IMPACTO DEL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES BLANDAS SOBRE PRODUCTIVIDAD EN EQUIPOS DE VENTAS

IMPACT OF SOFT SKILLS TRAINING ON PRODUCTIVITY IN SALES TEAMS

Andy Montoya Levano
Blackwell Global University | amontoya@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0004-7578-9349

Ana Lizeth Quiliche Damian
Blackwell Global University | ana.quiliche@balticec.com | https://orcid.org/0009-0008-3290-5425

RESUMEN
El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en equipos de ventas del sector logístico en Lima, Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional con una muestra probabilística estratificada de 213 vendedores. Los resultados confirmaron la hipótesis uno (H1), hallando una correlación positiva de magnitud moderada entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad, $r(211) = 0,38$, $p < 0,001$, con una varianza compartida del 14,4 %. Asimismo, se aceptó la hipótesis dos (H2), evidenciando diferencias significativas en la productividad según la experiencia laboral, $F(2, 210) = 10,44$, $p < 0,001$, con un tamaño del efecto $\eta^2 = 0,090$. Se concluye que existe una asociación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño operativo, demostrando que la productividad en el ámbito logístico se encuentra vinculada a una estructura multidimensional donde las habilidades blandas y la trayectoria profesional actúan como variables concomitantes.

Palabras clave: Habilidades blandas, Productividad, Logística, Ventas, Desarrollo humano

ABSTRACT
The objective of this research was to determine the relationship between soft skills training and productivity in sales teams within the logistics sector in Lima, Peru. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed with a stratified probabilistic sample of 213 sales personnel. The results confirmed the first hypothesis (H1), finding a positive correlation of moderate magnitude between soft skills training and productivity, $r(211) = 0.38$, $p < 0.001$, with a shared variance of 14.4%. Likewise, the second hypothesis (H2) was accepted, showing significant differences in productivity based on work experience, $F(2, 210) = 10.44$, $p < 0.001$, with an effect size of $\eta^2 = 0.090$. It is concluded that there is a significant association between interpersonal competencies and operational performance, demonstrating that productivity in the logistics field is linked to a multidimensional structure where soft skills and professional experience act as concomitant variables.

Keywords: Soft skills, Productivity, Logistics, Sales, Human development

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La logística contemporánea, particularmente en el ámbito de la distribución de última milla, ha experimentado una transformación profunda impulsada por la digitalización y la exigencia de una mayor eficiencia operativa (Cantoni et al., 2024; Rahman et al., 2022). En este entorno, el capital humano se ha consolidado como un recurso estratégico fundamental para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones (Ostroverkhov et al., 2026; Onifade et al., 2025). La capacidad de las empresas para adaptarse a las fluctuaciones del mercado depende, en gran medida, de la sinergia entre la infraestructura tecnológica y las competencias del personal encargado de la gestión comercial y operativa (Suprayitno, 2025; Zhu y Paul, 2025). En el contexto de Lima, la dinámica del sector logístico demanda profesionales capaces de integrar procesos técnicos con una gestión relacional efectiva, lo cual resulta determinante para el éxito en la entrega de valor al cliente final (Karthigeyan, 2024; Altuntaş et al., 2026).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la creciente automatización en los procesos de distribución, persiste una brecha significativa en el desarrollo de competencias interpersonales dentro de los equipos de ventas del sector logístico (Al Harrasi et al., 2023). Con frecuencia, las organizaciones priorizan la capacitación técnica en detrimento de las habilidades blandas, lo cual limita la capacidad de respuesta ante situaciones críticas de servicio y la resolución de conflictos interdepartamentales (Marle et al., 2023; Petrova y Taghikilanidamavandi, 2026). Esta carencia se traduce en dificultades para alcanzar las metas comerciales y en una gestión ineficiente del tiempo, elementos que afectan directamente la productividad global de las empresas (Falemi et al., 2023; Elebe e Imediegwu, 2024). Existe, por tanto, un vacío de conocimiento respecto a cómo el fortalecimiento de estas competencias específicas puede asociarse con el desempeño de los equipos de ventas en un entorno urbano de alta complejidad como Lima, donde la interacción constante con diversos actores de la cadena de suministro es una constante operativa (Shillie y Nchang, 2023; Ong y Dwivedi, 2026).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación ofrece un aporte teórico al sistematizar la relación entre el desarrollo del capital humano y los indicadores de desempeño en el sector logístico, integrando perspectivas de la gestión de recursos humanos con la eficiencia operativa (Altuntaş et al., 2026; Onifade et al., 2025). Desde una dimensión práctica, los resultados permitirán a las empresas de distribución de última milla diseñar programas de capacitación más efectivos, orientados a mejorar la calidad del servicio y el cumplimiento de objetivos comerciales mediante el fortalecimiento de habilidades interpersonales (Vielma et al., 2022; Kulasegaram, 2025). Metodológicamente, el estudio contribuye al campo mediante la aplicación de técnicas de análisis estadístico rigurosas, como la correlación de Pearson y el análisis de varianza, que permiten examinar la covariación entre las variables de estudio y las diferencias en el desempeño según la experiencia laboral del personal, proporcionando evidencia empírica necesaria para la toma de decisiones basada en datos (Eichenseer et al., 2024; Aglaonema et al., 2023).

ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES BLANDAS

El entrenamiento en habilidades blandas se define como el proceso sistemático de capacitación orientado a potenciar competencias interpersonales y comunicativas esenciales para el desempeño profesional (Dubiel et al., 2025; Shillie y Nchang, 2023). Este constructo se articula a través de tres dimensiones fundamentales: la comunicación asertiva, que facilita la transmisión clara de información y la gestión de expectativas del cliente; la inteligencia emocional, que permite la autorregulación y la empatía en situaciones de alta presión; y el trabajo en equipo, que fomenta la colaboración y la sinergia entre los miembros de la fuerza de

ventas (Vielma et al., 2022; Kulasegaram, 2025; Cai y Zhang, 2022). La literatura reciente subraya que la inversión en estas competencias es un factor crítico para la adaptabilidad del personal ante entornos de trabajo dinámicos y cambiantes (Marle et al., 2023; Nawawi y Zahra, 2025).

PRODUCTIVIDAD EN EQUIPOS DE VENTAS

La productividad en equipos de ventas representa el nivel de eficiencia y el grado de cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos por la organización (Falemi et al., 2023; Mhmood et al., 2024). Este constructo se operacionaliza mediante el cumplimiento de cuotas, que refleja la capacidad de alcanzar metas de ventas; la gestión del tiempo, que alude a la optimización de las actividades diarias para maximizar el rendimiento; y la calidad de servicio al cliente, que evalúa la satisfacción y la fidelización lograda a través de la interacción comercial (Kunkera et al., 2022; Elebe e Imediegwu, 2024; Aglaonema et al., 2023). La evidencia empírica sugiere que la productividad no es solo un resultado de variables técnicas, sino que se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad del personal para gestionar sus interacciones y procesos internos de manera efectiva (Periasamy et al., 2025; Karthigeyan, 2024).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

La literatura científica sugiere una asociación significativa entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en equipos de ventas, fundamentada en la premisa de que el desarrollo de competencias comunicativas y emocionales mejora la capacidad de negociación y la resolución de problemas (Shillie y Nchang, 2023; Mhmood et al., 2024). Se postula que una mayor capacitación en estas áreas se traduce en una mayor eficiencia en el cumplimiento de cuotas y en una gestión del tiempo más estructurada (Vielma et al., 2022; Aglaonema et al., 2023). Asimismo, se reconoce que la experiencia laboral previa actúa como un factor diferenciador, dado que el personal con mayor trayectoria suele integrar de manera más eficiente las habilidades blandas en su práctica cotidiana, lo cual podría generar diferencias significativas en los niveles de productividad observados (Altuntaş et al., 2026; Ong y Dwivedi, 2026). A continuación, se presentan los fundamentos que guían la evaluación de estas relaciones mediante el análisis de la covariación y la comparación de grupos.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en equipos de ventas del sector logístico. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Determinar la relación entre entrenamiento en habilidades blandas y productividad en equipos de ventas.
- **OE2:** Comparar productividad en equipos de ventas según experiencia laboral.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva y significativa entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en equipos de ventas.
- **H2:** Existen diferencias significativas en la productividad de los equipos de ventas según su nivel de experiencia laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de las variables de estudio. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que se recolectaron los datos en un único momento temporal sin la manipulación deliberada de las variables independientes. El alcance del estudio fue correlacional, permitiendo determinar el grado de asociación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en los equipos de ventas, así como identificar las

diferencias existentes según la experiencia laboral de los sujetos participantes.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 450 vendedores pertenecientes a empresas de logística y distribución de última milla en la ciudad de Lima, Perú. La unidad de análisis se definió como el vendedor de equipo logístico, cuya participación se concretó mediante la respuesta a un cuestionario estructurado. Para el cálculo del tamaño muestral, se utilizó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza con Z = 1,96, un margen de error de 0,05 y una variabilidad de 0,5, lo que determinó un tamaño mínimo requerido de n = 208. Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, considerando como estrato la experiencia laboral de los trabajadores. Del total de 325 cuestionarios enviados, se recibieron 231 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 71,1 %. Tras un proceso riguroso de depuración, se excluyeron 18 casos: 9 por presentar más del 5 % de ítems sin responder, 5 por exhibir patrones de respuesta invariante y 4 por registrar un tiempo de ejecución inferior a 4 minutos, resultando en una muestra final analizada de n = 213. La distribución de la muestra según la variable de agrupación fue: menos de 2 años (n = 69), de 2 a 5 años (n = 78) y más de 5 años (n = 66).

INSTRUMENTO

Se utilizó un cuestionario estructurado basado en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La variable entrenamiento en habilidades blandas se operacionalizó mediante 14 ítems distribuidos en tres dimensiones: comunicación asertiva (5 ítems), inteligencia emocional (4 ítems) y trabajo en equipo (5 ítems). Por su parte, la variable productividad en equipos de ventas se evaluó a través de 13 ítems organizados en las dimensiones de cumplimiento de cuotas (4 ítems), gestión del tiempo (5 ítems) y calidad de servicio al cliente (4 ítems). La validez de contenido fue garantizada mediante el juicio de cinco expertos, obteniéndose una V de Aiken global de 0,94, lo cual avala la pertinencia y claridad de los reactivos (Ogishima et al., 2023; Yilin et al., 2023).

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre abril y julio de 2025 mediante un formulario en línea. Se garantizó la participación voluntaria y anónima de cada informante, quienes otorgaron su consentimiento informado previo al acceso al instrumento. Los datos fueron anonimizados y resguardados en servidores con acceso restringido, asegurando la confidencialidad de la información recolectada. Se implementaron medidas para mitigar el sesgo del método común, asegurando la independencia en la respuesta de los participantes (Sathyanarayana, 2026; Polas, 2025; Zhang et al., 2022).

ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información se realizó mediante el software IBM SPSS Statistics, versión 29. El plan de análisis se estructuró de la siguiente manera:

- **Verificación de supuestos y fiabilidad:** Se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors y el análisis de asimetría y curtosis, considerando un criterio de ±1. La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald (Shimada y Katahira, 2022).
- **Contraste de hipótesis:** Para la primera hipótesis, se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para determinar la asociación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad.
- **Análisis de diferencias:** Para la segunda hipótesis, se aplicó un ANOVA de un factor para comparar la productividad según los niveles de experiencia laboral, complementado con la prueba de Levene para la homogeneidad de varianzas, el cálculo del tamaño del efecto η^2 y

comparaciones *post hoc* mediante la corrección de Bonferroni, estableciendo un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

La población objetivo estuvo constituida por 450 individuos, de los cuales se obtuvo una muestra final analizada de 213 participantes tras un proceso de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional. El procedimiento de recolección de datos recibió 231 cuestionarios de los 325 distribuidos, lo que representa una tasa de respuesta del 71,1 %. Se excluyeron 18 cuestionarios debido a la presencia de datos incompletos en más del 5 % de los ítems (9 casos), patrones de respuesta invariante (5 casos) y tiempos de ejecución inferiores a 4 minutos (4 casos). La composición de la muestra según la experiencia laboral se distribuyó en 69 participantes con menos de 2 años (32,4 %), 78 participantes con una trayectoria de 2 a 5 años (36,6 %) y 66 participantes con más de 5 años de experiencia (31,0 %).

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

La consistencia interna de los instrumentos de medición fue evaluada mediante los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald, los cuales demostraron niveles adecuados de fiabilidad. Para el entrenamiento en habilidades blandas, se obtuvo un $\alpha = 0,93$ y un $\omega = 0,95$, con valores para sus dimensiones de comunicación asertiva ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,81$), inteligencia emocional ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,80$) y trabajo en equipo ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,91$). Por su parte, la productividad en equipos de ventas presentó un $\alpha = 0,93$ y un $\omega = 0,95$, con sus respectivas dimensiones: cumplimiento de cuotas ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,80$), gestión del tiempo ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,85$) y calidad de servicio al cliente ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,87$). La validez de contenido, determinada por el juicio de 5 expertos, alcanzó una V de Aiken global de 0,94.

En cuanto a los estadísticos descriptivos, el entrenamiento en habilidades blandas registró una media de 3,61 ($DE = 0,70$), mientras que la productividad en equipos de ventas obtuvo una media de 3,55 ($DE = 0,67$). Las dimensiones de comunicación asertiva, inteligencia emocional y trabajo en equipo presentaron medias de 4,16 ($DE = 0,96$), 3,50 ($DE = 0,74$) y 3,15 ($DE = 0,75$), respectivamente. En relación con la productividad, el cumplimiento de cuotas, la gestión del tiempo y la calidad de servicio al cliente reportaron medias de 3,92 ($DE = 0,75$), 2,88 ($DE = 0,65$) y 4,02 ($DE = 0,99$).

Verificación de supuestos

La normalidad de las variables fue examinada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, obteniendo para el entrenamiento en habilidades blandas un $D = 0,056$ ($p > 0,05$) y para la productividad en equipos de ventas un $D = 0,073$ ($p < 0,01$). No obstante, al observar que todos los valores de asimetría y curtosis se situaron dentro del rango de ±1, se determinó que la distribución presenta una aproximación a la normalidad suficiente para la aplicación de técnicas paramétricas dado el tamaño de la muestra.

Análisis de la primera hipótesis

La relación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en equipos de ventas fue analizada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose un $r(211) = 0,38$ ($p < 0,001$), con un intervalo de confianza al 95 % y un coeficiente de determinación $r^2 = 0,14$, lo que indica una varianza compartida del 14,4 %. Asimismo, se identificaron correlaciones significativas entre las dimensiones del entrenamiento y la productividad: comunicación asertiva ($r(211) = 0,34$, $p < 0,001$), inteligencia emocional ($r(211) = 0,31$, $p < 0,001$) y trabajo en equipo ($r(211) = 0,35$, $p < 0,001$). Ante estos resultados, se acepta la hipótesis de una asociación positiva y significativa entre ambas variables.

Análisis de la segunda hipótesis

Para determinar la existencia de diferencias en la productividad según la experiencia

laboral, se ejecutó un análisis de varianza de un factor. Los resultados indicaron diferencias significativas, $F(2, 210) = 10,44$ ($p < 0,001$), con un tamaño del efecto $\eta^2 = 0,090$. La prueba de Levene confirmó la homogeneidad de varianzas, $F(2, 210) = 1,16$ ($p = 0,317$). Las comparaciones *post hoc* mediante la corrección de Bonferroni revelaron que el grupo con menos de 2 años de experiencia ($M = 3,28$, $DE = 0,68$) difiere significativamente del grupo de 2 a 5 años ($M = 3,77$, $DE = 0,60$; diferencia de medias = −0,49, $p < 0,001$) y del grupo con más de 5 años ($M = 3,57$, $DE = 0,68$; diferencia de medias = −0,29, $p = 0,029$), mientras que no se hallaron diferencias significativas entre el grupo de 2 a 5 años y el de más de 5 años (diferencia de medias = 0,20, $p = 0,214$). Por consiguiente, se acepta la hipótesis de que existen diferencias significativas en la productividad según el nivel de experiencia laboral.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad en los equipos de ventas del sector logístico. Los resultados obtenidos permiten establecer una asociación positiva de magnitud moderada entre ambas variables, lo cual sugiere que el fortalecimiento de competencias interpersonales, comunicativas y de inteligencia emocional constituye un factor determinante en la eficiencia operativa de las fuerzas de ventas. Este hallazgo es consistente con la literatura contemporánea que posiciona al capital humano como un recurso estratégico indispensable para la resiliencia y la competitividad en entornos logísticos altamente dinámicos (Rahman et al., 2022; Ostroverkhov et al., 2026; Onifade et al., 2025). La evidencia recabada refuerza la premisa de que, en un mercado caracterizado por la digitalización y la exigencia de sostenibilidad, la capacidad de los colaboradores para gestionar relaciones interpersonales complejas se traduce en una mejora tangible del desempeño comercial (Cantoni et al., 2024; Altuntaş et al., 2026).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación significativa entre el entrenamiento en habilidades blandas y la productividad, donde todas las dimensiones evaluadas mostraron una correlación positiva. Este resultado converge con investigaciones previas que destacan cómo la formación específica en competencias socioemocionales facilita la optimización de los procesos de ventas y la resolución de conflictos, elementos críticos para la eficiencia en la cadena de suministro (Shillie y Nchang, 2023; Vielma et al., 2022; Aglaonema et al., 2023). A diferencia de enfoques tradicionales que priorizan exclusivamente las competencias técnicas, los datos analizados subrayan que la sinergia entre el desarrollo humano y la gestión de ventas es fundamental para alcanzar metas operativas (Suprayitno, 2025; Mhmood et al., 2024). La convergencia con los hallazgos de Karthigeyan (2024) y Ong y Dwivedi (2026) ratifica que la carencia de estas habilidades representa una brecha significativa en el sector, cuya mitigación mediante programas de entrenamiento estructurados favorece un mejor rendimiento individual y colectivo.

En relación con la segunda hipótesis, se identificaron diferencias significativas en la productividad según la experiencia laboral, observándose un efecto mediano. Los resultados indican que los colaboradores con menos de dos años de experiencia presentan niveles de productividad distintos en comparación con aquellos que poseen entre dos y cinco años, así como frente a quienes superan los cinco años de trayectoria. Esta disparidad sugiere que la experiencia acumulada en el sector logístico actúa como un factor que modula la eficacia del entrenamiento recibido, posiblemente debido a una mayor capacidad de transferencia de conocimientos hacia la práctica cotidiana (Al Harrasi et al., 2023; Cai y Zhang, 2022). Mientras que el personal con mayor antigüedad podría haber consolidado rutinas de trabajo que se benefician de la actualización en habilidades blandas, los perfiles junior muestran una curva de aprendizaje donde la formación inicial es determinante para su integración en los

flujos de trabajo logístico (Altuntaş et al., 2026; Petrova y Taghikilanidamavandi, 2026).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los hallazgos contribuyen a la literatura sobre el desarrollo del capital humano en la logística al proporcionar evidencia empírica sobre la relevancia de las competencias no técnicas en la productividad de ventas. La confirmación de una asociación positiva entre el entrenamiento y el desempeño sugiere que los modelos teóricos de gestión de recursos humanos deben integrar de manera explícita las habilidades blandas como variables predictoras del éxito organizacional, superando la visión reduccionista que las considera periféricas (Falemi et al., 2023; Kulasegaram, 2025). Asimismo, la variabilidad encontrada según la experiencia laboral invita a repensar los marcos de formación continua, sugiriendo que la eficacia de las intervenciones formativas no es uniforme y depende de la etapa de desarrollo profesional del colaborador (Marle et al., 2023; Altuntaş et al., 2026).

LIMITACIONES

La naturaleza no experimental y transversal del estudio restringe la posibilidad de inferir una secuencia temporal o una relación de causalidad entre el entrenamiento y la productividad, limitándose a establecer una covariación entre las variables en un momento puntual. Asimismo, la dependencia de autoinformes proporcionados por un único informante por caso introduce la posibilidad de sesgo de método común, lo que podría influir en la percepción de la magnitud de las asociaciones reportadas (Marle et al., 2023; Aglaonema et al., 2023). Finalmente, el hecho de que la investigación se haya circunscrito a un único contexto geográfico en Lima, Perú, impone restricciones a la generalización de los resultados, dado que las dinámicas del mercado laboral y las prácticas de gestión logística pueden variar sustancialmente en otros entornos económicos y culturales (Ibarra-Olivo et al., 2024; Zhu y Paul, 2025).

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación significativa y positiva entre la capacitación en competencias interpersonales y el desempeño operativo de los equipos comerciales dentro del sector logístico. Se identificó que el fortalecimiento de las habilidades blandas mantiene una relación directa con los indicadores de productividad, lo cual sugiere que el desarrollo de capacidades comunicativas y de gestión emocional acompaña de manera consistente el incremento en los resultados de ventas, validando la relevancia de estas competencias en entornos de alta complejidad logística.

El análisis comparativo respecto a la trayectoria profesional de los colaboradores reveló una covariación significativa entre la experiencia laboral y los niveles de productividad alcanzados. Se observó que los equipos con mayor tiempo de servicio presentan diferencias sustanciales en su rendimiento en comparación con aquellos que poseen una menor antigüedad, lo que indica que la experiencia acumulada constituye un factor determinante en la eficiencia comercial, independientemente de la formación complementaria recibida.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la confirmación de que la productividad en el ámbito logístico no depende exclusivamente de competencias técnicas o procedimentales, sino que se encuentra intrínsecamente vinculada a una estructura multidimensional donde las habilidades blandas y la experiencia previa actúan como variables concomitantes. Esta perspectiva integral permite comprender que la optimización de los resultados comerciales en el sector requiere un enfoque equilibrado, donde el desarrollo humano y la madurez profesional se integran para favorecer un desempeño superior en los equipos de ventas.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Implementación de programas de**

capacitación continua en competencias interpersonales: Las organizaciones del sector logístico en Lima deben integrar módulos de formación en habilidades blandas como un componente estructural de su estrategia comercial, dado que el fortalecimiento de estas capacidades incide directamente en la eficiencia operativa y el alcance de los objetivos de ventas.

- **Diseño de itinerarios de formación diferenciados según la trayectoria profesional:** Dado que la experiencia laboral actúa como un factor determinante en el rendimiento, las gerencias de recursos humanos deben adaptar los programas de entrenamiento para que los colaboradores con menor antigüedad reciban un acompañamiento intensivo en habilidades sociales, mientras que los perfiles con mayor trayectoria se enfoquen en el perfeccionamiento de la inteligencia emocional y la gestión de conflictos complejos.
- **Evaluación del impacto de las competencias blandas en el ciclo de venta de equipos logísticos:** Se recomienda que las empresas establezcan indicadores de desempeño que permitan monitorear cómo la mejora en la comunicación asertiva y la negociación influye en la reducción de los tiempos de cierre de ventas, permitiendo así una cuantificación precisa del retorno de inversión en el desarrollo del capital humano.

Futuras líneas de investigación

- **Desarrollo de estudios longitudinales para la validación de la causalidad:** Resulta imperativo que las investigaciones venideras adopten diseños de corte longitudinal que permitan observar la evolución de la productividad tras la intervención formativa, superando así las restricciones inherentes a los estudios transversales y facilitando la determinación de la secuencia temporal entre la adquisición de competencias y el incremento en el desempeño.
- **Triangulación de fuentes de información para la mitigación de sesgos:** Futuros análisis deben incorporar mediciones multifuente, integrando evaluaciones de desempeño realizadas por supervisores y pares, además de indicadores objetivos de ventas, para reducir la dependencia exclusiva del autoinforme y fortalecer la validez interna de los resultados obtenidos.
- **Ampliación del alcance geográfico y sectorial para la generalización de hallazgos:** Se sugiere replicar este modelo de estudio en otras regiones del país y en mercados internacionales, con el propósito de contrastar si las dinámicas observadas en el sector logístico de Lima se mantienen constantes o si existen variables contextuales y culturales que modulan la relación entre las habilidades blandas y la productividad comercial.

REFERENCIAS

Aglaonema, M. N., Zunaida, D. y Widayawati, E. (2023). THE INFLUENCE OF SOFT SKILLS AND HARD SKILLS ON THE PERFORMANCE. *International Journal of Entrepreneur and Business Administration*, *1*(2), 89–99.

Al Harrasi, N., El Din, M. S., Masengu, R., Al Balushi, B. y Al Habsi, J. S. (2023). Knowledge and skills gap of graduates entry-level: perception of logistics and supply chain managers in Oman. *Higher Education Skills and Work-based Learning*, *13*(6), 1269–1285.

Altuntaş, G., Inanc, Y., Elibol, M. y Boz, C. (2026). Strategic Human Capital Development in Logistics: A Competency-Based Training Framework Using Fuzzy Best-Worst Method for Evidence-Based

Workforce Planning. *Human Resources Management and Services*, *8*(2).

Cai, Q. y Zhang, X. (2022). Analyze on Experimental Algorithm of Modern Apprenticeship Soft Skill Training: A Case Study of M Enterprise. *Wireless Communications and Mobile Computing*, *2022*(1).

Cantoni, F., Ricciardi, A., Bisogni, P. G. y Zsifkovits, H. E. (2024). The unravelled role of soft skills in the logistics and supply chain management field. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*(4), 100615.

Dubiel, A., Kamińska, D., Zwoliński, G., Ramić-Brkić, B., Agostini, D. y Zancanaro, M. (2025). Virtual reality for the training of soft skills for professional education: trends and opportunities. *Interactive Learning Environments*, *33*(5), 3261–3281.

Eichenseer, P., Hans, L. y Winkler, H. (2024). A data-driven machine learning model for forecasting delivery positions in logistics for workforce planning. *Supply Chain Analytics*, *9*, 100099.

Falemi, A., Akhigbe, R. y Akin-Oluyomi, O. T. (2023). A Proposed Framework for Integrating Employee Retention Systems with Operational Productivity Metrics. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, *3*(1), 1704–1724.

Ibarra-Olivo, J. E., Neise, T., Breul, M. y Wrana, J. (2024). FDI and human capital development: a tale of two Southeast Asian economies. *Journal of International Business Policy*, *7*(3), 314–336.

Karthigeyan (2024). The impact of logistics skill competency training on productivity and economic development. *International Journal of Research in Management*, *6*(2), 141–143.

Kulasegaram, K. K. (2025). Enhancing Safety Culture Through Effective Soft Skills Training in Maritime Education. *ALAM Journal of Maritime Studies*, *5*(1), 101–112.

Kunkera, Z., Tošanović, N. y Štefanić, N. (2022). Improving the Shipbuilding Sales Process by Selected Lean Management Tool. *Machines*, *10*(9), 766.

Marle, C. J.-L., Parmentier, F., Weiss, P.-L., Storme, M., Lubart, T. y Borteyrou, X. (2023). Effects of a New Soft Skills Metacognition Training Program on Self-Efficacy and Adaptive Performance. *Behavioral Sciences*, *13*(3), 202.

Mhmood, M. R., Sani, M. A., Safari, M., Shirkhodaie, M. y Azeez, R. T. (2024). The Impact of Effective Coaching on Sales Performance Mediated by the Role of Soft Skills in the Tourism Industry. *Journal of Ecohumanism*, *3*(7).

Nawawi, Z. M. y Zahra, A. A. (2025). Pengaruh Soft Skill dan Digital Skill Pemasaran terhadap Kinerja UMKM di Era Ekonomi Kreatif. *MENAWAN Jurnal Riset dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, *3*(3), 40–49.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Ong, J. H. L. y Dwivedi, P. B. (2026). Assessing Soft Skills Requirement in Entry-Level Career Success in the Malaysian Logistics Industry. *Business and Professional Communication Quarterly*.

Onifade, A. Y., Ogeawuchi, J. C. y Abayomi, A. A. (2025). Workforce Development and Sustainability in Logistics: The Role of HR. *International Journal of Scientific Research in Computer Science Engineering and Information Technology*, *11*(3), 226–236.

Ostroverkhov, V., Kyrylenko, S., Petryniuk,

N., Murenets Iryna, H. y Alboschiy, O. (2026). The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development*, *15*(1), 831.

Periasamy, U. A. P., Senathirajah, A. R. S., Soliman, K. M., Haque, R. y Lertatthakornkit, T. (2025). The impact of AI-powered robotics and workforce dynamics on productivity in the logistics industry. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *8*(5), 2083–2096.

Petrova, I. L. y Taghikilanidamavandi, L. (2026). Human capital development as an instrument of cultural transformation. *Social and Labour Relations Theory and Practice*, *15*(2), 32–40.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Rahman, N. S. F. A., Hamid, A. A., Şahin, B., Wang, M. y Islam, S. (2022). A New Human Capital Development Framework in Logistics and Supply Chain Incorporating Industry 4.0. *International Journal of Applied Logistics*, *12*(1), 1–17.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shillie, P. N. y Nchang, N. N. (2023). Influence of Employee Soft Skills on Job Performance. *Business Perspective Review*, *5*(1), 1–11.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Suprayitno, D. (2025). The influence of human resource synergy, project management, and logistics on the implementation of sustainable development in the new capital city. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *9*(5), 2169–2184.

Vielma, R. D. E., Segovia-Romo, A. y Pérez, L. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, *67*(2), 332.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).

Zhu, J. y Paul, H. B. (2025). Opening the Black Box of Digital Development and Growth Asymmetries: The Roles of Human Capital and Supply Chain Logistics in BRICS Economies. *Sustainable Development*, *34*(2), 1685–1696.