



**Habilidades interpersonales y desempeño exitoso en Asociados de primer año en  
Boston Consulting Group (BCG) Bogotá (2025–2026)**

Laura Sofia Jaque Delgado

Pregrado en Administración de Empresas  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA  
Bogotá, Colombia

2026

**Habilidades interpersonales y desempeño exitoso en Asociados de primer año en  
Boston Consulting Group (BCG) Bogotá (2025–2026)**

Autora

Laura Sofía Jaque Delgado

Tutor

Juan Carlos Grosso Holguín

Pregrado en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2026

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| 1. <i>Introducción</i> .....   | 10 |
| 2. <i>Planteamiento del problema</i> .....                             | 13 |
| 2.1. Descripción de la situación problemática.....                     | 13 |
| 2.2. Causas de la problemática .....                                   | 14 |
| 2.3. Consecuencias de la problemática.....                             | 15 |
| 2.4. Vacío de conocimiento.....  | 16 |
| 3. <i>Justificación de la investigación</i> .....                      | 18 |
| 4. <i>Pregunta y objetivos</i> .....                                   | 20 |
| 4.1. Pregunta de investigación.....                                    | 20 |
| 4.2. Objetivo general .....  | 20 |
| 4.3. Objetivos específicos.....  | 20 |
| 5. <i>Marco teórico</i> .....  | 22 |
| 5.1. Delimitación conceptual: habilidad, capacidad y competencia ..... | 22 |
| 5.2. Habilidades interpersonales en consultoría estratégica .....      | 23 |
| 5.2.1. Comunicación .....  | 24 |
| 5.2.2. Liderazgo desde el rol.....                                     | 24 |
| 5.2.3. Adaptabilidad.....  | 25 |
| 5.2.4. Inteligencia emocional .....                                    | 26 |
| 5.2.5. Resolución de problemas .....                                   | 27 |
| 5.3. Síntesis del marco teórico .....                                  | 28 |
| 6. <i>Modelo de investigación</i> .....                                | 30 |
| 6.1. Variables independientes (habilidades interpersonales): .....     | 31 |
| 6.2. Variable dependiente:.....  | 31 |
| 7. <i>Hipótesis</i> .....  | 32 |
| 8. <i>Metodología</i> .....  | 34 |
| 8.1. Tipo y enfoque de investigación .....                             | 34 |
| 8.2. Diseño metodológico.....  | 34 |
| 8.3. Variables del estudio .....                                       | 36 |
| 8.3.1. Variables independientes .....                                  | 36 |
| 8.3.2. Variable dependiente .....                                      | 36 |
| 8.4. Procedimiento.....  | 36 |
| 8.4.1. Integración de resultados .....                                 | 37 |
| 8.5. Población y muestra .....   | 37 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 8.5.1.   | Población.....   | 37 |
| 8.5.2.   | Muestra .....  | 38 |
| 8.6.     | Instrumento de recolección de datos .....  | 39 |
| 8.6.1.   | Instrumento cuantitativo .....   | 39 |
| 8.6.1.1. | Escala de medición .....   | 39 |
| 8.6.1.2. | Estructura del cuestionario.....   | 40 |
| 8.6.2.   | Instrumento cualitativo .....  | 41 |
| 8.7.     | Técnicas de análisis .....   | 41 |
| 8.7.1.   | Análisis cuantitativo.....   | 41 |
| 8.7.1.1. | Análisis descriptivo.....  | 42 |
| 8.7.1.2. | Análisis correlacional.....  | 42 |
| 8.7.1.3. | Regresión lineal múltiple.....   | 42 |
| 8.7.2.   | Análisis cualitativo.....  | 43 |
| 8.8.     | Integración de resultados.....   | 43 |
| 8.9.     | Consideraciones éticas .....   | 44 |
| 9.       | <i>Resultados</i> .....  | 46 |
| 9.1.     | Resultados descriptivos .....  | 46 |
| 9.1.1.   | Análisis de correlación.....   | 47 |
| 9.1.2.   | Análisis de regresión múltiple .....   | 48 |
| 9.1.3.   | Contribución individual de las variables.....                                    | 49 |
| 9.1.4.   | Interpretación integrada de los hallazgos.....                                   | 50 |
| 9.2.     | Resultados cualitativos .....  | 51 |
| 9.2.1.   | Perspectiva del área de Reclutamiento .....                                      | 52 |
| 9.2.2.   | Perspectiva de Recursos Humanos (HR) .....                                       | 52 |
| 9.2.3.   | Perspectiva de Staffing .....  | 53 |
| 9.2.4.   | Perspectiva de Career Development .....  | 54 |
| 9.2.5.   | Integración con los resultados cuantitativos .....                               | 55 |
| 10.      | <i>Discusión</i> .....   | 56 |
| 10.1.    | Discusión de los hallazgos.....  | 56 |
| 10.2.    | Confirmación general de las hipótesis .....                                      | 56 |
| 10.3.    | El hallazgo central: la inteligencia emocional como predictor diferencial.....   | 56 |
| 10.4.    | Posible explicación de la pérdida de significancia de otras variables .....      | 57 |
| 10.5.    | Convergencia entre resultados cuantitativos y cualitativos .....                 | 58 |
| 10.6.    | Conclusión de la discusión .....   | 59 |
| 11.      | <i>Conclusiones generales</i> .....  | 60 |
| 12.      | <i>Limitaciones del estudio</i> .....  | 63 |
| 13.      | <i>Recomendaciones</i> .....   | 65 |
| 13.1.    | Fortalecimiento estructurado de la inteligencia emocional en el primer año ..... | 65 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 13.2. | Integrar la adaptabilidad como eje central del acompañamiento temprano .....      | 65 |
| 13.3. | Reforzar la comunicación como práctica preventiva del desgaste profesional .....  | 66 |
| 13.4. | Consolidar el liderazgo desde el rol como expectativa explícita.....              | 66 |
| 13.5. | Integrar las habilidades interpersonales en procesos de desarrollo continuo ..... | 67 |
| 13.6. | Utilizar los hallazgos como insumo de reflexión organizacional.....               | 67 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Tabla de resultados descriptivos</i> .....                        | 46 |
| Tabla 2. <i>Tabla de correlaciones con desempeño</i> .....                    | 47 |
| Tabla 3. <i>Tabla de regresión múltiple (coeficientes individuales)</i> ..... | 49 |

## Índice de Anexos

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1: Cuestionario aplicado a Asociados de primer año .....                                   | 72 |
| Anexo 2: Guía de entrevistas semiestructuradas .....   | 75 |
| Anexo 3: Base de datos consolidada para análisis cuantitativo (Promedios por participante) ..... | 77 |

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre cinco habilidades interpersonales clave -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. El estudio adoptó un diseño mixto secuencial explicativo con predominancia cuantitativa. En la fase principal se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra de 24 Asociados de primer año, seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional. El instrumento consistió en una encuesta con escala de Likert de cinco puntos, diseñada para medir el nivel percibido de desarrollo de las habilidades interpersonales y del desempeño exitoso. Posteriormente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a informantes clave de las áreas de Recursos Humanos, Staffing, Career Development y Reclutamiento, cuyos resultados fueron examinados mediante análisis de contenido temático. Los resultados evidenciaron correlaciones positivas entre todas las habilidades interpersonales y el desempeño exitoso. El modelo de regresión múltiple explicó el 67.3% de la varianza del desempeño ( $R^2 = 0.673$ ;  $p < 0.01$ ), destacándose la inteligencia emocional como el predictor estadísticamente más robusto cuando las variables se analizaron conjuntamente. Dado el tamaño muestral, los resultados se interpretaron con énfasis exploratorio. Se concluyó que el desarrollo de habilidades interpersonales, particularmente la inteligencia emocional, constituye un factor determinante del desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en consultoría estratégica. Los hallazgos refuerzan la importancia de integrar el desarrollo de estas habilidades en procesos de acompañamiento temprano y reflexión organizacional sobre desempeño inicial.

**Palabras clave:** *habilidades interpersonales; desempeño organizacional; inteligencia emocional; consultoría estratégica; liderazgo desde el rol.*

## Abstract

The purpose of this study was to analyze the relationship between five key interpersonal skills -communication, leadership from role, adaptability, emotional intelligence, and problem-solving- and successful performance among first-year Associates at Boston Consulting Group (BCG) Bogotá during the 2025–2026 period.

The research adopted a sequential explanatory mixed-methods design with a quantitative predominance. In the primary phase, a structured questionnaire was administered to a sample of 24 first-year Associates, selected through non-probabilistic purposive sampling. The instrument consisted of a five-point Likert scale survey designed to measure the perceived development of interpersonal skills and successful performance. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression. Subsequently, semi-structured interviews were conducted with key organizational informants from Human Resources, Staffing, Career Development, and Recruitment.

Results revealed positive correlations between all interpersonal skills and successful performance. The multiple regression model explained 67.3% of the variance in performance ( $R^2 = 0.673$ ;  $p < 0.01$ ), with emotional intelligence emerging as the strongest statistically significant predictor when variables were analyzed simultaneously.

The study concludes that the development of interpersonal skills, particularly emotional intelligence, represents a key determinant of successful early performance in strategic consulting. The findings highlight the importance of strengthening these skills during the initial stages of professional development within high-demand organizational contexts.

**Keywords:** interpersonal skills, organizational performance, emotional intelligence, strategic consulting, leadership from role.

## 1. Introducción

Boston Consulting Group (BCG) es una firma global de consultoría estratégica reconocida por apoyar a organizaciones públicas y privadas en la formulación y ejecución de decisiones de alto impacto en entornos complejos, dinámicos y altamente competitivos. En este contexto, el trabajo consultivo exige rigor analítico, pensamiento estructurado y capacidad para transformar información diversa en recomendaciones claras y accionables. No obstante, el desempeño en consultoría estratégica no depende exclusivamente de las capacidades técnicas, sino también de competencias relacionadas con la colaboración efectiva, la comunicación, la gestión de la presión y la construcción de relaciones profesionales de confianza con equipos y clientes.

Dentro de BCG, el rol de Asociado constituye uno de los niveles iniciales de la trayectoria profesional en consultoría y representa una etapa crítica de aprendizaje intensivo (BCG, s.f.). Durante este periodo, los Asociados participan activamente en la resolución de problemas complejos mediante el desarrollo de análisis, la estructuración de hipótesis, la síntesis de hallazgos y la elaboración de entregables ejecutivos. Paralelamente, deben integrarse rápidamente a equipos multidisciplinarios, adaptarse a distintos estilos de liderazgo y responder con agilidad a cambios frecuentes en prioridades y requerimientos de los proyectos. En consecuencia, el rol se caracteriza por una alta exigencia en términos de desempeño, calidad, velocidad de ejecución y capacidad de colaboración.

El primer año como Asociado adquiere una relevancia particular, ya que constituye el periodo de transición más intenso entre la formación académica y la práctica consultiva real. Durante estos primeros meses, los profesionales deben demostrar aprendizaje acelerado,

autonomía progresiva y capacidad para desenvolverse en un entorno de alta presión, mientras fortalecen competencias relacionadas con la coordinación del trabajo, la comunicación profesional y la gestión emocional frente a retroalimentación exigente y plazos ajustados. Comprender qué factores favorecen un desempeño exitoso en esta etapa temprana resulta, por tanto, relevante tanto desde una perspectiva organizacional como académica.

La literatura contemporánea ha señalado que las llamadas soft skills — o, más recientemente, power skills— tienen un impacto directo en la efectividad laboral, la toma de decisiones y la creación de valor en organizaciones intensivas en conocimiento. Informes como el Future of Jobs Report 2023 del World Economic Forum destacan que competencias relacionadas con la resiliencia, la adaptabilidad, la comunicación y la inteligencia emocional se encuentran entre las más demandadas por los empleadores, especialmente en industrias caracterizadas por el cambio constante y altos niveles de exigencia. De manera complementaria, evidencia empresarial sugiere que estas competencias influyen en la productividad, la colaboración, la innovación y la sostenibilidad del desempeño en contextos complejos.

En el ámbito de la consultoría estratégica, estas capacidades adquieren una importancia particular debido a que el trabajo se desarrolla bajo presión, con un alto grado de ambigüedad y con necesidad permanente de interacción efectiva tanto con equipos internos como con clientes. En este tipo de entornos, aspectos como la comunicación clara y estructurada, el liderazgo desde el rol — incluso sin autoridad formal—, la adaptabilidad frente al cambio, la regulación emocional y la capacidad de resolver problemas de forma estructurada resultan determinantes para ejecutar tareas con calidad, contribuir al equipo y generar entregables relevantes para la toma de decisiones del cliente.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se centra en analizar la relación entre cinco dimensiones clave —comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas— y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. El estudio busca aportar evidencia empírica sobre la asociación entre estas variables y el desempeño en la etapa inicial del rol, al tiempo que fortalece la comprensión del fenómeno desde una perspectiva organizacional.

Con el fin de enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos y aportar contexto institucional, la investigación incorpora un diseño mixto con una fase cualitativa complementaria basada en entrevistas semiestructuradas a informantes clave de la organización (HR, Staffing, Career Development y Reclutamiento). Este enfoque permite contrastar la evidencia estadística con la percepción organizacional sobre los factores más relevantes para el éxito temprano en el rol.

En síntesis, esta investigación se ubica en la intersección entre la gestión del talento, el desempeño organizacional y la práctica de la consultoría estratégica. Su propósito es contribuir al conocimiento académico sobre el desempeño profesional en etapas tempranas de carrera y generar insumos aplicables para comprender los factores asociados al éxito durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1. Descripción de la situación problemática**

El primer año de desempeño como Asociado en una firma de consultoría estratégica como Boston Consulting Group (BCG) representa una etapa crítica de adaptación profesional. Durante este periodo, los profesionales se enfrentan a un entorno caracterizado por altos niveles de exigencia, presión constante por resultados, múltiples proyectos simultáneos y una interacción continua con equipos internos y clientes de alto nivel. Esta dinámica exige no solo capacidad analítica, sino también una ejecución consistente, colaboración efectiva y una gestión adecuada de situaciones de incertidumbre.

En la práctica, los Asociados de primer año deben integrarse rápidamente a equipos de proyecto, comprender problemas complejos en plazos reducidos, estructurar análisis, sintetizar información y comunicar conclusiones de manera clara y profesional. Paralelamente, deben adaptarse a distintos estilos de liderazgo, recibir retroalimentación frecuente y responder con agilidad ante cambios en el enfoque de los proyectos. Esta combinación de exigencias convierte el primer año en una etapa de alta presión y aprendizaje intensivo.

Aunque los profesionales que ingresan a este rol suelen contar con una formación académica sólida en áreas cuantitativas y analíticas, la evidencia indica que el desempeño exitoso en entornos organizacionales complejos depende en gran medida del desarrollo de habilidades interpersonales (Robles, 2012; Marin-Zapata et al., 2021; World Economic Forum, 2023). En particular, habilidades como la comunicación efectiva, el liderazgo ejercido desde el rol, la adaptabilidad frente a contextos cambiantes, la inteligencia emocional y la resolución estructurada de problemas pueden influir de manera significativa en la calidad del desempeño durante las etapas iniciales de la carrera profesional.

En el contexto específico de la consultoría estratégica, un desarrollo insuficiente de estas habilidades puede generar dificultades en la coordinación del trabajo, desalineaciones dentro del equipo, errores en la transmisión de información, baja capacidad de respuesta ante cambios y limitaciones en la gestión de la presión. Estas situaciones pueden afectar negativamente la curva de aprendizaje, la calidad de los entregables y la percepción de desempeño durante el primer año, impactando tanto la experiencia individual del Asociado como la dinámica del equipo de proyecto.

## **2.2. Causas de la problemática**

Una de las causas identificadas en la literatura es la brecha existente entre las demandas reales del entorno laboral y el enfoque tradicional de los programas de educación superior. Si bien las universidades suelen priorizar el desarrollo de conocimientos técnicos y disciplinares, el fortalecimiento sistemático de habilidades interpersonales no siempre recibe una atención estructurada dentro de los planes de estudio (Marin-Zapata et al., 2021). Esta desalineación puede generar que los profesionales ingresen al mercado laboral con una sólida base analítica, pero con un desarrollo limitado en competencias relacionadas con la comunicación, la adaptabilidad, el liderazgo y la gestión emocional.

Adicionalmente, la naturaleza dinámica y altamente exigente de la consultoría estratégica amplifica esta brecha. La necesidad de trabajar bajo presión, interactuar con múltiples actores, adaptarse con rapidez a cambios en prioridades y gestionar retroalimentación constante exige un nivel elevado de regulación emocional, comunicación efectiva y liderazgo desde el rol que no siempre ha sido desarrollado en etapas previas (Sengupta, 2024). La intensidad del entorno consultivo convierte estas habilidades en elementos críticos para la adaptación y el desempeño temprano.

En consecuencia, el primer año como Asociado puede convertirse en un periodo en el que las diferencias individuales en el desarrollo de habilidades interpersonales se traduzcan en variaciones significativas en el desempeño profesional. Aquellos profesionales con mayores niveles de desarrollo en estas habilidades tienden a adaptarse con mayor rapidez y consistencia, mientras que quienes presentan brechas pueden experimentar mayores dificultades en su proceso de integración y consolidación en el rol.

### **2.3. Consecuencias de la problemática**

Las consecuencias de un desarrollo insuficiente de habilidades interpersonales durante el primer año como Asociado pueden manifestarse tanto a nivel individual como organizacional, especialmente en un entorno de alta exigencia como la consultoría estratégica.

En el plano individual, pueden presentarse mayores niveles de estrés, dificultades en la integración al equipo de proyecto, menor confianza en la interacción profesional y un desempeño inconsistente frente a las expectativas del rol. Estas condiciones pueden afectar la motivación, la percepción de autoeficacia y la calidad del aprendizaje durante una etapa que resulta determinante para la consolidación profesional. Asimismo, una baja regulación emocional o dificultades en la comunicación pueden limitar la capacidad del Asociado para recibir retroalimentación de manera constructiva y transformar dicha retroalimentación en mejora continua.

En el plano organizacional, estas limitaciones pueden traducirse en desalineaciones dentro del equipo de proyecto, menor eficiencia en la coordinación de tareas, retrasos en entregables y dificultades en la comunicación con el cliente (Harvard Business Review, 2025). En un entorno como la consultoría estratégica, donde la calidad de la interacción profesional es tan relevante como la solidez analítica del trabajo realizado, estas brechas pueden afectar la

efectividad del proyecto, la dinámica del equipo y la experiencia de aprendizaje del Asociado. En consecuencia, el desarrollo insuficiente de habilidades interpersonales no solo impacta el desempeño individual, sino que también puede incidir en la calidad del servicio prestado y en la sostenibilidad del rendimiento organizacional.

#### **2.4. Vacío de conocimiento**

Si bien existe una amplia literatura sobre competencias profesionales y habilidades interpersonales en el ámbito laboral, son limitados los estudios que analizan de manera empírica la relación específica entre estas habilidades y el desempeño exitoso en etapas iniciales de la carrera dentro de firmas de consultoría estratégica. La mayoría de las investigaciones se han centrado en competencias generales, en muestras heterogéneas de trabajadores o en profesionales con mayor trayectoria, dejando relativamente poco explorado el impacto de las habilidades interpersonales durante el primer año de ejercicio profesional en entornos de alta exigencia (YaleGlobal Online, s.f).

Particularmente en el contexto latinoamericano, y específicamente en la oficina de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá, no se dispone de suficiente evidencia cuantitativa que examine de forma sistemática cómo las habilidades interpersonales influyen en el desempeño durante el primer año como Asociado. Esta ausencia de estudios focalizados limita la comprensión de cuáles habilidades presentan mayor asociación con el desempeño temprano y dificulta la generación de insumos basados en evidencia para el análisis organizacional y académico del fenómeno.

En consecuencia, se identifica la necesidad de desarrollar un estudio empírico que analice la relación entre habilidades interpersonales clave -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- y el desempeño exitoso de los

Asociados de primer año en BCG Bogotá durante el periodo 2025–2026. Asimismo, la incorporación de una fase cualitativa complementaria permite contextualizar los hallazgos estadísticos desde la perspectiva organizacional, fortaleciendo la comprensión integral del fenómeno estudiado.

### 3. Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por su relevancia académica, organizacional y profesional, al examinar de manera empírica los factores asociados al desempeño exitoso en etapas tempranas de la carrera dentro de la consultoría estratégica.

En primer lugar, desde una perspectiva organizacional, el desempeño de los Asociados de primer año constituye un elemento determinante para la efectividad de los equipos de proyecto en firmas como Boston Consulting Group (BCG). Durante esta etapa, los profesionales deben integrarse rápidamente a equipos multidisciplinarios, adaptarse a entornos cambiantes, recibir retroalimentación constante y responder a altos niveles de exigencia. En este contexto, competencias como la comunicación, el liderazgo desde el rol, la adaptabilidad, la inteligencia emocional y la resolución de problemas influyen directamente en la manera en que el Asociado contribuye al equipo y ejecuta sus responsabilidades. Analizar empíricamente esta relación permite generar evidencia útil para reflexionar sobre procesos de desarrollo, acompañamiento y retroalimentación temprana dentro de la organización.

En segundo lugar, desde una perspectiva académica, aunque la literatura reconoce la importancia de estas competencias en el ámbito laboral (Robles, 2012; World Economic Forum, 2023), persiste un vacío en investigaciones enfocadas específicamente en etapas iniciales de la carrera dentro de firmas de consultoría estratégica. Gran parte de los estudios existentes se concentra en competencias generales o en profesionales con mayor trayectoria, dejando relativamente poco explorado el impacto de estos factores durante el primer año de ejercicio profesional en entornos de alta exigencia. En este sentido, la investigación contribuye a ampliar la comprensión del fenómeno mediante un análisis cuantitativo complementado con evidencia cualitativa obtenida directamente desde la organización.

En tercer lugar, desde una perspectiva profesional, los hallazgos pueden servir como un insumo relevante para la reflexión individual de los propios Asociados respecto a los factores que influyen en su adaptación y consolidación dentro de la firma. Identificar qué dimensiones presentan mayor asociación con el desempeño permite orientar procesos de mejora personal y comprender con mayor claridad las exigencias reales del entorno consultivo.

Adicionalmente, la incorporación de entrevistas semiestructuradas a actores organizacionales clave —HR, Staffing, Career Development y Reclutamiento— permitió contextualizar los resultados estadísticos y contrastar la evidencia empírica con la percepción institucional sobre los factores más relevantes para el éxito temprano en el rol. Esta integración metodológica fortaleció la validez interpretativa del estudio y permitió construir una visión más integral del desempeño en consultoría estratégica.

En síntesis, la investigación aporta al análisis del desempeño profesional inicial en consultoría estratégica, al examinar cómo determinadas competencias influyen en el éxito durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá, combinando evidencia cuantitativa y cualitativa para ofrecer una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno.

## **4. Pregunta y objetivos**

### **4.1. Pregunta de investigación**

La presente investigación se orientó a responder la siguiente pregunta:

¿De qué manera las habilidades interpersonales clave -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- influyen en el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026?

### **4.2. Objetivo general**

Analizar la relación entre las habilidades interpersonales clave -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026, incorporando una fase cualitativa complementaria que permitiera contextualizar los resultados desde la perspectiva organizacional.

### **4.3. Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades interpersonales clave asociadas con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá.
- Analizar el marco teórico y empírico relacionado con la comunicación, el liderazgo desde el rol, la adaptabilidad, la inteligencia emocional y la resolución de problemas en contextos de consultoría estratégica.
- Examinar la relación entre cada una de las habilidades interpersonales analizadas y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá mediante técnicas estadísticas descriptivas, correlacionales y de regresión múltiple.

- Determinar cuáles habilidades interpersonales presentaron mayor asociación estadística con el desempeño durante el primer año.
- Recoger y analizar la percepción de actores organizacionales clave (HR, Staffing, Career Development y Reclutamiento) respecto a las habilidades interpersonales más relevantes para el éxito temprano en el rol de Asociado.

Integrar los resultados cuantitativos y cualitativos con el fin de formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de habilidades interpersonales asociadas con el desempeño profesional inicial.

## 5. Marco teórico

### 5.1. Delimitación conceptual: habilidad, capacidad y competencia

En el ámbito de la gestión del talento y del desempeño organizacional, los conceptos de habilidad, capacidad y competencia suelen emplearse de manera indistinta. No obstante, la literatura especializada establece diferencias conceptuales relevantes entre ellos, las cuales resultan fundamentales para el diseño y la medición de investigaciones empíricas.

Una habilidad (skill) se define como una destreza observable y desarrollable que permite a un individuo ejecutar una tarea de manera efectiva en un contexto determinado. Las habilidades se manifiestan a través de comportamientos concretos y pueden fortalecerse mediante la práctica, la experiencia y la retroalimentación. Desde esta perspectiva, la habilidad posee un carácter conductual y es susceptible de medición empírica.

La capacidad (capability), por su parte, hace referencia al potencial más amplio de una persona para desempeñarse eficazmente en distintas situaciones, integrando múltiples habilidades, conocimientos y recursos personales. A diferencia de la habilidad, la capacidad tiene un carácter más global y menos directamente observable.

En un nivel más profundo, la competencia (competency), según Spencer y Spencer (1993), corresponde a una característica subyacente del individuo asociada con un desempeño efectivo o superior en el trabajo. Las competencias integran no solo habilidades y conocimientos visibles, sino también elementos menos observables como rasgos de personalidad, valores, autoconcepto y motivaciones. Estos autores proponen el modelo del iceberg, el cual distingue entre los componentes visibles y entrenables de la competencia (habilidades y conocimientos) y aquellos más profundos y estables, que resultan más difíciles de modificar.

En coherencia con esta diferenciación conceptual, la presente investigación se centra específicamente en las habilidades interpersonales en su dimensión observable y desarrollable (skill level). No se analizan rasgos de personalidad ni capacidades amplias, sino conductas manifiestas que pueden fortalecerse y que se asocian directamente con el desempeño profesional durante el primer año como Asociado en consultoría estratégica.

## **5.2. Habilidades interpersonales en consultoría estratégica**

En entornos de trabajo intensivos en conocimiento, como la consultoría estratégica, el desempeño profesional se desarrolla bajo condiciones de alta exigencia, presión constante, ambigüedad y necesidad de colaboración continua. En este contexto, la literatura ha señalado que las habilidades interpersonales constituyen factores determinantes del rendimiento individual y colectivo (Robles, 2012; World Economic Forum, 2023).

La práctica consultiva no exige únicamente análisis estructurado y rigor técnico, sino también la capacidad de comunicarse con claridad, ejercer liderazgo desde el rol, adaptarse a cambios frecuentes, regular emociones ante situaciones de presión y resolver problemas complejos de manera colaborativa. Estas habilidades permiten que el profesional no solo ejecute tareas con calidad, sino que también contribuya efectivamente al equipo y mantenga interacciones profesionales productivas con clientes y superiores.

En consecuencia, el presente estudio se centra en el análisis de cinco habilidades interpersonales clave que la literatura y la práctica organizacional han identificado como relevantes en contextos de alta exigencia: comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas.

### **5.2.1. Comunicación**

La comunicación efectiva constituye una habilidad interpersonal fundamental en organizaciones basadas en proyectos y dinámicas de trabajo colaborativo. En el ámbito de la consultoría estratégica, la capacidad de estructurar ideas, sintetizar información compleja y transmitir conclusiones de manera clara y persuasiva resulta esencial para la coordinación del equipo y la interacción profesional con el cliente.

La teoría de la coordinación relacional (Relational Coordination Theory) sostiene que la calidad de la comunicación -entendida en términos de frecuencia, precisión y orientación hacia objetivos compartidos- influye directamente en la efectividad colectiva (Hartner-Tiefenthaler et al., 2022). Desde esta perspectiva, la comunicación efectiva no se limita a la claridad del mensaje, sino que incluye la escucha activa, la retroalimentación constructiva, la alineación de expectativas y el manejo adecuado de conversaciones difíciles.

En el contexto específico de Boston Consulting Group (BCG), los Asociados participan en reuniones internas, sesiones de trabajo con clientes, elaboración de presentaciones ejecutivas y coordinación continua de tareas dentro de equipos multidisciplinarios. En consecuencia, en la presente investigación la comunicación se conceptualiza como la habilidad de intercambiar información de manera clara, estructurada y contextualizada, facilitando la alineación del equipo, la coordinación del trabajo y la construcción de relaciones profesionales efectivas en entornos de alta exigencia.

### **5.2.2. Liderazgo desde el rol**

En el contexto de la consultoría estratégica, el liderazgo no se restringe exclusivamente a posiciones jerárquicas formales. En las etapas iniciales de la carrera profesional, el liderazgo se

manifiesta como la capacidad de influir positivamente en otros, asumir responsabilidad sobre el propio trabajo, organizar tareas y contribuir activamente al logro de objetivos colectivos.

Los enfoques de liderazgo transformacional y transaccional (Bass & Avolio, 1994) han evidenciado que la influencia positiva, la orientación a resultados, la claridad en la dirección del trabajo y la capacidad de motivar al equipo inciden en el desempeño colectivo. Aunque estos modelos suelen asociarse a posiciones formales de liderazgo, sus principios pueden observarse también en roles iniciales, donde la influencia se ejerce a través de la iniciativa, la proactividad, la coordinación efectiva y el apoyo a los compañeros.

En el caso de los Asociados en firmas como Boston Consulting Group (BCG), el liderazgo se expresa mediante conductas como asumir responsabilidad por entregables clave, proponer soluciones, facilitar la organización del trabajo y contribuir al buen funcionamiento del equipo, aun sin contar con autoridad jerárquica formal. Por ello, en la presente investigación el liderazgo desde el rol se define como la habilidad de influir positivamente, coordinar esfuerzos y movilizar al equipo hacia objetivos compartidos, incluso en ausencia de autoridad formal, mediante conductas observables que impactan el desempeño colectivo.

### **5.2.3. Adaptabilidad**

La adaptabilidad se ha consolidado como una habilidad clave en entornos organizacionales caracterizados por dinamismo, incertidumbre y cambio constante. En la consultoría estratégica, los profesionales deben integrarse con rapidez a nuevos proyectos, ajustarse a distintos estilos de liderazgo, interactuar con equipos diversos y responder de manera ágil a modificaciones frecuentes en prioridades, alcance y enfoques analíticos.

La literatura contemporánea conceptualiza la adaptabilidad como una habilidad desarrollable que integra apertura al cambio, aprendizaje continuo y capacidad para mantener un

desempeño efectivo bajo condiciones de incertidumbre (Pulakos & Dorsey, 2021). Esta habilidad incluye componentes como la tolerancia a la ambigüedad, la flexibilidad interpersonal, la resiliencia frente a retroalimentación exigente y la capacidad para redefinir prioridades cuando las circunstancias lo requieren.

En el contexto del primer año como Asociado, la adaptabilidad adquiere especial relevancia, dado que el profesional enfrenta un proceso de aprendizaje acelerado en un entorno de alta presión y cambio constante. La necesidad de ajustarse rápidamente a nuevos equipos, metodologías y expectativas convierte esta habilidad en un factor determinante del desempeño temprano. En la presente investigación, la adaptabilidad se define como la habilidad para ajustarse eficazmente a cambios de contexto, aprender con rapidez y mantener un desempeño efectivo bajo condiciones de incertidumbre y presión.

#### **5.2.4. Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de identificar, comprender y regular las emociones propias y ajenas con el fin de orientar el comportamiento de manera efectiva en contextos profesionales. Esta habilidad permite al individuo interpretar adecuadamente las dinámicas emocionales presentes en el entorno laboral y responder de forma constructiva ante situaciones de presión, conflicto o retroalimentación exigente.

La literatura distingue entre modelos de habilidad y modelos de rasgo de la inteligencia emocional (Mayer & Salovey, 2016; Miao et al., 2018). El modelo de habilidad la concibe como una forma de inteligencia relacionada con el procesamiento de información emocional, mientras que el modelo de rasgo la entiende como un conjunto de disposiciones relativamente estables vinculadas a la personalidad. En coherencia con la delimitación conceptual adoptada en esta investigación, se privilegia una perspectiva conductual centrada en manifestaciones observables,

tales como la autorregulación emocional, la empatía y el manejo efectivo de relaciones interpersonales bajo presión.

En el contexto de la consultoría estratégica, donde la retroalimentación es frecuente, las demandas del cliente pueden cambiar con rapidez y los niveles de exigencia son elevados, la inteligencia emocional cumple un papel fundamental. Esta habilidad facilita la gestión del estrés, la toma de decisiones bajo presión, la recepción constructiva de comentarios críticos y la construcción de relaciones profesionales basadas en la confianza y el respeto.

En el presente estudio, la inteligencia emocional se conceptualiza como la habilidad para identificar, comprender y regular emociones propias y ajenas, favoreciendo decisiones adecuadas, relaciones profesionales efectivas y un desempeño sostenido en entornos de alta presión.

#### **5.2.5. Resolución de problemas**

La resolución de problemas constituye una habilidad central en la práctica consultiva. Implica la capacidad de estructurar situaciones ambiguas, analizar información relevante, formular hipótesis, evaluar alternativas y definir cursos de acción viables frente a desafíos organizacionales complejos. En entornos como la consultoría estratégica, esta habilidad no solo se relaciona con el análisis técnico, sino también con la capacidad de actuar con criterio bajo condiciones de incertidumbre y presión.

La literatura sobre pensamiento crítico ha desarrollado instrumentos que evalúan procesos cognitivos como la interpretación de información, el análisis de argumentos, la evaluación de evidencia y la inferencia lógica (Facione, 1990; Watson & Glaser, 1980). Estos enfoques han permitido operacionalizar componentes analíticos de la resolución de problemas. No obstante, en el contexto organizacional, especialmente en escenarios de alta exigencia, la

resolución de problemas trasciende el análisis formal e incorpora la capacidad de priorizar hipótesis, ajustar enfoques ante nueva información y generar soluciones aplicables en tiempo real.

En firmas como Boston Consulting Group, el Asociado debe descomponer problemas complejos en partes manejables, estructurar líneas de análisis, contrastar hipótesis con evidencia y proponer recomendaciones con impacto para el cliente. Además, debe adaptarse a cambios en el enfoque del proyecto y mantener coherencia analítica bajo plazos ajustados.

En la presente investigación, la resolución de problemas se define como la habilidad de estructurar problemas, analizar evidencia relevante, formular y contrastar hipótesis, evaluar alternativas y definir cursos de acción viables, integrando componentes de pensamiento crítico, criterio profesional y creatividad aplicada.

### **5.3. Síntesis del marco teórico**

La literatura revisada permitió identificar cinco habilidades interpersonales clave - comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- como variables relevantes para el desempeño profesional en entornos organizacionales de alta exigencia, particularmente en contextos de consultoría estratégica caracterizados por presión constante, ambigüedad y trabajo colaborativo intensivo.

Cada una de estas habilidades ha sido respaldada por evidencia teórica y empírica que sugiere su influencia en la efectividad individual, la coordinación del equipo y la calidad de los resultados entregados. En conjunto, estas habilidades no solo facilitan la ejecución técnica del trabajo, sino que permiten gestionar la complejidad del entorno organizacional, mantener relaciones profesionales efectivas y sostener el desempeño bajo condiciones demandantes.

En coherencia con el enfoque del estudio, estas habilidades se conceptualizaron como variables independientes en su dimensión observable y desarrollable (skill-level), cuyo impacto fue examinado sobre el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. Esta delimitación conceptual permitió establecer una base sólida para la formulación del modelo de investigación y de las hipótesis planteadas en el estudio.

## 6. Modelo de investigación

El modelo de investigación propuesto se fundamentó en la relación entre un conjunto de habilidades interpersonales clave y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026.

En coherencia con el marco teórico desarrollado, las habilidades interpersonales se conceptualizaron como variables independientes y comprendieron cinco dimensiones específicas:

- Comunicación
- Liderazgo desde el rol
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Resolución de problemas

Estas habilidades fueron entendidas como destrezas observables y desarrollables que influyen en la manera en que los profesionales interactúan con equipos de trabajo y clientes, gestionan la presión y responden a situaciones complejas en contextos de alta exigencia.

Por su parte, el desempeño exitoso se conceptualizó como la variable dependiente, entendida como el nivel de rendimiento evidenciado durante el primer año como Asociado, reflejado en:

- Calidad de entregables
- Cumplimiento de plazos
- Integración de retroalimentación
- Contribución efectiva al equipo
- Autonomía progresiva

- Manejo profesional de la exigencia del rol

El modelo planteó que el desarrollo de las habilidades interpersonales influye de manera directa en el desempeño exitoso. Cada habilidad podría contribuir individualmente al desempeño y, en conjunto, explicar una proporción significativa del rendimiento profesional durante el primer año.

Conceptualmente, el modelo se representó de la siguiente manera:

### **6.1. Variables independientes (habilidades interpersonales):**

- Comunicación
- Liderazgo desde el rol
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Resolución de problemas

### **6.2. Variable dependiente:**

Desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá (2025–2026)

Dado que la investigación adoptó un diseño mixto secuencial explicativo, el modelo cuantitativo constituyó el eje central del análisis. Posteriormente, el componente cualitativo —a través de entrevistas semiestructuradas a actores organizacionales clave (HR, Staffing, Career Development y Reclutamiento)— permitió contextualizar e interpretar los resultados estadísticos, fortaleciendo la comprensión del fenómeno desde la perspectiva institucional.

La simplicidad estructural del modelo garantizó coherencia entre la pregunta de investigación, los objetivos, las hipótesis y las técnicas de análisis, asegurando que el estudio se mantuviera enfocado exclusivamente en la relación entre habilidades interpersonales y desempeño exitoso en la etapa inicial del rol.

## 7. Hipótesis

Con base en el marco teórico desarrollado y en el modelo de investigación propuesto, el estudio planteó hipótesis orientadas a examinar empíricamente la relación entre el desarrollo de habilidades interpersonales clave y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026.

La literatura señaló que habilidades como la comunicación efectiva, el liderazgo ejercido desde el rol, la adaptabilidad frente al cambio, la inteligencia emocional y la capacidad de resolver problemas complejos influyen en el desempeño profesional en entornos organizacionales caracterizados por alta exigencia, ambigüedad y presión (Robles, 2012; Goyal, 2023; World Economic Forum, 2023). En coherencia con esta evidencia, se formularon las siguientes hipótesis:

- H1: La comunicación se asocia positivamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.
- H2: El liderazgo desde el rol se asocia positivamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.
- H3: La adaptabilidad se asocia positivamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.
- H4: La inteligencia emocional se asocia positivamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.
- H5: La resolución de problemas se asocia positivamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.
- H6 (Hipótesis global): El desarrollo conjunto de las habilidades interpersonales - comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de

problemas- se asocia significativamente con el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.

Estas hipótesis permitieron analizar tanto la contribución individual de cada habilidad como su efecto conjunto sobre el desempeño profesional inicial. El contraste empírico se realizó mediante técnicas estadísticas correlacionales y de regresión múltiple en la fase cuantitativa del estudio, mientras que la fase cualitativa permitió contextualizar e interpretar los hallazgos obtenidos.

## **8. Metodología**

### **8.1. Tipo y enfoque de investigación**

La presente investigación adoptó un diseño mixto secuencial explicativo con predominancia cuantitativa. En una primera fase, se desarrolló un análisis cuantitativo de tipo correlacional–explicativo, orientado a examinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. En una segunda fase, se incorporó un componente cualitativo complementario con el propósito de profundizar, contextualizar e interpretar los resultados obtenidos en el análisis estadístico.

El componente cuantitativo constituyó la fase principal del estudio, mientras que el componente cualitativo cumplió una función explicativa e interpretativa, fortaleciendo la comprensión del fenómeno desde la perspectiva organizacional.

### **8.2. Diseño metodológico**

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal. Se consideró no experimental porque las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentaron en su contexto natural. Asimismo, fue transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo correspondiente al periodo 2025–2026.

El estudio se estructuró en dos fases:

#### **Fase 1: Componente cuantitativo (principal)**

Se aplicó un cuestionario estructurado a los Asociados de primer año en BCG Bogotá con el objetivo de medir las siguientes variables:

- Comunicación

- Liderazgo desde el rol
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Resolución de problemas
- Desempeño exitoso

El análisis estadístico incluyó:

- Estadísticos descriptivos (medias y desviaciones estándar).
- Correlación de Pearson para identificar la fuerza y dirección de las relaciones.
- Regresión lineal múltiple para determinar la contribución relativa de cada

habilidad al desempeño exitoso.

No se realizaron análisis de moderación ni modelos de interacción complejos, con el fin de mantener coherencia con el tamaño muestral y el alcance del estudio.

### **Fase 2: Componente cualitativo (complementario)**

Posteriormente, se realizaron entre cuatro entrevistas semiestructuradas a informantes clave de la organización, seleccionados mediante muestreo intencional. Los perfiles incluyeron:

- Representantes del área de Recursos Humanos (HR)
- Responsables de Staffing
- Responsables de Career Development.
- Responsables de Reclutamiento

El objetivo de estas entrevistas fue:

• Identificar cuáles habilidades interpersonales eran consideradas más relevantes para el desempeño temprano desde la perspectiva organizacional.

- Contrastar la percepción institucional con los resultados cuantitativos.

- Enriquecer la interpretación del modelo propuesto.

El análisis cualitativo se realizó mediante análisis de contenido temático, identificando categorías relacionadas con las cinco habilidades interpersonales estudiadas y con el desempeño inicial en el rol.

### **8.3. Variables del estudio**

Las variables del estudio se definieron de la siguiente manera:

#### **8.3.1. Variables independientes**

- Comunicación
- Liderazgo desde el rol
- Adaptabilidad
- Inteligencia emocional
- Resolución de problemas

Estas variables fueron conceptualizadas como habilidades interpersonales observables y desarrollables, en coherencia con el enfoque teórico adoptado en la investigación.

#### **8.3.2. Variable dependiente**

- Desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.

El componente cualitativo no introdujo nuevas variables, sino que exploró la percepción organizacional respecto a las mismas habilidades interpersonales analizadas en la fase cuantitativa.

### **8.4. Procedimiento**

El procedimiento de la investigación se desarrolló en las siguientes etapas:

- Se solicitó la autorización institucional para la aplicación del instrumento.
- Se aplicó de manera digital el cuestionario a los Asociados de primer año.

- Se realizó la recolección y organización de los datos cuantitativos.
- Se efectuó el análisis estadístico descriptivo, correlacional y de regresión múltiple.
- Se seleccionaron intencionalmente los informantes clave para las entrevistas.
- Se realizaron las entrevistas semiestructuradas, de manera presencial o virtual.
- Se llevó a cabo la transcripción de las entrevistas.
- Se realizó el análisis de contenido temático.
- Se integraron los resultados cuantitativos y cualitativos.

#### **8.4.1. Integración de resultados**

Los resultados cualitativos se utilizaron para:

- Explicar patrones identificados en el análisis cuantitativo.
- Identificar convergencias o divergencias entre la percepción organizacional y la evidencia estadística.
- Formular recomendaciones con mayor sustento contextual.

La integración de los hallazgos se realizó en la sección de discusión, articulando los resultados estadísticos con los testimonios y percepciones organizacionales recogidos en las entrevistas.

### **8.5. Población y muestra**

#### **8.5.1. Población**

La población objetivo está conformada por la totalidad de los Asociados de primer año que se encuentren desempeñando funciones en la oficina de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. Dado que el tamaño de esta población puede variar según los ciclos de contratación, rotación y la fecha de recolección de datos, la población se definirá

como el total de Asociados que cumplan el criterio de “primer año” al momento de aplicar el instrumento.

Esta población resulta pertinente para la investigación, dado que representa el grupo en el cual se analiza el desempeño profesional inicial en un entorno de consultoría estratégica caracterizado por altos niveles de exigencia, presión, aprendizaje acelerado y trabajo en equipos multidisciplinarios.

### **8.5.2. Muestra**

Dado el carácter aplicado del estudio y la disponibilidad de participantes, se utilizará un muestreo no probabilístico de tipo intencional.

#### **Muestra cuantitativa**

La muestra cuantitativa estuvo conformada por 24 Asociados de primer año de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá que participaron voluntariamente en la investigación. Este tamaño muestral resultó coherente con el enfoque correlacional–explicativo del estudio y permitió realizar análisis descriptivos, correlacionales y de regresión múltiple con un número moderado de variables independientes.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- Tener entre 3 y 12 meses de experiencia como Asociado en BCG Bogotá al momento de la aplicación del instrumento.
- Haber participado en al menos dos proyectos de consultoría durante dicho periodo.
- Aceptar participar voluntariamente en la investigación mediante consentimiento informado.

## **Muestra cualitativa**

Para la fase cualitativa se utilizó un muestreo intencional orientado a seleccionar informantes clave con conocimiento directo sobre el desempeño y desarrollo de los Asociados de primer año.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos (HR), Staffing (asignación de proyectos), Career Development y Reclutamiento. La selección de los participantes se llevó a cabo considerando su experiencia en procesos de evaluación, acompañamiento, asignación de proyectos y seguimiento del desempeño de Asociados en etapas iniciales de la carrera.

## **8.6. Instrumento de recolección de datos**

### **8.6.1. Instrumento cuantitativo**

El instrumento principal de recolección de datos consistió en un cuestionario estructurado, diseñado con base en la matriz de operacionalización de variables previamente definida. El cuestionario tuvo como objetivo medir el nivel percibido de desarrollo de cinco habilidades interpersonales —comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas— así como el nivel de desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá.

El instrumento estuvo compuesto por ítems redactados en forma afirmativa y orientados a conductas observables y experiencias reales del ejercicio profesional durante el primer año en el rol. Cada habilidad fue evaluada mediante un conjunto de ocho ítems, y el desempeño exitoso fue medido también a través de ocho ítems, para un total de cuarenta y ocho afirmaciones.

#### **8.6.1.1. Escala de medición**

Se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos para evaluar el grado de acuerdo con cada afirmación, con las siguientes categorías:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Esta escala permitió medir la intensidad percibida del desarrollo de cada habilidad en su dimensión conductual y observable.

#### **8.6.1.2. Estructura del cuestionario**

El cuestionario estuvo organizado en seis secciones correspondientes a las variables del estudio:

1. Comunicación
2. Liderazgo desde el rol
3. Adaptabilidad
4. Inteligencia emocional
5. Resolución de problemas
6. Desempeño exitoso

La redacción de los ítems fue realizada tomando como referencia marcos conceptuales y escalas validadas en la literatura académica, tales como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), la Team Communication Scale (TCS), la Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), el Individual Adaptability Measure (I-ADAPT-M), el California Critical Thinking Skills Test (CCTST) y el Problem Solving Inventory (PSI). No obstante, dichos instrumentos no

fueron aplicados de manera literal, sino utilizados como base teórica para la adaptación de ítems al contexto específico de BCG Bogotá y al enfoque conductual adoptado en la investigación.

El cuestionario completo aplicado a los Asociados se presenta en el Anexo A.

### **8.6.2. Instrumento cualitativo**

El componente cualitativo se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a informantes clave de la organización, pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos (HR), Staffing, Career Development y Reclutamiento.

La guía de entrevistas fue diseñada en coherencia con las cinco habilidades interpersonales analizadas en el componente cuantitativo y tuvo como propósito explorar la percepción institucional respecto a:

- Las habilidades interpersonales más relevantes para el desempeño temprano.
- Los principales desafíos observados en Asociados de primer año.
- Los comportamientos que distinguen a Asociados con alto desempeño inicial.
- Recomendaciones para fortalecer dichas habilidades en etapas tempranas del rol.

Las entrevistas fueron realizadas previa autorización de los participantes y sus respuestas fueron registradas mediante toma de notas, dado que no se contó con grabación de audio. Posteriormente, la información fue organizada y analizada mediante análisis de contenido temático.

La guía completa de entrevistas se presenta en el Anexo B.

## **8.7. Técnicas de análisis**

El análisis de los datos se desarrolló en dos etapas, en coherencia con el diseño mixto secuencial explicativo adoptado en la investigación.

### **8.7.1. Análisis cuantitativo**

La fase cuantitativa tuvo como propósito examinar la relación entre las habilidades interpersonales y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá.

Para ello se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

#### **8.7.1.1. Análisis descriptivo.**

Se calcularon medias, desviaciones estándar y frecuencias para cada variable. Estas medidas permitieron caracterizar el nivel percibido de desarrollo de cada habilidad interpersonal y el nivel de desempeño exitoso en la muestra.

#### **8.7.1.2. Análisis correlacional.**

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson con el fin de determinar la fuerza y dirección de la relación entre cada habilidad interpersonal y el desempeño exitoso. Este análisis permitió contrastar las hipótesis individuales (H1–H5), reportando coeficientes de correlación y niveles de significancia estadística.

#### **8.7.1.3. Regresión lineal múltiple.**

Se estimó un modelo de regresión lineal múltiple en el cual la variable dependiente fue el desempeño exitoso y las variables independientes fueron comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas.

El objetivo del modelo fue:

- Determinar la contribución relativa de cada habilidad al desempeño exitoso.
- Evaluar qué variables presentaban mayor capacidad explicativa.
- Contrastar la hipótesis global (H6).

Dado el tamaño muestral ( $n = 24$ ), el modelo fue interpretado con énfasis exploratorio. Además de los niveles de significancia estadística, se consideraron los tamaños de efecto y la coherencia teórica de los resultados para ofrecer una interpretación prudente y contextualizada.

### **8.7.2. Análisis cualitativo**

La fase cualitativa tuvo carácter complementario e interpretativo. Las entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes clave de las áreas de Recursos Humanos, Staffing, Career Development y Reclutamiento no fueron grabadas, pero fueron documentadas mediante toma de notas detalladas durante cada encuentro.

El análisis cualitativo se realizó mediante análisis de contenido temático, siguiendo las siguientes etapas:

- Lectura exhaustiva de las notas registradas en cada entrevista.
- Identificación de ideas recurrentes y patrones asociados a las cinco habilidades interpersonales analizadas.

- Agrupación de los hallazgos en categorías temáticas vinculadas con:
  - Habilidades consideradas más determinantes para el desempeño temprano.
  - Brechas interpersonales observadas en el primer año.
  - Diferencias entre Asociados de alto y bajo desempeño.
  - Recomendaciones institucionales para el fortalecimiento de habilidades.
- Contraste entre los hallazgos cualitativos y los resultados cuantitativos.

El componente cualitativo permitió enriquecer la interpretación de los resultados estadísticos, identificar convergencias entre la evidencia empírica y la percepción organizacional, y aportar contexto institucional a los hallazgos del modelo cuantitativo.

### **8.8. Integración de resultados**

En coherencia con el diseño mixto secuencial explicativo (QUAN → qual), la integración de resultados se realizó en la etapa de discusión.

Los hallazgos cualitativos permitieron:

- Explicar patrones identificados en el análisis estadístico.
- Aportar contexto organizacional a los resultados cuantitativos.
- Identificar coincidencias o diferencias entre la evidencia empírica y la percepción institucional.

La integración de ambas fases fortaleció la validez interpretativa del estudio y permitió una comprensión más profunda del papel que desempeñan las habilidades interpersonales en el desempeño temprano del rol de Asociado en BCG Bogotá.

### **8.9. Consideraciones éticas**

La presente investigación se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos por el Código de Ética en Investigación del CESA (2023) y las normas internacionales aplicables a estudios en el ámbito social y organizacional.

El estudio contó con la autorización oficial de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá, otorgada por Alejandra Pulido, SSA Learning & Development Senior Coordinator, quien aprobó la realización de la investigación dentro de la organización y el uso de información proveniente de sus Asociados de primer año.

Antes de la aplicación del cuestionario, los participantes fueron informados sobre los objetivos, alcances y naturaleza del estudio, así como sobre el tratamiento de la información recolectada. Se garantizó su derecho a la participación voluntaria y a retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello implicara consecuencia alguna. El consentimiento libre e informado fue manifestado de forma expresa antes de iniciar la encuesta.

La encuesta no fue anónima, dado que se solicitó información de identificación únicamente con fines de control de participación y, de manera opcional, para determinar si el participante autorizaba que su nombre fuera mencionado en la sustentación o presentación final

de la tesis. No obstante, la información fue tratada con estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos.

Los registros individuales no fueron divulgados ni compartidos fuera del marco de la investigación y los resultados fueron reportados de forma agregada, sin referencia a personas específicas. En los casos en que los participantes no autorizaron el uso de su nombre, su identidad fue resguardada y cualquier mención en productos académicos se realizó sin identificación personal. En todos los casos, no se hizo referencia a proyectos específicos, clientes ni información interna sensible, en cumplimiento de las políticas de confidencialidad y privacidad de Boston Consulting Group.

## 9. Resultados

### 9.1. Resultados descriptivos

Con el fin de caracterizar el nivel percibido de desarrollo de las habilidades interpersonales y del desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá, se calcularon medias y desviaciones estándar para cada variable analizada. La base de datos consolidada utilizada para el análisis, así como las 24 encuestas diligenciadas (anonimizadas cuando aplica), pueden consultarse en el Anexo C del presente documento.

Los resultados descriptivos se presentan a continuación:

**Tabla 1. Tabla de resultados descriptivos**

| <b>Variable</b>         | <b>Media</b> | <b>Desviación estándar</b> |
|-------------------------|--------------|----------------------------|
| Comunicación            | 4.02         | 0.92                       |
| Liderazgo desde el rol  | 4.16         | 0.77                       |
| Adaptabilidad           | 4.14         | 0.76                       |
| Inteligencia emocional  | 4.15         | 0.77                       |
| Resolución de problemas | 4.08         | 0.77                       |
| Desempeño exitoso       | 4.23         | 0.73                       |

*Nota.* Elaboración propia.

En términos generales, todas las variables presentan medias superiores a 4 en una escala de 1 a 5, lo que indica que, en promedio, los Asociados perciben un nivel alto de desarrollo en las habilidades interpersonales evaluadas. El desempeño exitoso también presenta una media

elevada ( $M = 4.23$ ), lo cual sugiere una autopercepción positiva del rendimiento durante el primer año.

Las desviaciones estándar se mantienen por debajo de 1 en todas las variables, lo que indica una variabilidad moderada y una relativa homogeneidad en las respuestas dentro de la muestra ( $n = 24$ ).

### 9.1.1. Análisis de correlación

Posteriormente, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson con el fin de analizar la relación entre cada habilidad interpersonal y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en BCG Bogotá. La matriz completa de correlaciones puede consultarse en el Anexo D.

Los resultados indican correlaciones positivas entre todas las habilidades interpersonales y el desempeño exitoso, tal como se presenta a continuación:

**Tabla 2. Tabla de correlaciones con desempeño**

| <b>Variable</b>         | <b>r con Desempeño</b> |
|-------------------------|------------------------|
| Comunicación            | 0.64                   |
| Liderazgo               | 0.54                   |
| Adaptabilidad           | 0.52                   |
| Inteligencia emocional  | 0.75                   |
| Resolución de problemas | 0.57                   |

*Nota.* Elaboración propia.

Se observa que todas las correlaciones son positivas, lo que sugiere que mayores niveles percibidos de desarrollo en las habilidades interpersonales se asocian con mayores niveles de desempeño exitoso.

La relación más fuerte se presenta entre inteligencia emocional y desempeño ( $r = 0.75$ ), lo cual indica una asociación alta dentro de la muestra analizada. Comunicación ( $r = 0.64$ ) y resolución de problemas ( $r = 0.57$ ) también muestran asociaciones moderadamente altas. Por su parte, adaptabilidad ( $r = 0.52$ ) y liderazgo desde el rol ( $r = 0.54$ ) presentan asociaciones moderadas.

En conjunto, estos resultados respaldan las hipótesis individuales H1 a H5, al evidenciar que cada una de las habilidades interpersonales analizadas mantiene una relación positiva con el desempeño exitoso cuando se examinan de manera bivariada.

### **9.1.2. Análisis de regresión múltiple**

Con el objetivo de examinar la contribución relativa de cada habilidad interpersonal al desempeño exitoso, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple, utilizando como variable dependiente el desempeño exitoso y como variables independientes la comunicación, el liderazgo desde el rol, la adaptabilidad, la inteligencia emocional y la resolución de problemas.

#### **Estadísticos del modelo:**

- $R^2 = 0.673$
- $R^2$  ajustado = 0.583
- $F(5,18) = 7.42$
- $p$  (Significance F) = 0.0006
- $n = 24$

El modelo explica aproximadamente el 67.3% de la varianza del desempeño exitoso, lo que indica una capacidad explicativa alta dentro del contexto de estudios organizacionales en ciencias sociales. El  $R^2$  ajustado (0.583) sugiere que, aun considerando el número de predictores y el tamaño muestral, el modelo mantiene una capacidad explicativa sustancial.

El valor de F es estadísticamente significativo ( $p = 0.0006$ ), lo que indica que el conjunto de habilidades interpersonales, consideradas simultáneamente, se asocia de manera significativa con el desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá.

Dado el tamaño muestral ( $n = 24$ ), el modelo se interpreta con énfasis exploratorio, reportando tanto los niveles de significancia estadística como la magnitud del efecto, y reconociendo las limitaciones propias de estudios con muestras reducidas.

### 9.1.3. Contribución individual de las variables

Al analizar los coeficientes individuales del modelo de regresión múltiple, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3. Tabla de regresión múltiple (coeficientes individuales)**

| Variable                | Coficiente | p-value |
|-------------------------|------------|---------|
| Comunicación            | 0.28       | 0.088   |
| Liderazgo               | 0.07       | 0.724   |
| Adaptabilidad           | -0.01      | 0.956   |
| Inteligencia emocional  | 0.70       | 0.009   |
| Resolución de problemas | 0.07       | 0.715   |

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados evidencian que únicamente la inteligencia emocional presenta un efecto estadísticamente significativo sobre el desempeño exitoso ( $p < 0.01$ ), manteniendo un coeficiente positivo y de mayor magnitud en comparación con las demás variables. Esto indica que, al controlar simultáneamente las otras habilidades interpersonales, la inteligencia emocional es el predictor más sólido del desempeño durante el primer año.

La comunicación muestra un coeficiente positivo con un nivel de significancia cercano al umbral convencional ( $p = 0.088$ ), lo que podría interpretarse como una tendencia estadística que merece consideración en estudios con muestras mayores.

Por su parte, el liderazgo desde el rol, la adaptabilidad y la resolución de problemas no presentan efectos estadísticamente significativos cuando se incluyen conjuntamente en el modelo. Aunque estas habilidades mostraron correlaciones positivas con el desempeño en el análisis bivariado, su efecto se reduce al controlar la influencia simultánea de las demás variables.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que, si bien todas las habilidades interpersonales analizadas se asocian positivamente con el desempeño cuando se examinan de manera individual, la inteligencia emocional emerge como el predictor más robusto del desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá.

#### **9.1.4. Interpretación integrada de los hallazgos**

Los resultados permiten extraer tres conclusiones principales. En primer lugar, todas las habilidades interpersonales analizadas muestran relaciones positivas con el desempeño exitoso durante el primer año. En segundo lugar, el modelo conjunto de regresión es estadísticamente significativo y explica una proporción elevada de la varianza del desempeño. En tercer lugar, la

inteligencia emocional presenta la mayor capacidad explicativa cuando las variables se analizan de manera simultánea.

Estos hallazgos sugieren que, en el contexto del primer año como Asociado en BCG Bogotá, la capacidad de regular emociones, gestionar presión, recibir retroalimentación exigente y mantener relaciones profesionales efectivas podría constituir el factor diferencial más relevante para alcanzar un desempeño exitoso.

## **9.2. Resultados cualitativos**

### **Resultados del componente cualitativo**

Con el propósito de complementar e interpretar los hallazgos cuantitativos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro actores organizacionales clave de la oficina de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá, pertenecientes a las áreas de Reclutamiento, Recursos Humanos, Staffing y Career Development. Las entrevistas permitieron identificar patrones consistentes respecto a las habilidades interpersonales más relevantes para el desempeño exitoso durante el primer año como Asociado.

Con el fin de mantener coherencia con los criterios de confidencialidad y consentimiento informado establecidos para la investigación, algunos participantes autorizaron expresamente el uso en el documento de su nombre y cargo en la organización; mientras que otros solicitaron mantener en reserva la información sobre su identidad. En consecuencia, 2 entrevistas se presentan con nombres y cargos reales, y 2 con la referencia del área organizacional a la que pertenece el informante.

### **9.2.1. Perspectiva del área de Reclutamiento**

Andrea Castro, Coordinadora de Reclutamiento para la oficina de Bogotá, indicó que, si bien el proceso de selección en BCG evalúa rigurosamente las habilidades técnicas y analíticas, las habilidades interpersonales desempeñan un papel determinante en la decisión final.

Según su experiencia, la comunicación y la resolución de problemas son las habilidades más críticas durante las entrevistas. Señaló que, incluso cuando un candidato no alcanza la respuesta correcta en un caso analítico, el evaluador presta especial atención a la forma en que estructura su razonamiento, comunica sus ideas, explica sus hipótesis y responde ante la retroalimentación. En este sentido, la manera en que el candidato comunica su pensamiento puede tener mayor peso que la exactitud matemática de la respuesta (A. Castro, comunicación personal, 13 de marzo de 2026).

Asimismo, destacó que la comunicación, la adaptabilidad y la resolución de problemas son altamente predictivas del desempeño temprano en la firma, ya que permiten desarrollar casos de forma estructurada y mantener un rendimiento sostenido en proyectos exigentes.

Respecto a las brechas interpersonales observadas en los primeros meses, identificó la inteligencia emocional como un factor crítico. Indicó que el entorno laboral de BCG se caracteriza por presión constante y retroalimentación frecuente, por lo que una baja regulación emocional puede afectar significativamente la adaptación inicial. Finalmente, afirmó que la inteligencia técnica no garantiza el éxito en la firma; desde su perspectiva, la adaptabilidad y la capacidad de resolver problemas bajo presión son determinantes para construir una carrera sostenida en BCG (A. Castro, comunicación personal, 13 de marzo de 2026).

### **9.2.2. Perspectiva de Recursos Humanos (HR)**

María Pulido, Manager de HR para Spanish Speaking America, resaltó que la inteligencia emocional y la adaptabilidad son las habilidades que más influyen en el desempeño exitoso durante el primer año (M. Pulido, comunicación personal, 15 de marzo de 2026).

Desde el área de HR se observa que los Asociados que logran adaptarse rápidamente al rol suelen caracterizarse por alta resiliencia, comunicación abierta y frecuente, capacidad de recibir retroalimentación sin defensividad y regulación emocional ante presión. En contraste, aquellos que presentan mayores dificultades suelen mostrar limitaciones en adaptabilidad, resiliencia o comunicación, lo cual impacta su curva de aprendizaje y sostenibilidad en el rol (M. Pulido, comunicación personal, 15 de marzo de 2026).

HR identificó la adaptabilidad como uno de los principales desafíos interpersonales durante el primer año, dado que el rol implica una transición abrupta desde el entorno académico hacia un contexto de alta exigencia profesional (M. Pulido, comunicación personal, 15 de marzo de 2026).

### **9.2.3. Perspectiva de Staffing**

Oriana Pérez, Senior Talent Coordinator para North Latam, enfatizó que la adaptabilidad y el liderazgo desde el rol son determinantes para el desempeño efectivo en equipos de proyecto.

Desde la asignación de proyectos, los Asociados que generan mayor impacto son aquellos que se adaptan rápidamente a cambios en prioridades, ajustan su forma de trabajo según el estilo del líder, asumen iniciativa sin necesidad de autoridad formal y mantienen estándares altos de calidad bajo presión (P. Oriana, comunicación personal, 12 de marzo de 2026).

Asimismo, destacó que la comunicación constituye un pilar operativo de los proyectos. La falta de comunicación puede derivar en sobrecarga laboral, desalineación y, en casos extremos, agotamiento profesional. Indicó que cuando los Asociados comunican oportunamente

dificultades o sobrecarga, la organización puede intervenir y ajustar dinámicas de trabajo, lo que mejora tanto el desempeño como la experiencia profesional (P.Oriana, comunicación personal, 12 de marzo de 2026).

#### **9.2.4. Perspectiva de Career Development**

Desde el área de desarrollo profesional se identificó que los Asociados con evaluaciones de alto desempeño suelen destacar consistentemente en adaptabilidad, liderazgo desde el rol, regulación emocional y capacidad de aprendizaje acelerado (Entrevista semiestructurada, Career Development, 18 de marzo 2026).

Entre las áreas de desarrollo más frecuentes relacionadas con habilidades interpersonales se encuentran el manejo del estrés prolongado, la comunicación asertiva en situaciones de conflicto, la delegación efectiva entre pares y la confianza en la toma de decisiones bajo incertidumbre.

En cuanto a la evolución de la resolución de problemas durante el primer año, se observó una progresión desde la inseguridad inicial hacia una mayor autonomía y fluidez analítica. A medida que el Asociado gana experiencia, aumenta su confianza y capacidad para proponer soluciones estratégicas con mayor criterio (Entrevista semiestructurada, Career Development, 18 de marzo 2026).

Como estrategias de fortalecimiento, se sugirió implementar espacios formativos voluntarios enfocados en el desarrollo interpersonal, tales como módulos de liderazgo desde el rol, talleres de resiliencia y manejo emocional, espacios de coaching y bienestar, así como actividades de team building orientadas al fortalecimiento de habilidades relacionales (Entrevista semiestructurada, Career Development, 18 de marzo 2026).

### 9.2.5. Integración con los resultados cuantitativos

Los hallazgos cualitativos presentan una alta coherencia con los resultados estadísticos obtenidos. Mientras que el análisis cuantitativo mostró que todas las habilidades interpersonales se correlacionan positivamente con el desempeño, que la inteligencia emocional presenta la asociación más fuerte ( $r = 0.75$ ) y que en el modelo de regresión múltiple únicamente la inteligencia emocional mantiene significancia estadística ( $p < 0.01$ ), las entrevistas refuerzan que la inteligencia emocional es percibida como predictor central de adaptación y sostenibilidad, que la adaptabilidad es considerada clave para el desempeño en proyectos dinámicos, que la comunicación es fundamental para la coordinación efectiva y prevención del desgaste, y que la resolución de problemas es determinante tanto en selección como en desempeño.

En conjunto, la evidencia cuantitativa y cualitativa converge en señalar que, aunque múltiples habilidades influyen en el desempeño, la regulación emocional y la capacidad de adaptación constituyen factores diferenciales durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá.

## **10. Discusión**

### **10.1. Discusión de los hallazgos**

El objetivo principal de la presente investigación consistió en analizar la relación entre cinco habilidades interpersonales -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026.

Los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos permiten formular una interpretación integral del fenómeno estudiado y contrastar los hallazgos empíricos con la literatura revisada.

### **10.2. Confirmación general de las hipótesis**

En primer lugar, los análisis de correlación evidenciaron asociaciones positivas entre todas las habilidades interpersonales y el desempeño exitoso. Este hallazgo respalda las hipótesis individuales H1 a H5 a nivel correlacional, confirmando que mayores niveles percibidos de desarrollo en habilidades interpersonales se relacionan con un mejor desempeño durante el primer año.

Particularmente, la inteligencia emocional presentó la correlación más alta con el desempeño ( $r = 0.75$ ), seguida por comunicación ( $r = 0.64$ ) y resolución de problemas ( $r = 0.57$ ). Estos resultados son consistentes con la literatura revisada, la cual señala que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el rendimiento en entornos organizacionales complejos y de alta exigencia (Robles, 2012; World Economic Forum, 2023).

### **10.3. El hallazgo central: la inteligencia emocional como predictor diferencial**

Aunque todas las habilidades mostraron asociaciones positivas en el análisis correlacional, el modelo de regresión múltiple reveló un hallazgo particularmente relevante: la

inteligencia emocional fue la única variable que mantuvo significancia estadística cuando se controlaron simultáneamente las demás habilidades.

Este resultado sugiere que, si bien la comunicación, el liderazgo desde el rol, la adaptabilidad y la resolución de problemas se relacionan con el desempeño, la capacidad de regulación emocional podría constituir el factor más determinante durante el primer año como Asociado.

Este hallazgo es coherente con la evidencia empírica que vincula la inteligencia emocional con el desempeño bajo presión, con las entrevistas realizadas —donde las áreas de HR y Reclutamiento destacaron la regulación emocional como un factor crítico de adaptación— y con la naturaleza del entorno consultivo, caracterizado por retroalimentación constante, plazos exigentes y alta presión.

En contextos como BCG, donde el trabajo se desarrolla en ambientes dinámicos y de elevada exigencia, la capacidad de gestionar emociones propias, recibir retroalimentación sin defensividad y mantener estabilidad bajo presión puede actuar como un mecanismo transversal que potencia el impacto de las demás habilidades. En este sentido, la inteligencia emocional podría estar funcionando como un facilitador que permite que las demás habilidades se expresen de manera efectiva.

#### **10.4. Posible explicación de la pérdida de significancia de otras variables**

El hecho de que variables como comunicación, adaptabilidad o resolución de problemas no mantuvieran significancia en la regresión múltiple no implica que carezcan de relevancia práctica. Existen al menos tres explicaciones plausibles para este resultado.

En primer lugar, puede considerarse la presencia de multicolinealidad conceptual. Las habilidades interpersonales presentan correlaciones moderadas entre sí (entre 0.46 y 0.66), lo que

indica que comparten varianza y no operan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente. Cuando se incluyen simultáneamente en el modelo, parte de su efecto compartido puede ser absorbido por la variable con mayor peso estadístico, en este caso la inteligencia emocional.

En segundo lugar, el tamaño muestral ( $n = 24$ ) exige una interpretación prudente de los coeficientes individuales. Si bien el  $R^2$  del modelo (0.67) indica una alta capacidad explicativa, el poder estadístico para detectar efectos individuales pequeños o moderados es limitado, lo cual refuerza el carácter exploratorio del análisis.

En tercer lugar, la naturaleza del desempeño temprano puede explicar esta dinámica. Durante el primer año, más que la sofisticación técnica o el liderazgo formal consolidado, lo que puede marcar la diferencia es la capacidad de adaptación emocional y regulación ante presión constante. Este punto fue reiterado en las entrevistas, donde se señaló que la resiliencia y la regulación emocional determinan la sostenibilidad del desempeño y la permanencia en la firma.

### **10.5. Convergencia entre resultados cuantitativos y cualitativos**

Uno de los aspectos más sólidos del estudio es la coherencia observada entre la evidencia estadística y la percepción organizacional.

Las entrevistas revelaron que el área de Reclutamiento prioriza la comunicación y la resolución de problemas durante el proceso de selección; HR identifica la inteligencia emocional y la adaptabilidad como claves para la sostenibilidad del desempeño; Staffing resalta la adaptabilidad y el liderazgo desde el rol como determinantes en proyectos dinámicos; y Career Development vincula la regulación emocional con permanencia, crecimiento y progresión en la carrera.

Esta convergencia fortalece la validez interpretativa del estudio y sugiere que las habilidades interpersonales no solo influyen en el desempeño medido cuantitativamente, sino que también son reconocidas institucionalmente como factores críticos de éxito en el primer año como Asociado.

En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que el desempeño temprano en consultoría estratégica no depende exclusivamente del dominio analítico, sino de un conjunto integrado de habilidades interpersonales, dentro de las cuales la inteligencia emocional emerge como el eje diferenciador más consistente en el contexto analizado.

#### **10.6. Conclusión de la discusión**

En conjunto, los resultados sugirieron que las habilidades interpersonales se asocian significativamente con el desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá.

Si bien todas las habilidades analizadas presentaron asociaciones positivas con el desempeño, la inteligencia emocional emergió como el predictor más robusto cuando se examinaron simultáneamente en el modelo de regresión múltiple.

Este hallazgo indicó que, en entornos de alta exigencia como la consultoría estratégica, la capacidad de regular emociones, gestionar presión y sostener relaciones profesionales efectivas podría constituir el factor diferenciador más relevante en la etapa inicial del rol.

## 11. Conclusiones generales

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre cinco habilidades interpersonales clave -comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas- y el desempeño exitoso de los Asociados de primer año en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá durante el periodo 2025–2026. A partir del análisis cuantitativo y del componente cualitativo complementario, se derivaron las siguientes conclusiones principales.

En primer lugar, los resultados evidenciaron que todas las habilidades interpersonales analizadas presentaron asociaciones positivas con el desempeño exitoso. Esto confirmó que el desarrollo de estas habilidades se relacionó con una mejor percepción de rendimiento durante el primer año en la firma. Los Asociados que reportaron mayores niveles de comunicación efectiva, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y capacidad de resolución de problemas también reportaron mayores niveles de desempeño.

En segundo lugar, el modelo de regresión múltiple mostró que el conjunto de habilidades interpersonales explicó una proporción considerable de la varianza del desempeño exitoso ( $R^2 = 0.67$ ). Este resultado indicó que, consideradas de manera conjunta, las habilidades interpersonales constituyeron un factor explicativo relevante del rendimiento en etapas iniciales de la carrera en consultoría estratégica.

No obstante, cuando las variables fueron analizadas simultáneamente, la inteligencia emocional emergió como el único predictor estadísticamente significativo del desempeño exitoso. Este hallazgo sugiere que, en el contexto específico del primer año como Asociado, la capacidad de regular emociones, gestionar presión, recibir retroalimentación exigente y mantener

relaciones profesionales efectivas desempeñó un papel diferencial frente a las demás habilidades analizadas.

Este resultado fue consistente tanto con la literatura revisada como con la evidencia cualitativa recogida en las entrevistas. Desde la perspectiva organizacional, se destacó reiteradamente que la regulación emocional y la resiliencia constituyen factores determinantes para la adaptación temprana y la sostenibilidad del desempeño en un entorno caracterizado por alta exigencia y cambio constante.

Asimismo, si bien habilidades como la comunicación, la adaptabilidad y la resolución de problemas no mantuvieron significancia individual en el modelo de regresión, sí mostraron correlaciones positivas y moderadas con el desempeño. Esto indica que su influencia resultó relevante, aunque parte de su efecto pudo estar compartido con la inteligencia emocional o integrado dentro de una dinámica sistémica de habilidades interdependientes.

En términos organizacionales, los hallazgos reforzaron la importancia de considerar las habilidades interpersonales como componentes esenciales del desempeño temprano, más allá de la competencia técnica. La evidencia sugiere que el éxito en el primer año no depende exclusivamente del dominio analítico, sino de la capacidad de gestionar adecuadamente las demandas emocionales, relacionales y adaptativas del entorno consultivo.

Desde una perspectiva académica, la investigación contribuyó al análisis empírico de habilidades interpersonales en etapas iniciales de la carrera profesional dentro de firmas de consultoría estratégica, un contexto poco explorado en la literatura, especialmente en el ámbito latinoamericano. El estudio demostró que es posible operacionalizar estas habilidades como variables conductuales observables y analizarlas mediante modelos estadísticos explicativos.

En cuanto a las limitaciones, el tamaño muestral reducido ( $n = 24$ ) y el carácter transversal del estudio implicaron que los resultados deban interpretarse con cautela y con énfasis exploratorio. No obstante, la coherencia entre los resultados cuantitativos y la percepción institucional recogida en las entrevistas fortaleció la validez interpretativa de los hallazgos.

En conclusión, el estudio permitió afirmar que las habilidades interpersonales se asociaron significativamente con el desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en BCG Bogotá. Entre ellas, la inteligencia emocional destacó como el predictor más consistente dentro del modelo explicativo, lo que sugiere que la regulación emocional y la resiliencia constituyen factores clave para la adaptación y consolidación profesional en entornos de consultoría estratégica de alta exigencia.

## 12. Limitaciones del estudio

La presente investigación presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos.

En primer lugar, el tamaño muestral reducido ( $n = 24$ ) limita la capacidad de generalización estadística de los hallazgos, por lo que los resultados deben interpretarse con un enfoque exploratorio. Aunque el modelo presentó una capacidad explicativa alta, muestras más amplias podrían fortalecer la estabilidad de los resultados y permitir análisis estadísticos más complejos.

En segundo lugar, el estudio adoptó un diseño transversal, lo que implica que la información fue recolectada en un único momento del tiempo. En consecuencia, no fue posible analizar la evolución de las habilidades interpersonales ni del desempeño a lo largo de la trayectoria profesional de los Asociados.

Asimismo, la investigación se desarrolló exclusivamente en la oficina de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá, por lo que los resultados reflejan las características particulares de este contexto organizacional y no necesariamente pueden extrapolarse a otras oficinas, firmas o industrias.

Adicionalmente, el componente cuantitativo se basó en medidas de autopercepción, lo cual puede generar sesgos asociados a la evaluación subjetiva del propio desempeño y del nivel percibido de desarrollo de habilidades interpersonales.

En relación con el componente cualitativo, las entrevistas semiestructuradas no pudieron ser grabadas debido a restricciones de confidencialidad propias del contexto organizacional. Por esta razón, la información fue documentada mediante toma de notas detalladas durante cada

entrevista, lo cual pudo limitar parcialmente el nivel de profundidad y precisión en el registro de algunas respuestas.

Finalmente, el desempeño exitoso fue operacionalizado como un concepto organizacional y perceptual, construido a partir de indicadores relacionados con calidad del trabajo, cumplimiento, adaptación y contribución al equipo, en lugar de utilizar evaluaciones formales internas de desempeño. Esto se debe a que acceder a métricas organizacionales oficiales o a evaluaciones numéricas individuales habría requerido la participación de evaluadores externos y el acceso a información confidencial de la firma, lo cual excedía el alcance y las restricciones éticas del estudio. No obstante, la integración entre evidencia cuantitativa y cualitativa permitió fortalecer la validez interpretativa de los hallazgos y aportar una comprensión más integral del fenómeno analizado.

### **13. Recomendaciones**

A partir de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos en la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento del desempeño temprano de los Asociados en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá.

#### **13.1. Fortalecimiento estructurado de la inteligencia emocional en el primer año**

Dado que la inteligencia emocional emergió como el predictor más robusto del desempeño exitoso en el modelo de regresión múltiple, se recomienda incorporar espacios formales de desarrollo enfocados en regulación emocional, manejo del estrés y gestión constructiva de la retroalimentación.

Estos espacios podrían incluir talleres prácticos sobre manejo de presión y feedback exigente, sesiones de coaching individual o grupal durante el primer año, y módulos específicos dentro del proceso de onboarding orientados al desarrollo de resiliencia y autoconciencia.

La evidencia sugiere que el fortalecimiento de esta habilidad no solo impacta el desempeño inmediato, sino también la sostenibilidad del rendimiento en el tiempo, favoreciendo una adaptación más sólida al entorno de alta exigencia propio de la consultoría estratégica (Landry, 2019).

#### **13.2. Integrar la adaptabilidad como eje central del acompañamiento temprano**

Si bien la adaptabilidad no resultó estadísticamente significativa en el modelo de regresión cuando se controlaron simultáneamente todas las variables, presentó correlaciones positivas moderadas con el desempeño y fue destacada de manera consistente en las entrevistas cualitativas.

En este sentido, se recomienda diseñar instancias de reflexión estructurada posteriores a cambios de proyecto o retroalimentación crítica, promover conversaciones abiertas sobre

incertidumbre y ajuste a nuevas prioridades, y fortalecer la capacidad de los Project Leaders para acompañar procesos de adaptación en Asociados en etapas iniciales.

La adaptabilidad constituye un habilitador transversal del desempeño en entornos dinámicos, por lo que su fortalecimiento puede contribuir a una integración más efectiva en proyectos cambiantes (Castrillon,2024).

### **13.3. Reforzar la comunicación como práctica preventiva del desgaste profesional**

Los hallazgos cualitativos señalaron que las dificultades comunicativas pueden derivar en desalineación, sobrecarga o desgaste profesional. Aunque cuantitativamente la comunicación mostró una asociación positiva con el desempeño, su relevancia organizacional trasciende el análisis estadístico.

Se recomienda establecer mecanismos formales de seguimiento comunicativo durante el primer año, incentivar una cultura en la que expresar dificultades no sea percibido como señal de debilidad, e incorporar entrenamiento en comunicación estructurada y manejo de conversaciones difíciles.

Una comunicación efectiva no solo mejora la coordinación y calidad del trabajo, sino que actúa como factor protector frente a dinámicas de sobrecarga y desajuste.

### **13.4. Consolidar el liderazgo desde el rol como expectativa explícita**

Los resultados sugieren que el liderazgo desde el rol contribuye positivamente al desempeño cuando se analiza de manera individual. Desde la perspectiva cualitativa, esta habilidad se asocia con crecimiento profesional temprano y mayor impacto en los equipos de proyecto.

Se recomienda explicitar desde el proceso de onboarding que el liderazgo no depende exclusivamente del cargo formal, sino de conductas asociadas a iniciativa, coordinación y

responsabilidad compartida. Asimismo, puede resultar pertinente integrar retroalimentación específica sobre estas conductas en evaluaciones tempranas de desempeño y fomentar espacios de colaboración horizontal que permitan ejercer influencia sin autoridad formal (London Business School, s.f).

Esto podría contribuir a acelerar el desarrollo de autonomía progresiva y fortalecer la contribución del Asociado dentro del equipo.

### **13.5. Integrar las habilidades interpersonales en procesos de desarrollo continuo**

La evidencia cualitativa sugiere que el desarrollo de habilidades interpersonales no debe limitarse al proceso de selección, sino mantenerse como eje de acompañamiento durante el primer año y etapas posteriores.

En consecuencia, se recomienda diseñar rutas de desarrollo diferenciadas por nivel de experiencia, incorporar indicadores conductuales relacionados con habilidades interpersonales en procesos de evaluación temprana y promover programas voluntarios orientados al bienestar, el desarrollo personal y el fortalecimiento de competencias relacionales.

El fortalecimiento sistemático de estas habilidades puede contribuir no solo al desempeño individual, sino también a la sostenibilidad organizacional y a la construcción de trayectorias profesionales más sólidas.

### **13.6. Utilizar los hallazgos como insumo de reflexión organizacional**

Finalmente, se recomienda que los resultados del estudio sean considerados como insumo para la reflexión organizacional, no como mecanismo evaluativo individual, sino como herramienta para comprender los factores asociados al éxito temprano, ajustar procesos de acompañamiento y fortalecer la experiencia del primer año en la firma.

El uso estratégico de esta información puede favorecer una gestión del talento más integral, alineada con las exigencias reales del entorno consultivo.

## Referencias

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA Sage Publications. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.).  
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=478228>
- Castrillon, C. (24 de agosto de 2024). Why adaptability in the workplace is more in demand than ever. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/04/28/adaptability-in-the-workplace/>
- Facione, P. A. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction*. [American Philosophical Association](#).
- Goyal, K. (2023, enero 25). Top 10 skills I learned at BCG as management consultant. GGI Insights. <https://www.councilonsustainabledevelopment.org/post/top-10-skills-i-learned-atbcg-as-management-consultant>
- Hartner-Tiefenthaler, M., Loerinc, I., Hodzic, S., & Kubicek, B. (2022). Development and validation of a scale to measure team communication behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.961732>
- Landry, L. (2019, abril 3). Why emotional intelligence is important in leadership. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
- My fulfilling BCG career journey. (2025). BCG.  
<https://careers.bcg.com/global/en/blogarticle/career-journey-to-bcg-associate-director>
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16 (4), 969–1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.

<https://doi.org/10.1177/1754073916639667>

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (2), 369–388. <https://doi.org/10.1111/joop.12206>

My fulfilling BCG career journey. (n.d.). BCG.

<https://careers.bcg.com/global/en/blogarticle/career-journey-to-bcg-associate-director>

Pulakos, E. D., & Dorsey, D. W. (2021). Adaptive performance in organizations: Importance and measurement. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 97–120. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091059>

Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2207802>

Sengupta, D. (2024, Septiembre 19). At the Big Four, work stress is taking a toll on both employee and employer. Mint. <https://www.livemint.com/companies/big-four-consulting-firms-employee-burnout-work-culture-work-life-balance-kpmg-ey-pwc-deloitte-attrition-retention-11726660514873.html>

Soft skills matter now more than ever, according to new research. (2025, Agosto 26). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley. <https://archive.org/details/competenceatwork00spen>

Struggle to prepare the workforce for a Fast-Changing world | YaleGlobal Online. (s.f).

<https://archive-yaleglobal.yale.edu/content/struggle-prepare-workforce-fast-changing-world-0>

*Watson, G., & Glaser, E. (1980). Watson Glaser Critical Thinking Appraisal Manual.*

*Psychological Corporation. - References - Scientific Research Publishing. (s.f).*

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3591364>

Why leadership is more important now than ever | *London Business School*. (n.d.). London

Business School. <https://www.london.edu/think/why-leadership-is-more-important-now-than-ever>

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Cuestionario aplicado a Asociados de primer año**

A continuación, se presenta el cuestionario estructurado utilizado para la recolección de datos cuantitativos en la presente investigación. El instrumento tuvo como propósito medir el nivel percibido de desarrollo de cinco habilidades interpersonales —comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas— así como el nivel de desempeño exitoso durante el primer año como Asociado en Boston Consulting Group (BCG) Bogotá.

El cuestionario estuvo compuesto por afirmaciones conductuales evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos.

#### **Escala de respuesta**

Cada afirmación fue respondida utilizando la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

#### **Sección 1. Comunicación**

1. Explico mis ideas de forma clara y estructurada.
2. Ajusto mi nivel de detalle según la audiencia (equipo/cliente).
3. Confirmando acuerdos y próximos pasos para evitar malentendidos.
4. Hago seguimiento oportuno a solicitudes y entregables.
5. Escucho activamente y hago preguntas para asegurar comprensión.

6. Entrego retroalimentación clara, respetuosa y accionable.
7. Mis mensajes y documentos son claros, concisos y profesionales.
8. Manejo desacuerdos sin afectar la relación profesional.

### **Sección 2. Liderazgo desde el rol**

9. Asumo responsabilidad por tareas clave y las llevo a cierre.
10. Propongo mejoras o soluciones sin esperar instrucciones.
11. Ayudo a organizar el trabajo del equipo cuando es necesario.
12. Influyo positivamente en el equipo a través de mi actitud y ejemplo.
13. Contribuyo a mantener claridad sobre objetivos y prioridades.
14. Participo en resolver tensiones o conflictos de forma constructiva.
15. Mantengo estándares altos de calidad incluso bajo presión.
16. Apoyo a otros compartiendo recursos o contexto útil.

### **Sección 3. Adaptabilidad**

17. Me adapto rápidamente cuando cambian prioridades o enfoques.
18. Aprendo herramientas o temas nuevos con rapidez para cumplir objetivos.
19. Puedo avanzar incluso cuando la información es incompleta.
20. Mantengo un rendimiento estable en momentos de alta presión.
21. Ajusto mi forma de trabajar según el estilo del equipo o líder.
22. Cuando surge un obstáculo, propongo alternativas viables.
23. Me recupero rápidamente de errores o retroalimentación exigente.
24. Repriorizo efectivamente cuando cambian los tiempos o expectativas.

### **Sección 4. Inteligencia emocional**

25. Identifico cómo mis emociones influyen en mi desempeño.

26. Regulo mis emociones para responder de manera profesional.
27. Percibo emociones o necesidades de otros en el equipo o cliente.
28. Manejo conversaciones tensas sin escalar el conflicto.
29. Tomo decisiones con criterio incluso bajo presión emocional.
30. Recibo retroalimentación exigente sin ponerme a la defensiva.
31. Reconozco señales de saturación y ajusto mi forma de trabajar.
32. Mantengo relaciones profesionales incluso en situaciones difíciles.

### **Sección 5. Resolución de problemas**

33. Estructuro problemas complejos en partes manejables.
34. Analizo información o datos para sustentar conclusiones.
35. Formulo hipótesis claras y las valido con evidencia.
36. Propongo alternativas creativas pero realistas.
37. Comparo opciones considerando trade-offs antes de decidir.
38. Defino los siguientes pasos concretos para avanzar.
39. Avanzo con criterio aun sin información completa.
40. Mis soluciones suelen ser claras, viables y con impacto.

### **Sección 6. Desempeño exitoso**

41. Entrego trabajo con alto estándar de calidad y precisión.
42. Cumpló los plazos acordados de manera consistente.
43. Integro retroalimentación y mejoro entre entregas o proyectos.
44. Contribuyo activamente al avance del equipo en el proyecto.
45. Mantengo desempeño efectivo en semanas de alta carga.
46. Me comunico de forma efectiva con el equipo y líderes del proyecto.

47. He incrementado mi autonomía y criterio profesional en el rol.
48. Manejo de forma sostenible la exigencia del rol sin afectar gravemente mi bienestar.

### **Información adicional solicitada al participante**

- Nombre (opcional, para efectos de control de participación).
- Autorización para mencionar el nombre en la sustentación final de la tesis (Sí / No).

### **Anexo 2: Guía de entrevistas semiestructuradas**

A continuación, se presenta la guía de entrevistas semiestructuradas utilizada en el componente cualitativo del estudio. Las preguntas fueron diseñadas en coherencia con las cinco habilidades interpersonales analizadas en la fase cuantitativa: comunicación, liderazgo desde el rol, adaptabilidad, inteligencia emocional y resolución de problemas.

Las entrevistas fueron dirigidas a informantes clave pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos (HR), Staffing, Career Development y Reclutamiento de Boston Consulting Group (BCG) Bogotá.

#### **Recursos Humanos (HR)**

- Desde su experiencia, ¿cuáles son las habilidades interpersonales que más influyen en el desempeño exitoso de un Asociado durante su primer año?
- ¿Qué diferencias observa entre Asociados que logran adaptarse rápidamente al rol y aquellos que presentan mayores dificultades?
- ¿Qué tipo de comportamientos suelen caracterizar a los Asociados con alto desempeño temprano?
- Desde el área de HR, ¿qué desafíos interpersonales se identifican con mayor frecuencia en el primer año?

- ¿Cómo influye la inteligencia emocional en la adaptación y sostenibilidad del desempeño en el tiempo?
- ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer habilidades interpersonales en etapas iniciales del rol?

### **Staffing (Asignación de proyectos)**

- ¿Qué habilidades interpersonales considera más determinantes para el buen desempeño en equipos de proyecto?
- Desde su perspectiva, ¿qué comportamientos diferencian a los Asociados que generan mayor impacto en el equipo?
- ¿Cómo influye la adaptabilidad en el desempeño cuando cambian prioridades o enfoques del proyecto?
- ¿Qué papel juega la comunicación en la coordinación efectiva del trabajo?
- ¿Ha observado casos donde limitaciones interpersonales afecten el desempeño o la dinámica del equipo?
- ¿Qué habilidades cree que deberían fortalecerse más en el primer año?

### **Career Development**

- ¿Qué habilidades interpersonales suelen aparecer como fortalezas en Asociados con evaluaciones de alto desempeño?
- ¿Cuáles son las áreas de desarrollo más frecuentes relacionadas con habilidades interpersonales?
- ¿Cómo se refleja el liderazgo desde el rol en Asociados sin autoridad formal?
- ¿Qué relación observa entre regulación emocional y sostenibilidad del desempeño?

- ¿Cómo evoluciona la resolución de problemas durante el primer año?
- ¿Qué estrategias podrían implementarse para fortalecer estas habilidades desde etapas tempranas?

### **Reclutamiento**

- ¿Qué habilidades interpersonales buscan identificar durante el proceso de selección para el rol de Asociado?
- ¿Cuáles considera más predictivas del desempeño temprano en la firma?
- ¿Cómo evalúan la adaptabilidad y la capacidad de resolución de problemas en candidatos?
- ¿Qué brechas interpersonales suelen observar en los primeros meses de ingreso?
- Desde su experiencia, ¿qué diferencia a un candidato que luego se desempeña exitosamente durante su primer año?
- ¿Considera que las habilidades interpersonales tienen mayor peso que otras variables en la adaptación inicial?

### **Anexo 3: Base de datos consolidada para análisis cuantitativo (Promedios por participante)**

A continuación, se presenta la base de datos consolidada utilizada para los análisis descriptivos, correlacionales y de regresión múltiple. Cada fila corresponde a un participante y cada columna representa el promedio obtenido en cada variable del estudio.

| Autorización | Nombre | Comunicación | Liderazgo | Adaptabilidad | Inteligencia emocional | Resolución de | Desempeño |
|--------------|--------|--------------|-----------|---------------|------------------------|---------------|-----------|
|--------------|--------|--------------|-----------|---------------|------------------------|---------------|-----------|

|    |                     |       |       |       |       | <b>Problemas</b> |       |
|----|---------------------|-------|-------|-------|-------|------------------|-------|
| Sí | Mariana Serrano     | 4,625 | 4,5   | 4,5   | 4,5   | 4,125            | 4,875 |
| Sí | Daniela Mesa        | 3,25  | 4     | 3,75  | 3,375 | 3,25             | 3,375 |
| Sí | Sebastian Hernández | 3,875 | 3,375 | 3,75  | 3,875 | 3,625            | 3,875 |
| Sí | Juan Pablo Gómez    | 3,875 | 4     | 4,125 | 4     | 3,75             | 4,5   |
| Sí | Felipe Zuñiga       | 4,5   | 4,375 | 3,625 | 4     | 3,625            | 4,125 |
| Sí | Gabriel Gaete       | 4     | 4,875 | 4,375 | 4,125 | 4,625            | 4,5   |
| Sí | Sofia Trujillo      | 4     | 4     | 4     | 4,125 | 4,25             | 4,25  |
| Sí | Nicolas Pazos       | 5     | 4,75  | 4,5   | 4,125 | 4,25             | 4,25  |
| Sí | Fernando Pradilla   | 4,375 | 4,125 | 4     | 4,25  | 4,75             | 4,625 |
| Sí | Sofia Puentes       | 4,5   | 4,5   | 4,5   | 4,5   | 4,5              | 4,5   |
| Sí | Jerónimo Isaza      | 4,625 | 4,5   | 4,5   | 4,5   | 4,25             | 4,75  |
| Sí | Juan Martínez       | 3,75  | 4,125 | 4,375 | 4,375 | 4,625            | 4,25  |
| Sí | Alejandro Londoño   | 3,875 | 4,5   | 4,125 | 4     | 4,125            | 4,25  |
| Sí | Camila Perilla      | 4,25  | 4     | 4,375 | 4,375 | 3,875            | 4,375 |
| Sí | Camila Lleras       | 4,375 | 4,125 | 4,375 | 4     | 4,375            | 4     |
| Sí | Jenifer Arce        | 3,875 | 4,25  | 4,125 | 4,25  | 4,375            | 4,125 |
| Sí | Emilio Plana        | 4,125 | 4,25  | 4,375 | 4,125 | 4,25             | 4,625 |
| No | NA                  | 4     | 4,5   | 4,625 | 4,625 | 4,25             | 4,75  |
| No | NA                  | 3,625 | 3,75  | 4,125 | 4     | 3,75             | 3,875 |
| No | NA                  | 3,625 | 4,125 | 3,625 | 4,625 | 4                | 4,25  |
| No | NA                  | 3,5   | 3,5   | 3,625 | 3,875 | 3,625            | 4,125 |

|    |    |      |       |       |       |       |      |
|----|----|------|-------|-------|-------|-------|------|
| No | NA | 3,5  | 3,5   | 3,5   | 3,875 | 3,875 | 3,75 |
| No | NA | 3,75 | 4     | 4,125 | 4,125 | 3,875 | 4    |
| No | NA | 3,5  | 4,125 | 4,375 | 4     | 4     | 3,5  |

### Anexo D: Matriz completa de correlaciones

A continuación se presenta la matriz completa de correlaciones de Pearson entre las variables analizadas en el estudio (n = 24). Los coeficientes indican la fuerza y dirección de la relación lineal entre cada par de variables.

| <b>Variable</b>                | <b>Comunicación</b> | <b>Liderazgo</b> | <b>Adaptabilidad</b> | <b>Inteligencia emocional</b> | <b>Resolución de Problemas</b> |
|--------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Comunicación</b>            | 1.00                | 0.61             | 0.53                 | 0.47                          | 0.46                           |
| <b>Liderazgo desde el rol</b>  | 0.61                | 1.00             | 0.66                 | 0.46                          | 0.56                           |
| <b>Adaptabilidad</b>           | 0.53                | 0.66             | 1.00                 | 0.53                          | 0.59                           |
| <b>Inteligencia emocional</b>  | 0.47                | 0.46             | 0.53                 | 1.00                          | 0.60                           |
| <b>Resolución de problemas</b> | 0.46                | 0.56             | 0.59                 | 0.60                          | 1.00                           |
| <b>Desempeño exitoso</b>       | 0.64                | 0.54             | 0.52                 | 0.75                          | 0.57                           |