://www.andi.com.co/uploads/balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L., & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: what drives profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653–664. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199610\)17:8%3C653::AID-SMJ825%3E3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8%3C653::AID-SMJ825%3E3.0.CO;2-5)

Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 77–91. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla*. Tesis de maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341–351. <https://www.jstor.org/stable/1814804>

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.2307/3152082>

Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101. <https://doi.org/10.2307/1412159>

Stanford Graduate School of Business. (2016). *Leadership excellence and the “soft” skills: Authenticity, influence and performance*. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/leadership-excellence-soft-skills>

Susaeta, L., Babinger, F., & Muñoz, N. (2020). Influence of limiting beliefs in soft employability skills: An analysis for the hospitality sector. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(2), 207–220. <https://doi.org/10.37741/t.68.2.8>

Yoon, E., & Kim, Y. J. (2020). The Effects of Salespeople's Teamwork and Customer Orientation on Sales Performance: The Moderating Role of Incentive Systems. *Sustainability*, 12(18), 7566. <https://doi.org/10.3390/su12187566>