



## DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMERCIALES: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS CLAVE

ROBERTO ATANES TORRES<sup>1</sup>, SARA DE LORENZO ROS<sup>1</sup>, PABLO GONZÁLEZ RICO<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad San Pablo-CEU, CEU Universities, España

---

### PALABRAS CLAVE

*Empleabilidad  
Crecimiento empresarial  
Capital humano  
Competencias laborales  
Desarrollo profesional  
Talento  
Mercado laboral*

### RESUMEN

*El presente estudio tiene por objeto examinar la posible relación entre las soft skills y el desempeño profesional, así como un análisis estadístico exhaustivo de las principales soft skills de trabajadores del sector comercial. La muestra está compuesta por 1654 participantes de dicho sector. Los resultados indican que la muestra se puede agrupar en cuatro distintos perfiles homogéneos de rendimiento profesional, así como que las principales soft skills analizadas se encuentran relacionadas entre sí y tienen impacto directo en el rendimiento profesional. Por último, se interpretan los resultados colocando el foco en la realidad del mercado empresarial.*

---

Recibido: 04/ 10 / 2024  
Aceptado: 23/ 10 / 2024

## 1. Introducción

La irrupción de la era digital y, más recientemente de la inteligencia artificial, ha ampliado las oportunidades profesionales y empresariales, permitiendo tanto a empresas como a trabajadores el acceso instantáneo a la información, recursos inagotables y conexiones ágiles en cualquier momento y con cualquier lugar del planeta. Sin embargo, el desarrollo profesional de un trabajador no simplemente se limita a la mera ejecución de funciones repetitivas y, además, posiblemente automatizables, sino que debe colocar el foco en el desarrollo de *soft skills*, esenciales para el éxito profesional y personal (Marrero et al., 2018; Musicco, 2018; Rodríguez et al., 2019). Además, las organizaciones también son conscientes de que contar con equipos de trabajo donde determinadas competencias y habilidades blandas tienen un elevado nivel de desarrollo, favorece un mayor rendimiento y productividad (Ibrahim et al. 2017). El mercado profesional presenta una evaluación constante, y los resultados de esta evaluación se orientan, en una medida importante, al cultivo de competencias y *soft skills* para un desarrollo global del trabajador y de sus funciones profesionales. En este estudio se examinan los posibles nexos de unión entre las *soft skills*, el rendimiento profesional y la empleabilidad.

### 1.1. Importancia de las *soft skills* en el ámbito laboral

Resulta importante comprender cuáles son aquellas características que las organizaciones requieren a sus trabajadores para que, en conjunto, se puedan alcanzar los objetivos estratégicos empresariales. Parece existir una diferenciación y agrupación global en dos tipos de habilidades profesionales: *hard skills* o habilidades duras y *soft skills* o habilidades blandas.

Las *hard skills* son aquellas que se refieren al conjunto de habilidades que el trabajador necesita para desarrollar las funciones técnicas de su posición. Algunas de estas habilidades pueden ser: capacidad de análisis del negocio, habilidades de contabilidad, conocimientos de un software específico, diseño de aplicaciones, edición y producción de vídeo, entre otras. Este tipo de habilidades son más específicas tanto de la posición profesional, como de la empresa y el sector.

Por otro lado, las *soft skills* son aquellas habilidades no técnicas que contribuyen a la consecución de empleo en primera instancia y, una vez que se dispone de él, a fidelizarlo, desarrollarlo y conseguir dirigirse hacia el éxito en él. Este tipo de habilidades se encuentran relacionadas con el talento personal y hacen referencia al principal aporte de valor diferenciador que la persona puede aportar a una organización. La orientación a resultados, tolerancia a la frustración, capacidad de solución de problemas, flexibilidad o comunicación persuasiva son sólo algunos ejemplos de este tipo de habilidades.

Existe un punto de vista común que se relaciona con la consecución de objetivos, tanto desde el punto de vista del trabajador, como desde el prisma de la organización; y es que la combinación de ambos tipos de habilidades en un mismo trabajador acercará más a conseguir los objetivos. A pesar de ello, las organizaciones colocan su foco en la búsqueda de trabajadores con determinadas *soft skills*, tomando una menor relevancia la disposición o no de *hard skills*. El motivo es el siguiente: las habilidades técnicas de una posición son fácilmente escalables a un trabajador, es decir, las empresas pueden enseñar de manera simple a sus trabajadores cómo se debe trabajar en su posición; incluso, en muchas ocasiones, se trata de un protocolo y enseñanza estandarizado. Sin embargo, para las organizaciones resulta más complejo ofrecer formación inicial, en el proceso de *on boarding*, específica en *soft skills*, puesto que se trata de habilidades muy concretas de cada trabajador, y la combinación de varias de ellas son precisamente lo que le hace único y atractivo para las empresas.

Ummatqul (2020) indica que se relaciona de manera directa el disponer de determinadas *soft skills* con el acceso al mercado laboral y la empleabilidad, puesto que parece demostrado que las *hard skills* no son suficientes ni para fidelizar al trabajador, ni para conseguir los objetivos técnicos de manera sostenida en el tiempo (Robles, 2012).

En esta línea, se comienza a percibir cómo las universidades del mundo están incluyendo la formación en *soft skills* tanto en sus Grados y Posgrados ya existentes, como diseñando, elaborando y ejecutando planes específicos de formación en este tipo de habilidades, con el objetivo de ofrecer una mejor preparación para el mercado profesional a sus alumnos (Cinque, 2016; González-Rico y Lluh, 2024; Kechiagas, 2011).

Acorde con ello, existe gran interés a la hora de relacionar las *soft skills* con el éxito profesional. Klaus (2010) ya demostró que tan sólo el 25% del éxito laboral depende de las habilidades técnicas, siendo el 75% restante proporcionado por las *soft skills*. Por su parte, Sethi (2014) desarrolló un estudio similar, obtenido unos resultados que se alinean con los de su colega, pero mostrando una mayor diferencia entre ambas: el 85% del éxito profesional deriva de las *soft skills*, mientras que tan sólo el 15% hace referencia a las habilidades técnicas de la posición. Por lo tanto, parece coherente que las organizaciones se encuentren en búsqueda activa constante de profesionales que dispongan de distintas *soft skills* combinadas y con un desarrollo profundo de las mismas.

## **1.2. Soft skills en perfiles comerciales**

Es fundamental comprender que el desarrollo de las *soft skills* no posiciona al trabajador como futurible candidato a cualquier empresa, sino que se debe profundizar y diferenciar cuáles son las determinadas *soft skills* que demandan cada sector y posición. El trabajador puede decidir el enfoque que desea: realizar un ejercicio de autoconocimiento y dirigirse al sector que se encuentra en búsqueda de perfiles con sus habilidades; o, por el contrario, analizar cuáles son las habilidades que demanda el sector deseado por el trabajador y formarse, entrenar y desarrollar las habilidades específicas para tener mayor facilidad de acceso al mismo.

Tan sólo por citar algunos ejemplos, en policías las *soft skills* más demandadas son la empatía, las habilidades de comunicación interpersonal o la estabilidad emocional (Bloksgaard y Prieur, 2021), en personal administrativo la competencia digital es que la que erige como gran demandada, así como una correcta comunicación e interpretación con perfiles ejecutivos (Krpálek et al., 2021), en docentes el trabajo en equipo y la habilidad de aprendizaje permanente, así como las habilidades de gestión para con los alumnos son las más demandadas (Tang, 2018) y la hospitalidad, comunicación efectiva y la motivación, en el sector de servicio al cliente, no siendo significativo, por ejemplo, el trabajo en equipo o la resolución de problemas (Escamilla et al., 2022).

En el perfil profesional que ocupa el presente estudio, perfiles comerciales, se destacan las siguientes habilidades para un correcto desarrollo del mismo: búsqueda constante de captar la atención de los consumidores, es decir, orientación al cliente; alta capacidad para manejar ordenadores y redes sociales; habilidad para diseñar e implementar estrategias para satisfacer las demandas de los clientes, es decir, orientación a resultados (Moreno y Marcaccio, 2014). Además, tal y como indican estos mismos autores, el trabajo en el sector comercial se caracteriza por ser dinámico y cambiante, por lo que los trabajadores deben desarrollar habilidades como la tolerancia a la frustración, la capacidad de adaptación y la solución de problemas.

## **1.3 Impacto de las soft skills en el desempeño profesional**

Existe un factor que parece común tanto para organizaciones como para trabajadores, que es el desempeño profesional. Es habitual que las empresas utilicen como medidor e indicador de éxito la evaluación de desempeño de los miembros de sus equipos; mientras que uno de los aspectos que mayor fidelización provoca en los trabajadores es el aporte de valor e impacto que las funciones de dicho trabajador repercute de manera directa en la organización, es decir, que cuanto mayor sea su desempeño profesional, pudiera parecer que mayor sería su satisfacción con sus funciones laborales.

Tanto las *hard skills*, como la capacidad de innovación y de aprendizaje tienen un impacto positivo en el rendimiento de una organización; sin embargo, las *soft skills* presentan una influencia mayor en el desempeño tanto de los trabajadores como en el crecimiento económico de la organización (Caputo et al., 2019; Purwanto, 2021). Además, el desarrollo de las *soft skills* presenta un impacto positivo y significativo en la habilidad creativa y de innovación, y estas competencias también influyen directamente de manera positiva en el rendimiento de los profesionales (Putra et al., 2020).

Con todo ello y tal y como indican Ibrahim et al. (2017), la formación en *soft skills* de las organizaciones a sus trabajadores se encuentra directamente relacionada con el desempeño profesional individual de cada uno de ellos y, en suma, con el rendimiento de la compañía a nivel global. En dicho estudio se manifiesta que el desempeño profesional puede aumentar en un 14,5% si se aplican correctos planes de formación en *soft skills*, mientras que esta cifra puede aumentar hasta un 27,9% si se basa en la metodología espacio-temporal, es decir, establecer el tiempo suficiente para que el trabajador pueda

interiorizar, asentar y poner en práctica los aprendizajes adquiridos, antes de continuar con las siguientes fases de formación.

Presentada esta información, se considera como objetivo general del presente estudio analizar el nivel de desempeño profesional en perfiles comerciales. Además, de manera específica, se plantean los siguientes objetivos:

- *Objetivo específico 1:* Valorar la posibilidad de establecer una clasificación en perfiles en función de sus niveles de desempeño profesional, analizando posibles patrones que puedan facilitar la toma de decisiones a nivel organizacional.
- *Objetivo específico 2:* Describir e interpretar los datos de las principales *soft skills* de los perfiles comerciales analizadas mediante una herramienta de medición específica.

Con objeto de aportar un valor inferencial a dichos objetivos, se proponen las siguientes hipótesis:

- *Hipótesis 1:* Surgirán 4 tipos de perfiles de rendimiento homogéneos en la muestra analizada, siendo el más numeroso aquel con mayores puntuaciones en la autoevaluación de *soft skills*.
- *Hipótesis 2:* Las ocho *soft skills* consideradas en el presente estudio presentarán una correlación significativa entre ellas e impactan directamente en la distribución de los distintos perfiles.

## 2. Metodología

### 2.1. Diseño del proyecto

El objetivo de este proyecto es conocer y predecir el comportamiento habitual de la persona evaluada en su puesto de trabajo, en este caso con un perfil centrado en un entorno laboral comercial, así como determinar el grado de adaptación de su comportamiento con el esperado para el puesto. Además, este estudio va a proporcionar una guía para analizar las áreas de interés del candidato, pudiendo identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que permite al evaluador determinar el perfil competencial completo del sujeto.

Para ello, se ha realizado un cuestionario de Competencias Comerciales que evalúa ocho competencias clave para el éxito en el desempeño laboral de perfiles comerciales o de atención al cliente sin equipo a su cargo, como puestos de azafato/a, comercial, consultor/a comercial, dependiente/a, etc.

### 2.2. Muestra y recolección de datos

En la presente investigación, se empleó un cuestionario como herramienta para recopilar datos sobre las competencias comerciales de los participantes. La encuesta fue diseñada y validada por el *instituto de Ingeniería del conocimiento* (Universidad Autónoma de Madrid) en colaboración con la empresa *The Adecco Group*, quien se encargó de su puesta en marcha y de la posterior recopilación de los datos.

La generación del cuestionario se realiza de manera *online* a través de la plataforma AdeccoXpert y está compuesta por un total de 118 ítems los cuales describen conductas habituales en el entorno laboral comercial. A través de este cuestionario el candidato/a indica en qué medida estas descripciones reflejan sus capacidades y desempeño en el trabajo, teniendo en cuenta una escala con cuatro posibles respuestas: *raras veces* (sólo en ocasiones muy excepcionalmente se comporta así), *algunas veces* (no se comporta así habitualmente), *frecuentemente* (se suele comportar de la manera indicada) y *muy frecuentemente* (siempre actúa como se indica en la frase).

La base de datos resultante de este cuestionario y utilizada en este estudio comprende una colección exhaustiva de datos. Incluye un total de 1654 trabajadores del departamento comercial de una empresa de consultoría cubriendo un total de 8 competencias: *orientación a los resultados*, *comunicación persuasiva*, *orientación al cliente*, *tolerancia a la frustración*, *capacidad de adaptación*, *comportamiento ético en el trabajo*, *solución de problemas* y *competencia digital*. Para garantizar la integridad y precisión de los datos, se llevaron a cabo procesos de limpieza y validación de datos.

Los resultados del cuestionario se reflejan en decatipos, en una escala de 1 a 10, que permiten su interpretación en función de la siguiente tabla (Tabla 1):

**Tabla 1.** Tabla de conversión de puntuaciones a decatipos

Decatipo	Significado	Nivel de desarrollo
1-2	Muy por debajo del promedio	Competencia que mejorar
3-4	Por debajo del promedio	Competencia en desarrollo
5-6	Promedio	Competencia adquirida
7-8	Por encima del promedio	Competencia destacable
9-10	Muy por encima del promedio	Competencia de alto potencial

Fuente: The Adecco Group, 2023

Además, en función del decatipo, se hizo una clasificación de competencias en cuatro niveles de desarrollo (Tabla 2):

**Tabla 2.** Tabla de conversión de decatipos a niveles de desarrollo

Áreas	Decatipos	Descripción
<b>Fortalezas de alto potencial</b>	9-10	Hace referencia a aquellas competencias que el candidato ha desarrollado completamente y que muestra habitualmente en el desempeño del puesto.
<b>Fortalezas en desarrollo</b>	7-8	Competencias desarrolladas por el candidato/a, pero que no siempre muestra en el desarrollo del puesto.
<b>Áreas en desarrollo</b>	4-6	Competencias que en ocasiones puede mostrar el candidato, pero que no siempre están presentes.
<b>Áreas de mejora</b>	1-3	Competencias que nunca o sólo ocasionalmente muestra el candidato. En la mayor parte de los casos, necesitarán de acciones de Formación o desarrollo.

Fuente: The Adecco Group, 2023

Esta base de datos proporciona una base sólida para el análisis estadístico cuantitativo y cualitativo llevado a cabo en este trabajo.

### 2.3. Análisis de datos

El análisis de datos se realizó utilizando SPSS, una herramienta avanzada de análisis y exploración estadística. Los datos previamente organizados en Excel se importaron a SPSS, donde se definieron y etiquetaron las variables según su tipo. Se han llevado a cabo un análisis descriptivo, univariable y multivariable, con el fin de evaluar diferencias significativas entre las variables bajo estudio. En este estudio, destacarían los análisis de correlación y de comunalidades, proporcionando una visión detallada sobre las relaciones entre diferentes variables y la estructura subyacente de las competencias.

## 3. Resultados

El análisis de resultados se divide en 5 secciones:

### 3.1. Estadísticos Descriptivos

Con este análisis descriptivo inicial, se busca obtener una primera visión de las ocho competencias que se reflejan en el cuestionario. Como se observa en la Tabla 3, los estadísticos muestran una gran homogeneidad, ya que las medias muestrales para cada una de las variables oscilan entre 6,05 a 6,71, mientras que la dispersión de los datos es también moderada, con un coeficiente de variación (CV) en todos los casos en torno a 0,30.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos para cada una de las competencias estudiadas

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Orientación a resultados</b>	1654	6.12	1.987
<b>Comunicación persuasiva</b>	1654	6.42	2.055
<b>Orientación al cliente</b>	1654	6.34	2.119
<b>Tolerancia a la frustración</b>	1654	6.23	2.037
<b>Flexibilidad - Capacidad de adaptación</b>	1654	6.05	2.038
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	1654	6.43	2.329
<b>Solución de problemas</b>	1654	6.33	2.104
<b>Competencia digital</b>	1654	6.71	2.021

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### 3.2. Prueba de rachas

Se aplicó la prueba de rachas a la base de datos del cuestionario para analizar la aleatoriedad de las respuestas y comprobar la no existencia de sesgos. Para este propósito, los datos se separan en dos grupos utilizando su mediana (Me). Esta metodología de dicotomización facilita la evaluación de posibles patrones o tendencias que podrían señalar la falta de aleatoriedad de la muestra.

Como se observa en la Tabla 4, los p-valores obtenidos, todos superiores a un nivel de significación de 0.05, sugieren que los datos exhiben un patrón no significativo. Esto implica que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de aleatoriedad. Es decir, con este resultado se muestran evidencias de que los datos son aleatorios, por lo que no existirían sesgos en la muestra analizada y por consiguiente denotan la fiabilidad de los datos recolectados.

**Tabla 4.** Prueba de rachas como análisis para la aleatoriedad de los datos

	<b>Orientación a resultados</b>	<b>Comunicación persuasiva</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Tolerancia a la frustración</b>	<b>Flexibilidad-Capacidad de adaptación</b>	<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	<b>Solución de problemas</b>	<b>Competencia digital</b>
<b>Rachas</b>	754	703	770	754	813	814	765	793
<b>Sig. (bilateral)</b>	.932	.502	.500	.244	.904	.526	.283	.556

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### 3.3. Análisis Clúster y ANOVA

Se inicia el análisis multivariable realizando un análisis clúster no jerárquico con el algoritmo de K-medias. El método de K-medias permite procesar un número ilimitado de casos, pero requiere que se proponga previamente el número de clústeres que se desea obtener.

Se considerarán 4 clústeres prefijados que toman valores respecto de 8 variables. Se fijó 10 como valor para el número de iteraciones.

Como se observa en la siguiente tabla (Tabla 5), los perfiles con competencias superiores que se han agrupado mayoritariamente en el clúster 3, seguidos de los clústeres 4, 1 y 2.

**Tabla 5.** Centros de Clústeres finales

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Orientación a resultados</b>	5	4	8	6
<b>Comunicación persuasiva</b>	6	4	8	7
<b>Orientación al cliente</b>	5	4	8	7

<b>Tolerancia a la frustración</b>	5	4	8	6
<b>Flexibilidad – Capacidad de adaptación</b>	5	4	8	6
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	7	4	9	6
<b>Solución de problemas</b>	5	4	9	6
<b>Competencia digital</b>	6	5	8	7

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Por otra parte, el número de perfiles adscritos a cada clúster también ha sido mayor en el 3, seguido del 4, 1 y 2 (Tabla 6).

**Tabla 6.** Número de casos en cada cluster

<b>Número de casos en cada clúster</b>	
<b>1</b>	388.00
<b>2</b>	328.00
<b>3</b>	516.00
<b>4</b>	422.00
<b>Válidos</b>	1654.00
<b>Perdidos</b>	0.00

Fuente(s): Elaboración propia, 2024.

Este resultado permite confirmar la Hipótesis 1 y concluir que al clúster 3 pertenecen la gran parte de los participantes al cuestionario (516 casos) y corresponden con aquellos que hayan puntuado un promedio entre 8 y 9 en las diferentes competencias.

Mediante un análisis ANOVA aplicado a los clústeres obtenidos se lleva a cabo la propuesta de analizar en qué competencias pueden existir mayores o menores divergencias entre los diferentes perfiles.

Para llevar a cabo este objetivo se utiliza el estadístico F. El valor de F mide la relación entre la variabilidad entre las medias de los grupos y la variabilidad dentro de los grupos; un valor alto sugiere que las diferencias entre las medias son mayores que las variaciones dentro de los grupos.

**Tabla 7.** Análisis ANOVA

	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>
<b>Orientación a resultados</b>	1394.144	980.593
<b>Comunicación persuasiva</b>	1442.776	896.872
<b>Orientación al cliente</b>	1675.736	1152.925
<b>Tolerancia a la frustración</b>	1594.956	1126.597
<b>Flexibilidad – Capacidad de adaptación</b>	1577.424	1220.838
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	1726.069	751.338
<b>Solución de problemas</b>	1753.252	1407.937
<b>Competencia digital</b>	1063.937	493.548

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Con base a los valores de F obtenidos, la competencia *Comportamiento ético en el trabajo*, pero sobre todo *Competencia digital* muestran estadísticos F llamativamente bajos, lo que denota una llamativa homogeneidad entre los diferentes perfiles de los candidatos en las dos competencias con mayor puntuación media. Por otra parte, la competencia con mayor heterogeneidad resulta ser la variable *Solución de problemas*.

### 3.4. Análisis de Correlaciones y Comunalidades

Hasta ahora se ha colocado el foco en analizar cada variable por separado, pero el diseño del estudio obliga a evaluar las correlaciones entre las diferentes variables y así determinar si es razonable una reducción de dimensiones (variables) como consecuencia de cómo interactúan las variables del cuestionario entre sí.

Para ello, se realiza un análisis factorial que permite identificar los factores subyacentes que explican las correlaciones observadas y simplificar el conjunto de datos agrupando las variables relacionadas, es decir, que los datos son adecuados para ser agrupados por factores y por ello podemos simplificar y reducir la cantidad de variables originales manteniendo la mayor cantidad de información posible (Tablas 8,9,10 y 11).

Como se muestra en la Tabla 8, existen correlaciones significativas entre las variables, que justifican la relación entre factores.

**Tabla 8.** Matriz de correlaciones

	Orientación a resultados	Comunicación persuasiva	Orientación al cliente	Tolerancia a la frustración	Flexibilidad-Capacidad de adaptación	Comportamiento ético en el trabajo	Solución de problemas	Competencia digital
Orientación a resultados	1.000	0.692	0.727	0.753	0.731	0.653	0.751	0.600
Comunicación persuasiva	0.692	1.000	0.7300	0.744	0.719	0.585	0.753	0.594
Orientación al cliente	0.727	0.7300	1.000	0.749	0.769	0.619	0.759	0.636
Tolerancia a la frustración	0.753	0.744	0.749	1.000	0.803	0.647	0.843	0.602
Flexibilidad - Capacidad de adaptación	0.731	0.719	0.769	0.803	1.000	0.621	0.815	0.621
Comportamiento ético en el trabajo	0.653	0.585	0.619	0.647	0.621	1.000	0.662	0.476
Solución de problemas	0.751	0.753	0.759	0.843	0.815	0.662	1.000	0.610
Competencia digital	0.600	0.594	0.636	0.602	0.621	0.476	0.610	1.000

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 9.** Matriz de Significancia unilateral

	Orientación a resultados	Comunicación persuasiva	Orientación al cliente	Tolerancia a la frustración	Flexibilidad-Capacidad de adaptación	Comportamiento ético en el trabajo	Solución de problemas	Competencia digital
Orientación a resultados		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
Comunicación persuasiva	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Orientación al cliente	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Tolerancia a la frustración	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Flexibilidad - Capacidad de adaptación	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Comportamiento ético en el trabajo	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Solución de problemas	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Competencia digital	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

Determinante de la matriz=.001

Fuente: Elaboración propia, 2024.



Según el análisis de la matriz de significancia, el determinante de la matriz es cercano a cero ( $\approx 0$ ), lo que indica que las variables están correlacionadas y según los p-valores de los coeficientes de correlación ( $< 0.05$ ) indican que las correlaciones observadas son significativas y no aleatorias.

Según los resultados obtenidos por la prueba de Kaiser-Meyer Olkin (índice KMO) y por el índice MSA, siendo ambos mayores que 0.9 indican que las correlaciones entre las variables son suficientemente altas para justificar el análisis factorial. Y para finalizar se ha realizado la prueba de esfericidad de Bartlett, un p-valor bajo indica que las variables están correlacionadas y el análisis factorial es adecuado.

**Tabla 10.** Prueba de KMO y Bartlett

<b>Medida KMO de adecuación de muestreo</b>		0.954
<b>Prueba de Esfericidad de Bartlett</b>	Aproximación Chi-cuadrado	11575.465
	gl	28
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 11.** Matriz anti-imagen

	Orientación a resultados	Comunicación persuasiva	Orientación al cliente	Tolerancia a la frustración	Flexibilidad-Capacidad de adaptación	Comportamiento ético en el trabajo	Solución de problemas	Competencia digital
Orientación a resultados	0.962*	-0.098	-0.154	-0.159	-0.096	-0.211	-0.109	-0.119
Comunicación persuasiva	-0.098	0.966*	-0.201	-0.150	-0.066	-0.035	-0.170	-0.107
Orientación al cliente	-0.154	-0.201	0.955*	-0.076	-0.223	-0.092	-0.091	-0.179
Tolerancia a la frustración	-0.159	-0.150	-0.076	0.939*	-0.224	-0.084	-0.369	-0.028
Flexibilidad - Capacidad de adaptación	-0.096	-0.066	-0.223	-0.224	0.950*	-0.032	-0.266	-0.106
Comportamiento ético en el trabajo	-0.211	-0.035	-0.092	-0.084	-0.032	0.970*	-0.137	0.012
Solución de problemas	-0.109	-0.170	-0.091	-0.369	-0.266	-0.137	0.934*	-0.038
Competencia digital	-0.119	-0.107	-0.179	-0.028	-0.106	0.12	-0.038	0.972*

\*: Medidas de adecuación de muestreo MSA

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Después del análisis factorial realizado, se puede concluir que estos resultados proporcionan una fuerte evidencia de que podemos generar nuevas variables (factores) con alta capacidad explicativa.

Para ello, se ha utilizado el criterio de Kaiser-Guttman, técnica utilizada en el análisis factorial que permite decidir cuántos factores deben ser considerados significativos. Según el siguiente criterio, sólo se deben retener los factores con autovalores mayores que 1, definiendo los autovalores como la cantidad de varianza obtenida por cada factor. Si la varianza es mayor que 1, significa que el factor aporta más varianza que la de una variable individual estándar, por ello se considera que estos factores son relevantes y deben ser conservados. Ver resultados del análisis en Tabla 12.

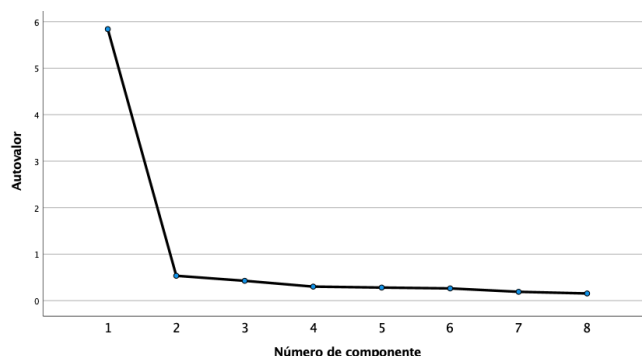
**Tabla 12.** Análisis de la Varianza

Factores	Autovalores			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	5.841	73.016	73.016	5.841	73.016	73.016
2	.536	6.697	79.713	.536	6.697	79.713
3	.428	5.345	85.058	.428	5.345	85.058
4	.303	3.783	88.842			
5	.282	3.526	92.368			
6	.264	3.302	95.669			
7	.191	2.388	98.057			
8	.155	1.943	100.000			

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se utiliza el gráfico de la sedimentación (Figura 1) como método complementario para hacer una extracción óptima de factores.

**Figura 1.** Gráfico de sedimentación

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Según el criterio de Kaiser (autovalores >1) y el gráfico de sedimentación se puede apreciar que es factible reducir a un factor final los resultados del cuestionario, sin embargo, se va a optar por extraer tres factores, ya que como se observa en la Tabla 12, un factor final explica el 73,20% del perfil del candidato, sin embargo, tres factores finales son capaces de explicar el 85,1% del perfil competencial de cada uno de ellos.

Después del análisis de autovalores, se procede a realizar el análisis de las comunalidades para comparar un único factor final frente a tres factores finales.

**Tabla 13.** Extracción de comunalidades considerando 1 factor.

	Extracción
<b>Orientación a resultados</b>	.751
<b>Comunicación persuasiva</b>	.729
<b>Orientación al cliente</b>	.773
<b>Tolerancia a la frustración</b>	.817

<b>Flexibilidad – Capacidad de adaptación</b>	.800
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	.587
<b>Solución de problemas</b>	.830
<b>Competencia digital</b>	.555

Fuente: Elaboración propia, 2024.

**Tabla 14.** Extracción de comunalidades considerando 3 factores.

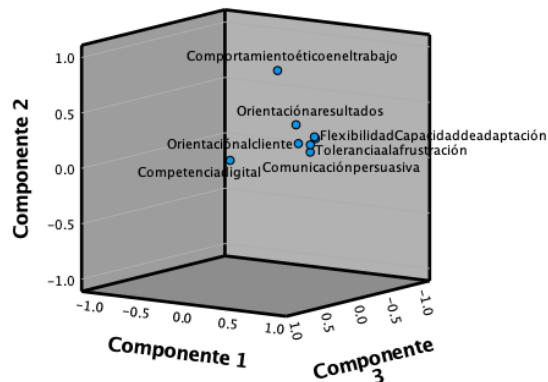
	<b>Extracción</b>
<b>Orientación a resultados</b>	.759
<b>Comunicación persuasiva</b>	.770
<b>Orientación al cliente</b>	.781
<b>Tolerancia a la frustración</b>	.847
<b>Flexibilidad – Capacidad de adaptación</b>	.824
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	.978
<b>Solución de problemas</b>	.856
<b>Competencia digital</b>	.990

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Se observa que las variables *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* deben ser consideradas con especial atención, ya que sus comunalidades son significativamente inferiores a 0.7. Por lo tanto, según la interpretación de la comunalidad, para valores significativamente menores que 1, las variables no están bien representadas por los factores y por ello pueden ser menos relevantes en el modelo factorial. Por ello podemos concluir que los resultados de las variables *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* están notablemente menos alineadas con el resto de las competencias.

Para completar el análisis se ha creado el gráfico de competencias en el espacio rotado (Figura 2). Se observa que en el espacio en 3D generado por los factores finales, las competencias *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* se distancian del resto, que, por el contrario, tienden a agruparse. Estos resultados permiten validar parcialmente la Hipótesis 2.

**Figura 2.** Gráfico de las competencias en espacio rotado



Fuente: Elaboración propia, 2024.

### 3.5. Modelo de regresión múltiple

Para finalizar el análisis se propone un modelo lineal multivariable basado en los factores finales derivados del análisis factorial. Por definición un modelo de regreso permite analizar la relación entre una variable dependiente y varias variables independientes. En este caso, se calculan los coeficientes de esta regresión para ver cómo 1 factor (Tabla 15) y tres factores (Tabla 16) afectan a una respuesta específica.

**Tabla 15.** Matriz de coeficientes de regresión para el modelo lineal de 1 factor.

	<b>Componente</b>
<b>Orientación a resultados</b>	.148
<b>Comunicación persuasiva</b>	.146
<b>Orientación al cliente</b>	.151
<b>Tolerancia a la frustración</b>	.155
<b>Flexibilidad - Capacidad de adaptación</b>	.153
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	<b>.131</b>
<b>Solución de problemas</b>	.156
<b>Competencia digital</b>	<b>.128</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Y por consiguiente el modelo de regresión asociado considerando un factor es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 \text{Perfil candidato} = & 0.148 * Or_{\text{Resultados}} + 0.146 * Com_{\text{persuasiva}} + 0.151 * Or_{\text{cliente}} \\
 & + 0.155 * Tol_{\text{frustración}} + 0.153 Cap_{\text{adaptación}} + 0.131 * Comp_{\text{ético}} + 0.156 * Sol_{\text{problemas}} \\
 & + 0.128 * Com_{\text{digital}}
 \end{aligned}$$

**Tabla 16.** Matriz de coeficientes de regresión para el modelo lineal de 3 factores.

	<b>Componente 1</b>	<b>Componente 2</b>	<b>Componente 3</b>
<b>Orientación a resultados</b>	.057	.225	.009
<b>Comunicación persuasiva</b>	.390	-.284	-.097
<b>Orientación al cliente</b>	.200	-.105	.092
<b>Tolerancia a la frustración</b>	.356	-.093	-.214
<b>Flexibilidad - Capacidad de adaptación</b>	.338	-1.75	-.096
<b>Comportamiento ético en el trabajo</b>	-.474	<b>1.239</b>	-.090
<b>Solución de problemas</b>	.331	-.061	-1.97
<b>Competencia digital</b>	-.433	-.096	<b>1.253</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Y el modelo de regresión asociado considerando tres factores será:

$$\begin{aligned}
 \text{Competencias}_{\text{ventas}} = & 0.057 * Or_{\text{Resultados}} + 0.39 * Com_{\text{persuasiva}} + 0.2 * Or_{\text{cliente}} \\
 & + 0.356 * Tol_{\text{frustración}} + 0.338 Cap_{\text{adaptación}} - 0.474 * Comp_{\text{ético}} + 0.331 * Sol_{\text{problemas}} \\
 & - 0.433 * Com_{\text{digital}}
 \end{aligned}$$

$$\text{Competencias}_{\text{éticas}} = 0.225 * Or_{\text{Resultados}} - 0.284 * Com_{\text{persuasiva}} - 0.105 * Or_{\text{cliente}}$$

$$-0.093 * Tol_{frustración} - 0.175 Cap_{adaptación} + 1.239 * Comp_{ético} - 0.061 * Sol_{problemas} - 0.096 * Com_{digital}$$

$$Competencias_{digitales} = 0.009 * Or_{Resultados} - 0.97 * Com_{persuasiva} + 0.092 * Or_{cliente} - 0.214 * Tol_{frustración} - 0.096 Cap_{adaptación} - 0.09 * Comp_{ético} - 0.197 * Sol_{problemas} + 1.253 * Com_{digital}$$

Al calcular los coeficientes de la regresión múltiple, se observa claramente que el modelo de tres factores respalda la hipótesis planteada: las competencias *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* no se correlacionan con los resultados de los candidatos en las demás competencias. En otras palabras, las competencias *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* no contribuyen de la misma manera que otras competencias en el análisis de los resultados de los candidatos.

#### 4. Discusión y Conclusiones

La presente investigación se ha centrado en analizar los niveles de desempeño de diversos perfiles comerciales mediante técnicas cuantitativas y de visualización de datos. El objetivo ha sido, en primer lugar, poder clasificar los perfiles analizados en grupos heterogéneos entre sí, pero homogéneos internamente para poder establecer una clasificación en base al desempeño de cada individuo. En segundo lugar, se han analizado las variables consideradas en el cuestionario en aras a poder establecer si existen redundancias en la apreciación de las facetas evaluadas en el desempeño de los perfiles analizados.

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que existen evidencias sólidas en torno a la eficacia del análisis clúster (con el método de k-medias) para la identificación y clasificación de los niveles de rendimiento de los trabajadores en grupos homogéneos, permitiendo agruparlos en función de su rendimiento, mientras se identifican patrones y diferencias significativas entre ellos, lo que sin duda facilita la comprensión de las dinámicas inherentes a los datos analizados y la toma de decisiones estratégicas gracias a los resultados obtenidos.

Adicionalmente, la segmentación realizada en clústeres basados en múltiples variables de rendimiento permite no sólo identificar los perfiles de alto y bajo rendimiento, sino también entender mejor los factores que contribuyen a estas diferencias, proporcionando una base sólida para el desarrollo de programas de capacitación específicos, diseñados para abordar las necesidades y mejorar las competencias de cada grupo identificado.

Por otra parte, el modelo de tres factores utilizado en este análisis ofrece evidencias sólidas sobre cómo las competencias *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* no se correlacionan significativamente con los resultados en las demás competencias evaluadas. Esta falta de correlación indicaría, o bien que estas dos competencias no contribuyen de manera significativa al rendimiento general de los candidatos, al menos en el contexto de este estudio específico, o bien podrían sugerir, debido a su homogeneidad y elevados valores, que subyaciese un fenómeno de deseabilidad social y/o laboral entre los perfiles analizados. No obstante, tampoco se debería descartar que dichas competencias sean totalmente independientes de otras habilidades evaluadas, sugiriendo que su desarrollo no necesariamente afecta o es afectado por el desarrollo de otras competencias. Este hecho podría implicar que los métodos de evaluación analizados en la presente investigación no capturan completamente la influencia de estas competencias en el rendimiento global de los candidatos, lo que podría requerir una revisión de las técnicas de evaluación empleadas.

En conclusión, el modelo de regresión múltiple obtenido indica que mientras algunas competencias están correlacionadas y afectan de manera conjunta a los resultados de los perfiles, *Comportamiento ético en el trabajo* y *Competencia digital* denotan su independencia. Estos hallazgos son fundamentales, a la vez que relevantes, para entender mejor cómo diferentes competencias contribuyen al éxito de los individuos analizados, mientras pueden guiar futuros esfuerzos en la formación y evaluación para competencias específicas que tengan un mayor y más directo impacto en el rendimiento.

## 5. Agradecimientos

Este artículo forma parte del proyecto de investigación llevado a cabo por el grupo de investigación Talento de la Universidad CEU San Pablo. Al mismo tiempo queremos agradecer a The Adecco Group su inestimable apoyo y colaboración, sin los que por otra parte no hubiese sido posible llevar a cabo la presente investigación.

## Referencias

- Bloksgaard, L., & Prieur, A. (2021). Policing by social skills: the importance of empathy and appropriate emotional expressions in the recruitment, selection and education of Danish police officers. *Policing and Society*, 31(10), 1232–1247. <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1881518>
- Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E. & Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. *Management Decision*, 57(8), 2032-2051. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0833>
- Cinque, M. (2016). Soft Skills in development in European countries. *Tuning Academy Journal*.
- Escamilla, R.; Segovia-Romo, A. & López, J.F. (2022). Soft skills in customer service: Sales area in automobile dealers. *Contaduría y Administración*, 67(2). doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3172>.
- González-Rico P, Lluch Sintés M. (2024). Empowering Soft Skills through Artificial Intelligence and Personalised Mentoring. *Education Sciences*; 14(7). <https://doi.org/10.3390/educsci14070699>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Bakare, K.K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Kechagias, K. (2011). Teaching and Assessing Soft Skills. Retrieved July 20, 2024, from MASS Project: [https://www.researchgate.net/profile/Behrouz\\_Ahmadi\\_Nedushan/post/Is\\_there\\_an\\_assessment\\_model\\_of\\_specifically\\_for\\_measuring\\_soft\\_skills\\_of\\_students\\_in\\_college\\_university/attachment/59d63a3079197b8077997625/AS%3A405122485112832%401473600135834/download/Te](https://www.researchgate.net/profile/Behrouz_Ahmadi_Nedushan/post/Is_there_an_assessment_model_of_specifically_for_measuring_soft_skills_of_students_in_college_university/attachment/59d63a3079197b8077997625/AS%3A405122485112832%401473600135834/download/Te)
- Klaus P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Krpálek, P.; Berková, K.; Kubisová, A.; Krellová, K.; Frencllovská, D. & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of Public Administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13105533>
- Marrero, O.; Mohamed, R.; Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Rev. cient. ecociencia*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Moreno, J. E. & Marcaccio, A. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138.
- Musicco, G. (2018). Soft skills & coaching: Engine of the new University in Europe. *Rev. Univ. Europea*, 29, 115-132.
- Sethi, D. (2014). Executive Perceptions of Top Ten Soft Skills at Work: Developing These Through Saif. Retrieved July 19, 2024, from Indian Institute of Management: <https://www.iimk.ac.in/websiteadmin/FacultyPublications/Working%20Papers/160abs.pdf>
- Purwanto, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.
- Putra, A., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Yoyok, S. (2020). Examine relationship of soft skills, hard skills, innovation and performance: the mediation effect of organizational learning. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3).
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*, 454-455.
- Rodríguez, A.; Cortés, A., & Val, S. (2019) Análisis de la mejora del nivel de empleabilidad de los universitarios mediante la mejora de competencias transversales y habilidades. *Rev. Espa. Orient. Y Psicoped.*, 30(3), 102-119. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.30.num.3.2019.26275>
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22–27. Retrieved from <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/229129>
- Ummatqul, K. (2020), Soft Skills Development in Higher Education. *Universal Journal of Educational Research*, 8 (5), 1916 - 1925. DOI: 10.13189/ujer.2020.080528