



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Facultad de Negocios

Área Académica de Administración

**LAS HABILIDADES HUMANAS EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL:
UN ESTUDIO CORRELACIONAL EN UN BUFETE DE
ABOGADOS UBICADO EN LA CIUDAD DE LIMA**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
para optar al Título de Licenciado en Administración

Presentado por los Bachilleres

Del Aguila Alvarez, Andrea

Fernández Bazán, Ingrid Rubí

Zárate Valderrama, Edgardo

Asesor (a):

Prof. Peña Cassava, Viviana

Lima, Noviembre de 2016.

DEDICATORIA

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y al estudio de abogados por su participación activa en la realización de este estudio de suficiencia profesional y por el apoyo en brindar la información relevante.

A todos los profesores que conocimos durante nuestra larga vida universitaria que por sus conocimientos y pasión nos motivaron a cumplir con nuestras metas y nunca rendirnos en nuestro camino laboral.

A todos aquellos amigos y familiares por su constante apoyo en la creación de este trabajo, sin su valioso aporte no habría sido posible la adecuada conducción del mismo.

Finalmente, una especial dedicatoria a nuestros padres por ser el constante motor e impulso de nuestro desarrollo personal y profesional. Sin su amor no hubiéramos sido capaces de cumplir con nuestros objetivos y exigirnos a ser profesionales de excelencia.

Agradecimientos

Gracias a Alexandra Zuluaga, Adrián Del Aguila, Hans Stehli, Samael Rocha y a Viviana Peña por su aporte en el desarrollo del trabajo.

Gracias a Ulises Gálvez, hijo y padre, por permitirnos llegar al corazón de la empresa.

Gracias a Guillermo Ingaruca por motivarnos en los momentos más cruciales de este periodo.

Gracias a Teresa Valderrama por su contante cuidado de nuestra salud.

Resumen

El sector empresarial demanda personal con alto desempeño y habilidades que aporten a la generación de las ventajas competitivas. Por lo que, el desarrollo profesional de los trabajadores es un factor muy importante en las organizaciones; incluso, se sabe que las habilidades humanas de los colaboradores tienen un impacto considerable en su desempeño laboral.

El presente trabajo de suficiencia profesional muestra un caso de estudio acerca del análisis correlacional entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional. Este trabajo fue realizado en un prestigioso bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima, cuyo nombre se mantendrá bajo reserva a solicitud del gerente general. Las habilidades humanas que el bufete jurídico más valora son el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Se demostró que el trabajo en equipo ($r=0.97$, $p<0$) y la comunicación efectiva ($r=0.89$, $p<0$) tienen una relación fuerte y positiva con el desempeño organizacional de los colaboradores, es decir que mientras mejor desarrolladas tengan las habilidades humanas mejor será su desempeño organizacional.

Palabras claves: Habilidades humanas, desempeño organizacional, trabajo en equipo, comunicación efectiva, correlación, bufete de abogados.

Abstract

Workforce professional development is a very important factor for the organization success. The business sector demands a higher level performance and good qualities skills that contribute to the generation of competitive advantage. Even more is well known that human abilities have an impact on work performance.

The following research paper presents a case study about a correlational study between human skills and work performance. This research was carried out at a prestigious law firm located in the city of Lima whose name will be kept under reserve by request of the general manager. The human skills most valued by the law firm are teamwork and communication. The investigation showed that teamwork ($r=0.97$, $p<0$) and communication ($r= 0.89$, $p<0$) have a significant positive correlation with work performance, in other words better human skills makes better work performance.

Keywords: Human skills, work performance, teamwork, communication, correlation, attorney's firm.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	8
Capítulo I. Marco teórico	10
1.1. Las habilidades humanas en el trabajo.....	10
1.2. El desempeño organizacional	17
1.3. Estudios similares	20
1.4. El bufete de abogados	21
Capítulo II. Plan de Investigación.....	23
2.1. El problema.....	23
2.2. Hipótesis	23
2.3. Objetivos	23
2.3.1. Objetivo general.....	23
2.3.2. Objetivos específicos	24
Capítulo III. Metodología	25
3.1. Enfoque y diseño de la investigación.....	25
3.2. Población.....	25
3.3. Definición de variables	25
3.4. Recolección de datos.....	26
Capítulo IV. Desarrollo.....	28
4.1. Revisión enfocada en la literatura.....	28
4.2. Recopilación de información de la empresa	28
4.3. Identificación de las variables a medir y sus indicadores	29
4.4. Toma de decisiones clave	31
4.5. Elaboración del instrumento	31
4.6. Prueba piloto	31
4.7. Elaboración de la versión final del instrumento	32
4.8. Entrenamiento del personal que va a administrar el instrumento	32
4.9. Obtener autorización para aplicar el instrumento	32

4.10. Administración del instrumento.....	32
4.11. Cronograma de actividades.....	33
Capítulo V. Análisis.....	34
5.1. Preparación de los datos para el análisis.....	34
5.2. Análisis correlacional de la habilidad trabajo en equipo y desempeño organizacional.....	37
5.3. Análisis correlacional de la habilidad comunicación efectiva y desempeño organizacional	39
Conclusiones y recomendaciones	42
6.1. Conclusiones.....	42
6.2. Recomendaciones	43
Bibliografía	45
Anexos	49

Introducción

El Perú tiene un alto potencial para el desarrollo del sector empresarial y en los últimos años, ha destacado por su rápido crecimiento económico en la región. Dicho contexto favorable surgió a merced de la buena performance de la gestión del gobierno así como por la creciente inversión del sector privado como aporte a la economía nacional. Justamente, la mayor inversión privada ha conllevado a un crecimiento de los niveles de generación de fuentes de trabajo y a una mejor distribución de la riqueza (Banco Mundial, 2016). No obstante, a pesar de que las empresas se encuentran en un escenario próspero y desempeñan un rol importante en el mercado nacional, enfrentan serios obstáculos respecto al ámbito legal. La falta de una adecuada asesoría en esos términos es una de las causas del fracaso de muchas empresas. En este sentido, la organización en estudio es un bufete jurídico que supo identificar esta necesidad. Su principal misión es brindar asesoría integral a las compañías en el ámbito legal. Para ilustrar mejor, el estudio de abogados soluciona problemas de derecho administrativo, constitucional, penal, procesal, laboral, tributario, civil y comercial. Así mismo, es importante destacar que este servicio se logra gracias al trabajo complementario de distintas generaciones de abogados que han integrado su experiencia con el dinamismo que el mercado demanda.

Ahora bien, ante el escenario de oportunidades ¿de qué manera el estudio de abogados puede maximizar su desempeño? ¿Es suficiente que los colaboradores cuenten con la experiencia y conocimientos técnicos para que logren los objetivos de la empresa? Preguntas como estas son cada vez más comunes en diversas empresas pues existe una tendencia creciente por el estudio y análisis de los empleados, principalmente con enfoque en las habilidades y el desempeño organizacional; sin embargo, esto sigue siendo un temas en vías de desarrollo (La República, 2016). Por este motivo, el bufete de abogados desea trabajar en el desarrollo de su propia empresa para ser tan competitivo como el mercado lo requiere.

El objetivo principal de la investigación es identificar la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional de un bufete jurídico de Lima. Para ello, es necesario realizar un estudio de correlación que muestre la relación entre las habilidades humanas más importantes

por la empresa y el desempeño organizacional. En específico, los datos se obtendrán de una encuesta de valoración de desempeño aplicada a los jefes y gerentes de la organización. De este modo, se podrá brindar información relevante a la empresa para que esté en la capacidad de conocer más a su personal e identificar los puntos de mejora.

El contenido de este estudio; basado en el análisis obtenido a través de las encuestas de valoración, los diagramas y métodos de análisis de información, definición del modelo funcional de la empresa y realización de los procesos de retroalimentación; está comprendido por los siguientes capítulos. El Capítulo I, contiene el marco teórico, en el cual autores y profesionales brindan información que sustenta las bases teóricas en las cuales se fundamenta el trabajo de suficiencia profesional. Luego, se citan estudios similares que muestran una relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional; así como información respectiva de la empresa. El Capítulo II, abarca el planteamiento de la investigación como los objetivos específicos y generales. El Capítulo III, comprende el tipo de metodología que se utilizó en la investigación, la población del estudio, la definición de las variables y la recolección de datos. El Capítulo IV, está compuesto por el desarrollo de la investigación, en esta sección se explica el recorrido que siguió el estudio, se habla de la construcción e implementación del instrumento de valoración. El Capítulo V, está constituido por el análisis de correlación entre las variables. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I. Marco teórico

En este capítulo, el lector encontrará información teórica sobre las habilidades humanas, desempeño organizacional y se presentará una herramienta útil para medirlos. Para ambos casos se realizaron investigaciones en libros académicos y material online; además, se realizaron entrevistas a expertos en la materia. Asimismo, estudios similares fueron analizados para comparar los resultados y examinar sus relaciones, lo que fue de mucha utilidad al momento de ahondar en factores importantes de la investigación. Finalmente, encontrará información acerca de un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima y el interés de sus fundadores por conocer de cerca los conceptos de estudio para mejoras en su organización.

1.1. Las habilidades humanas en el trabajo

Un estudio realizado por el Banco Mundial (s.f.) sobre las habilidades humanas del mercado laboral en el Perú, muestra que los empleadores exigen trabajadores de alto rendimiento pero no especifican qué habilidades se requieren para el desempeño de sus funciones. Esto demuestra que las habilidades humanas en el Perú son un tema por desarrollar pero cada vez está captando más el interés de las empresas. También, se sabe que el ser humano desarrolla dichas habilidades a lo largo de la vida, por lo que es importante un ambiente propicio para el aprendizaje, el cual se debe dar principalmente dentro del hogar e incluso la escuela. En muchos casos, las personas podrían recibir capacitaciones técnicas para enriquecer sus conocimientos, pero sin el desarrollo de las habilidades humanas no tendrán las capacidades suficientes para cubrir el nivel de rendimiento que el mercado demanda.

En las últimas décadas, se ha evidenciado que la administración habilidosa es fundamental y determinante para el éxito de las organizaciones (Whetten, 2004). Entonces, ¿qué habilidades buscan los empleadores en sus colaboradores? El psicólogo y escritor Daniel Goleman (1999), realizó un estudio a más de quinientas empresas a nivel mundial y llegó a la conclusión de que los profesionales más valorados (de todo nivel jerárquico) no solo destacan por sus logros

personales sino por la capacidad que tienen para relacionarse en el trabajo, su nivel de empatía, habilidad para comunicar, entre otros aspectos que contribuyen a la maximización de los logros organizacionales. Finalmente enfatizó que por el contrario, los trabajadores incapaces de solucionar conflictos y afrontar cambios son tóxicos para la empresa. De esta manera, se puede observar la importancia del desarrollo de las habilidades humanas en el trabajo.

A continuación, se mostrarán teorías que aborden el tema de las habilidades humanas así como definiciones útiles para el sustento de la investigación. Robert Katz (1974), reconocido profesor de escuelas de negocios y autor de libros de textos orientados a los recursos humanos, afirma que:

Las habilidades son una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sólo en el potencial. Por lo que el criterio principal de las habilidades debe ser una acción eficaz en condiciones variables (párr 5).

Así mismo, el autor plantea una clasificación de tres habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. La primera habilidad, se basan en el entendimiento y dominio de un específico tipo de actividades, primordialmente aquellas que involucran métodos, procesos, procedimientos y técnicas. En otras palabras, se trata de conocimientos específicos, habilidades analíticas y el uso de herramientas y técnicas determinadas dentro de una especialidad. De manera específica, el autor se refiere a la aplicación del *know how* en un área determinada de la empresa.

La segunda clasificación trata de las habilidades humanas se reflejan en la capacidad del ejecutivo de trabajar efectivamente en equipo y construir el esfuerzo empresarial en el equipo que lidera. Además, es apto de entender lo que el otro desea expresar según las palabras empleadas y su propio comportamiento. Esta habilidad es fundamental en los ejecutivos ya que aporta a las relaciones interpersonales y deben manejarse conjuntamente con las habilidades comunicacionales y de liderazgo para motivar a su equipo. Este concepto será de gran utilidad para la finalidad de la investigación en curso.

La tercera clasificación se refiere a las habilidades conceptuales que es la disposición de ver a la empresa como un todo. Saber reconocer que las diferentes funciones de la organización dependen entre sí y comprender que los cambios en determinado sector afectan de manera global

a la empresa. Esta habilidad permite al administrador o directivo ver a la empresa de forma sistemática, evaluar los problemas internos y externos de manera conjunta y así poder analizar y prever situaciones que afecten a la empresa de manera positiva o negativa.

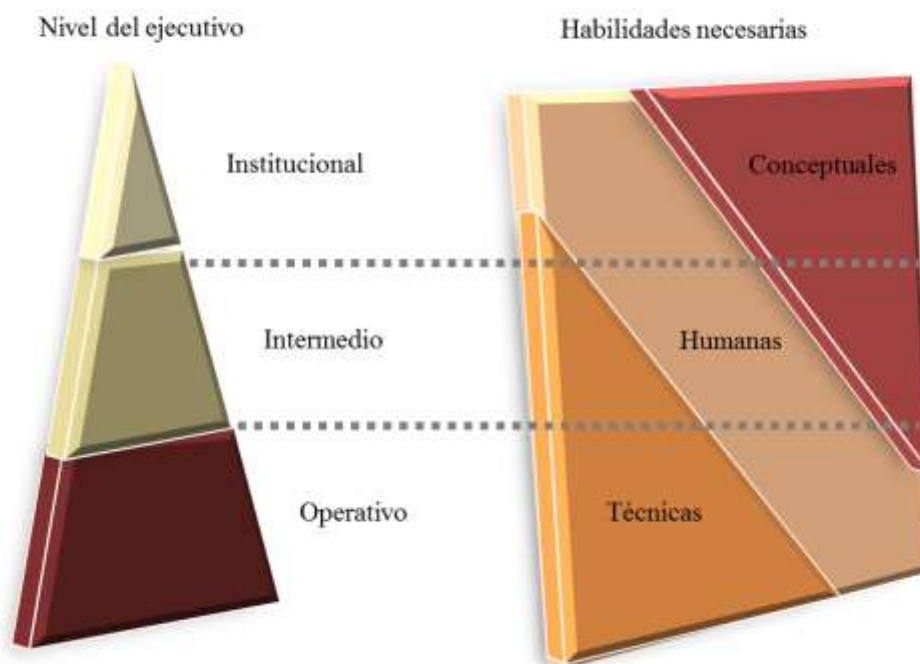
Asimismo, el autor afirma que para poder llevar una organización al éxito es importante que los ejecutivos cuenten con estas tres habilidades donde su grado de importancia varía según el grado ejecutivo en el que la persona se encuentre como se muestra en la figura 1.

Katz organiza a los ejecutivos en tres niveles y combina las habilidades necesarias que deben tener según su importancia. Nombra a los niveles operativo, intermedio e institucional y el grado demandado por habilidad cambia según el requerimiento de las funciones. El autor indica que en el caso del nivel operativo se requiere el predominio de las habilidades técnicas debido a que las responsabilidades de ese nivel demandan un personal mayormente especializado, por lo tanto estas habilidades ayudan a los colaboradores a ser capaces de desarrollar de manera eficiente las destrezas particulares del trabajo. En cuanto a la categoría de ejecutivo intermedio, se busca que las habilidades humanas estén altamente desarrolladas debido a que son los encargados del manejo de sus áreas. Gracias a estas habilidades, los ejecutivos son capaces de motivar a su personal y lograr óptimos resultados a partir de la sinergia de su equipo. En el caso de los ejecutivos de nivel institucional, las habilidades conceptuales son las más requeridas para el éxito de la empresa. Ellos toman las decisiones estratégicas para definir el rumbo de la empresa por lo tanto las habilidades conceptuales desarrolladas a lo largo de su trayectoria laboral les brindan la capacidad de reconocer la interrelación de los factores del entorno y les permite tomar decisiones acertadas para la maximización de valor de la organización.

Si bien para cada nivel el escritor destaca una habilidad, éstas no son excluyentes sino que se complementan y en la combinación estará el secreto del éxito de todo ejecutivo. Es notoria la presencia de las habilidades humanas a lo largo de todo el camino del ejecutivo lo que demuestra la importancia de relacionarse adecuadamente en cualquier contexto empresarial.

Figura 1

Habilidades necesarias para los niveles de ejecutivo según Robert Katz



Elaboración propia

Otro autor que describe a las habilidades humanas es Andrew Dubrin, Ph.D, autor e investigador en recursos humanos y psicología empresarial. Según este autor, alcanzar el éxito en cualquier trabajo requiere de dos competencias en particular. Para el desarrollo de esta postura primero es necesario aclarar el concepto de competencia que a lo largo de los años se ha definido de muchas maneras. Richard Boyatzis (1982), define a las competencias como “las características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (p.21). Además, Jorge Gómez (1997) las define como “una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal” (p.52). Finalmente, Mery Gallego (2012) se refiere a las competencias como:

Las competencias son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo,

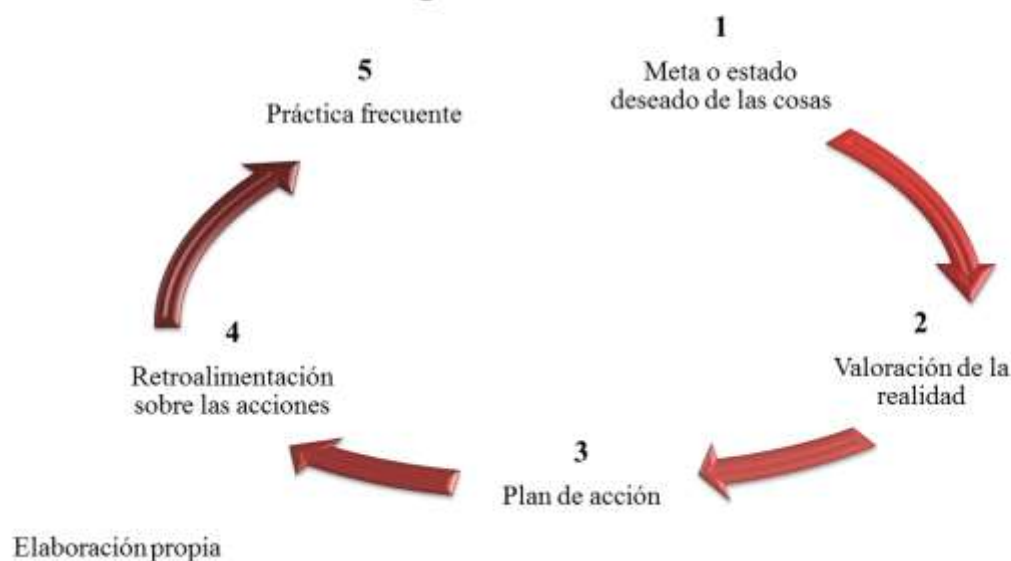
es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona (p. 65).

Retomando la teoría analizada por Dubrin (2008), la primera competencia es nombrada como *hard skill* que refiere al conocimiento de las funciones según el puesto de trabajo. Esto incluye una serie de habilidades técnicas y especializadas propias del empleo que permiten a la persona desempeñarse en su puesto de trabajo eficientemente. La segunda competencia es denominada como *soft skill* que representa a las habilidades interpersonales, en otras palabras, es la capacidad para relacionarse y trabajar en equipo. También se refiere a esta última como habilidades genéricas porque son necesarias para el desempeño de cualquier trabajo. Puesto que hoy en día las empresas valoran mucho más las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y áreas vinculadas. Esta postura es valorada por Michael Page (s.f.), un consultorio líder internacional en selección de personal e indica que las *soft skills* se volvieron sumamente importantes en las organizaciones ya que permiten un buen ambiente laboral.

Así mismo, el investigador menciona que el 90% de los despidos en el mundo se deben al manejo de habilidades interpersonales por debajo de lo esperado por los empleadores. Dicha situación muestra la importancia del aprendizaje de estas habilidades para lo cual se requiere un cambio de conducta. En ese sentido, Dubrín (2008) sugiere un modelo de cinco partes que se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Modelo de cambio de conducta según Andrew Dubrin



La definición de la meta o estado deseado de las cosas, consiste en establecer el objetivo al que se desea llegar. La valoración de la realidad radica en estimar qué tan lejos se encuentra de alcanzar su meta; para lo cual es útil la retroalimentación de su jefe, compañeros, amigos, etc. El plan de acción, plantea el recorrido para cambiar la relación entre la persona y el entorno a partir de un cambio de hábitos. La retroalimentación sobre las acciones reside en evaluar la eficacia del plan de acción a partir de mediciones de corto y de largo plazo. Finalmente, la práctica frecuente es quizás la más importante ya que se refiere a la práctica constante de las acciones que ayudarán a cambiar su conducta.

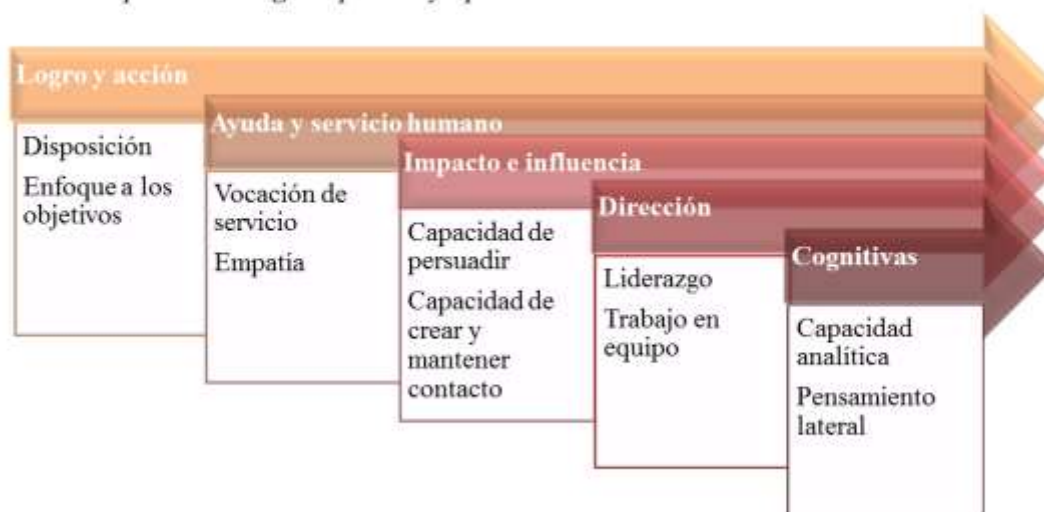
El modelo de cambio de conducta planteado por el autor permite comprender que para que una habilidad sea duradera es necesario cultivar la conducta de manera periódica ya que una habilidad comprende un conjunto de hábitos. En este sentido, para conocer las habilidades humanas de los colaboradores de la organización en estudio será necesario analizar el comportamiento y la frecuencia con la que dichos trabajadores realizan las acciones para tomar en cuenta que tanto demuestran tener las habilidades que la empresa más valora.

Para mayor conocimiento del comportamiento de los individuos, Lyle Spencer y Signe Spencer (1993) muestran un estudio sobre la personalidad a través de un esquema de círculos de competencias. En dicho esquema, los autores desarrollan un modelo causal, donde las

competencias internas parten de una intención, luego pasan a la acción y en lo externo se refleja en resultados. En otras palabras, sugiere que toda competencia incluye siempre una conducta con intención. Además, establecen un modelo de competencias que están muy relacionadas con un mayor rendimiento laboral y puede ser aplicado a todos los puestos de trabajo. Este modelo de habilidades es un ejemplo de lo que las empresas de hoy están buscando en los ejecutivos ya que se reflejarán en un mejor rendimiento de los colaboradores y esto apoyaría a dar valor agregado a sus empresas (Pamos, 2016).

Figura 3

Modelo de competencias según Spencer y Spencer



Elaboración propia

En las dos primeras teorías, Robert Katz (1974) y Andrew Dubrin (2008) se muestran de acuerdo con la idea de que para tener éxito en cualquier trabajo es necesario contar con una serie de habilidades enfocadas en los conocimientos y la interrelación de personas. Si bien las dividen o clasifican de distintas maneras, existen similitudes entre ambas teorías. Por un lado, las *hard skills* engloban a las habilidades técnicas y conceptuales, pues están orientadas de manera específica al trabajo y la organización. Por otro lado, las *soft skills* y habilidades humanas se refieren a las habilidades interpersonales para que el ser humano se relacione adecuadamente en cualquier entorno laboral, incluso personal. Con un fin práctico y de comprensión, en el desarrollo de la investigación se entenderá por habilidades humanas las *soft skills*, habilidades blandas o habilidades interpersonales. En suma, se explicó que para la evaluación de las

habilidades blandas será necesario el estudio del comportamiento de los colaboradores (Spencer y Spencer, 1993).

1.2. El desempeño organizacional

Es de conocimiento general que lo que no se mide no se mejora por lo que el desempeño organizacional debe ser medido para satisfacción de los mismos empleados y cumplimiento de las metas de la empresa. Stoner (1994) (como se citó en Araujo y Leal, 2010) define el desempeño organizacional como “la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar las metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Para profundizar en el tema se citará a Martha Alles (2008), reconocida escritora latinoamericana especialista en gestión de recursos humanos. La autora explica la importancia de la evaluación de desempeño organizacional, pues gracias a este proceso las empresas pueden alcanzar sus objetivos de manera exitosa. Habría que decir que la evaluación de desempeño se puede clasificar según lo que se mida por lo que la escritora expone tres clases (Figura 4).

Figura 4

Desempeño por competencias de Marta Alles



Elaboración propia

La primera, evaluación por características, se refiere a los detalles con las cuales el trabajador debe cumplir según los estándares de la compañía. Este es un tipo de evaluación sencilla y fácil de administrar pero no es objetiva. La segunda, evaluación por comportamiento describe las acciones que deberían o no exhibirse en el puesto de trabajo. Dicha apreciación brinda retroalimentación o *feedback* y permite identificar a los empleados que no cumplen con el perfil. La tercera y última es la evaluación por resultados en cuanto al cumplimiento de los logros. Este tipo de evaluación brinda mayor autoridad a los colaboradores y es una prueba más objetiva que las anteriores.

A partir de lo anterior mencionado, la autora destaca la evaluación de desempeño por competencias enfocada al objetivo general de la empresa. Dicho modelo de evaluación combina la medición por comportamiento con la de resultados por lo que muestra un análisis objetivo y brinda retroalimentación. En concreto, esta herramienta muestra en qué medida las competencias de los colaboradores aportan valor a la organización. Así mismo, Alles explica que si los trabajadores se encuentran alineados con los objetivos organizacionales, se logrará que realicen mejor sus funciones; además, se identificarán más con la empresa y esto a su vez generará una atmósfera agradable de trabajo. El objetivo de la evaluación es mostrar el desarrollo del colaborador a nivel personal y profesional a partir de sus fortalezas y puntos de mejora; progreso constante de los resultados empresariales y efectividad de los recursos humanos. Como se puede observar, este modelo de evaluación combina la medición por comportamiento con la de resultados y muestra un análisis objetivo con retroalimentación a la empresa. Por este motivo, se empleará este modelo en la investigación.

Para mayor conocimiento de las etapas del proceso, La Asociación de Buenos Empleadores (ABE), institución que promueve la responsabilidad social laboral que pertenece a la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM) (2016), ofrece en su portal en línea un programa de evaluación de desempeño que consta de 5 fases y es una herramienta muy utilizada en el Perú. A continuación se explicará ligeramente en qué consiste cada una:

Por lo que se concierne a la primera fase, se refiere al momento en el que el jefe y cada miembro de la organización planifican y establecen los objetivos de las áreas. Dichos objetivos deben estar

alineados a la estrategia de la empresa, deben especificar los indicadores o ratios a utilizar y de qué manera se calificarán en un periodo determinado.

La segunda fase consiste en determinar las competencias y conductas que la empresa busca en sus trabajadores. Para ello, es necesario describirlas de tal manera que el trabajador conozca el tipo de evaluación que tendrá.

En la tercera fase, los responsables de cada área (supervisores y jefes) se encargarán de brindar respaldo y realizar un seguimiento al desempeño de sus colaboradores a través de la retroalimentación constructiva y constante. Los líderes son responsables de instruir, dirigir, guiar y animar a su equipo para asegurar el logro de los objetivos. Por ello, es importante que este proceso se dé al menos durante un año (de manera mensual, trimestral, etc).

La cuarta fase radica en que tanto jefes como colaboradores realicen una evaluación de los resultados del año. En este proceso el jefe directo realiza una evaluación individual para cada colaborador. Además, el colaborador realizará su auto evaluación. Luego, con ambas evaluaciones, el jefe realizará la reunión de retroalimentación con el colaborador. En ella se identifican las fortalezas así como los puntos de mejora, esto contribuirá al rendimiento del colaborador para el siguiente año.

Por último, en la quinta fase los jefes deben reconocer los resultados alcanzados para el refuerzo positivo al desempeño de los colaboradores (pueden hacerlo de manera tangible o intangible). Además, es útil que el criterio de calificación así como la manera de calcularla sea transparente para todos en la organización.

En adición al anterior modelo de evaluación de desempeño por competencias, Alexandra Zuluaga (2016), jefa de selección de personal de una empresa multinacional del giro financiero conversó de su experiencia en una entrevista personal. La especialista señaló que la importancia de este modelo es establecer de manera clara las competencias que sean relevantes en una organización. Además, aclaró que este modelo de valoración fue viable para su empresa ya que permitió evaluar a todos de una manera equitativa tanto para los rangos superiores como inferiores. De igual manera, Juan Carlos Méndez (2006), escritor venezolano con grado de doctor en Literatura Hispanoamericana por la universidad de Salamanca en España; da soporte a

la postura de Alexandra Zuluaga afirmando que las competencias con las que deben cumplir los trabajadores se forman a través de la estrategia de negocio y deben ser medibles, observables, alineadas al objetivo y generadoras de ventajas competitivas.

Evidentemente, para que una valoración de desempeño sea exitosa se necesita el compromiso y participación de toda la organización (Alles, 2008). Es por esto que, el trabajo colaborativo de los miembros del bufete de abogados es un acierto para el desarrollo del presente estudio. Por consiguiente, la herramienta utilizada consigue mostrar los objetivos de la empresa dado que fue validado por el gerente general de la empresa y especialistas en recursos humanos.

1.3. Estudios similares

Hasta este instante, se tiene conocimiento de que las habilidades humanas tienen un impacto en el desempeño de las personas según los autores y especialistas. Con miras a brindar mayor soporte a la base científica, se buscaron estudios correlacionales acerca de las habilidades humanas y el desempeño organizacional en estudios de abogados en el Perú. Lamentablemente no se lograron hallar estudios similares; sin embargo, se identificaron investigaciones que analizan la relación entre el trabajo en equipo y la comunicación efectiva con el desempeño organizacional. Más adelante de relatará de manera resumida cada estudio.

Por ejemplo, un estudio experimental publicado en la revista médica *Resuscitation* realizado por Siassakos *et al.* (2011) llamado *The management of a simulated emergency: Better teamwork, better performance* demuestra que existe una relación positiva y significativa entre el trabajo en equipo y el alto desempeño. Este experimento fue realizado en 6 unidades básicas de maternidad ubicadas en clínicas del suroeste de Inglaterra y contó con la participación de 140 profesionales de la salud organizados en grupos de 24 personas. En la investigación longitudinal se evaluó la habilidad de trabajo en equipo para administrar magnesio en una situación de emergencia con una escala Likert de 1 a 5. Se contrastaron los resultados de la evaluación antes y después de un entrenamiento en trabajo en equipo. Se evaluó esta competencia en tres dimensiones: habilidades, comportamiento y puntuación total; los valores estadísticos de la correlación de cada dimensión del trabajo en equipo con el desempeño fueron kendall $\tau_{ab}=0.54$, $\tau_{ab}=0.41$ y

$r_{taub}=0.51$ respectivamente. Se concluyó con un nivel de confianza de 99.99% que la correlación entre estas variables es significativa y positiva. Como evidencia, los mejores grupos administraron la cura 2.5 minutos más rápido.

Otra investigación que da soporte a la relación entre la comunicación y el desempeño organizacional es *Study on communication satisfaction, job performance, and turnover intention among employees*. Este estudio fue realizado en el *Yieh-Loong Enterprise Group* una de las mayores empresas de privadas de acero por *Graduate School of Business Administration, National Cheng Kung University* el cual demuestra que existe una relación significativa y positiva de la comunicación con el desempeño organizacional. La herramienta utilizada es denominada como *Communication Satisfaction Questionnaire* y las variables en estudio son comunicación efectiva, desempeño organizacional e intenciones de cambio de trabajo. Este análisis muestra el comportamiento multidimensional de la comunicación, el cual es segregado en ocho niveles: Perspectiva organizacional general, integración organizacional, clima de comunicación, retroalimentación personal, calidad de los medios de comunicación, comunicación con los superiores, comunicación con los subordinados y comunicación horizontal.

En el estudio correlacional se realiza un análisis de cada dimensión de la comunicación con el desempeño y se concluyó con un nivel de confianza de 99% que solo la comunicación con los subordinados mostró una relación no significativa y que las demás tienen una relación positiva y significativa de las cuales la más alta es comunicación con los superiores ($r = 0.2757$) (Lee y Chuang, 1998).

1.4. El bufete de abogados

Según una publicación de una revista especializada en el ámbito legal, el crecimiento acelerado de la economía en el Perú ha beneficiado al sector empresarial con más inversionistas y corporaciones internacionales. Dichas empresas demandan profesionales con alto desempeño y exigencia de servicios más sofisticados. Debido a este repunte económico los estudios de abogados se han vuelto cada vez más indispensables y se han convertido en importantes

operadores financieros (Revista Lawyer, 2012). Un estudio jurídico, fundado hace 10 años en el distrito de San Isidro, logró identificar esta oportunidad de crecimiento. Con el fin de convertirse en un socio estratégico de sus clientes, el bufete de abogados brinda un servicio de asesoría y soporte legal de manera integral a las empresas. Esto consiste en ofrecer soluciones para casos de toda índole legal como por ejemplo, procesos penales, civiles, administrativos, laborales, entre otros.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha fidelizado a cuatro importantes compañías que se desenvuelven en los sectores inmobiliario, educativo y de inversión. Gracias a la amplia experiencia y trayectoria laboral del gerente general, él ha formado a su equipo de profesionales para que sean capaces de dar solución a todo tipo de casos legales. Incluso, mencionó en una entrevista que según sus análisis, en los últimos años su empresa ha ganado el 85% de los casos de sus clientes, cifra satisfactorio pero que le gustaría mejorar. Debido a la mayor necesidad del mercado por empresas que brinden servicios de mayor calidad, el socio mayoritario ha visto la importancia del desarrollo de su personal pues afirma que para sostener dichas tendencias positivas es esencial una mejora en las habilidades. Además, ha podido identificar una oportunidad de desarrollo respecto a las habilidades humanas de su personal que aportarían al crecimiento íntegro de su empresa.

El empresario tiene mucho interés por desarrollar las habilidades humanas en su personal, para ello es importante conocer el nivel de desarrollo de las mismas. El gerente, mencionó su compromiso con formar empresarios de calidad con capacidad de resolver cualquier tipo de casos presentados en su rubro y eliminar cualquier posible limitación para su desenvolvimiento.

Capítulo II. Plan de Investigación

En este capítulo, se planteará el problema de la investigación, después se podrá conocer la formulación de la hipótesis como posible respuesta al problema identificado. Por último, se expondrá tanto el objetivo general como los objetivos específicos, que serán usados como guías para la elaboración de la estructura de la investigación.

2.1. El problema

En una reunión con el gerente general, se estableció que el objetivo de la compañía es ser la empresa líder en el mercado de estudios jurídicos en el país. El bufete, identificó que debe desarrollar y mejorar su rendimiento si desea ser competitivo. Con esta visión, se divisó que para lograr el crecimiento de la organización era recomendable enfocarse en el desarrollo de sus colaboradores. Por este motivo, el gerente desea saber en qué medida es importante el desarrollo de las habilidades humanas de su personal para la mejora de su desempeño organizacional.

2.2. Hipótesis

Existe relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional de los colaboradores de un estudio jurídico ubicado en la ciudad de Lima.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Analizar la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores de un estudio de abogados de Lima en noviembre del 2016.

2.3.2. Objetivos específicos

Conocer el nivel de desarrollo de las habilidades humanas y el desempeño correlacional de los colaboradores de un estudio jurídico

Identificar la dirección de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional de los trabajadores de un estudio de abogados.

Describir la magnitud de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores.

Comparar las diferencias del coeficiente de Pearson del trabajo en equipo con comunicación efectiva.

Determinar el efecto marginal que tienen las habilidades sobre el desempeño de los colaboradores.

Capítulo III. Metodología

El presente capítulo explicará el tipo de estudio a realizar, se describirá a la población y las variables así como la herramienta de medición para la recolección de datos.

3.1. Enfoque y diseño de la investigación

Se realizará un estudio correlacional de las habilidades humanas en el desempeño organizacional de los colaboradores de un bufete de abogados de Lima en noviembre del 2016. La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se recolectarán datos con base en la medición numérica de las habilidades humanas y el desempeño organizacional de los colaboradores. Además, el diseño es no experimental puesto que se observarán dichas variables en su contexto natural, sin ningún tipo de manipulación. En específico, se identificará la relación de las habilidades humanas en el desempeño organizacional en un momento determinado lo que indica un tipo diseño transeccional en términos correlacionales.

3.2. Población

La población está conformada por 15 colaboradores de un estudio jurídico ubicado en la ciudad de Lima. El universo está compuesto por 4 jefes y 11 subordinados, de los cuales 10 son mujeres y 5 hombres.

Unidad de análisis: Colaboradores de un estudio jurídico de Lima.

3.3. Definición de variables

En una entrevista con el gerente general de la empresa, se llegó a la conclusión de que las habilidades humanas más valoradas para la organización son el trabajo en equipo y la

comunicación efectiva. Por otro lado, el desempeño organizacional se valorará según las competencias técnicas y de conocimientos. La Tabla 1 explica la definición estadística de las variables de estudio.

Tabla 1

Definición de variables

Variables	Tipo	Clasificación	Escala
Grado de habilidad en trabajo en equipo	Independiente	Cuantitativo continuo	Intervalar
Grado de habilidad en comunicación efectiva	Independiente	Cuantitativo continuo	Intervalar
Grado de desempeño laboral	Dependiente	Cuantitativo continuo	Intervalar

Fuente: Elaboración propia

3.4. Recolección de datos

Para conocer a profundidad las habilidades más valoradas por el estudio de abogados, fue necesario entrevistar al gerente general y su socia fundadora. A partir de las características que mencionaron imprescindibles en su personal se realizó un listado de actitudes. Luego, de acuerdo a su relación se agruparon en dos habilidades humanas que son el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Por otro lado, también se identificaron las actitudes que demuestren el alto nivel de desempeño. De lo anterior se generó una encuesta como instrumento de medición.

Para crear la encuesta se tomó como referencia la valoración de desempeño por competencias de una prestigiosa empresa transnacional del giro financiero. Se entrevistó a la jefa de recursos humanos quien resaltó la utilidad de la herramienta desde que se implementó hace más un quinquenio (Zuluaga, 2016). Entonces, en base a la confiabilidad de dicho modelo, se adaptó la encuesta de acuerdo a los objetivos y necesidad de la empresa en estudio. Dicha herramienta fue validada por los gerentes del bufete de abogados.

La encuesta estandarizada consta de tres partes, las cuales serán explicadas en el desarrollo de la investigación y para consultarla se presenta en el anexo 1. Como se podrá observar, la escala de

valoración utilizada es Likert de 1 a 6 ya que permite conocer la frecuencia del comportamiento. Se administró dicha encuesta de manera personal en las instalaciones de la organización el día 12 de noviembre. Los datos fueron proporcionados directamente por los jefes y gerentes quienes realizarán una valoración de desempeño por competencias a sus colaboradores. Tras la recolección de datos se obtuvo el promedio de cada habilidad humana y el promedio de desempeño. Finalmente se realizó el análisis correlacional

Capítulo IV. Desarrollo

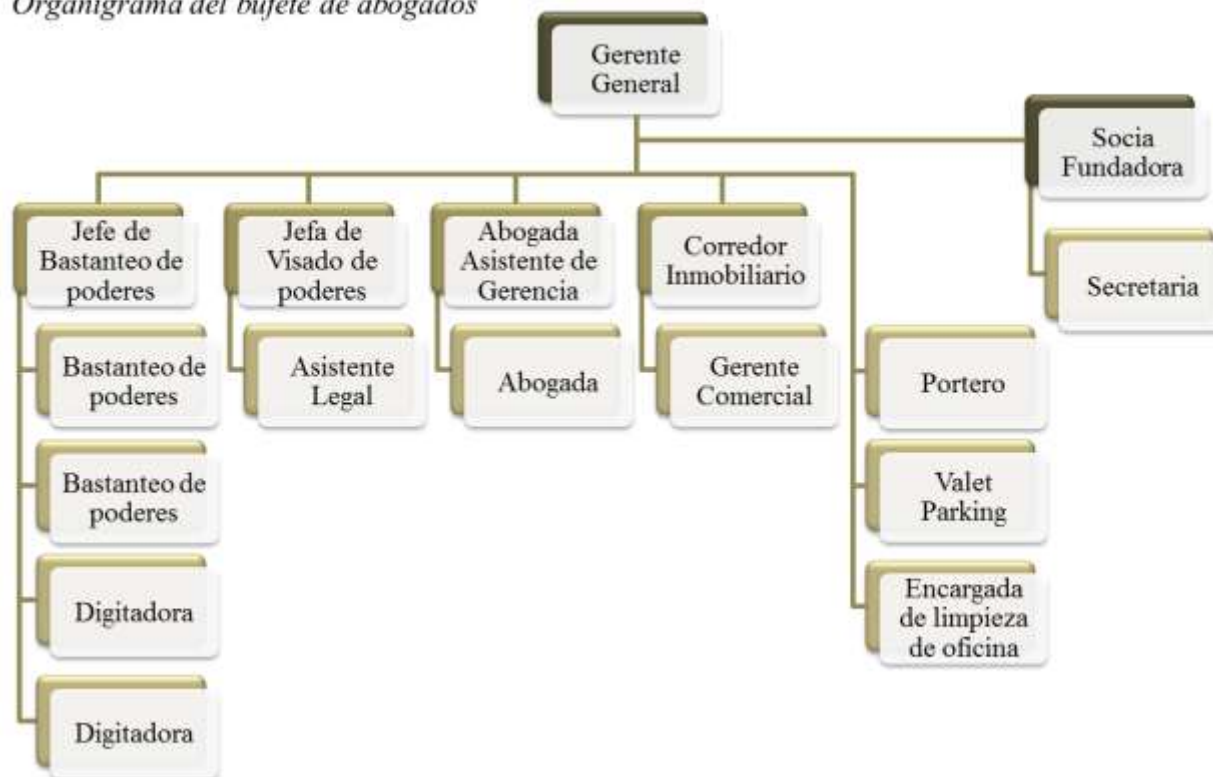
A continuación, se explicarán las fases del desarrollo de la investigación

4.1. Revisión enfocada en la literatura

Para el desarrollo de la investigación se recopilaron fuentes de libros y material virtual. Los principales autores guías del estudio fueron Robert Katz, Andrew Dubrín y Marta Alles. Así mismo, se entrevistó a la jefa de personal de una prestigiosa empresa internacional del rubro financiero, la licenciada Alexandra Zuluaga quien brindó asesoría en temas de la valoración del desempeño organizacional y compartió su experiencia con la herramienta que se diseñó en su empresa. Asimismo, se analizaron estudios similares para comparar los resultados y examinar sus relaciones, eso último fue de gran utilidad al momento de ahondar en los factores importantes de la investigación.

4.2. Recopilación de información de la empresa

A lo largo de la investigación se programaron entrevistas con el gerente general y la socia fundadora del estudio de abogados. En las reuniones, los líderes de la organización compartieron los objetivos de la empresa y las actitudes que esperaban de todos sus colaboradores. De allí se identificó que las habilidades humanas más valoradas son el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Parte del material que se recaudó en una reunión es el organigrama que se puede ver en la figura 5. Se observó que la empresa cuenta con 15 trabajadores y la línea de mando permitió identificar a los líderes que realizaron la encuesta de valoración.

Figura 5*Organigrama del bufete de abogados*

Fuente: Elaboración propia

4.3. Identificación de las variables a medir y sus indicadores

Como se explicó con anterioridad, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son las habilidades de mayor valor para el desarrollo y crecimiento del estudio de abogados. Los indicadores para medirlas son 18 descriptores valorados según una escala Likert de 1 a 6. A fin de conocer estas habilidades humanas así como el alto desempeño, es importante explicar primero sus definiciones. En cuanto a la comunicación efectiva, Thayer (1975) precisa que es la capacidad inherente personal para comunicarse exitosamente con otra persona. Según Alles (2009), es la capacidad para escuchar y entender a los demás, también permite que las personas expresen sus ideas en forma clara y oportuna con la finalidad de lograr un objetivo. Esta habilidad es sumamente importante ya que a medida que el sistema de comunicación dentro de la

organización es eficiente; la toma de decisiones, logro de metas, la satisfacción y el desarrollo son altamente positivos (Sanford, Hunt y Bracey, 1976). Por este motivo, es importante mantener canales de comunicación abiertos, formales e informales (Alles, 2009). Por lo que la existencia de una comunicación efectiva mejora con toda probabilidad el desempeño del trabajador (Lee, 1998). En el transcurso de la investigación se define a la comunicación efectiva como la capacidad de expresar nuestras ideas e interactuar con quienes nos rodean de una manera tal que logramos resultados colectivos en un ambiente de confianza, respeto e interés por los demás.

Acorde con el trabajo en equipo, Alles (2009) señala que es la capacidad para formar parte de un grupo y colaborar con los demás con el fin de alcanzar los logros organizacionales de manera colaborativa. Esto implica destacar los intereses grupales antes que los personales, tener una actitud positiva hacia los demás y mantener un buen clima de trabajo. En palabras de Katzembach (2000), el buen trabajo en equipo representa un potencial para mejorar el desempeño de todos los niveles de la empresa. El trabajo colaborativo debe ser versátil para afrontar la intensa competencia y el cambio acelerado al que están expuestas las organizaciones de alto desempeño. Por ende, esta habilidad es una preocupación creciente de la alta gerencia y de los líderes en general. En el desarrollo del cuestionario se define el trabajo en equipo como la capacidad de colaborar con nuestros compañeros para alcanzar juntos los objetivos de la organización a través del aporte individual y recursos personales, generar y mantener un ambiente de respeto e interés por los demás.

De manera semejante, el alto desempeño es la capacidad de innovar, aprender y aportar soluciones a los problemas de manera creativa e inteligente (Almada, 2000). Según Chiavenato (2002), es el trabajo eficaz de los colaboradores de manera que el individuo se desenvuelve con gran labor y satisfacción laboral. Para el trabajo se utilizó la siguiente definición de alto desempeño: Es la capacidad de integrar nuestras fortalezas técnicas y de razonamiento para lograr los resultados que la organización espera de nosotros.

4.4. Toma de decisiones clave

El alcance de la investigación es realizar un estudio correlacional de las habilidades humanas y el desempeño organizacional, por lo tanto se planteó la aplicación de una herramienta que permita a los investigadores conocer el grado de desarrollo de dichas variables. Para obtener dicho diagnóstico se aplicará una valoración de desempeño a los jefes y gerentes de la empresa para que evalúen a sus colaboradores.

4.5. Elaboración del instrumento

Se realizó una adaptación del modelo de valoración por competencias de una empresa multinacional del rubro financiero. La encuesta consta de tres partes, la primera destinada a los datos personales de cada colaborador y el nombre de su jefe directo. La segunda parte contiene las instrucciones de valoración según la frecuencia en el comportamiento de los colaboradores. La escala de medición es Likert de 1 a 6, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es medio bajo, 4 es medio alto, 5 es alto y 6 es muy alto. La tercera parte contiene la descripción de las habilidades humanas (trabajo en equipo y comunicación efectiva) y del desempeño organizacional. Cada competencia contiene seis descriptores redactados de manera accesible con enunciados cortos, precisos y de rápido entendimiento, al costado se encuentra un casillero para su respectiva respuesta.

4.6. Prueba piloto

Con la versión preliminar de la herramienta se realizó una prueba piloto a una de las jefas del estudio. En la prueba piloto se corroboró que la encuesta mide las habilidades que el bufete de abogados espera de sus colaboradores. Así mismo, se identificó que algunos términos del cuestionario podían ser redactados de manera más sencilla para su fácil administración.

4.7. Elaboración de la versión final del instrumento

Luego de aplicar la encuesta piloto se realizaron mejoras en cuanto al lenguaje y redacción para lograr una encuesta clara y sencilla. La nueva versión fue revisada por expertos en recursos humanos y finalmente por los gerentes de la empresa quienes validaron el instrumento.

4.8. Entrenamiento del personal que va a administrar el instrumento

El primer paso del procedimiento para la aplicación de la encuesta consistió en informar y concientizar a todos los jefes y gerentes acerca de la finalidad de dicho instrumento, De ese modo, enfatizó en la importancia de su valoración objetiva al momento de la calificación. Luego, se realizó una lectura general de la herramienta de valoración antes de administrarla con el fin de despejar dudas o consultas de los evaluados. En seguida, se mostró el cuestionario y la escala de valoración Likert.

4.9. Obtener autorización para aplicar el instrumento

Tras coordinaciones con la gerencia general se acordó la fecha y hora para la realización de la evaluación. Los gerentes mostraron apertura en todo momento y otorgaron la autorización formal a los investigadores para aplicar el instrumento de medición. La fecha programada fue el día 8 de Noviembre desde las 10:00am.

4.10. Administración del instrumento

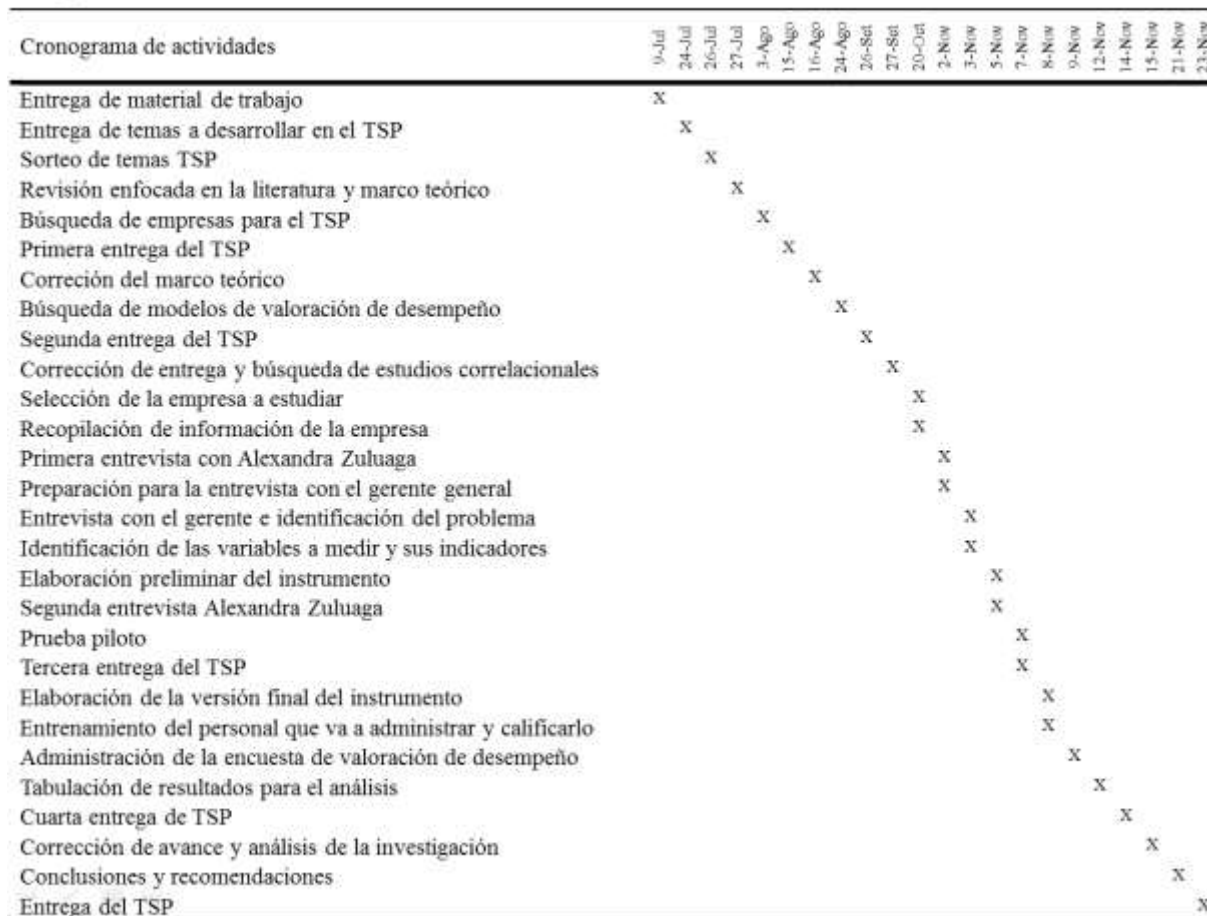
El instrumento de valoración de desempeño fue otorgado de manera personal en las instalaciones de la organización. A cada líder se le brindaron las encuestas en forma física para que evalúe a cada uno de sus subordinados. Se indicó nuevamente que deben responder a las 18 preguntas cerradas según una escala del 1 al 6. Además, se comunicó a los entrevistados que en caso surja alguna duda con respecto al instrumento, los investigadores estarán de soporte para solucionarla.

4.11. Cronograma de actividades

A continuación se mostrarán las actividades realizadas en la investigación

Figura 5

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Análisis

En este capítulo se explicará la preparación de los datos, y se realizará el análisis correlacional con sustento en el coeficiente de correlación de Pearson, el R^2 y β .

5.1. Preparación de los datos para el análisis

Una vez recogidas las evaluaciones de la empresa se procedió a tabular las notas de los colaboradores en una hoja de cálculo como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Datos sobre las habilidades humanas y el desempeño organizacional según el puesto de trabajo de los colaboradores

Puesto de trabajo	Habilidad en Trabajo en Equipo						Habilidad en Comunicación Efectiva						Desempeño Organizacional					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
Abogada Asistente de Gerencia	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
Corredor Inmobiliario	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	3	3	3
Jefe de Bastanteo de Poderes	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
Jefe de Visado de Poderes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4
Abogada	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
Gerente Comercial	5	6	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5
Digitadora	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Digitadora	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
Bastanteo de poderes	6	5	6	6	6	4	3	4	5	4	6	4	5	6	5	6	6	6
Bastanteo de poderes	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
Asistente Legal	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
Secretaria	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
Portero	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
Valet Parking	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2
Encargada de Limpieza Oficina	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	4	4	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla revela la nota de cada colaborador asignada por su jefe directo. A partir de dichas calificaciones, se obtendrá un promedio simple de la valoración de cada habilidad humana y del desempeño organizacional que se mostrará en la tabla 3.

Tabla 3

Promedios de las habilidades humanas y desempeño organizacional según el puesto de trabajo de los colaboradores

Puesto de trabajo	Habilidad en Trabajo en Equipo	Habilidad en Comunicación Efectiva	Desempeño Organizacional
Abogada Asistente de Gerencia	3.67	3.83	3.67
Corredor Inmobiliario	3.50	4.50	3.50
Jefe de Bastanteo de Poderes	4.17	4.17	4.17
Jefe de Visado de Poderes	4.00	3.83	4.17
Abogada	4.83	4.83	4.83
Gerente Comercial	5.33	5.33	5.33
Digitadora	6.00	6.00	6.00
Digitadora	6.00	6.00	5.83
Bastanteo de poderes	5.50	4.33	5.67
Bastanteo de poderes	6.00	6.00	5.67
Asistente Legal	5.00	4.50	4.50
Secretaria	4.67	4.67	4.83
Portero	3.33	3.33	3.33
Valet Parking	2.00	2.00	2.67
Encargada de Limpieza Oficina	1.67	1.83	3.00

Fuente: Elaboración propia

El desempeño se clasifica en tres niveles: próximo a lo esperado, nivel esperado y superior a lo esperado. En el gráfico 1, se pueden observar los resultados del estudio según ese criterio.

Gráfico 1

Distribución porcentual de las habilidades humanas según los niveles de diagnóstico organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Para el estudio correlacional se utilizarán estas medias poblacionales. Se realizarán dos regresiones lineales con el fin de no romper el principio de multicolinealidad dado que ambas variables independientes son habilidades humanas y están muy relacionadas. Se empleará el coeficiente de correlación lineal de Pearson, el cual se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$\rho = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x \times \sigma_y}$$

Dónde: x = Grado de habilidades humanas (variables independientes)

y = Grado de desempeño organizacional (variable dependiente)

σ_{xy} = Covarianza de xy

σ_x = Desviación estándar de x

σ_y = Desviación estándar de y

Según la fórmula, el valor del numerador representa a la covarianza poblacional entre las variables de interés y el denominador el producto de sus respectivas desviaciones estándares.

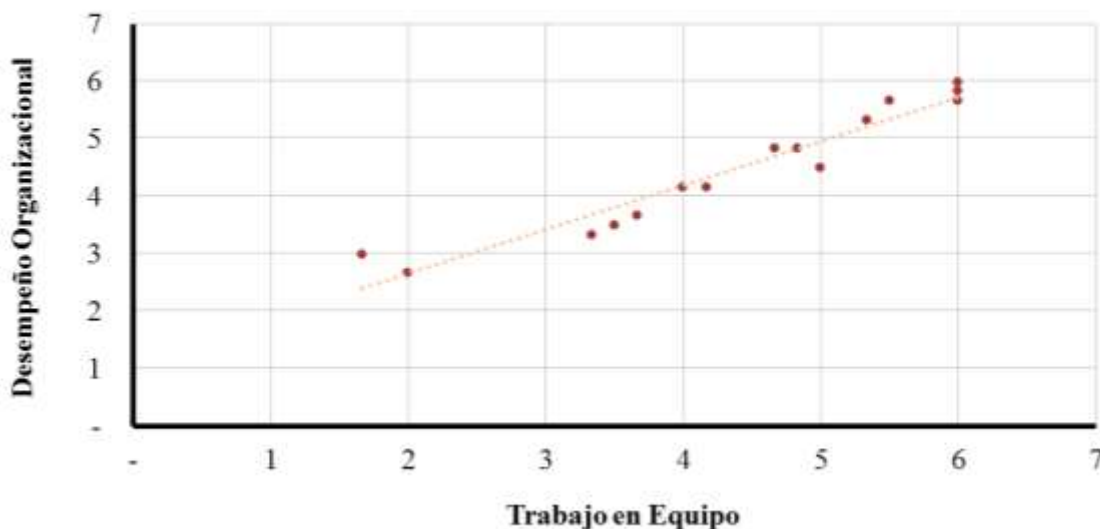
Dicho coeficiente permite evaluar el grado y dirección de la relación lineal entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional. El valor de dicho parámetro pertenecerá a un rango de -1 a +1, donde valores cercanos a 1 denotan una correlación positiva, valor igual a 0 indicaría que no existe relación lineal y valores cercanos a -1 permiten interpretar una correlación negativa. Si el valor fuera igual a 1 en valor absoluto significaría que existe una correlación perfecta lo que demuestra una dependencia total de las variables.

Además se calculará el coeficiente de determinación R^2 (R cuadrado) y el valor estadístico de β (beta) para la correlación de habilidad en trabajo en equipo con desempeño organizacional y habilidad en comunicación efectiva con desempeño organizacional.

5.2. Análisis correlacional de la habilidad trabajo en equipo y desempeño organizacional

Gráfico 2

Distribución de la habilidad trabajo en equipo contra el desempeño organizacional de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Parámetros de la correlación de habilidad trabajo en equipo con desempeño organizacional

Parámetro	Valor
r	0.97
R ²	0.93
β	0.77
Constante	1.12
Fórmula del intercepto	$y = 1.12 + 0.77x$

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 de dispersión revela una relación lineal positiva y fuerte entre el grado de trabajo en equipo de los trabajadores y su grado de desempeño organizacional.

Según el coeficiente de correlación de Pearson igual a 0.97, la relación es positiva dado que es un valor muy cercano a +1.

Además, aplicando el R² de la regresión lineal se obtiene un resultados de 0.93 lo que significa que el 93% de la variabilidad del promedio de desempeño es explicado por la variabilidad del promedio de trabajo en equipo.

Al mismo tiempo, al hallar los interceptos a partir del valor estadístico de β, se interpreta que si el promedio de la valoración de la habilidad trabajo en equipo aumenta en 1, entonces el promedio de la valoración del desempeño organizacional se incrementará en 1.12.

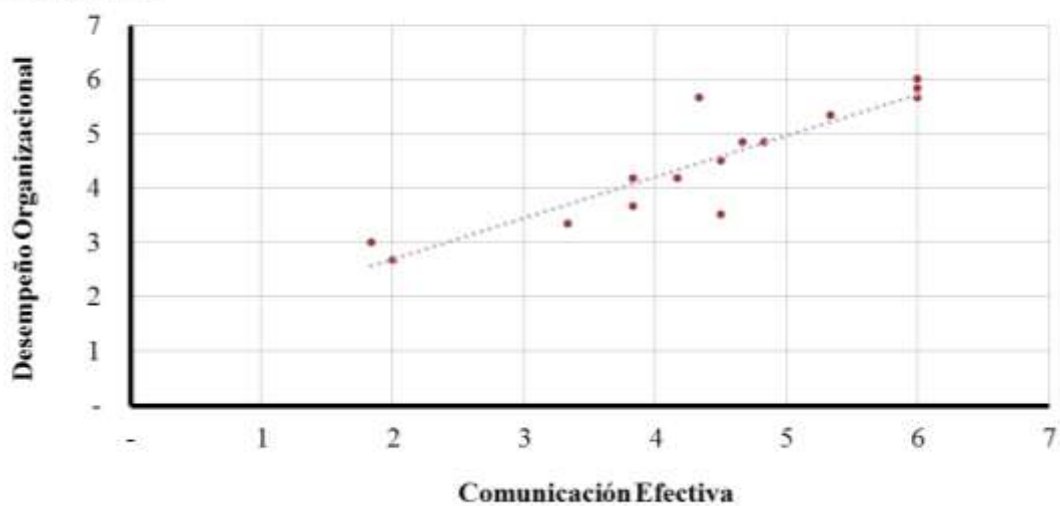
Como se mencionó en el capítulo I, el estudio *The management of a simulated emergency: Better teamwork, better performance* realizado por Siassakos et al. (2011) demuestra que el trabajo en equipo influye positiva y significativamente en el desempeño organizacional. Del mismo modo, existe evidencia empírica de la fuerte influencia del trabajo en equipo con el desempeño

organizacional en el cumplimiento de las tareas y metas de la organización por lo que el éxito de los resultados dependen de qué tan bueno sea el trabajo en equipo (Hoegl y Gemuenden, 2001).

5.3. Análisis correlacional de la habilidad comunicación efectiva y desempeño organizacional

Gráfico 3

Distribución de la habilidad comunicación efectiva contra el desempeño organizacional de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Parámetros de la correlación de habilidad comunicación efectiva con desempeño organizacional

Parámetro	Valor
r	0.89
R ²	0.80
β	0.76
Constante	1.18
Fórmula del intercepto	$y = 1.18 + 0.76x$

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 2 de dispersión al igual que el anterior análisis de correlación revela una relación lineal positiva y fuerte entre el grado de habilidad comunicación efectiva y el grado de desempeño organizacional de los trabajadores del estudio de abogados.

Según el coeficiente de correlación de Pearson equivalente a 0.89, la relación es positiva dado que es un valor muy cercano a +1.

Además, al aplicar el R² de la regresión lineal se obtiene un valor de 0.80 lo que significa que el 80% de la variabilidad del promedio de desempeño es explicado por la variabilidad del promedio de la habilidad en comunicación efectiva.

Al mismo tiempo, al hallar los interceptos a partir del valor estadístico de β, se interpreta que si el promedio de la valoración de la habilidad comunicación efectiva aumenta en 1, entonces el promedio de la valoración del desempeño organizacional se incrementará en 1.18.

Según el artículo *A study on communication satisfaction, job performance, and turnover intention among employees at Yieh-Loong Steel corporation in Taiwan* que explora los niveles de la correlación entre la variable de comunicación y desempeño organizacional demuestra que

están inextricablemente relacionadas por lo que la mejora en el desempeño organizacional depende de qué tan efectiva es la comunicación (Lee, 1998).

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El diagnóstico organizacional muestra que las habilidades humanas se encuentran en un nivel esperado por la mayoría de colaboradores seguido por un grupo considerable con desempeño superior de sus habilidades. Sin embargo una ínfima parte de ellos mostró un desempeño próximo a lo esperado.
- Con el estudio se demostró que existe relación significativa y positiva entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en un bufete de abogados de la ciudad de Lima.
- La dirección positiva de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores de un estudio de abogados quiere decir que a mayor habilidad de trabajo en equipo mejor desempeño organizacional y a mejor habilidad de comunicación efectiva mayor desempeño. Así mismo, estudios similares en otras organizaciones dan soporte a este hallazgo.
- La magnitud de la relación entre las habilidades humanas y el desempeño organizacional en los colaboradores de un estudio de abogados es fuerte. Por lo tanto, se puede decir que toda mejora en las habilidades humanas generará un impacto positivo en el desempeño de toda la organización.
- Gran parte de la variabilidad del promedio del desempeño es explicado por la variabilidad del promedio de las habilidades humanas, sobre todo por la habilidad trabajo en equipo. Por lo tanto, la estrategia clave para el logro de los objetivos de la empresa es diseñar una Estrategia de Gestión Humana la cual tiene enfoque generador de valor a la empresa.
- Se determinó que el efecto marginal que tienen las habilidades humanas tiene un impacto positivo sobre el desempeño organizacional de los colaboradores.

- El diagnóstico de la organización arrojó resultados positivos ya que la mayoría de los colaboradores cuentan con un alto nivel de habilidades humanas y desempeño profesional.

6.2. Recomendaciones

- Se sugiere a la empresa establecer un modelo de cambio de conducta para los colaboradores que hayan obtenido los más bajos promedios en habilidades humanas. En ese sentido, la organización podría guiarse del modelo de cambio de conducta de Dubrin.
- Se recomienda a la empresa generar un plan de capacitaciones que refuercen conocimientos y el desarrollo de las habilidades humanas.
- Se propone implementar actividades de integración para generar un ambiente de confianza entre los trabajadores.
- Establecer programas de reconocimientos para honrar al colaborador por su buen desempeño.
- Establecer un calendario de evaluación de desempeño.
- Brindarles herramientas de comunicación útiles para el día a día.
- En el sentido de mejorar la empresa, los gerentes tienen la responsabilidad de desarrollar al personal y hacer de cada esfuerzo incrementen las habilidades del personal y elevar la productividad del desempeño organizacional.
- Para el éxito del bufete de abogados, la empresa deberá usar este estudio para establecer sus propias normas de comunicación efectiva y trabajo en equipo. De igual manera este análisis puede ser usado de forma base para las siguientes investigaciones.

- Si bien es cierto que pocos colaboradores salieron bajo el nivel esperado en el diagnóstico organizacional, es importante que la empresa planifique una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de habilidades.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°* (Segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- Almada, A. I. (2000). *Formación de los recursos humanos y competencia laboral*. CINTERFOR/OIT. Recuperado de http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf
- Araujo, M. C., y Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), 132-147. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1396>
- AMCHAM (2016). *Asociación de buenos empleadores: Programa de evaluación del desempeño* (1° publicación). Recuperado de http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf
- Banco Mundial. (s.f.). *Capítulo III, Desarrollo de las habilidades humanas para un Perú más próspero y más equitativo*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/POLICY_NOTES_CAP_III_HABILIDADES_.pdf
- Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general* (1° publicación). Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. London: John Wiley & Sons.
- Castillo, F. (4 de Noviembre de 2010). Importancia de la gestión del talento humano. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (Vol. 1). México, DF México,DF: Editorial McGraw Hill.
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas. Novena edición Comportamiento humano en el trabajo* (9th ed., pp.1-15). México: Pearson Educación. Recuperado de

http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Relaciones-Humanas-Comportamiento-Humano-en-el-Trabajo-9edi_redacted.pdf

- Gallego, M. (2012). *Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista universitaria CAFIT, 36(119), 63-71. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34359773/PracticaInteligEmocional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481441018&Signature=R3XFJVoiRiyWViy6koyq4ocTwm8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDaniel_Goleman.pdf
- Gómez, J. H. (1997). Mapa de competencias: estrategia en el recurso humano. *Clase empresarial, volumen 54*, 52.
- Hoegl, M., Gemuenden, H. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Hans_Gemuenden/publication/228365985_Teamwork_Quality_and_the_Success_of_Innovative_Projects_A_Theoretical_Concept_and_Empirical_Evidence/links/0deec527d1b67eada7000000.pdf
- Katz, R. L. (1974, Septiembre). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator#>
- Katzenbach, J. R. (Ed.). (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=phByqWOFpWEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=trabajo+en+equipo+significado&ots=MKBp6cfKT3&sig=VL9hePbZN68rTZ0VRkh0a_qC-YA&redir_esc=y#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo%20significado&f=false
- Lee, Y. D., & Chuang, L. M. (1998). A Study on communication satisfaction, job performance, and turnover intention among employees at Yieh-Loong Steel Corporation in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 3(2), 103-128. Recuperado de <http://apmr.management.ncku.edu.tw/comm/updown/DW1401215976.pdf>

- Méndez, J.C. (2006). *La importancia del capital humano en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-capital-humano-en-las-organizaciones/>
- Merino, M. (2016) Perú subió una posición en Índice de Desarrollo Humano (IDH). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/733231-peru-retrocedio-una-posicion-en-indice-de-desarrollo-humano>
- Michael Page (s.f.). *Desarrollo de habilidades personales* (1° publicación). Recuperado de <http://www.michaelpage.pe/candidatos/avanza-en-tu-carrera/desarrollo-de-habilidades-personales>
- Pamos, A. (2016). *Diseño y validación de un cuestionario de evaluación de competencias con soporte informático* (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/37591/1/T37190.pdf>
- Revista Lawyer. (2012). *Los mejores estudios de abogados, estudios penalistas y butiques legales del Perú 2012* (1° publicación). Recuperado de <http://revistalawyer.com/index.php/firmas/rankings/item/552-los-mejores-estudios-de-abogados-estudios-penalistas-y-boutiques-legales-del-peru-2012>
- Sánchez, F. (2013). ¿Por qué fracasan las empresas?. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/mis-finanzas/que-fracasan-empresas-2131876>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Michigan: Illustrated.
- Sanford, A., Hunt, G. y Bracey, H. (1976). *Communication behavior in organizations*. Michigan: Editorial Merrill
- Siassakos, D., Fox, R., Crofts, J. F., Hunt, L. P., Winter, C., & Draycott, T. J. (2011). The management of a simulated emergency: Better teamwork, better performance. *Resuscitation*, 82(2), 203-206. Recuperado de [http://www.resuscitationjournal.com/article/S0300-9572\(10\)01067-1/abstract?cc=y](http://www.resuscitationjournal.com/article/S0300-9572(10)01067-1/abstract?cc=y)
- Thayer, L. O. (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona, España: Península.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONv18C&oi=fnd&pg=PA1&dq=habilidades+humanas+y+desarrollo+organizacional&ots=8PEgN-5SzA&sig=_tI_yh9dt662H-d5imDr-

[JjOiWs#v=onepage&q=habilidades%20humanas%20y%20desarrollo%20organizacional&f=false](#)

Zuluaga, A. (2016) Valoración de desempeño organizacional por competencias. Entrevista personal por A. Del Aguila, I. Fernández y E. Zárate (2 de Noviembre).

Zuluaga, A. (2016) Valoración de desempeño organizacional por competencias. Entrevista personal por A. Del Aguila, I. Fernández y E. Zárate (5 de Noviembre).

Anexos

Anexo 1: Encuesta de valoración de desempeño

Estudio de Abogados	
NOMBRE DEL LIDER:	Fecha:
NOMBRE DEL COLABORADOR:	
PUESTO DE TRABAJO DEL COLABORADOR:	
MODELO DE COMPETENCIAS	
VALORE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE SU COLABORADOR	
POR CADA PREGUNTA SE DEBERÁ RESPONDER EN UNA ESCALA DEL 1 AL 6. DONDE: 1 - MUY BAJA ; 2 - BAJA ; 3 - MEDIO BAJA ; 4 - MEDIO ALTA ; 5 - ALTA ; 6 - MUY ALTA.	
TRABAJO EN EQUIPO	
Es la capacidad de colaborar con nuestros compañeros para alcanzar juntos los objetivos de la organización a través del aporte individual y recursos personales, generar y mantener un ambiente de respeto e interés por los demás.	Escala de valoración
¿Con qué frecuencia brinda apoyo de manera voluntaria para cubrir las necesidades y objetivos de la empresa?	
¿Con qué frecuencia prioriza los intereses grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales?	
¿Con qué frecuencia es impecable en el cumplimiento de sus compromisos, generando así un ambiente de confianza?	
¿Con qué frecuencia reconoce el logro de los objetivos, respalda el desarrollo y crecimiento del equipo?	
¿Con qué frecuencia reconoce las habilidades del equipo y da soporte para el desarrollo de las mismas?	
¿Con qué frecuencia fomenta el estilo de trabajo positivo y de cooperación para mantener un excelente clima laboral?	
COMUNICACIÓN EFECTIVA	
Es la capacidad de expresar nuestras ideas e interactuar con quienes nos rodean de una manera tal que logramos resultados colectivos en un ambiente de confianza, respeto e interés por los demás.	Escala de valoración
¿Con qué frecuencia dialoga, escucha y conversa con sus compañeros para el desarrollo del trabajo generando un ambiente de confianza?	
¿Con qué frecuencia emplea un lenguaje que favorece la cercanía, la confianza y el respeto por los demás?	
¿Con qué frecuencia respeta, valora y construye a partir de la diversidad (Culturas, estilos personales, formas de actuar y pensar)?	
¿Con qué frecuencia demuestra actitud de servicio comprendiendo las necesidades del otro y asegurando la satisfacción de las mismas?	
¿Con qué frecuencia ante los errores, se enfoca en la búsqueda de soluciones, aprovecha la dificultad como experiencia de aprendizaje?	
¿Con qué frecuencia es capaz de retroalimentar a sus compañeros de manera respetuosa dando a conocer su punto de vista.	
ALTO DESEMPEÑO	
Es la capacidad de integrar nuestras fortalezas técnicas y de relacionamiento para lograr los resultados que la organización espera de nosotros.	Escala de valoración
¿Con qué frecuencia cumple con sus compromisos y funciones dentro de las fecha establecidas con sus compañeros, jefe y clientes?	
¿Con qué frecuencia desarrolla su trabajo de manera responsable y se involucra para resolver cada situación?	
¿Con qué frecuencia propone nuevas ideas, formas de actuar o estrategias para conseguir mejores resultados?	
¿Con qué frecuencia administra de manera eficiente sus recursos (tiempo, herramientas e implementos de trabajo, presupuesto, entre otros)?	
¿Con qué frecuencia identifica anticipadamente riesgos y oportunidades y actúa de forma proactiva para mitigarlos o aprovecharlos?	
¿Con qué frecuencia busca la mejora constante de sus acciones para realizar un trabajo sobresaliente y contribuir al logro de los resultados individuales, del equipo y la organización?	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Audio de entrevista a Alexandra Zuluaga 02 de Noviembre

<https://drive.google.com/open?id=0B1nde9v6SGyPWmJndVZ5bEIUOWc>

Anexo 2: Audio de entrevista a Alexandra Zuluaga 05 de Noviembre

<https://drive.google.com/open?id=0B1nde9v6SGyPMTF1Rk5ELXkydk0>