

Estrategia formativa en habilidades blandas para el trabajo colaborativo desde el enfoque de la gerencia humanista: Un caso de estudio en Bancolombia para la educación humanista de los gerentes y el logro de objetivos organizacionales.

María Alejandra Cuervo Segura

Universidad Sergio Arboleda
Maestría en Educación

Tutor: PhD. Martha Hortensia Arana Ercilla
Bogotá 2024

Agradezco a mi familia, tutores y a mis compañeros por sus enseñanzas.

Agradezco a mi abuela por la vocación que me inspiró y su amor que siento siempre
vivo.

Contenido

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. CAPÍTULO I.....	14
1.1. Situación problema.....	14
1.1.1. Situación problema en el macro contexto empresarial	16
1.1.2. Situación problema en el meso contexto de la organización financiera	20
1.1.3. Situación problema en el micro contexto de Gerentes de moneda extranjera de Bancolombia.....	22
1.2. Estado del Arte	23
1.2.1. Estrategia formativa	27
1.2.2. Gerencia o gestión humanista	33
1.2.3. Trabajo colaborativo	37
1.2.4. Habilidades blandas	41
1.3. Pregunta problema de investigación	46
1.4. Justificación de la pregunta problema.....	46
1.5. Objetivo general	50
1.6. Objetivos específicos.....	50
1.7. Supuesto teórico o hipótesis de estudio:	51
2. CAPITULO II	54
2.1. Marco Teórico	54

2.1.1.	Estrategia Formativa	54
2.1.2.	Gerencia Humana.....	56
3.	CAPITULO III.....	64
3.1.	Metodología	64
3.1.1.	Paradigma	64
3.1.2.	Enfoque.....	65
3.1.3.	Tipo de investigación.....	66
3.1.4.	Métodos y fases de investigación:	66
3.2.	Población.....	68
3.3.	Métodos e instrumentos	68
3.3.1.	Métodos.....	69
3.3.2.	Instrumentos.....	71
3.4.	Aplicación de instrumentos.....	76
3.5.	Cronograma de Investigación.....	77
4.	CAPITULO IV.....	79
4.1.	Resultados	79
4.2.	Análisis de resultados.....	98
5.	CAPITULO V.....	111

Lista de ilustraciones

Ilustración 1	24
Ilustración 2	88
Ilustración 3	90
Ilustración 4	91
Ilustración 5	91
Ilustración 6	93
Ilustración 7	96
Ilustración 8	96
Ilustración 9	97
Ilustración 10	97

Lista de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	26
Tabla 3	67
Tabla 4	77
Tabla 5	80
Tabla 6	83
Tabla 7	86

Lista de gráficas

Gráfica 1	Participación en la actividad de reconocimiento Everest de la gerencia	101
Gráfica 2	Importancia del auto reconocimiento.	101
Gráfica 3	Sentir propio y sentir del otro.	102
Gráfica 4	Comunicación asertiva.....	103
Gráfica 5	Relaciones de confianza.....	103
Gráfica 6	Empatía	104
Gráfica 7	Apoyo del equipo.....	104
Gráfica 8	Ayuda.....	105
Gráfica 9	Comunicación con los colaboradores	105
Gráfica 10	Actividades grupales para la cohesión del equipo	106
Gráfica 11	Atributo de la actividad individual o grupal	106
Gráfica 12	Atributo de la actividad frecuencia.....	107
Gráfica 13	Atributo de la actividad dinámica o pasiva.....	107
Gráfica 14	Atributo de la actividad evaluación	107
Gráfica 15	Atributo de la actividad teórica o práctica	108
Gráfica 16	Formación en trabajo colaborativo dentro del plan de estudios	108

Lista de anexos

Anexo 1 Transcripción Grupo Focal.....	120
Anexo 2 Encuestas	135

RESUMEN

En este trabajo investigativo se propone una estrategia formativa en habilidades blandas para el fortalecimiento del trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia tomando como base el enfoque de la gerencia humanista. Se busca fortalecer la integración del equipo y atenuar la creencia de que el objetivo fundamental de una empresa radica en la maximización de sus utilidades. Por el contrario, se pretende resaltar el valor que trae para las organizaciones tener un impacto social positivo y la búsqueda del bienestar para sus colaboradores.

Desde el estudio de caso en Bancolombia y las fases que lo componen: diagnóstica, analítica y concluyente, se analizan documentos relacionados con gestión humana en el marco jurídico colombiano y en la política de Bancolombia. También se revisan los aportes del grupo de gerentes de moneda extranjera en el grupo focal para la estructuración de la estrategia que luego es aplicada con el equipo de trabajo a modo de prueba piloto y evaluada por los gerentes participantes. Se comprueba la necesidad de aplicar este tipo de actividades en contextos de liderazgo para llevar a los empleados al logro de los objetivos organizacionales trabajando desde sus motivaciones personales.

Palabras clave: Trabajo colaborativo, gerencia humanista, habilidades blandas, estrategia formativa.

ABSTRACT

In this research work, a training strategy in soft skills is proposed to strengthen the collaborative work of Bancolombia's foreign currency managers, based on the humanistic management approach. It seeks to strengthen the integration of the team and attenuate the belief that the fundamental objective of a company lies in the maximization of its profits. On the contrary, it is intended to highlight the value that having a positive social impact and the search for well-being for their employees brings to organizations.

From the case study in Bancolombia and the phases that compose it: diagnostic, analytical and conclusive, documents related to human management in the Colombian legal framework and in Bancolombia's policy are analyzed. The contributions of the group of foreign currency managers in the focus group for the structuring of the strategy are also reviewed, which is then applied as a pilot workshop and evaluated by the participating managers. In conclusion, the need to apply these types of activities in leadership contexts for leading employees to achieve organizational objectives by working from their personal motivations is verified.

Key words: Collaborative work, humanistic management, soft skills, training strategy.

INTRODUCCIÓN

Educar para el logro de objetivos gerenciales es un tema que hoy interesa sustancialmente a las organizaciones, porque indiscutiblemente impacta en los resultados financieros e involucra al colaborador en el planteamiento y consolidación de su estrategia. Adicionalmente, se logra un ambiente laboral agradable y sostenible que permite el relacionamiento de los colaboradores, la transmisión de conocimiento para garantizar el eficaz logro de objetivos gerenciales y el reconocimiento de las empresas por ser lugares “Great Place to Work” o Mejores Lugares Para Trabajar en América Latina como fue reconocida Bancolombia en 2022 por la firma de consultoría.

La formación de gerentes implica formar líderes, que también tendrán a su cargo y formarán equipos. Esta verdad, hace que la educación sea una posible estrategia que contribuye al logro de objetivos de gestión y que constituye un reto porque necesariamente vincula la realidad del ser humano como administrador -responsable del cumplimiento de metas establecidas, cuantificables- y educador. Este hecho está nublado por la necesidad organizacional de incremento de ingresos y utilidades, que evita que el gerente se involucre con su equipo de trabajo desde la inteligencia emocional y los valores que favorezcan las relaciones de colaboración.

El reconocimiento del vínculo entre administración y pedagogía permite el desarrollo de estrategias en pro del desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones dentro de la organización. De hecho, un gerente se desempeña como maestro de su equipo de trabajo, en la medida en que transmite sus conocimientos como legado humano y, tiende a ceder el control mientras favorece el crecimiento de su empresa y sus colaboradores. Pero para ello debe estar

previamente formado en conocimientos sólidos profesionales que se acompañen de conocimientos sobre el ser humano, la organización, la vida y la responsabilidad social.

Al revisar las vías y estrategias actuales de educación para los equipos gerenciales se ha identificado que las metodologías de enseñanza en los procesos empresariales suelen ser muy tradicionales y, en cierta medida, tienden al conductismo. Sin duda, la implementación de metodologías dialogantes desde un enfoque inter estructurante pueda involucrar a los diferentes actores del contexto empresarial en la construcción de su currículo ideal que se refiere al aprendizaje integral en una organización desde la gestión del conocimiento y las habilidades blandas que hacen del ser humano un actor más responsable con su entorno.

En esta investigación se plasma la necesidad de establecer estrategias formativas en el campo de la gerencia humana tomando como base el interés fundamental Emancipador planteado por Grundy en los años noventa, el cual compromete al estudiante o gerente en este caso, en la construcción de conocimiento y que inevitablemente aplica el líder a la hora de plantear sus objetivos, estrategia y durante la consecución de estos en el trabajo colaborativo. Es la educación precisamente lo que convierte a la gerencia en una gerencia humanista, que desde la autonomía y el trabajo de las habilidades sociales y emocionales permite el crecimiento y cultivo de las relaciones en los equipos de trabajo.

Entonces, en la presente investigación surge la cuestión: ¿Qué estrategia formativa en habilidades blandas se puede plantear para mejorar el trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque de la gerencia humanista? Sin duda para proponer herramientas de formación para directivos del sector financiero desde la cultura humanista de participación y trabajo colaborativo. Así las cosas, aquí se formula una estrategia

formativa en habilidades blandas para mejorar el trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque de la gerencia humanista.

Esta investigación pretende aportar en la construcción de una organización financiera más humana que parta de la sinceridad y el reconocimiento del valor del ser humano auténtico que es capaz de criticar el sistema en el que se desempeña y plantear desafíos para el logro de objetivos que impulsen al crecimiento de las organizaciones y redunden en beneficio para cada persona involucrada.

En este trabajo se aplica la metodología de estudio de caso y en cuatro fases asociadas a los objetivos específicos, se realiza una etapa de diagnóstico general desde el análisis documental tanto en Bancolombia como en la política pública, se indaga sobre la posición de los gerentes o población objeto de estudio, se propone una estrategia formativa y se aplica a modo de prueba piloto para su validación.

1. CAPÍTULO I

1.1. Situación problema

En el marco de la Maestría en Educación que se cursa, en el desempeño actual de labores como gerente de moneda extranjera en Bancolombia de la autora y desde su motivación por reflexionar sobre el vínculo entre pedagogía y gerencia, se ha identificado una brecha importante entre los ideales que plantean las organizaciones para la formación gerencial de sus colaboradores y la realidad que ellos viven en sus labores.

Como problema central se puede precisar la incapacidad de los gerentes para trabajar en equipo, porque no se han construido relaciones interpersonales ni de confianza. Tampoco se evidencia comunicación para la construcción de objetivos comunes. A pesar de que existe un plan de trabajo por el que todos se guían como marco rector de la forma de actuar y núcleo de la cultura organizacional, no existe un ambiente de enseñanza o trasmisión de conocimientos, que permita el crecimiento del equipo y promueva la colaboración.

En el contexto empresarial, es la alta gerencia la encargada de transmitir los elementos que componen la cultura de la organización y que orientan la forma de actuar y tomar decisiones de todos los grupos de interés. El problema radica en que las estrategias formativas propuestas por las organizaciones para este fin carecen de un núcleo cien por ciento humanistas, que sea rector y promotor de la generación de conocimiento en equipo y que inspire a la colaboración.

Es evidente que la gerencia no cuenta con formación continua en ciencias de la vida o habilidades blandas que le permitan entender mejor al ser humano. Estas ciencias pueden trasladarse al sector económico y de administración como una tendencia actual en busca de

trabajadores más satisfechos en sus trabajos. Sin esta formación, la organización sigue involucrada en un ritmo vertiginoso en el que su único objetivo es generar más dinero, desde un engranaje que idealmente estaría compuesto por seres humanos felices, pero, que en la práctica deteriora su calidad de vida. Así, el conocimiento que se genera en estos espacios suele estar orientado por un paradigma totalmente operativo y técnico para la obtención de recursos financieros desde el individualismo y la habilidad, más que por las ciencias para la vida desde la construcción común y el compartir.

Como toda empresa, una entidad financiera procura el beneficio para sus accionistas, pues ellos han conformado y aportado capital que pretenden continúe creciendo y generando rentabilidad, para garantizar la sostenibilidad de la organización en el futuro. Así, con el ánimo de generar utilidades, los directivos se han preguntado por las alternativas formativas que enriquezcan las organizaciones y permitan el desarrollo social de todos los grupos de interés. Incluso, desde el siglo XXI cobra mayor importancia el nivel de responsabilidad social de las empresas y, esto redundando en el incremento de los beneficios económicos porque el mercado así lo valora.

Sin embargo, estas estrategias siguen limitadas a la obtención de resultados económicos visibles, más que al crecimiento del ser humano y la potenciación de sus habilidades. En el centro de esta estrategia no suelen estar las personas, más bien la reputación organizacional independientemente de cómo esté viviendo cada engranaje de la empresa. Las estrategias de responsabilidad social empresarial no suelen abarcar a la gerencia humanista en un andamiaje que vincule a todos los participantes del entorno de trabajo y se sostenga en el tiempo.

Con todo esto surgen las siguientes cuestiones: ¿Cómo se garantiza la sostenibilidad del esquema de valores que componen la cultura organizacional y retan a esta a ser más humana sin

que el objetivo principal siga siendo únicamente la generación de utilidades?, ¿De qué manera se puede motivar a la alta gerencia a no perder de vista al ser humano? Desde esta investigación se propone una estrategia formativa en habilidades blandas que toma como núcleo central el humanismo, teniendo como base el concepto de gestión humanista. El estudio se centra en los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia y es aplicable tanto en el sector empresarial y financiero como en los planes de estudios de las instituciones de educación superior.

1.1.1. Situación problema en el macro contexto empresarial

Para esta sección se toma como macro contexto al sector empresarial a nivel internacional y se analiza el problema de la investigación, con el cual se plantea que los directivos no se involucran con sus equipos desde la inteligencia emocional y las relaciones sanas en promoción del trabajo colaborativo ni sobre la base de la Gerencia Humanista.

Esta problemática internacional, se expone por Rovira (2022), quien se refiere al fracaso al que se han sometido las empresas que no aplican la inteligencia emocional, como base de sus estrategias de liderazgo. Allí se demuestra que en estas aún están presentes antiguas modalidades como el autoritarismo, la solución de conflictos desde las decisiones unilaterales, las jerarquías compuestas y la burocracia, que para el contexto actual no permiten la evolución de las personas involucradas en el sector empresarial.

Por su parte, organizaciones no gubernamentales como Oxfam Internacional (2021), hoy relatan la carencia de gestión del talento humano en industrias como el sector textil internacional. Por ejemplo, para este sector en Latinoamérica las mujeres que trabajan en las maquilas en zonas francas de Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Honduras, deben someterse a largas jornadas y

condiciones muy poco favorables en las fábricas de multinacionales, cuyos líderes establecen metas de producción sin considerar la importancia de que sus colaboradores tengan tiempo libre y se sientan satisfechos en el desempeño de sus labores. Esto sin duda, representa una falta a la gestión humanista en la formación de líderes empresariales que sigue aplicándose en 2023.

De otro lado, en contextos innovadores de formación de equipos gerenciales, se han implementado a nivel global diversas estrategias orientadas por un marco común denominado *Cultura Organizacional*, cuyas normas y valores rigen las dimensiones y comportamiento de una compañía. En torno a esta cultura, desde el pensamiento de los equipos de Gestión Humana se construye un plan de formación o entrenamiento, que permita a los líderes diseñar y alcanzar los objetivos gerenciales de la empresa. De hecho, esta es una tendencia actual. Algunas empresas disponen de áreas de Gestión de lo Humano e incluso hoy de Cultura y Talento Humano que propician espacios para que el colaborador se haga cargo de su proceso de formación humana y se convierta en un líder con preferencia por el trato cordial, la constitución de relaciones de confianza y el logro de objetivos desde el trabajo colaborativo.

A nivel local, Lagarcha et al. (2014) resalta las tendencias actuales en gerencia desde la exposición de doce casos empresariales exitosos en el mundo. Desde su liderazgo en la Red de Gerencia Humana, Lagarcha reúne importantes aportes del talento humano para el liderazgo y la gerencia humanista puesta en práctica. Esta iniciativa surge de un grupo de estudiantes de ética y Negocios en la Universidad de St. Gallen en Suiza, quienes identificaron que a nivel corporativo las decisiones se tomaban basándose en las tendencias del mercado y solo participaban los directivos en ellas, sin considerar los equipos de trabajo que debían ejecutarlas.

La Red de Gerencia Humana demuestra cómo las empresas pueden ser exitosas, rentables y sostenibles si se atan a modelos de Gerencia Humanista. El grupo expresa que el gerente es un

tomador de decisiones y por tanto es responsable de la conducta de sus colaboradores y muestra cómo doce empresas han logrado actuar de manera correcta y lograr resultados extraordinarios. La tendencia que más resalta es la alineación de la finalidad social con el éxito empresarial sumada a la auto sostenibilidad sin pensar solamente en maximizar utilidades.

Sin embargo, aún existen varias limitaciones en la aplicación de esta tendencia a nivel global. A pesar de que se premia con reconocimiento y buena reputación a las empresas que aplican este tipo de estrategias, no suelen trascender o llevarse a la trazabilidad. Permanecen visibles solamente como un logro cualitativo o como requisito que hay que cumplir ante el mercado, pero se deja de valorar la repercusión que este trabajo en Gestión Humanista trae para los empleados y sus grupos de impacto.

Adicional a lo anterior, se encuentra limitación en las estrategias de formación para las habilidades blandas, como el trabajo colaborativo, la empatía, la comunicación; ante lo cual, las áreas de Talento Humano, en su mayoría, se encargan de brindar beneficios salariales o remunerar al colaborador con tiempo libre, más que de la formación a sus líderes para el fomento de una cultura de trabajo responsable, amena y saludable.

En el contexto macro, los procesos formativos gerenciales enfocados en el sector empresarial a nivel global, implican una transformación de la cultura organizacional. Dicha transformación pretende la consecución de objetivos planteados en el panorama internacional como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015) , que necesariamente se aterrizan al entorno de la compañía que los considera como referencia.

Los cimientos de una organización se observan desde los valores corporativos, que soportan la Cultura Organizacional y esta se diseña considerando diversos recursos como personas, sistemas y procesos. Las personas en las empresas suelen formar parte de escuelas de

formación que pretenden fortalecer sus capacidades gerenciales y estructurar sus procesos para que estén alineados con los objetivos de la organización. Están orientadas al liderazgo, pretenden responder preguntas sobre cómo ser un mejor gerente en cuanto a los resultados económicos, cómo conseguir mejoras durante la gestión de la operación, qué conocimientos debe tener un gerente para asumir sus retos y cómo conseguir una visión estratégica para diseñar y lograr objetivos. Todo esto, direccionado por un planteamiento de objetivos globales que buscan el bienestar de la comunidad internacional como los planteados por la Organización de las Naciones Unidas pero que no necesariamente se enfocan en la forma de Gerenciar desde el Humanismo sino desde el resultado numérico.

Desde la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico -OCDE- (2017), se establecen políticas de carácter intergubernamental que promuevan el desarrollo económico y social para una vida mejor de las personas. Así, las empresas que participan en los foros económicos y educativos de la OCDE intercambian sus pensamientos y discuten en torno a la sana expansión económica de los países miembros. Sin duda, la educación para la empresa es un tema que hace parte de sus agendas y eleva la calidad de gerenciamiento en las empresas que aportan al desarrollo económico y social en sus contextos.

Desde esta perspectiva, la OCDE plantea las líneas directrices para empresas multinacionales. Allí se establecen los principios y normas para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global. Estos principios son planteados multilateralmente y expresan las aspiraciones de los países miembros para orientar las acciones empresariales por el Principio Rector de los Derechos Humanos, para el cumplimiento de sus objetivos en una realidad colmada de desafíos.

En este sentido, la formación y capacitación del capital humano es una de las directrices planteadas por la Organización. Desde este organismo se establece que la educación y capacitación debe ser un proceso permanente para el personal de las empresas multinacionales. Especialmente, considerando que toda la población debe ser educada con igualdad de oportunidades, es decir mujeres, jóvenes, trabajadores poco cualificados, personal con discapacidad, emigrantes, trabajadores mayores e indígenas.

Así también, en los procesos formativos de los líderes empresariales suelen participar las Universidades y Escuelas de Negocios de cada país miembro, para contribuir desde la participación colectiva a la educación de seres humanos que logren diseñar objetivos, dirigir sus equipos de trabajo, transmitir sus conocimientos como proceso culmen de aprendizaje y obtener resultados que promuevan el fortalecimiento del tejido empresarial. La situación existente se aborda en mayor medida desde el paradigma instrumental u operativo y numérico de los resultados dejando rezagado el paradigma humanista de la gestión del líder en comunidad que busca la consecución de resultados colectivos desde las estrategias de habilidades blandas. Aún no se cumple con la dimensión fundamental de la Gestión Humanista que vincula la forma de pensar y actuar de una organización versus las estrategias y caminos que se plantean desde la alta gerencia.

1.1.2. Situación problema en el meso contexto de la organización financiera

El liderazgo empresarial requiere que cada vez sea más democrático y, cada eslabón de la organización se prepare para desde su rol, asumir el liderazgo de su propio proceso, planteamiento de objetivos y resultados. Esta exigencia cultural y organizacional ha invitado al

sector financiero a preguntarse qué otras habilidades deben estar presentes en sus equipos para que estos se sientan identificados con los valores institucionales y, puedan construir y alcanzar objetivos que permitan el crecimiento organizacional y personal de los colaboradores.

El fortalecimiento de habilidades blandas en los gerentes que lideran equipos de trabajo para dar continuidad a los procesos gerenciales y, conseguir sean más humanos y adaptados a la realidad de bienestar humano, es un hecho que actualmente preocupa a las áreas de Gestión Humana de las organizaciones financieras. Sin embargo, el sector financiero tiende a la educación tradicional de sus equipos, orientada a la consecución de objetivos que generalmente son impuestos por la organización a través de sus gerentes y directivos de distintas áreas.

En este meso contexto, los directivos de la organización suelen establecer las metas que deben lograr los gerentes y, el consenso no es una herramienta habitualmente empleada. De hecho, según estudios de la BBC News (2021), uno de los cargos que enfrentan mayor presión y por ende altos índices de depresión son los de Gerente Financiero y Gerente de Ventas, en las organizaciones. Sobre todo, porque las personas son medidas bajo una unidad estándar que no considera sus esfuerzos o cualidades para desarrollar su actividad de liderazgo.

La formación humana para gerentes no es prioridad en el sector financiero y los procesos formativos orientados desde el constructivismo tampoco son habitualmente considerados para el desarrollo del capital humano. No se vincula en estos procesos la inteligencia emocional, las habilidades blandas, los valores, la democracia y participación en los escenarios de conocimiento; todos elementos que hacen parte de la Gerencia Humanista actual. Desde este punto de vista, la capacidad del ser humano se reduce a obedecer y cumplir una tarea planteada con los resultados exigidos para evitar consecuencias que puedan comprometer su futuro laboral.

Esta forma conductista de propuesta formativa hace que las generaciones transmitan con el paso del tiempo una cultura que no permite error, y que promueve la competencia desde el individualismo. Incluso, fomenta el miedo por parte de los colaboradores frente a sus jefes e incrementa las situaciones de estrés laboral.

Respecto a lo anterior, Gómez (2017) analiza los niveles de estrés en los trabajadores del sector financiero, causado por la tensión en el ambiente psicosocial y laboral, que no cuenta con herramientas cotidianas para la gestión emocional, ni refuerzo en la potencialización de habilidades blandas de los jefes que transmitan seguridad, confianza y tranquilidad a sus colaboradores. Incluso, se destacan las pérdidas económicas por ausentismos producto de la presión y la disminución en la productividad de las instituciones financieras.

1.1.3. Situación problema en el micro contexto de Gerentes de moneda extranjera de Bancolombia

Para este planteamiento del problema, se revisa a Bancolombia como contexto micro de análisis. En este banco se aborda la formación de gerentes desde una mirada integral. El punto de partida es el conocimiento del ser humano como gestor de su vida y de una serie de procesos personales, que si están en línea con sus aspiraciones pueden acompañar el seguimiento de los objetivos de la organización.

En alianza con la universidad EAFIT, Bancolombia acompaña la formación de sus gerentes en temas técnicos, y desde el Instituto de Liderazgo promueve la formación humana de quienes tienen equipos a cargo. Esta formación está enmarcada por jornadas de seguimiento

cotidianas, que desde la alta gerencia permiten la retroalimentación y construcción común de objetivos para la mejora y consecución de la estrategia global.

Sin embargo, desde las experiencias recopiladas por la investigadora, se logra identificar ausencia en el reconocimiento de las capacidades humanas, y la importancia del desarrollo de habilidades blandas para la trasmisión de conocimientos de los gerentes a sus equipos para que sean verdaderos líderes. Aquí se encuentra un vacío en la formación humana a los gerentes, porque no en todos los casos reconocen o comprenden que tienen a su cargo personas que atraviesan procesos en todas las dimensiones de su vida y, que deben ser apreciadas como tal.

Desde del objetivo central que guía las acciones de la gerencia en Bancolombia: “Promover desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos”, cabe aclarar que los colaboradores de la organización adquieren compromisos y metas en equipo, pero generalmente posponen sus proyectos personales y la atención a sus necesidades individuales, porque tiene prelación la organización. Es evidente que no se construyen relaciones cercanas, y la habilidad del trabajo colaborativo no está presente porque prevalece la competencia en busca de los resultados instrumentales cuantitativos como también se expone en el macro contexto.

1.2. Estado del Arte

Frente al contexto ya planteado, desde la administración y la educación, se identificaron diferentes enfoques desde las investigaciones realizadas en el marco internacional, nacional y en el sector bancario, que permitieron construir el estado del arte de la investigación.

Las investigaciones que anteceden al presente trabajo se obtienen a partir del análisis de las siguientes categorías: Estrategias formativas, gerencia humanista, trabajo colaborativo y

habilidades blandas. Desde este punto de partida se reconocen los aciertos y desafíos de la educación para la alta gerencia, así como las demandas que actualmente tienen las organizaciones para ser más prósperas y, contribuir al desarrollo social de los seres humanos que en ellas colaboran.

Se encuentran convergencias y divergencias entre lo abordado en este trabajo y los resultados de los investigadores, y también se evidencia que es muy limitada la cantidad de investigaciones sobre educación en habilidades blandas para el sector empresarial, hecho que también motiva a este estudio por ser novedoso y no investigado a profundidad aún.

Resaltan cuatro categorías fundamentales sobre las cuales se hace la revisión de Estado de Arte: Estrategia formativa, Gerencia Humanista, Trabajo Colaborativo y Habilidades Blandas. A continuación, se esquematizan estas categorías y cómo convergen en la temática central de la presente investigación según cada vertiente.

Categorías del Estado del Arte:

Ilustración 1

Categorías del estado del arte



Nota. El gráfico de elaboración propia muestra las cuatro categorías del Estado del Arte que se tienen en cuenta para fijar el precedente investigativo en los temas centrales de estudio. Conforme avanza el gráfico, estos temas se hacen más específicos hasta confluir en el tema central de la presente investigación.

Los documentos se recopilaron haciendo la búsqueda en bases de datos como EBSCO, Descubridor de Banco de la República, SciELO, Redalyc, Scholar Google y repositorios de universidades locales como: Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad del Norte y Universidad Sergio Arboleda. Se extrajo información para el estado del arte de un total de cuarenta y ocho investigaciones con énfasis en Latinoamérica y Colombia tal como puede observarse en la tabla 1.

Aquí se reúnen los resultados de la búsqueda por categoría o la combinación de ellas. Sobre la categoría emergente, de habilidades blandas, se encontró más información que la estrictamente relacionada con trabajo colaborativo o trabajo en equipo, especialmente cuando se indagó sobre estrategias formativas y gerencia humanista en una misma búsqueda. Por este motivo, se decide incluir la categoría de habilidades blandas como se visualiza en la ilustración 1 por considerarla relevante para este trabajo.

Tabla 1

Cantidad de estudios para el estado del arte según ubicación geográfica

Ubicación	Cantidad de estudios
Internacional	12
Latinoamérica	12
Colombia	24
Total	48

Se destaca la participación de países como México, Estados Unidos, Ecuador y España – ver tabla 2 - en sus aportes a las propuestas de formación en torno a la gerencia humanista o el trabajo colaborativo en el contexto empresarial. También destacan investigaciones en regiones de Colombia como la Costa Caribe, Cali y Bogotá. Sobre todo, teniendo en cuenta que uno de los principales referentes sobre este marco conceptual es Carlos Lagarcha, quien conformó la Red Nacional de Gerencia Humana en Bogotá e influencia investigaciones como las de Calderón, Arana y Martínez et al.

Tabla 2

Cantidad de estudios para el estado del arte según país

País	Cantidad de estudios
Colombia	24
España	9
Ecuador	3

México	4
Estados Unidos	3
Argentina	2
Perú	1
Venezuela	1
Cuba	1
Total	48

Se hace una búsqueda global con el objetivo de aterrizar las estrategias implementadas a nivel internacional y local. Sin embargo, vale la pena mencionar, que para el contexto financiero no se encontró ningún trabajo relacionado con la formación en trabajo colaborativo o similar que pudiera servir de referencia o punto de partida para esta investigación. De ahí la relevancia de este estudio y de aplicar la presente metodología en el contexto de Bancolombia como primer acercamiento a nivel nacional en torno a este tema puntual.

A continuación, se presenta el estado del arte según las categorías mencionadas.

1.2.1. Estrategia formativa

La formación de profesionales hoy día es una tarea no solo de las universidades, pues pasar por la academia trasciende al ejercicio propio de trabajo en las empresas, luego de acabar las etapas de estudio formal; esto debido a las dinámicas cambiantes que tienen los diferentes sectores, en los cuales día a día hay nuevos retos e innovaciones a las cuales se les debe hacer frente y mantenerse a la vanguardia.

Así pues, vemos que Tejada (2014) en la Universidad Autónoma de Barcelona ha explorado estrategias formativas enfocadas a una aplicación en contextos no formales que sean orientadas al desarrollo socio profesional de los individuos. Con el fin de tener un horizonte definido en este aspecto deja claro la conceptualización que se hace sobre las estrategias y define un marco teórico referente basado en principios pedagógicos y el desarrollo de habilidades. A partir de esto logra crear criterios para clasificar las estrategias formativas de acuerdo con las funcionalidades, el contexto y las finalidades y de igual manera propone un nuevo tipo de clasificación que atiende a los diferentes tipos de saberes (saber, saber-hacer, saber ser, saber estar-sentir y saber querer-persistir).

Ahora bien, en cuanto al uso de estas estrategias para el desarrollo socio profesional afirma que no es posible definir un modelo general en cuanto a la formación basada en habilidades, sin embargo, los métodos y estrategias que tienen como protagonista al individuo (métodos activos) son fundamentales para la transmisión de competencias del ámbito profesional. Es por lo anterior que se encuentran una variedad de posibilidades para facilitar la formación, que además son interdisciplinarias, por lo que ayudan a los alumnos a hacer una separación entre lo práctico y teórico, pues afirma que finalmente lo práctico es la mejor guía para los alumnos en la elección de una teoría relevante.

Por otro lado, trabajos como el de Gairín (2010), recogen los aportes más importantes del Congreso Internacional EDO, dedicado a “*Nuevas Estrategias Formativas para las Organizaciones*”. Formando así un cuerpo de aportes actualizados y con alto grado de rigurosidad en torno a cuatro temáticas básicas:

- El aprendizaje normal.
- Redes sociales y su potencial formativo

- Creación y gestión del conocimiento
- Autoformación.

En torno a estas temáticas se recogen más de 60 aportes con un alto grado de reflexión y contenido propositivo relacionado con la evaluación, formación y la mejora de las organizaciones.

Finalmente, en el artículo publicado por PMK Digital Learning (2021) se exponen estrategias formativas exitosas en diferentes entidades, afirmando que la implementación de este tipo de estrategias es fundamental para el éxito de cualquier empresa y adicionalmente se logran objetivos complementarios como la retención laboral y mejor respuesta a los nuevos desafíos en un entorno laboral de constante cambio. Todo mediante el desarrollo y capacitación de nuevas habilidades.

Así pues, PMK (2021) expone cinco casos exitosos el de General Motors, El Parque de La Paz, una empresa de telecomunicaciones, una de combustible y una del sector salud. Las estrategias utilizadas por estas organizaciones entre otras han sido, la formación integral en sus respectivos campos, vinculación entre entrenadores y profesionales, estrategias de seguimiento, creaciones de escuelas, planificación de metodologías, entornos colaborativos, diseños de módulos, uso de nuevas herramientas y creaciones de planes de aprendizaje completos y con desarrollo específico en el sector. Todas estas empresas afirman haber tenido resultados satisfactorios en la implementación de este tipo de estrategias formativas, pues lograron optimizar recursos y mejorar tasas de productividad. Ahora bien, como lecciones aprendidas de estos casos se identifican primero, que cada estrategia debe adaptarse a las necesidades de la entidad, el contexto en el cual tiene el curso de sus operaciones y segundo, que el enfoque de

aprendizaje y enseñanza, para que sea eficaz, debe tener en cuenta habilidades como la creatividad, el pensamiento crítico, la comunicación y colaboración.

Como complemento, sobre la necesidad e impacto de la evaluación formativa, Ortiz Sánchez (2021) plantea su propuesta partiendo de la premisa de “que el estudiante construye el aprendizaje pasando por niveles consecutivos de pensamiento, donde cada nivel debe alcanzar cinco fases secuenciales de aprendizaje”. Su interés es demostrar la funcionalidad pedagógica de la evaluación formativa en los procesos de aprendizaje, hecho que tiene cabida en el mundo empresarial con las evaluaciones de desempeño desde las distintas esferas del ser y el hacer como hoy lo aplica Bancolombia. Por su parte, para la evaluación, Ortiz aplicó instrumentos como entrevistas, registros fotográficos y grabaciones de video, revisando el impacto de las propuestas de enseñanza.

Por otro lado, Martínez (2020) realiza la búsqueda de una correlación entre dos variables correspondientes a la información obtenida para unas pruebas en área de las ciencias naturales y las practicas pedagógicas de los profesores de ciencias de grado undécimo que involucra la interdisciplinariedad y el desarrollo del pensamiento crítico.

Cortés (2020) realiza un trabajo de investigación aplicada y orientada a “identificar aspectos subjetivos como la motivación, las creencias y los temores que intervienen en la práctica de uso de las TIC” en el análisis de estudio de caso de su equipo docente.

También García Salinas (2021) da a entender que el ámbito educativo refleja la necesidad de resaltar y orientar estrategias que conduzcan a que los directivos y los docentes mejoren continuamente, y el examen es el eje fundamental para realizarlo. Por tal motivo, se promueve la reflexión crítica, el análisis pedagógico y la caracterización de la evaluación interna en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el contexto educativo.

En su investigación, Bauzá (2017) plantea una estrategia formativa para el equipo directivo puntualmente. Aquí se especifica la necesidad de incorporar la innovación y gestión de tecnología para que una organización alcance los resultados esperados. Menciona que esta transformación se da solamente desde un cambio de mentalidad que favorezcan la toma de decisiones a los líderes. Es una investigación que aporta significativamente a este estado del arte pues aborda una población similar a la aquí estudiada y se enfoca en describir la estrategia desde los pasos que la componen. Para Bauzá (2017) todo parte del diagnóstico inicial, la escucha de las propuestas de los directivos, el acompañamiento y complemento de lo ya mencionado en los manuales de actuación de la compañía.

La estrategia formativa a los equipos de trabajo vista como una alternativa para fortalecer la productividad y la calidad del servicio prestado es presentada por Salazar et al., (2017). Para este caso, la población de estudio es el área comercial de una empresa que presta servicios hoteleros y se busca capacitar al equipo para el desarrollo emocional y humano. Esta investigación se basó en un estudio descriptivo experimental mediante técnicas cuantitativas que evaluaron los grupos que tuvieron sesiones de coaching y los que no. Se demostró que el coaching favoreció a los ejecutivos en sus habilidades comerciales y como conclusión fundamental se destaca la importancia de que se incluya el “desarrollo humano” (Salazar et al., 2017). Adicionalmente se mencionó la necesidad de fortalecer el liderazgo que permita el desarrollo de los equipos.

Por su parte Martínez et al., (2020) en su investigación “Proyectos formativos: una estrategia para promover el trabajo colaborativo en la educación superior” analizan las cualidades de los proyectos de formación y su relación con el trabajo formativo en las Instituciones de Educación superior. Ellos hacen un estudio documental desde el cual se

concluye que los proyectos sí fortalecen el trabajo colaborativo y al involucrar la tecnología es posible dar soluciones a contextos retadores. Este es un trabajo que se relaciona desde la propuesta de estrategia formativa para el trabajo colaborativo con la presente investigación.

El aporte de Daniel Goleman (2013) desde su investigación sobre “cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones” expone a directivos en organizaciones y áreas de recursos humanos una metodología de medición de inteligencia emocional y estrategias para mejorarla a nivel organizacional. También explica cómo esto puede repercutir en el rendimiento de las empresas por el trabajo en las siguientes dimensiones: “autoobservación, autogestión, conciencia y habilidades sociales”. Definitivamente el aporte de Goleman a la estrategia formativa que se aborda en esta investigación es determinante porque parte del auto conocimiento y la auto gestión, temas que se tratan en el diseño de la estrategia como base para la aplicación de la prueba piloto a los gerentes de Bancolombia.

Como se puede evidenciar, en esta categoría y, sobre todo, cuando se trata de estrategias formativas para el trabajo colaborativo, no se encuentran numerosos estudios, lo que justifica que se haga un análisis desde la presente investigación en el que se aborde la necesidad de formar a los equipos de líderes en esta habilidad para desarrollar talentos de alto desempeño. Esto da valor a la propuesta del presente trabajo.

Finalmente, los aportes de las investigaciones mencionadas pueden dar un punto de partida a la presente investigación en tanto que también se retan a entregar soluciones en contextos retadores y ponen en común que la formación de los equipos de trabajo los lleva a alcanzar resultados excelentes. La relevancia de formar a las personas en torno al trabajo colaborativo se ha dado en contextos educativos, de la salud, en la orientación profesional y en la empresa.

1.2.2. Gerencia o gestión humanista

En Colombia la gerencia o gestión humanista permite establecer una estructura organizacional para el logro de objetivos productivos en busca de potenciar las capacidades competitivas que permitan reconocer la importancia del ser humano en una empresa abordando nuevas formas de liderazgo que fomenten el crecimiento humano. La tendencia a la gestión humana se orienta a colocar en el centro de la actividad de la organización al ser humano, sus motivaciones, relaciones, conocimiento, y creatividad, lo cual se combina con el bienestar de reconocimiento y la satisfacción de necesidades de los miembros de la organización.

En la perspectiva de Lagarcha (2014), director de la Red de Gerencia Humana de Colombia, la gerencia humanista se debe entender desde tres dimensiones que se relacionan entre sí: *“La primera: el respeto incondicional por la dignidad de cada ser humano es la base para la interacción personal. La segunda es que la reflexión ética debe ser parte integral de todas las decisiones empresariales. La tercera indica que buscar la legitimidad normativa para las actividades empresariales es crucial para asumir responsabilidades corporativas”*. Para el autor, el hecho de que la conducta empresarial esté regida por estos principios es precisamente gestión humana.

Como parte de la Red de Gerencia Humana de Colombia, Calderón et al. (2007) mencionan la modernización empresarial y la gestión humana en el país resaltando el valor de las relaciones laborales junto con la generación de conocimiento en este aspecto. Desde su perspectiva, el capital humano se considera un factor de competitividad y sostenibilidad cuando las empresas entran a compararse en el mercado.

Y es que para Calderón et al. (2007) existe un hito muy importante en la historia y es la aceptación de la gerencia humana como generadora de beneficios y riqueza cuando se aplica en los procesos productivos de las empresas. Los procesos de flexibilidad y participación se han incluido como parte de la modernización empresarial que se ha logrado en Colombia y las relaciones laborales tienen a la horizontalidad, disminuyendo la jerarquía como una nueva tendencia en la gestión de lo humano.

En sus investigaciones, Calderón et al. (2007) también mencionan las principales acciones de la gestión humana en una organización como: “*selección, formación, planes de carrera, remuneración y evaluación del desempeño.*” Sobre estas prácticas resalta el impacto de la tecnología, la necesidad de formar constantemente al personal y de acompañarlo en la constitución de un plan de vida que se alinee al propósito organizacional.

Para Lagarcha (2014), la ética integrada a las decisiones de la gerencia examina las consecuencias que cualquier acción puede tener sobre los grupos de interés de una compañía y abordar el liderazgo desde esta perspectiva, es precisamente gerencia humana. El hecho de ver a las empresas desde una posición reduccionista sobre lograr el nivel máximo de utilidades y llegar a un nivel trascendente como lo puede ser el impacto en los colaboradores, clientes y la sociedad en general, es el pilar sobre el cual se basa el actuar humano de los líderes.

Así lo presenta también Ríos Sarmiento (2014) en su trabajo titulado “*Concepción de la Gestión Humana en las Organizaciones del municipio de Arauca desde la perspectiva de los gerentes*” planteando como objetivo conocer la concepción de la gestión humana en las empresas del municipio de Arauca mediante una metodología de investigación mixta que le permitió llegar a una definición de los aspectos que más tienen que ver con la gestión humana en las organizaciones de carácter público o privado en Arauca.

Frente a lo planteado, Méndez (1997) indica que se debe proponer un modelo de liderazgo que destaque al líder como un sujeto social ante un colectivo. Él resalta la necesidad de reinterpretar el liderazgo e incursionar en una nueva forma de gestionar empresas y diferentes organizaciones que permitan dejar atrás los modelos burocráticos de la gestión empresarial.

En cuanto al aprendizaje organizacional y la gerencia humanista, Lagarcha et al. (2015) mencionan el éxito empresarial que se ha logrado por el hecho de que se incorpore en la gerencia metodologías de eficiencia y productividad que busquen el bienestar humano. Para los autores, se debe lograr una fusión entre aprendizaje organizacional y gerencia humana que vincule a las personas como algo más allá que un recurso, un ser humano en su contexto corporativo y también de desarrollo personal. El autor presenta los resultados de su investigación cualitativa en la que analiza siete empresas del sector real sobre la relación entre aprendizaje organizacional y excelencia empresarial.

Desde la investigación de Cuesta (2016) se aborda el concepto de “*compromiso*” en el contexto de la gestión humana en una empresa. La medición del nivel de compromiso de un colaborador puede relacionarse con sus niveles de desempeño. Dentro de su metodología el autor emplea encuestas, modelación matemática y correlación estadística para la evaluación del compromiso de los empleados en empresas cubanas. Como conclusión de su estudio, el alto desempeño de los colaboradores está directamente relacionado con el éxito de las organizaciones y debe medirse como parte de las tareas de la gestión humana y el impacto organizacional.

Por su parte Perez y Lopera (2016) proponen un camino para que la “*socialización, verbalización y responsabilización*” tomen protagonismo para hacer explícita la gerencia humana. Sobre todo, propinan la responsabilización desde la participación de los individuos que pueden adquirir mayor sentido de pertenencia cuando manifiestan sus opiniones. Hacen un

análisis de discurso mediante la investigación cualitativa y proponen un punto de partida para la responsabilidad social de la organización desde la comunicación.

Estos trabajos aportan a la presente investigación desde su mirada cualitativa y cuantitativa. En el caso de Cuesta (2016) es evidente la correlación entre compromiso y éxito empresarial, lo que se buscaría demostrar en esta investigación, pero desde el punto de vista: trabajo colaborativo y alcance de objetivos. Todo también estableciendo escenarios de comunicación abierta y participación constante como lo indican en su estudio cualitativo Pérez y Lopera (2016).

Sobre el nivel de desarrollo de la gestión humana en Colombia, Calderón et al. (2023) tienen uno de los estudios más recientes. Este resalta el valor de la gestión humana para el éxito empresarial desde su “*rol estratégico*” y maneja la estadística inferencial para validar un sistema que se refiere a las variables: “*función estratégica de la gestión humana y prácticas funcionales*”. Mediante su trabajo se califica el desarrollo de la gestión humana en las empresas como alto, medio o bajo.

Un caso de éxito en Colombia respecto a la aplicación de estrategias de gestión humana es el de las empresas de familia del eje cafetero colombiano expuesto en el trabajo de Quintero y Macías (2023). Aquí se revisa el impacto de las prácticas de gestión humana y la evaluación de riesgos en empresas familiares de Manizales, Pereira y Armenia. La gestión humana nuevamente se relaciona con el éxito empresarial y se recomienda la sucesión como un factor determinante para la sostenibilidad de este tipo de empresas en el tiempo.

Al parecer en el 2023 se ha despertado un interés más amplio por las investigaciones que tienen que ver con gerencia humanista. Como es mencionado en varias de ellas y también en esta investigación, posterior a la pandemia por COVID, los equipos han tendido a desintegrarse y a

requerir acompañamiento de cerca para la resolución de conflictos y el logro de sus objetivos. Sobre todo, porque se han habilitado posibilidades de trabajo desde casa que son muy bien valorados por los empleados por la flexibilidad y facilidad, pero han motivado a los esquemas de trabajo individualista. Cabe destacar este aporte de las últimas dos referencias del estado del arte para esta investigación alrededor de la formación en el trabajo colaborativo como respuesta a la situación actual.

1.2.3. Trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo es un tópico muy explorado en el último tiempo, tanto en Colombia, como a nivel internacional, pues es objeto de estudio en áreas afines a los negocios, la psicología, las ciencias sociales y como lo podemos ver en este trabajo áreas pedagógicas y dedicadas a la enseñanza. Así pues, el trabajo colaborativo es considerado un motor para el éxito empresarial y un camino que puede llevar al cumplimiento de objetivos organizacionales. Asimismo, se afirma que el trabajo colectivo no solo trae consigo resultados empresariales, sino que también mejora la calidad laboral de los trabajadores y fomenta la formación de líderes dentro de las organizaciones.

A nivel local encontramos trabajos como el de Albán y Albán (2019) enfocado a la incidencia que tiene el trabajo colaborativo en la cultura organizacional. Si bien el desarrollo de una cultura organizacional se puede llevar a cabo por medio del trabajo colaborativo, tal y como lo demuestran los resultados de su trabajo no son dos variables que vayan netamente de la mano. Además de que es posible fortalecer la cultura dentro de una organización a través de un esfuerzo colectivo, esta se forja por muchos más aspectos que debemos tener en cuenta, como los objetivos organizacionales específicos y la forma en la cual han trabajado tradicionalmente. Así

pues, vemos que, aunque este aspecto puede ser relevante a la hora de formar líderes que pretendan aplicarlo en la compañía, se deben tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos que tienen incidencia en el ambiente interno de las organizaciones, esto debido a que, pese a que este trabajo se enfoca al sector financiero, el trabajo de Albán y Albán demuestra que esta fórmula no es mágica para todas las organizaciones, aun cuando estas pertenezcan al mismo sector.

Ahora bien, si tomamos la perspectiva del estudio del trabajo colaborativo desde otro enfoque, como el de la psicología, en la Universidad de Antioquia Giraldo, Monroy y Santamaria (2019) lo han visto como la herramienta para mejorar la calidad laboral en las organizaciones y a través de un trabajo de grado han explorado la posibilidad de desarrollar un ser servicio cuyo propósito sea mejorar el trabajo en equipo dentro de las empresas con el fin de mejorar la calidad de los trabajadores y que de esta forma se incrementen sus cuotas de productividad, que además de hallar avances, también encontró dificultades para su aplicación debido a las necesidades específicas de cada organización

Por otro lado, vemos el trabajo de investigación como el de González y Bernabé (2020) que recoge aportes demostrando que el trabajo interdisciplinar de quienes serán maestros en educación a corto, mediano o largo plazo, es muy importante. Adicionalmente ellos resaltan la variedad de posibilidades para organizar ejercicios en torno a la educación integral y el trabajo colaborativo de las disciplinas que los maestros hayan elegido. De esta manera esperan se asegure la formación holística de los estudiantes con distintas herramientas que les permitan y promuevan su desarrollo en todas las áreas requeridas para el desempeño de su labor.

A su vez, Galeano (2019) aporta un trabajo donde se encuentran dos aplicaciones, partiendo de modelos financieros con el fin de afinar los conocimientos en matemática financiera

y los demás en cuanto educación, empleabilidad y relacionamiento social. Paralelamente Atehortúa (2015) permite ver el trabajo colaborativo como una inclusión educativa, este, “*no solo fortalece el conocimiento sino la formación en habilidades ciudadanas, donde cooperar significa trabajar juntos para lograr objetivos compartidos*” (Atehortúa, 2029). Mediante esta metodología de trabajo se propone la composición de pequeños grupos de trabajo en los que las personas pueden interactuar con más facilidad y fortalecer sus habilidades sociales, así como el trabajo en equipo.

Por otro Garzón (2020) realiza una propuesta de ciertas tareas sociales en las que participa un individuo de manera cotidiana como los contenidos matemáticos, las finanzas personales, la interacción ciudadana. Con esta propuesta se pretende llevar al ser humano a la fortaleza en la toma de decisiones y también la interacción con otras personas que pueden aportar a su trabajo personal.

Frutos (2010) asevera, la importancia del trabajo colaborativo desde la comprensión intercultural. Aborda un proceso de conciencia desde las situaciones contextuales de cada individuo y de cómo pueden converger para la obtención de un desarrollo en paralelo. También, resalta la indagación del trabajo experiencial y del conocimiento adquirido, pero con una reflexión sobre la trascendencia de éste, más allá de la postura sobre un tema específico. Así mismo, destaca la importancia centralizada en el análisis de necesidades del conjunto, con objeto de actuar frente a éstas de una forma organizada y en dónde se fomente la comunicación y diálogo en los actores implicados.

Desde la posición de Arce et al. (2019), se evalúan los modelos de planificación estratégica ajustados al trabajo colaborativo. Este trabajo se encamina a la estrategia y ese es su aporte principal a la presente investigación. Se menciona que en América Latina hay pocos

estudios al respecto que dan importancia a la flexibilidad en las compañías para adaptar planes de acción a la medida de sus necesidades y contextos.

Por su parte Revelo et al. (2018) resaltan la trascendencia del trabajo colaborativo desde el aprendizaje adquirido en la interacción con el conjunto mismo, debido al contraste de puntos de vista en una misma construcción. Puntualizan, además, sobre las Técnicas de Aprendizaje Colaborativo -TAC-, las cuales, fundamentan su función, de acuerdo con la organización de forma secuencial. Parte del diálogo entre pares, acerca de las características de la situación. Su formación se centra en un proceso de enseñanza y aprendizaje en dónde se adquieren habilidades para la confección de lo necesario en la resolución de problemas.

Revelo et al. (2018) establecen también, las técnicas de elaboración gráfica como apoyo en la comprensión y una redacción final, para complementar y afianzar los conceptos adquiridos. Adjuntan como vertiente el Aprendizaje Colaborativo, "*Filosofía de interacción*", como lo hacen llamar, del trabajo colaborativo en sí.

El aporte de Lassaga (1996) en este tópico de trabajo colaborativo se encamina a las técnicas que lo hacen más sólido desde la comunicación: "*delegar, aumentar la participación, dar y recibir críticas*". La autora menciona que el trabajo colaborativo puede generar cambios trascendentes en un equipo de trabajo cuando se instaura la comunicación como pilar. También hace alusión al éxito que tienen las empresas que aplican esta técnica y que facilitan el conocimiento y divulgación democrática a todos los empleados.

Finalmente, la experiencia de Amaya et al. (2015) con la aplicación de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía muestra que cuando se incluye al 80% de la población médica de salas de cirugía y obstetricia en el entrenamiento, mejoró la aplicación de herramientas de equipo, la consulta interpersonal y la consideración de opiniones de colegas. Los

autores sugieren la aplicación en otros ambientes de trabajo para revisar su impacto a distintas escalas y con un tiempo más prolongado de entrenamiento para validar sus implicaciones en el largo plazo. En el presente trabajo se atiende a la recomendación de aplicar una estrategia para la formación en trabajo colaborativo en otro sector: el financiero y con posibilidades de replicarse a nivel empresarial.

1.2.4. Habilidades blandas

El desarrollo de competencias y habilidades blandas es fundamental a la hora de construir un perfil profesional que sea atractivo para las organizaciones de hoy, sin embargo, desde las empresas también se debe procurar trabajar en estas con el talento humano ya adquirido. Para el interés particular de este trabajo se busca determinar la importancia que las habilidades blandas tienen en el desarrollo del trabajo colaborativo a nivel empresarial. En la mayoría de las investigaciones encontradas con respecto a esta última categoría el problema del desarrollo de las habilidades blandas se centra en las limitaciones o carencias dentro de la formación universitaria y en pocos casos se aborda la posibilidad de implementar o fortalecer dichas habilidades en las empresas o instituciones laborales.

En investigaciones como la de Espinoza y Gallegos (2020) se definen a las habilidades blandas como aquellas que no se adquieren a través de conocimientos específicos, sino que son aquellas que sirven para la vida misma, empero, parece problemático definir las habilidades blandas como “no-cognitivas” porque aunque se reconoce en esta investigación que son esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo, el argumento que se sigue de la presente investigación afirma justamente, que son habilidades complejas que pueden

fortalecerse e incluso implementarse más allá de la formación curricular; esto es, en el ámbito laboral y profesional. Luego, es indispensable determinar la importancia que tienen las habilidades blandas en un entorno laboral, además de reconocer que hay diferentes posturas frente a las habilidades requeridas desde las organizaciones y que, de igual manera, las personas en determinado contexto educativo o laboral pueden tener una visión particular sobre las habilidades que creen deben tener o desarrollar.

Estos autores, recalcan la necesidad de las habilidades blandas que destacan en contextos organizacionales como las *“socioemocionales, además otras como paciencia, tolerancia, capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, administración del estrés y una buena comunicación tanto oral como escrita”* (Espinoza y Gallegos, 2020). Ellos hacen una comparación con las posturas gubernamentales como aquellas que resaltan la importancia del trabajo en equipo, adaptabilidad, capacidad de aprender, liderazgo y solución de problemas. Todas estas habilidades, según los autores, son adquiridas en el hogar y se pulen en el jugar de trabajo para que se llegue al logro de los objetivos planteados y la productividad en las empresas.

En otras investigaciones del contexto local como es el caso de Pérez, Villa y Montenegro (2020) se concluye que las habilidades blandas tienen una relación directa con la gestión gerencial y consecuentemente con el desempeño de general de la organización; no obstante, se evidencian algunas oportunidades con respecto a la evaluación de éstas en contextos laborales; de igual manera, se incluye el liderazgo como una habilidad blanda y se menciona que es una habilidad que se puede aprender e integra o requiere el desarrollo de otro tipo de habilidades blandas, convirtiéndose así en una habilidad transversal para cualquier directivo de cualquier tipo de organización.

Ahora bien, éste último trabajo está basado en la dirección de las Pymes en Barranquilla y se concluye que, al tener un modelo de liderazgo relacional en la región los directivos deben buscar tener una visión global y amigable con los equipos de trabajo que se construyen internamente. Finalmente, se señala que las habilidades blandas deben ser aprendidas desde la etapa escolar y que deben ser fortalecidas con entrenamiento continuo; desafortunadamente en Colombia las universidades y centros educativos incluyen poco o nada el desarrollo de estas actividades dentro de sus programas académicos, por lo que desde su trabajo, los autores promueven que este se lleve a cabo desde el entrenamiento empresarial y el aprendizaje continuo de cada individuo, ya que consideran que cada empresa está en capacidad de hacerlo y tendría que considerarse un deber interno dentro de la organización. Esto no elude la responsabilidad de las universidades y colegios de empezar a trabajar en el aprendizaje y fortalecimiento de estas habilidades dentro de planeación académica.

Desde otra perspectiva Escamilla, Segovia, Blanco y Mendoza (2021) pretenden mostrar la importancia de las habilidades blandas en el trabajo en equipo y la resolución de problemas desde el segmento del servicio al cliente en el área de ventas en el sector automotriz en México. Este trabajo tiene la particularidad de haber tenido un tiempo de investigación a principios de la pandemia ocasionada por la COVID-19. Una vez aclarado este punto las dos grandes conclusiones que se destacan al respecto son: en primer lugar, que las habilidades blandas no tienen un alto grado de relación con el trabajo en equipo y, en segundo lugar, que las habilidades blandas son relevantes para la resolución de conflictos en las organizaciones.

Sin embargo, los resultados de esta investigación según Escamilla et al. (2021) no son totalmente concluyentes dado que, en distintas empresas de sectores como el turismo o la salud, las habilidades blandas si impactan en los niveles de trabajo en equipo medidos. Por este motivo,

pueden encontrar que su conclusión aplicó solo para eventos de trabajo cien por ciento remoto en los que el trabajo en equipo no desempeña un factor crucial para el logro de los objetivos propuestos.

Por otro lado, con respecto a esta investigación enmarcada en el contexto mexicano es importante tener en cuenta la variable de la cultura de trabajo que se tiene en México, que bien podríamos comparar por su cercanía geográfica y de contexto social con Colombia. Según los autores se describe la cultura de trabajo mexicana como tradicionalista, caracterizada por el autoritarismo, el idealismo, la resignación, la pasividad y la sumisión, de tal modo que los trabajadores mexicanos buscan mantener relaciones de dominación con el fin de sentirse seguros; de igual manera, los mexicanos afirman que tienden a ser individualistas en busca de una imagen fuerte y de poder dentro de las organizaciones, manifestando poca disposición al trabajo en equipo. Finalmente cabe destacar que la conclusión con respecto a la resolución de problemas en este trabajo puede ser un precedente para investigar y sustentar la relación existente entre las habilidades blandas y la resolución de problemas en el ámbito organizacional.

En cuanto a la investigación de Amézquita Zarate (2018) se pueden identificar resultados sobre el efecto de la organización del trabajo en la política de administración de las organizaciones. También destaca que los planes de estudios de las escuelas de negocios a nivel global y con el paso de los años se han inclinado por las tendencias de la inteligencia artificial y las implicaciones que esta tiene en la interacción social de los empleados.

Por otro lado, Izaguirre Olmedo (2022) reconoce el avance del mercado laboral en paralelo con el avance de las nuevas tecnologías y su influjo en el contexto educativo; luego, es importante destacar la urgencia del cambio e implementación de estrategias formativas que consideren la importancia de las habilidades blandas de acuerdo con el contexto en el que se

pretenden implementar. Él demuestra que los modelos de educación, con el paso del tiempo, se han adaptado a las tendencias de la educación y a las necesidades del mercado laboral. Para el autor, la forma en la que se aplica el conocimiento, más que el conocimiento que se adquiriera en sí mismo es lo que puede hacer competitivo a un profesional. Esto implica el reconocimiento de las *“habilidades profesionales, en la necesidad de fortalecer el desarrollo de habilidades blandas en respuesta a la demanda del mercado laboral”* (Izaguirre Olmedo, 2022).

En otro artículo publicado por Pérez, Villa, & Montenegro (2020) es posible analizar las teorías de las habilidades blandas y su implementación en el trabajo. Con esta investigación se llega a la conclusión de que las *“habilidades blandas o socioemocionales tienen una relación directamente proporcional con la gestión gerencial y su aprendizaje se debe impartir desde la educación básica primaria, potencializando lo trabajado en los currículos universitarios”*. Los resultados de esta investigación proponen organizar las habilidades en cinco categorías: *“pensamiento complejo, técnicas requeridas para el cargo, personales, de relacionamiento grupal-social y para la dirección de grupo o equipo de trabajos”*. (Pérez et al., 2020)

Finalmente, Castaño (2019) plantea un trabajo investigativo para *“elaborar una propuesta fundamentada desde el enfoque de aprender a desarrollar programas formativos para el personal gerencial y directivo analizando las limitaciones de los procesos de recursos humanos”*. Inicialmente y como aporte a la presente investigación, Castaño (2019) detecta mediante una actividad diagnóstica las necesidades de formación y evaluación que tiene un equipo administrativo para clasificarlas como habilidades duras o blandas. Posteriormente, revisa el impacto que puede tener en ese equipo la aplicación de un programa formativo según el contexto actual y sus transformaciones culturales, sociales y tecnológicas.

En cuanto a la postura de Calderón y Álvarez (2006) frente a los principales procesos de gestión humana, la selección sigue siendo muy relevante y para llevarla a cabo, la tendencia actual apunta a que las empresas establezcan procesos intuitivos en los que se valoren habilidades y cualidades como las buenas relaciones, creatividad, dinamismo, honestidad, transparencia, estabilidad, disposición, compromiso, calidad humana e interés por aprender.

1.3. Pregunta problema de investigación

¿Qué estrategia formativa en habilidades blandas se puede plantear para mejorar el trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque de la gerencia humanista?

Con base en el anterior marco investigativo y la necesidad de revisar la implicación que puede tener en el equipo de Bancolombia la aplicación de una estrategia formativa que promueva el trabajo colaborativo, hecho que no se ha abordado en el contexto colombiano, la presente investigación plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategia formativa en habilidades blandas se puede plantear para mejorar el trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque de la gerencia humanista?

1.4. Justificación de la pregunta problema

Las habilidades blandas son una tendencia de los estilos gerenciales actuales. Mediante procesos de enseñanza permanente a través de la vida se llega hasta la profesión del ser humano

y se adapta a la Gerencia Humana confluendo en las habilidades blandas para el establecimiento del trabajo colaborativo en las organizaciones. Hoy, ha cambiado la educación y se ha direccionado a educar para la vida, por lo que desde esta investigación se pretende establecer una estrategia formativa en habilidades blandas para el grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia. Desde el planteamiento de la educación para la vida, se abordan los procesos de formación para profesionales y el aprendizaje permanente que es tendencia en la capacitación laboral.

Es necesario plantear la pregunta de investigación de este trabajo porque en la discusión de los procesos formativos para la alta gerencia en Bancolombia no se evidencia la integración de la gerencia humanista como punto de partida. De esta manera se plantea una crítica que probablemente no se ha discutido a nivel de la alta gerencia en el sector bancario colombiano y parte de la situación actual del equipo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia que no logran integrar el trabajo colaborativo en su cotidianidad, no establecen relaciones de confianza entre compañeros ni se comunican asertivamente para trabajar estrategias conjuntas de crecimiento.

También es necesario investigar sobre este tema porque a largo plazo los equipos gerenciales en Bancolombia tienden a decrecer en sus resultados cuando se revisan desde la individualidad de las gerencias. Si existiera un compromiso con el desempeño del compañero, se obtendrían resultados integrales desde el trabajo colaborativo. Este factor es importante porque desde la combinación teórico-práctica de la educación para la vida se formula una estrategia de formación en habilidades blandas que impacte los resultados del banco y la calidad de vida de sus equipos gerenciales.

Desde la Edad Media las ciencias humanas entendidas como *Trivium* -Gramática, Dialéctica y Retórica- brindaban al ser humano la virtud de la elocuencia, y junto con el *Quadrivium* o ciencias exactas -Aritmética, Geometría, Astronomía y Música- representaban el saber universal. Estas se consideraban las artes liberales en completitud y el mayor nivel de conocimiento que el ser humano podía alcanzar. Sin duda, hoy como en el pasado el ser humano virtuoso debe cultivarse tanto en las ciencias exactas como en las humanas para afrontar los desafíos de su cotidianidad y crecer como líder y gestor tendiente a eliminar la separación entre los conocimientos socio humanistas y científicos tecnológicos, donde la formación integral es una tendencia del mundo actual.

Se trata de romper con las dos culturas que en un momento de la historia y el desarrollo de la humanidad pretenden la exclusión de lo humano. La alienación a lo técnico. Lo que se expresa en los cambios epistémicos y concretos de las ciencias sociales como, la pedagogía y la administración, contenidos que fundamentan esta investigación desde la gerencia humana. La ciencia administrativa ha tenido una evolución que la ha llevado a acercarse al ser humano y su gestión llegando a hablar de cultura, bienestar y desarrollo personal en el trabajo.

Según Maslow (2005), la única ventaja competitiva para una empresa en la época digital es su “potencial humano” y esto comprueba la importancia de generar una transformación desde la educación en el humanismo a la alta gerencia de las organizaciones, incluso desde las instituciones de educación superior para lograr impactos en diferentes sectores económicos y promover el bienestar social.

Con esta investigación se contribuye al cambio en la cultura organizacional de Bancolombia tomando como base las habilidades blandas con enfoque en la gerencia humanista y es posible el inicio de una transformación en las formas de trabajo del equipo de gerentes de

moneda extranjera. Adicionalmente se incorpora el concepto de “inteligencia emocional” expuesto por Goleman en 1996 como una de las teorías psicológicas más revolucionarias para el entorno laboral que implica que el ser humano se conozca a sí mismo y pretenda conocer a su entorno para desarrollarse mejor en él.

Es importante esta adaptación al entorno laboral porque como lo expresa Goleman (2008) lo que determina si nos sentimos compadecidos por la situación que nuestro compañero atraviesa es nuestra situación actual. El autor indica que el ser humano se enfoca en sus necesidades personales y lo último en lo que piensa es ayudar al otro. Habla del “ensimismamiento absoluto” que lleva al ser humano al egoísmo y que, aunque se le esté motivando a interpretar el concepto de la compasión, no lo aplica en su vida diaria.

Pues bien, este es el contexto organizacional que prevalece en Bancolombia. A pesar de que a diario los gerentes pueden recibir discursos sobre la importancia del trabajo en equipo, realmente no lo aplican en su contexto más próximo ni existe empatía o colaboración entre colegas. Por esto, la relevancia de investigar en este campo y concluir con una estrategia de formación que permita el aprendizaje y sobre todo la práctica de los conceptos de las habilidades blandas y la Gerencia Humanista en la alta gerencia.

La empatía emocional puede estar totalmente aislada del coeficiente intelectual de las personas y esto es claramente expuesto por Goleman. Según el autor, lo que realmente diferencia a las personas de los sociópatas es su capacidad de conectar con la realidad de otro ser humano. Sin duda, el hecho de profundizar en este aspecto en Bancolombia puede resultar en un sistema de bienestar laboral y mejor atención al cliente porque los involucrados entenderán la relación entre su empatía y las consecuencias de su gestión.

Sin duda se trata de impactar en las habilidades que no tienen que ver con lo técnico sino con lo humano y aquí también radica la importancia de esta investigación: el hecho de acercar al sector bancario los conceptos como la empatía, el trabajo colaborativo y la gestión de las emociones. Así, los gerentes pueden ser capaces de entender sus emociones y determinar cómo lidiar con ellas. Estas habilidades se pueden enseñar, en el contexto de la educación para la vida y la capacitación laboral. Las capacidades relacionales pueden mejorar sustancialmente el desarrollo social de un equipo de trabajo y este es el contexto que se pretende abordar.

Definitivamente, la inteligencia emocional permite a las personas alcanzar la felicidad en sus contextos y de alguna manera esta puede ser una contribución de la presente investigación al contexto de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia, que después de identificar la situación actual en la que están inmersos, puedan aplicar a manera de piloto una estrategia formativa que fortalezca sus habilidades en habilidades blandas, los haga más felices en su contexto de trabajo y les proporcione una visión más humana desde el trabajo colaborativo acerca de lo que es pertenecer a una organización como el Grupo Bancolombia.

1.5. Objetivo general

Formular una estrategia formativa en habilidades blandas para el fortalecimiento del trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia tomando como base el enfoque de la gerencia humanista.

1.6. Objetivos específicos

- Identificar referencias sobre trabajo colaborativo, gerencia humanista y formación en estos aspectos; planteadas en los documentos oficiales de Estado y las políticas de Bancolombia.
- Analizar las experiencias y propuestas del grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia para la construcción de una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo que mejore el logro de los objetivos organizacionales.
- Estructurar una estrategia formativa de la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque la gerencia humanista.
- Aplicar para su validación la estrategia formativa de la habilidad blanda del trabajo colaborativo, como una experiencia piloto a gerentes de moneda extranjera de Bancolombia en el espacio de comité primario.

1.7. Supuesto teórico o hipótesis de estudio:

El supuesto teórico regente de esta investigación es: si se formula una estrategia formativa en habilidades blandas es posible contribuir a la inclusión del trabajo colaborativo en la gerencia de moneda extranjera de Bancolombia tomando como referencia el enfoque de la gerencia humanista.

De la presente investigación se espera extraer un diagnóstico de la situación actual de la gerencia de moneda extranjera en Bancolombia tomando como referencia la política de gestión humana de la organización y las opiniones de los gerentes que conforman este equipo. Partiendo

de estos resultados preliminares, se estructura una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para contribuir al logro de los objetivos trazados en el banco.

Por medio de esta estrategia formativa, se llegará a la disminución de la brecha de objetivos para líderes y colaboradores operativos quienes están orientados a que el principal propósito de las empresas es el incremento de utilidades para el accionista. Se espera lograr una visión en la que se priorice el bienestar de los grupos de interés como objetivo fundamental de cara al impacto social que tiene Bancolombia ante sus colaboradores, clientes, socios y competidores.

Desde la situación de pandemia en la que cada colaborador tuvo la posibilidad de trabajar desde su hogar, se vio más marcada la separación de las regiones y se intensificó el trabajo individual. Adicionalmente, se dejaron de presentar espacios de interacción personal del equipo de moneda extranjera priorizando las habilidades técnicas sobre las relacionales.

Con este punto de partida y dada la disminución del trabajo en equipo, desde la gerencia se decide plantear una estrategia que fortalezca la colaboración de los participantes tomando como fundamento el enfoque de la gerencia humanista. La estrategia refuerza el concepto de equipo de trabajo haciendo analogía con los equipos de alpinismo de alta montaña y la necesidad de avanzar juntos teniendo claro que cada paso suma para y que la unión puede fortalecer las capacidades individuales en situaciones hostiles que pueden ocurrir en el Everest y situaciones retadoras que se pueden presentar en Bancolombia.

Posterior a su aplicación a manera de piloto, se pretende lograr la integración de las personas que conforman la gerencia de moneda extranjera pues la estrategia está orientada al reconocimiento de aspectos personales y motivaciones del equipo. También se espera mostrar la relevancia del trabajo colaborativo en la construcción de metas y su consecución desde la

participación de cada uno de los roles. Finalmente se busca llegar a la definición de gerencia humanista según la perspectiva de los participantes de la estrategia para hacer una puesta en común sobre aquellos aspectos que deben caracterizar a un gerente humanista en Bancolombia logrando que estas conclusiones brinden un cambio de percepción sobre el propósito real de la organización y de la conformación de equipos de colaboración.

2. CAPITULO II

2.1. Marco Teórico

El presente marco teórico está compuesto por dos sistemas conceptuales: El pedagógico desde el concepto de las Estrategias Formativas y el gerencial desde el contexto de la Gerencia Humana. Adicionalmente se plantea la teoría de Goleman (1996) sobre Inteligencia Emocional como un marco contexto que sirve de base para el análisis de las habilidades blandas como parte de la educación continua que proponen las Estrategias de Formación que aborda Tejada en su trabajo del 2007.

2.1.1. *Estrategia Formativa*

El ámbito educativo en el contexto profesional se ha estudiado desde el concepto de educación continua o educación para la vida. A este respecto, Tejada (2007) menciona la diferencia entre educar en contextos formales como los colegios y universidades y los no formales como las organizaciones o espacios laborales. El autor menciona la necesidad de integrar los procesos de formación en todos los ámbitos de la vida humana para responder a los retos de la sociedad de hoy.

En cuanto al concepto de Estrategias Formativas, De la Torre (2000) las define como “procedimiento adaptativo —o conjunto de ellos— por el que organizamos secuencialmente la acción en orden a conseguir las metas previstas” (p. 112). Por su parte, Armengol (2003) reconoce los límites de la educación tradicional y aborda el concepto de Formación Continua para contribuir a la sociedad apuntando al logro de los objetivos comunes. Para Armengol (2003)

las estrategias son “currículos abiertos para vivir plenamente en todas las dimensiones relacionales de la persona y en todas las etapas del ciclo vital” (p. 74). De ahí la importancia de que se establezca una estrategia formativa para un grupo de gerentes que tienen dificultades en sus procesos relacionales y la invitación del autor a entender estos procesos como una nueva manera de concebir la educación.

Sobre este tema, también Armengol (2003) aborda las necesidades por las cuales se aplican este tipo de estrategias formativas. Las que aplican para el presente trabajo de investigación son la “Exigencia de Calidad total y mejora de la práctica profesional: formación en métodos de análisis y evaluación de los propios procesos y cambio en el ámbito organizativo: nuevos modelos de gestión y relaciones humanas” (p. 75).

La educación en estos ámbitos no formales o tradicionales se fundamenta en la formación por habilidades como lo presenta Martens (1998) mediante el desarrollo de “un sistema de competencia laboral juntamente con los actores sociales, empleadores y trabajadores” (p.10). El mismo autor habla de que la aplicación de habilidades se debe alinear con la estrategia de la empresa tomando como base la cultura organizacional que enmarca las acciones a tomar.

Para este trabajo, la estrategia formativa a formular tiene que ver con las competencias en habilidades blandas para el trabajo colaborativo. El concepto de habilidades Blandas se basa en la teoría de Goleman (1996) sobre la Inteligencia Emocional necesaria para la interacción de los seres humanos en contextos retadores como la organización contemporánea. Para el autor, estas habilidades son altamente valoradas por el mercado laboral actual, incluso más que los altos niveles de IQ porque son el punto de partida para diferenciar y generar valor a los grupos de interés, así como garantizar la permanencia y sostenibilidad del negocio en el tiempo. Partiendo

de la satisfacción de los empleados que se sienten en un lugar seguro cuando asisten a su lugar de trabajo y confían en sus compañeros para el logro de objetivos comunes.

Desde la formación por habilidades en el ámbito social Goleman (1996) expresa que la comunicación eficaz y el trabajo colaborativo nutren las relaciones interpersonales. Por lo tanto, las organizaciones de hoy centran sus esfuerzos en la consolidación de estrategias que permitan a sus colaboradores estar más cerca unos de otros y brindarse apoyo.

Como fundamento teórico de lo planteado en la introducción del presente trabajo en el que se recuerda la importancia de formar gerentes que se convertirán en futuros maestros de su equipo de trabajo o el semillero de futuros gerentes, cabe resaltar el aporte de Sladogna (2003) en su trabajo sobre la empresa como espacio formativo. Aquí, se nombra la necesidad de formar para contextos especializados para garantizar relaciones laborales efectivas porque esta es una dinámica de impacto social. También Sladogna (2003) retoma el concepto de “Identidad Laboral como factor estratégico” (p. 21), de ahí que la cultura de la organización es indispensable para la conformación de las estrategias formativas basadas en sus necesidades puntuales.

Nuevamente Tejada (1999), pero esta vez refiriéndose a las habilidades profesionales, resalta la categoría de las habilidades sociales como la colaboración y comunicación para la construcción de metas conjuntas y la garantía de “calidad total” en las contrataciones si se tienen en cuenta estas habilidades. Generando así sinergia con los planteamientos de Goleman en 1996.

2.1.2. Gerencia Humana

En el contexto organizacional actual se sitúa al ser humano como un eslabón indispensable para la consecución de objetivos, crecimiento sostenido y obtención de resultados.

El afán de las organizaciones por el posicionamiento en la mente de los consumidores del incremento en las ventas, del afán por lo monetario, ha dejado rezagado el papel del humanismo en la gestión empresarial y financiera. Es evidente la necesidad de que estas organizaciones rompan dicho esquema de representación de su lugar en la sociedad, e inicien un nuevo camino en el reconocimiento del rol de sus trabajadores y colaboradores en el mejor cumplimiento de los objetivos, lo cual requiere que se sientan a gusto en el lugar de trabajo y de aportar desde su conocimiento y tengan un reconocimiento. De ahí la necesidad de implementar estrategias y acciones de gerencia que incluyan planes de formación, ciclos educativos con pedagogías que promuevan lo antes dicho. Sin embargo, a pesar de la intencionalidad expuesta, no siempre las acciones desarrolladas son acordes al cambio de la cultura organizacional, y se sigue viendo a los trabajadores y accionistas como un “recurso” más.

Bajo este panorama, nace el concepto de gerencia y gestión humana desde diferentes ángulos: la Escuela Francesa, la Red de Gerencia Humanista, la Escuela Japonesa y, los avances de los nuevos conocimientos sobre el ser humano, las organizaciones y al sociedad; los cambios culturales, los modos de pensar y la práctica organizacional, tanto desde la teoría como desde la práctica y los resultados de la aplicación de modelos de Administración, lo que se puede constatar en la historia de la ciencias de la Administración. La tendencia que se muestra se orienta a colocar en el centro de la actividad de la organización al ser humano, sus motivaciones, relaciones, conocimiento, y creatividad, lo cual se combina con el bienestar de reconocimiento y la satisfacción de necesidades de los miembros de la organización. Sin duda, considerando la gerencia o dirección, como la principal promotora de un ambiente de gestión participativa y democrática, que favorezca el desarrollo del individuo y el respeto a su dignidad. Para promoverlo, se requiere de habilidades comunicativas específicas, capacidad de trabajo en

equipo y un ambiente agradable para todos, lo que como se ha planteado no siempre los gerentes están preparados para lograrlo.

La clase de debates contemporáneos en educación ha aportado a la presente investigación una orientación hacia el enfoque teórico de la gestión humanista, desde el trabajo colaborativo en las organizaciones. Con los aportes teóricos de Lagarcha (2010) en el marco global, Saldarriaga (2013) y Ruiz (2018), se ha construido el marco conceptual inicial de este estudio. Los autores mencionados coinciden en que la tendencia actual de la gerencia y la gestión pese a los cambios propuestos desde el conocimiento, las habilidades, el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, gestión por competencias, plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional y gestión del talento; se continúa favoreciendo el crecimiento netamente económico de las empresas y la idea tradicional de que el empleado es parte del engranaje productivo y es reemplazable fácilmente. Este hecho hace a un lado su satisfacción personal, bienestar y capacidad de construcción con sus líderes y relega al colaborador a desempeñar las funciones que se le asignen sin indagar o pretender escalar en la organización.

Ruiz (2018) propone que, aunque las organizaciones de hoy procuran introducir en su cultura la atención al factor humano, los directivos tienden a la “incertidumbre por ceder el control” a las personas que tienen a su cargo. Así, la organización deja de considerar desde las bases jerárquicas el potencial de sus colaboradores, su capacidad de tomar decisiones y necesidad de plantearse objetivos para crecer personalmente. El autor expone que la tendencia tradicional a la “dirección efectiva” lleva a las empresas a ser muy poco flexibles pues su enfoque se centra en el capital económico. Por su parte, la nueva gerencia es mucho más abierta

al cambio, dinámica y favorece la comunicación entre sus miembros pues la estructura abierta lo permite.

Para Saldarriaga (2013) el sujeto en la administración ha tenido que pasar por diversas etapas a lo largo del tiempo. Inicialmente, se ve involucrado en una estructura cerrada, en la que no puede ni debe expresar su punto de vista y se limita a cumplir con labores asignadas. Posteriormente, el sujeto que hace parte de la gestión humanista pasa a ser gestor de conocimiento, interactúa espontáneamente, comparte sus experiencias y se desarrolla como ser humano en un equipo colaborativo.

Esta aproximación al trabajo en equipo y enfoque colaborativo es conceptualizada por Lagarcha (2010) quien expresa la importancia de entender al hombre como un ser social, que aprende a construir en sociedad y satisface así sus necesidades. Desde la gerencia humanista se entiende al hombre como un ser dotado de capacidades y que atraviesa por distintas etapas en su vida que no se pueden perder de vista en el mundo laboral.

Para el caso de estudio puntual de Bancolombia, se ha identificado una brecha entre las directrices entregadas desde Gestión Humana en sus escuelas formativas gerenciales y el ambiente laboral que experimentan algunos colaboradores. El desafío se presenta a la hora de llevar a la práctica los fundamentos teóricos que se imparten en las sesiones formativas. Aunque en la teoría es muy clara la pretensión de la organización por mantener un ambiente laboral equitativo, promotor del desarrollo y la comunicación entre equipos; la práctica en la gerencia hace que se regrese a la burocracia y falta de enfoque antropocentrista.

Por lo anterior, la presente investigación pretende ubicar en el centro del contenido formativo para los gerentes en Bancolombia al ser humano. Desde la gerencia humanista como base, se espera tratar el contenido que los gerentes debiesen presentar en términos de valores,

habilidades blandas y trabajo colaborativo. Todo esto, con el fin de “lograr el bienestar de todos”, como lo propone el banco en su visión. Bienestar que parte de su equipo humano y es promovido por sus directivos -gerentes-.

Para hablar de gerencia o gestión humanista a nivel internacional, es necesario mencionar a las teorías clásicas que definen la administración como “una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr una producción de bienes o servicios económicos o socialmente y en lo posible rentables para la empresa” como lo plantea Aktouf (2009) reconociendo que desde el año 1900, con las teorías del francés Henry Fayol, los ejes de la administración o gerencia se enmarcaron en: *Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar*.

Esta teoría clásica de la administración según Fayol plantea como principios básicos los siguientes: división del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, jerarquía, disciplina, remuneración, orden, equidad, espíritu de equipo y supremacía del interés grupal frente al individual; entre otros. Supone entonces que, desde una mirada tradicional, para que sobreviva la organización se deben promover empáticamente estructuras verticales que promuevan la consecución de objetivos plasmados por la unidad de mando y dirección incluso si en el proceso existen individuos con ideales distintos.

De hecho, desde sus orígenes, la gestión se basó en un proceso empírico para evolucionar y sobrevivir según George y Álvarez (2005). Con el paso del tiempo, y la primera teoría de la administración de principios del siglo XX, se aborda el concepto de gestión y generalmente se otorga total relevancia a la organización sobre el individuo. En consecuencia, los modelos administrativos tradicionales, aunque pretenden el crecimiento y desarrollo de las empresas - conformadas por personas- paradójicamente han ido en detrimento de la evolución del ser humano que busca su realización y vida plena (Maslow, 1998).

Frente a estos hechos, a finales de los años setenta, desde la escuela de Montreal se aborda por primera vez la relación entre las “ciencias de la vida y la administración” (Zapata, 1995) y se cuestiona sobre el impacto de las relaciones empresariales en la vida del ser humano. Por un lado, Aktouf (Mencionado por Zapata, 1995) en 1989 pone en evidencia “la ruptura entre la empresa y los hombres” porque la forma de promover el crecimiento económico y dirigir las organizaciones va cada vez más en contra de la esencia biológica, mental, psicológica y emocional del hombre. Como complemento, Dufour y Chanlat (1985) abordan desde la antropología y sus preguntas básicas respecto al ser, su origen, el sentido de la vida y las relaciones humanas; la manera como se relacionan la gestión y el estudio sobre el hombre y sus cuestiones fundamentales.

En América Latina se abordan estas cuestiones específicas para hallar la relación entre humanismo y gestión empresarial en 1988 y definir un modelo para la región que centre las bases de la administración en las “dimensiones olvidadas del hombre” que desempeña su rol (Zapata, 1995). Todo esto, tomando como base los aportes de la escuela de Montreal que resalta desde los postulados de Munch (2005) que la administración se convirtió en una respuesta para la “eficiencia” en las organizaciones descuidando la interrelación entre la vida laboral y personal de cada colaborador.

Las formas tradicionales de gerencia jerárquica e impositiva siguen vigentes aún y visibles en situaciones como el temor de los jefes por ceder parte de su control y conocimiento a los colaboradores, así lo plantea Aktouf (2009) refiriéndose a la tendencia tradicional de la administración de nuestros días. A este respecto, Maslow (1998) confronta el “conjunto básico de valores tradicionales” y propone un “sistema de valores más nuevo” que a su parecer es “eficaz y verdadero” desde la visión humanista en la empresa de inicios del siglo XXI.

La visión de Maslow (2005) en torno a la competitividad verdadera en la era digital comprueba la importancia de implantar en la empresa procesos formativos que orienten al ser humano y lo insten a ser “más humano”. El autor propone que la única ventaja competitiva para una empresa en esta época es el potencial de las personas que la integran.

Arandía y Portales (2015) plantean en su trabajo que el cambio en el paradigma administrativo del siglo XX impulsó a las organizaciones a incorporar una visión menos orientada a los resultados económicos. Aquí se aborda a la “Gestión Humanista desde la disciplina de las ciencias sociales”. Esta investigación “aporta una comprensión de la gestión humanista desde las dimensiones que integra la filosofía de la administración” para llegar a sus aplicaciones en la práctica.

Para Arana (2022) “la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica cooperada, que, en su forma más concreta, son metodologías, procesos, normas y procedimientos, pertenecientes a una cultura propia”. Desde esta perspectiva, Saldarriaga (2013), menciona que en las definiciones más recurrentes de administración existe una “ausencia casi total de humanización”. Así entonces, desde las teorías clásicas de la administración que abordan Taylor y Fayol a principios del siglo XX e incluso, los postulados de Weber en los años 60, el ser humano solo se concibe como un recurso más de la organización y “en favor del proceso productivo”.

Arana (2022) menciona los procesos burocráticos y jerárquicos en Colombia que permean la administración y hace énfasis en el “desface entre teoría y práctica” en la gestión educativa. Sirve este postulado como punto de partida de la presente investigación entendiendo que, aunque la organización se esfuerza por implementar mecanismos de promoción de su cultura social, lo que

se practica realmente en el entorno empresarial y entre colaboradores difiere del humanismo y la satisfacción de las necesidades más profundas del individuo.

Así, en los últimos 50 años de construcción de teoría administrativa, se han confrontado las teorías clásicas para abordar desde la antropología a la gestión y favorecer las actividades que nutran al ser humano en su actuar virtuoso tanto en su relación consigo mismo como en su relación en comunidad, en colaboración, equipo y sociedad.

3. CAPITULO III

3.1. Metodología

Durante esta etapa de la investigación se presentan una selección de elementos tales como el paradigma, enfoque, tipo y fases de investigación. A su vez se establecen las técnicas, métodos e instrumentos para la recolección y análisis de datos, finalmente se describe la población y contexto en el cual se realiza el trabajo investigación, los cuales son determinantes en la ejecución de la presente metodología.

Para la etapa de estructuración de la estrategia formativa se utiliza la herramienta Padlet. Esta consiste en un tablero de trabajo colaborativo en línea y de libre acceso al cual se pueden agregar textos e imágenes que son compartidas en una especie de muro y se pueden editar en común. A continuación, se presentarán los elementos de esta construcción y en el capítulo IV se muestran los resultados en imágenes con el uso de esta herramienta de trabajo.

3.1.1. *Paradigma*

Para Ramos (2015), el paradigma de la investigación es la guía para direccionar el fenómeno de estudio y las creencias o posturas que determinan la forma de posicionarse del investigador frente a él. La presente investigación está enfocada en un **paradigma de tipo interpretativo** el cual se basa en el principio de la interacción social y la manera en cómo los sujetos comprenden la realidad que construyen socialmente.

De acuerdo con González (2001), este paradigma permite comprender y caracterizar el contexto que se investiga. Se aborda desde la investigación cualitativa y muy relacionado con el

estudio de caso, relaciona el objeto de estudio con su contexto. También observa al individuo de una manera holística, lo que implica que en su integralidad revisa los conceptos desde los cuales se pretende estudiar y la relación de estos con su entorno.

Es un paradigma que según Hernández (2010) se puede abordar desde diversos enfoques para que el investigador se acerque a la realidad del sujeto: acción participante, estudio de caso, hermenéutico, etnológico o fenomenológico son algunos. Así, desde este paradigma se alcanza un análisis de la conducta humana cuyo acercamiento no se facilita desde otros. Esta postura se relaciona con el presente trabajo investigativo dado que busca hacer un análisis del relacionamiento de un equipo humano y las posibles alternativas para mejorar su interacción como engranaje y comunidad cuyos resultados dependen el trabajo coordinado y mancomunado al que quieran llegar.

3.1.2. Enfoque

Al tomar como paradigma el corte interpretativo, se hace necesario establecer el enfoque cualitativo como una visión de la investigación que se aproxima a la realidad social, que permite identificar el actuar del sujeto a partir de lo que hace, dice y piensa dentro de su contexto social y cultural. Esta realidad es de interés para la comunidad y desde el enfoque cualitativo cuenta con más antecedentes desde el estudio de caso -que se abordará más adelante- en las disciplinas de las ciencias administrativas e ingenierías según Hernández et al. (2010).

Dado que se espera analizar la postura de los gerentes frente al trabajo colaborativo y la gerencia humanista junto con la estrategia formativa que se plantea para fortalecer las habilidades blandas de la gerencia, este enfoque cualitativo aporta a la investigación. Es una

aproximación social y va a la profundidad de la característica humana en el contexto como no puede lograrse desde el análisis cuantitativo.

3.1.3. Tipo de investigación

La presente es una investigación del tipo cualitativa propositiva. Como lo plantean Hernández et al. (2010) en este estudio de caso cualitativo, “el ambiente o contexto está constituido por el mismo caso y su entorno”. Aquí se pretende describir e interpretar la situación que viven el grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia y sus colaboradores partiendo de sus experiencias concretas, la recolección de esta información, los métodos de formación que se les aplican y la ejecución de un piloto de estrategia formativa en la competencia de las habilidades blandas en el mismo equipo.

3.1.4. Métodos y fases de investigación:

Se aplicó el Estudio de Caso Único como método de investigación cualitativa para “analizar a profundidad un caso y su contexto, con fines de entender su evolución o desarrollo e ilustrar una teoría” (Creswell, 2007, p.22). Por su parte Hernández et al. (2010) indican que el estudio de caso describe y analiza las partes dentro de un sistema como un todo en la integralidad.

Este estudio de caso analizó el contexto de los gerentes de Bancolombia para el caso único de las interacciones de los gerentes de moneda extranjera. Este marco permitió una

investigación centrada en una muestra que hace parte de un contexto macro y que tiene características específicas. También lo enfatiza Hernández et al. (2010) cuando dice que “el caso debe cumplir con la condición de considerarse sistémica y holísticamente, así como en relación con su contexto”. El estudio de caso se conecta con cada una de las siguientes fases de la investigación pues muestra la evolución de la población tomando como base el momento de diagnóstico y avanzando en la propuesta y aplicación al mismo grupo de trabajo para llegar a las conclusiones luego de llevar a cabo la prueba piloto.

Tabla 3

Métodos y fases de investigación

Objetivo general: Formular una estrategia formativa en habilidades blandas para el fortalecimiento del trabajo colaborativo de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia tomando como base el enfoque de la gerencia humanista.				
FASES	Método	Técnica e instrumento/s	Unidad de análisis ¿Qué/Quién(es) va(n) a ser estudiado(s)?	Población (Conjunto general de unidades)
Identificar referencias sobre trabajo colaborativo, gerencia humanista y formación en estos aspectos; planteadas en los documentos oficiales de Estado y las políticas de Bancolombia.	Método deductivo de investigación de análisis documental.	Técnica de análisis del contenido de los documentos. Instrumento: Matriz de análisis documental	Documentos de Estado y de Bancolombia sobre propuestas educativas para gerentes.	Ley 1064 de julio 26 de 2006. Ley 1010 de julio 26 de 2010. Política de Gestión Humana de Bancolombia.
Analizar las experiencias y propuestas del grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia para la construcción de una estrategia formativa en la	Método inductivo de investigación en grupos de discusión.	Técnica de grupo focal. Instrumento: Preguntas orientadoras para grupo focal.	Aportes e intervenciones del grupo de trabajo -muestra-	Gerentes de Bancolombia.

habilidad blanda del trabajo colaborativo que mejore el logro de los objetivos organizacionales.				
Estructurar una estrategia formativa de la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque la gerencia humanista.	Método deductivo teórico de investigación de análisis de contenido.	Técnica de análisis de contenido y de triangulación. Instrumento: Matriz de triangulación	Comité primario de moneda de extranjera	Gerentes de Bancolombia.
Aplicar para su validación la estrategia formativa de la habilidad blanda del trabajo colaborativo como una experiencia piloto a gerentes de moneda extranjera de Bancolombia en el espacio de comité primario.	Método inductivo-deductivo de observación de la estrategia formativa.	Diseño pedagógico de la aplicación de la estrategia formativa. Instrumento: Evaluación para validación de la aplicación de la estrategia formativa por los participantes e investigadora	Comité primario de moneda de extranjera	Gerentes de Bancolombia

3.2.Población

La población objeto de estudio es el equipo de alta gerencia de Bancolombia. Esta población está ubicada en el sector financiero y está compuesta por aproximadamente 6.400 personas de un total de 29.000 empleados del grupo. De allí se extrae la muestra de gerentes de moneda extranjera a la que se aplicará la metodología y que puede ser representativa desde el enfoque cualitativo para la réplica del modelo en toda la compañía.

3.3. Métodos e instrumentos

3.3.1. Métodos

Los métodos expuestos en la ilustración 2 son seleccionados según la fase de investigación correspondiente y se adaptan mediante los instrumentos de aplicación de la estrategia. A continuación, se explica cada uno:

- A. Método deductivo de investigación de análisis documental: el método deductivo según Dávila (2006) es aquel que parte de los supuestos generales para llegar a conclusiones particulares. Se requiere de la aplicación de la lógica para el análisis de los documentos en los que se consagran las propuestas de formación para el trabajo en equipo de gerentes en Bancolombia. Desde este punto de vista, las afirmaciones generales, para este caso, los documentos que sirven para toda la organización facilitan que en esta investigación se obtengan conclusiones específicas respecto a las fortalezas y debilidades de la formación de los gerentes de moneda extranjera. Este tipo de formación hace parte de la cultura o doctrina general que ya se tiene establecida para los grupos de trabajo en la organización y por tanto permite el estudio de las particularidades según cada equipo. Aquí se revisa el repositorio de calidad de vida del banco y las posibilidades de formación a las que pueden acceder los gerentes para mejorar sus relaciones laborales y lograr sus resultados.
- Como instrumento se elabora una matriz desde la que se visualizan las conclusiones de la revisión documental en cuanto a fortalezas y debilidades para continuar con la fase posterior.

- B. Método inductivo de investigación en grupos de discusión: a partir de la observación directa al grupo de trabajo Dávila (2006) indica que es posible extraer conclusiones generales. Este método permite que sean comprobados los axiomas del deductivo ya aplicado. Por eso, para esta investigación en una fase secundaria se propone un grupo focal que analice desde las fortalezas y debilidades de los documentos previamente revisados, las posibles soluciones y propuestas para la elaboración de una estrategia formativa que sea replicable a la alta gerencia en Bancolombia. Así, desde un grupo de trabajo -muestra de investigación- se puede llegar a conclusiones replicables a la población.
- C. Método deductivo de investigación de análisis de contenido: Partiendo de la fase previa, se puede revisar el contenido de la fase diagnóstica que se aplicó con el grupo de gerentes y estructurar la estrategia formativa que desde el enfoque de la gerencia humanista puede orientar al desarrollo de competencias en habilidades blandas para el trabajo colaborativo en Bancolombia. Para la formulación de esta estrategia, se tienen en cuenta los conceptos del marco teórico en torno a formación continua y para la vida. Nuevamente se aplica el método deductivo que permite regresar de lo general a lo particular, llegando a una estrategia focalizada para un contexto específico.
- D. Método inductivo-deductivo de observación de la estrategia formativa: Este es el punto de chequeo de la estrategia formativa en el que se aplican los dos métodos de investigación previamente descritos. Aquí se aplica a manera de piloto la estrategia planteada y tanto participantes como investigadores evalúan su viabilidad. Se hace un diseño de aplicación de la estrategia para que se pueda llevar al comité primario de los miércoles al equipo de moneda extranjera y a modo de prueba puedan tenerse

conclusiones partiendo de lo general a lo particular y revisando la posibilidad de réplica en el Banco -de lo particular a lo general-.

3.3.2. Instrumentos

Para el caso de los instrumentos de recolección de datos utilizados en esta investigación como ya se indicó en el cuadro de las fases de investigación, se utilizaron guiones de discusión, observaciones, matriz de análisis de documentos y triangulación. En las estrategias de análisis de datos podemos resaltar la descripción del caso y el contexto en el que se enmarca y aplicación de la estrategia en el grupo primario de moneda extranjera de Bancolombia.

3.3.2.1 Matriz de análisis documental

Se analizaron documentos en la primera y tercera fase de la investigación teniendo en cuenta los postulados referentes a trabajo colaborativo y gerencia humanista expresados en los documentos de estado y las políticas del grupo Bancolombia. A partir de este análisis se desarrollará la triangulación según las categorías de análisis para determinar convergencias, divergencias e interpretar las fortalezas y debilidades en estos documentos que permitan la estructuración de una estrategia formativa en estas materias.

3.3.2.2 Grupo focal

También el grupo focal que está moderado desde un guion con preguntas orientadoras permitirá reconocer la percepción de los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia sobre

las categorías de análisis relacionado con las fases dos y tres de la investigación y los mismos objetivos específicos. Esto con el fin de comparar los resultados del análisis documental con el grupo focal y diseñar la estrategia que se aplicó como piloto en la gerencia de moneda extranjera para el fortalecimiento de la habilidad blanda del trabajo colaborativo. Para este grupo el instrumento central fue el guion de discusión que orientó a los participantes en torno a las categorías de análisis.

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GRUPO FOCAL

PREGUNTAS ORIENTADORAS

Con el presente instrumento de investigación se busca recopilar información del grupo de siete gerentes de moneda extranjera de Bancolombia con fines académicos para el diseño de una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo desde el enfoque de la gerencia humanista. Estas preguntas son orientadoras y no están sujetas a ninguna evaluación o resultado que impacte de manera negativa o positiva sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Trabajo colaborativo y gerencia humanista:

PREGUNTAS ORIENTADORAS
DESCRIPCIÓN DEL GRUPO FOCAL: 7 personas entre los 25 y 60 años, profesionales especializados en asuntos de comercio exterior y con experiencia en el sector financiero de más de 5 años cada uno.
FECHA:
1. Desde su práctica gerencial, ¿Cómo define trabajo colaborativo?
2. ¿En qué actividades puntuales de su cotidianidad evidencia el trabajo colaborativo?
4. ¿En su formación gerencial se encuentra algún módulo para el trabajo colaborativo?
5. ¿Encuentra fortalezas y debilidades en este aspecto (formación en trabajo colaborativo)?
6. ¿Si se fomenta el trabajo colaborativo mejoran los resultados gerenciales?

7. ¿Considera necesaria la formación para el trabajo colaborativo?
8. ¿Qué rol cree que desempeñan la empatía y la comunicación en el trabajo colaborativo?
9. Con todo lo anterior ¿podría usted definir la Gerencia o Gestión Humana?
9. ¿Qué propuestas haría en la construcción de una estrategia formativa para fortalecer el trabajo colaborativo en su rol?

3.3.2.3 Encuesta de valoración

Desde este instrumento se abordan las categorías de habilidades blandas, trabajo colaborativo y gerencia humanista. Se aplicó luego de desarrollar el piloto de la estrategia formativa con los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia en la fase cuatro de la misma investigación relacionada con el cuarto objetivo específico. Permitted evaluar, desde la perspectiva de los participantes, la aplicación de un modelo similar para la formación de gerentes sobre el trabajo colaborativo y la gerencia humana como base para la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre:

Cargo:

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?

Sí__ No__

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.					
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.					
Puedo comunicarme asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.					
Soy empático y evito juzgar las					

actuaciones de los demás.					
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.					
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.					
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.					
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.					

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual						Grupal
Única						Periódica
Dinámica						Pasiva
Evaluada						Sin evaluar
Teórica						Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí__ No__

Gracias por su apoyo.

3.4. Aplicación de instrumentos

Los instrumentos se aplican según las fases descritas en la tabla 3 a los documentos de calidad de vida de Bancolombia y en los espacios de comité primario de moneda extranjera los miércoles para las propuestas y aplicación de la estrategia formativa.

Desde la metodología del estudio de caso se abordan las fases de diagnóstico, recopilación de datos, análisis y reflexión. Para el diagnóstico, se hace una revisión de los documentos oficiales de Estado que contemplan el trabajo colaborativo y la gerencia humanista junto con las políticas establecidas en Bancolombia para estos aspectos. Adicionalmente, se puede considerar parte del diagnóstico, las definiciones que los gerentes dan acerca de Trabajo Colaborativo y Gerencia Humanista en su práctica cotidiana.

La recopilación de datos en el focus group y la encuesta, permiten un acercamiento a las categorías desde la experiencia de la población objeto de estudio. Se lleva a cabo en los espacios de comité, así como la experiencia piloto “Everest” planteada desde el auto conocimiento y el reconocimiento del otro como compañero de trabajo y ser humano. La aplicación de esta estrategia formativa tiene impacto en la comunicación del equipo a un nivel más personal e íntimo que favorece la cooperación desde el acercamiento en la actividad que promueve la confianza.

Para el análisis de resultados se utilizan las matrices anexas y es posible llegar a la reflexión de que el equipo puede fortalecer sus habilidades de liderazgo y crecer en colaboración si se encuentra en un ambiente de bienestar y confianza con sus colaboradores. También se llega a la conclusión de que el liderazgo se puede ejercer desde cualquier rol, gerencial, administrativo

u operativo, pues siempre existe la oportunidad de crecer y favorecer el engranaje colectivo para el logro de los objetivos trazados.

3.5. Cronograma de Investigación

Tabla 4

CRONOGRAMA DE INVESTIGACIÓN		
ACTIVIDADES	FASES	FECHAS
Planteamiento del problema	Fase # 1	Febrero 2022
Pregunta problema		Marzo 2022
Meso contexto		Abril 2022
Meso contexto		
Micro contexto		
Justificación de la pregunta		
Objetivos generales y específicos		
Justificación de la pregunta	Fase # 2	Mayo 2022
Objetivos generales y específicos.		Junio 2022
		Julio 2022
		Agosto 2022
Estado del arte	Fase # 3	Agosto 2022
Marco Teórico		Septiembre 2022
Metodología		Octubre 2022
Métodos e instrumentos		Noviembre 2022

Fases de investigación		Enero 2023
Cronograma		Febrero 2023
Aplicación de Instrumentos	Fase # 4	Junio 2023
Resultados		Octubre 2023
Análisis de resultados		Noviembre 2023
Corrección estilo		Enero 2024

4. CAPITULO IV

4.1.Resultados

Los resultados de la presente investigación se presentan por objetivo. Como los objetivos específicos contribuyen a la consecución del objetivo general, se presentarán primero los resultados obtenidos en cada uno de ellos para, finalmente, mostrar la estrategia formativa que se formula para el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia.

- 4.1.1 Identificar referencias sobre trabajo colaborativo, gerencia humanista y formación en estos aspectos; planteadas en los documentos oficiales de Estado y las políticas de Bancolombia:

En la matriz de análisis documental anexa -ver Tabla 5- se recopila la información relacionada con las categorías de estudio de esta investigación: Trabajo colaborativo y gerencia humanista. De cada una se extrae una interpretación específica para llegar finalmente a una interpretación general de lo que el documento trata sobre cada categoría.

Tabla 5

Matriz de análisis documental: Aspectos mencionados en los documentos oficiales y política de Bancolombia sobre gerencia humana.

Matriz de análisis documental: Trabajo colaborativo, gerencia humanista y formación en los documentos oficiales y política de Bancolombia sobre gerencia humana							
Objetivo: Identificar referencias sobre trabajo colaborativo, gerencia humanista y formación en estos aspectos; planteadas en los documentos oficiales de Estado y las políticas de Bancolombia.							
DOCUMENTO	Ley 1064 de julio 26 de 2006		Ley 1010 de julio 26 de 2006		Política de Gestion Humana Bancolombia		INTERPRETACIÓN GENERAL
CATEGORÍA	DATOS	INTERPRETACIÓN	DATOS	INTERPRETACIÓN	DATOS	INTERPRETACIÓN	
TRABAJO COLABORATIVO	Menciona la importancia de la educación para el trabajo y la técnica. Hace referencia a empleados y empleadores.	No hace referencia al trabajo colaborativo específicamente sino al Sistema Nacional de formación para el trabajo aunque considera a sus actores: empleados y empleadores.	Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones laborales.	En cuanto a trabajo colaborativo, hace énfasis en el marco en que debe presentarse, horarios y objeto de las solicitudes. Sin embargo, no motiva a la construcción de estrategias para fomentarlo sino que establece las acciones reactivas una vez ha ocurrido.	Desde la cultura organizacional del MovimientoB y las estrategias de formación para el liderazgo, Bancolombia busca educar a su talento en torno al trabajo colaborativo, la escucha, empatía y servicio.	Promover la colaboración es un pilar fundamental de la cultura en Bancolombia. Se procura el trabajo en sincronía con otros equipos y personas, compartir conocimiento y experiencia, constituir equipos diversos y gestionar las emociones propias.	Las compañías actúan como personas independientes que definen sus estrategias y direccionan actividades para promover el trabajo colaborativo sin que este esté enmarcado con contundencia en las normas analizadas.
GERENCIA HUMANISTA	Se mencionan los cambios en la denominación de Educación no formal para pasar a llamarse Educación para el Desarrollo Humano. Considera a empleadores y empleados en un esquema que prioriza el retiro de prestaciones sociales como cesantías para la formación en estos aspectos.	Resalta la importancia de que esta formación para el desarrollo humano es crucial y no debe discriminarse. La "Eduación para el trabajo y desarrollo humano" es catalogada como formación técnica.	Tomando como base las relaciones laborales que son de hecho relaciones humanas, la ley hace referencia a los diferentes escenarios de acoso, hostigamiento, burla, maltrato, persecución, entorpecimiento, inequidad y desprotección a los que pueden estar sujetos los trabajadores.	Esta ley define las distintas formas de acoso laboral y da un marco general para la Gerencia Humanista y dicta la necesidad de que las compañías establezcan mecanismos para su prevención. Sin embargo, presenta caducidad para ciertas acciones de acoso de 6 meses desde que se presentan.	LíderB en Bancolombia es la estrategia que representa la evolución de los comportamientos a fortalecer o adaptar para ejercer el liderazgo que requiere la organización. Plan de formación Líder Es, Líder como creador de futuro y Decisión para la acción.	Desde el fomento del bienestar siendo coherentes entre lo que se dice, se siente, se piensa y hace y actuando con contundencia para lograr un clima de respeto la organización busca potenciar la Gerencia Humanista.	La base de la Educación para el Desarrollo Humano es precisamente el Humanismo y sobre esta base interactúan los actores: Estado y Organizaciones para propender por climas laborales libres de acoso. Sin embargo, las normas analizadas no enmarcan acciones específicas que las empresas deben instaurar para favorecerla. También es libre el manejo.

En este primer objetivo se abordan la Ley 1064 de julio 26 de 2006, Ley 1010 de julio 26 de 2006 y la política de gestión humana de Bancolombia. A continuación, se expone por categorías una síntesis de lo hallado y mostrado en la tabla 5 como resultado del análisis documental.

Categoría de trabajo colaborativo: Sobre trabajo colaborativo, los resultados del análisis arrojan que las leyes tratan sobre la importancia de la educación y formación para la técnica laboral. Adicionalmente, dictan el marco general para sancionar el acoso laboral y hostigamiento. Por su parte, la política de Bancolombia menciona que el trabajo en equipo es una característica inherente al liderazgo que espera retener la organización.

Categoría de gerencia humanista: Sobre gerencia humanista en el marco legal colombiano se cambia la denominación de Educación no formal a Educación para el desarrollo Humano. Adicionalmente, se establecen los escenarios de relacionamiento humano y cómo estos pueden ser hostiles para algunos trabajadores que pueden encontrar en la Ley 1010 un mecanismo de protección y defensa de sus derechos humanos. Según la política de Bancolombia, la gerencia humana está inscrita en la figura del Líder B que tiene características específicas en torno a la comunicación, el cumplimiento de los objetivos, la empatía y el compromiso.

La formación o el fomento de estrategias educativas en estas categorías son mencionados en la Ley 1064 y la política de gestión humana de Bancolombia. La primera, expresa de forma incipiente cómo pueden formarse los colaboradores en habilidades distintas a las técnicas y que estas pueden considerarse formación para el desarrollo humano. También hace énfasis en que el empleado puede utilizar parte de sus prestaciones sociales para formarse en este sentido siempre que lo considere como alternativa al uso de estos fondos para la compra de vivienda. Por su parte, Bancolombia propone un plan estratégico de liderazgo para los cargos gerenciales y

administrativos que se nutre de módulos de filosofía y humanidades para fortalecer sus habilidades blandas, entre ellas, el trabajo colaborativo.

En este último aspecto, Bancolombia presenta una ventaja competitiva y comparativa frente a los planteamientos de gobierno. Tiene una hoja de ruta clara y alianzas estratégicas con socios encargados de la formación en humanidades para sus líderes. Incorpora dentro del horario laboral un espacio de cuatro horas semanales durante tres años consecutivos para hacer de su equipo uno de alto desempeño y resultados alineados al propósito organizacional.

La organización cuenta con reconocimiento internacional en sostenibilidad que impacta a todos sus grupos de interés: clientes, empleados, socios, proveedores, sociedad. Dentro de este indicador se presentan los criterios sociales que enmarcan el bienestar organizacional y como parte de este la formación y crecimiento humano de los líderes. El banco entiende que los equipos que generan resultados extraordinarios son equipos felices, que se admiran entre sí y se conocen, por eso pone a disposición del colaborador las herramientas necesarias para su crecimiento personal y una medición periódica que le permite evaluar sus logros y reconocer sus oportunidades de la mano de líderes capacitados.

4.1.2 Analizar las experiencias y propuestas del grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia para la construcción de una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo que mejore el logro de los objetivos organizacionales:

La matriz de análisis de grupo focal -ver Tabla 6- expone los aspectos principales que menciona cada participante del grupo focal en referencia a las categorías de estudio. A continuación, se explican los resultados hallados desde las categorías de investigación como parte del grupo focal.

Tabla 6

Matriz de análisis de grupo focal: Trabajo colaborativo y gerencia humanista

Matriz de análisis de grupo focal: Trabajo colaborativo y gerencia humanista								
Objetivo: Analizar las experiencias y propuestas del grupo de gerentes de moneda extranjera de Bancolombia para la construcción de una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo que mejore el logro de los objetivos organizacionales.								
CATEGORÍA / ENCUESTADO	E1: VA	E2: JF	E3: DM	E4: JS	E5: CJ	E6: JR	E7: LR	CONCLUSION
TRABAJO COLABORATIVO	"Que todas las áreas estemos yendo a un mismo objetivo, tenemos un propósito dentro de la empresa y todas las áreas. Todos vamos para el mismo norte"	"Todos le brindamos un buen servicio al cliente" "Actividades de comunicación, nuestro lenguaje se entrelaza" "Comunicación es el primer paso para conseguirla"	"Cómo nos ayudamos todos desde nuestro rol. Cada rol aporta un granito de arena." " El banco nos forma para el trabajo colaborativo en todos los módulos de escuela de negocios"	"Intervienen varias personas, el talento, las ideas, el recurso físico y cada uno aporta a un objetivo común" "Se requiere empatía y comunicación. Comunicación en mayor proporción"	"En el trabajo colaborativo se trabaja como un sistema, como un engranaje o un reloj. Todas las partes aportan a un objetivo" "Somos humanos antes que empleados, por eso la empatía, comunicación y perdón son claves"	"Cada parte, independiente de la labor que llevemos a cabo es importante para el objetivo" " Trabajo en células y no en segmentos independientes"	"Todo en la vida es trabajo colaborativo tanto a nivel personal como laboral" "La dupla de moneda extranjera y mesa de dinero es un ejemplo de trabajo colaborativo cotidiano"	La idea central del trabajo colaborativo para los gerentes tiene que ver con el objetivo común o con la idea de que todos trabajan por una misma meta con un propósito claro y único.
GERENCIA HUMANISTA	"Se considera gerencia humana a un área del Banco" "Está conformada por otras personas y estas tienen sus propios objetivos y esquemas de medición"	"Bienestar e interacción de las personas en el espacio laboral" "Manejo o administración de las personas a cargo"	"Es un área específica con roles para potencializar el talento de las personas" "Descubrir talentos y hacerlos visibles"	"Primero el ser y luego el hacer. Trabajamos en función de las personas" "Ser humano en el que la empatía y la comunicación desempeñan un rol fundamental"	"Identificamos talentos y capacidades de cada persona para que se vea reflejado en los resultados"	"Descubrir el potencial de las personas y alinearlos con los objetivos de la organización"	"En el banco se llama Gestión Humana y no Recursos Humanos" "Las personas más que un recurso son una capacidad"	Inicialmente se concibe la Gerencia Humana como un área y durante el grupo de discusión se deja la inquietud de que la Gerencia Humanista corresponde a todos. Líderes y Colaboradores. Es transversal.
PROPUESTA	"Identificación de los talentos de cada uno y hacerlos visibles para potencializarlos" "Existen talentos naturales que pueden no estar relacionados con temas laborales y que vale resaltar"	"Actividades de integración de las personas fuera del espacio laboral"	"Tomar un café, discutir temas personales en espacios presenciales"	"Generar espacio de interrelación y auto conocimiento. Todo parte del conocimiento personal"	"Que las actividades de liderazgo se extiendan a las áreas operativas"	"Nos podemos conocer más como personas, lo que nos gusta fuera del trabajo y encontrar puntos comunes"	"Hay muchas cosas por conocer del universo del otro, puede pasar que trabaje con alguien y no esté enterado de que tenemos mucho en común a nivel personal"	En general la propuesta de propósito y cultura organizacional de Bancolombia está interiorizada. Lo que los gerentes encuentran carente es la comunicación más personal y el reconocimiento de esferas del colaborador distintas al aspecto profesional o laboral.

Sobre trabajo colaborativo, el grupo focal está de acuerdo con que todos los colaboradores son importantes para Bancolombia y es fundamental la sincronía, el trabajo en “engranaje, sistema o reloj”. Esta coordinación se logra por el conocimiento y la interiorización de un propósito que permea todas las áreas y que permite identificar los puntos comunes que favorecen la comunicación para llegar a crear bienestar para todos.

El equipo coincide en que Bancolombia maneja un lenguaje común, cercano y un clima de excelente servicio de cara al cliente. También expresa que para lograr el objetivo que se comparte, necesariamente intervienen factores como: las personas, el talento, las ideas y el recurso físico; y cada factor es indispensable para su consecución.

Sobre gerencia humanista, inicialmente el equipo manifiesta que se trata de un área del banco que se encarga de todos los temas administrativos, nómina y bienestar. Los gerentes están de acuerdo con que hace parte de la estructura organizacional como un equipo distinto al suyo. Incluso, mencionan que en el banco no se llama Recursos Humanos sino Gestión Humana, al equipo de personas que se encarga de la administración del personal en la organización y potencializar su talento.

En Bancolombia se destaca la formación a líderes desde la escuela de liderazgo. Sin embargo, el equipo menciona la importancia de que en estos programas se incluya a los cargos operativos y que las áreas trabajen todas enfocadas pensando en el bienestar del cliente porque encuentran como debilidad algunas barreras operativas que genera el proceso y que pueden ser solventadas si se piensa primero en el cliente y la relación establecida con él.

Los Gerentes concuerdan en que los espacios de integración fuera del laboral pueden traer mucho bienestar y colaboración en los equipos porque se conocen otras dimensiones de las personas que están a su alrededor. Quieren descubrir talentos ocultos y ponerlos al servicio de la

comunidad para el logro de objetivos. Proponen momentos de comunicación abierta en el que se traten temas de reconocimiento personal, compartir sobre los hobbies, las situaciones familiares y las motivaciones de cada uno. Sobre esta base se construye la propuesta “Everest” que se expone a continuación.

4.1.3 Estructurar una estrategia formativa en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque la gerencia humanista.

Para este objetivo se lleva a cabo la triangulación de la información más relevante obtenida en los resultados de los primeros dos objetivos que hacen parte del diagnóstico que tiene que ver con el reconocimiento de los sentimientos y perspectivas personales y del equipo de trabajo, la inclusión de cargos operativos en esta estrategia de formación, la necesidad de relacionamiento en espacios fuera del laboral y la necesidad de profundizar en la empatía como herramienta fundamental para el trabajo colaborativo. En esta fase se estructura la estrategia formativa que se aplicará al equipo de trabajo teniendo en cuenta los hallazgos de la primera fase y desde estos hallazgos ya mencionados, se procede con la estructuración.

A continuación, se explican los resultados principales de la triangulación que luego llevan a la construcción de la estrategia formativa como objetivo general de esta investigación.

Como producto de la triangulación -ver Tabla 7- es posible identificar la importancia de la autonomía de la empresa para establecer sus programas de formación. Cada organización es libre de proponer a sus equipos de trabajo un estilo y estrategia que se enmarca en la llamada cultura organizacional y que orienta a los colaboradores en un propósito.

Precisamente el objetivo de esta investigación apunta al logro de objetivos organizacionales.

Y esta triangulación hace evidente que si los objetivos no son divulgados o no se conocen y se interiorizan en comunidad, no es posible llegar a un común resultado que emerge del propósito. En este objetivo común se enfoca la organización y este es un hecho que los líderes recalcan durante su conversación.

Por supuesto, también mencionan la necesidad de que haya interacción desde la dimensión personal de los colaboradores. Según ellos todo va más allá de los aspectos laborales y ese reconocimiento del otro como ser humano puede favorecer la motivación, cercanía y cooperación para continuar trabajando como equipo coordinado.

Referente a la gerencia humanista, se reconoce la importancia de la formación del líder y su equipo. Los gerentes concuerdan en que esta área es transversal a toda la organización y que corresponde a todos fortalecer su desarrollo. También se menciona que es relevante el reconocimiento de los talentos de los equipos de trabajo, hecho que se busca poner de manifiesto en la estrategia formativa propuesta a continuación.

Entonces, para la elaboración de esta estrategia formativa, se diseña y propone la actividad denominada “Everest”. Se desarrolla durante el espacio de grupo primario de moneda extranjera y pretende la conexión personal de los participantes con aquello que los representa a ellos mismos y a los otros. Posteriormente, se sensibiliza al equipo con un video relacionado con la expedición Everest para profundizar en el rol necesario que cada uno representa para el equipo de moneda extranjera como cada escalador lo representa en la montaña.

Tabla 7

Matriz de triangulación para la elaboración de estrategia formativa

Matriz de triangulación para la elaboración de estrategia formativa			
Objetivo: Estructurar una estrategia formativa en la competencia blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera de Bancolombia desde el enfoque la gerencia humanista.			
CATEGORÍA	DOCUMENTOS	FOCUS GROUP	TRIANGULACIÓN
TRABAJO COLABORATIVO	Las compañías actúan como personas independientes que definen sus estrategias y direccionan actividades para promover el trabajo colaborativo sin que este esté enmarcado con contundencia en las propuestas de gobierno.	Parte del establecimiento de un objetivo común en el que se enfoca toda la organización. Los planes de formación hacen énfasis en esta competencia. Sin embargo, son indispensables las actividades de conocimiento sobre la esfera personal fuera de lo laboral.	Con estos hallazgos se elabora la estrategia enfocada en el auto conocimiento y el compartir de alguna imagen que represente a los participantes como personas.
GERENCIA HUMANISTA	La base de la Educación para el Desarrollo Humano es precisamente el Humanismo y sobre esta base interactúan los actores: Estado y Organizaciones para propender por climas laborales libres de acoso. Sin embargo, las normas analizadas no enmarcan acciones específicas que las empresas deben instaurar para favorecerla. También es libre el manejo.	Se considera un área transversal a la organización que está precisamente compuesta por personas. La formación se debe ofrecer a todos los cargos pues el liderazgo se puede ejercer desde cualquier rol. La gerencia humanista permite potenciar talentos y darlos a conocer.	Desde estas conclusiones se propone una reflexión sobre la importancia de cada persona en la montaña para la supervivencia del equipo. Necesidad de transformación de la visión de Gestión Humana: más allá de un área independiente.

A continuación, se presenta una guía de la estrategia Everest que se estructuró como resultado de este objetivo específico y posterior a la fase diagnóstica de investigación.

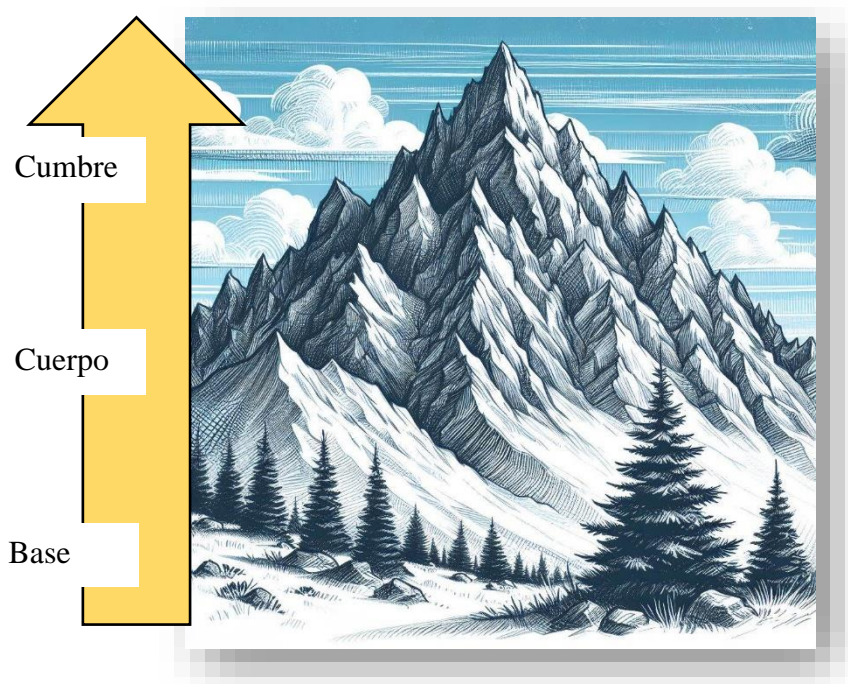
Guía para la aplicación de la estrategia CONEXIÓN EVEREST ME

Objetivo de la estrategia:

Fortalecer el trabajo colaborativo del equipo de moneda extranjera desde el reconocimiento de aspectos personales y la relación de su cotidianidad gerencial con la travesía de alta montaña.

A continuación, se explica el objetivo de la estrategia formativa mediante la ilustración 1 de elaboración propia y el aporte de cada actividad para la formación del equipo de moneda extranjera.

Ilustración 2 La montaña Conexión Everest ME



La base de la montaña representa el fundamento teórico de la investigación y se refiere a las categorías de gerencia humanista y trabajo colaborativo que se explican en la temática de la presente guía. La estructura de la actividad está representada por el cuerpo de la montaña y se basa en los resultados recopilados en la fase diagnóstica dado que las políticas de gobierno que más se relacionan con gerencia humana, no contemplan la necesidad de incorporar formación en el trabajo colaborativo o habilidades blandas de los empleados. Esta estructura también tiene en cuenta las opiniones de las gerentes recopiladas en el grupo focal, por esta razón se decide aplicar tanto al equipo operativo como al equipo de gerentes en busca del acercamiento desde lo personal para lograr mayor integración laboral. Finalmente, la cumbre simboliza el alcance de la

actividad de cara a la integración del equipo de trabajo y al bienestar de sus integrantes. Como se menciona en la justificación de esta investigación, se espera que los niveles de felicidad organizacional sean mayores representados en una cohesión de equipo y trabajo común que lleven a todos al logro de sus objetivos tanto personales como profesionales.

Temática:

- Trabajo Colaborativo: motor para el éxito empresarial desde la unión de capacidades y el reconocimiento del valor de cada integrante en la organización. Es un camino que puede llevar al cumplimiento de objetivos organizacionales. No solo trae consigo resultados empresariales, sino que también mejora la calidad laboral de los trabajadores y fomenta la formación de líderes dentro de las organizaciones.
- Gerencia humanista: colocar en el centro de la actividad de la organización al ser humano, sus motivaciones, relaciones, conocimiento, y creatividad, lo cual se combina con el bienestar de reconocimiento y la satisfacción de necesidades de los miembros de la empresa.

Recursos necesarios:

CONEXIÓN EVEREST ME

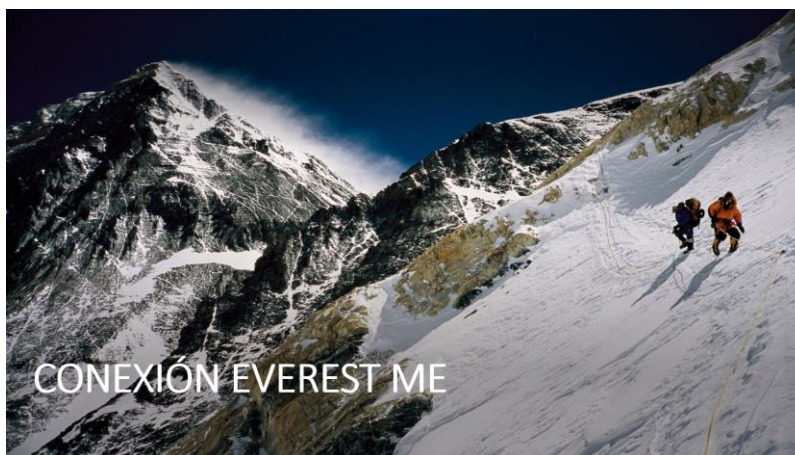
<p>1</p> <p>Categorías</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo. • Gerencia Humanista . 	<p>2</p> <p>Actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyección inicial. • Conexión con el momento presente. • Imágenes y respuestas de conexión. • Reflexión. • Video Everest. • Comentarios finales. • Cierre. 	<p>3</p> <p>Tiempo requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 minuto. • 15 minutos. • 20 minutos. • 5 minutos. • 3 minutos. • 15 minutos. • 2 minutos. 	<p>4</p> <p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas. • Imágenes que representan al equipo - cada persona trae una-. • Video trailer. • Padlet: aplicación móvil
--	---	---	--

Actividades:

1. Proyectar Ilustración 3: Conexión Everest ME. Tiempo requerido: 1 minuto

Ilustración 3

Diapositiva 1



2. ¿Por qué estamos aquí? ¿Qué debe caracterizar a un gerente o asesor humanista?:

Para esta actividad se propone un tablero de Padlet ¹ en el cual los participantes deben poner una fotografía que los represente y junto a ella agregar la respuesta a las dos preguntas planteadas en el encabezado. Tiempo requerido: 15 minutos. Proyectar:

Ilustración 4

Diapositiva 2



3. Compartir de imágenes y puesta en común de las respuestas a las preguntas: En este punto se propone contar la historia que está en la fotografía que representa a cada participante. Se conversará sobre el motivo por el que esta imagen los identifica, quiénes están en la fotografía, cuál es la sensación que esta imagen provoca en ellos. Posteriormente, se comunicará lo que cada uno respondió a las cuestiones ¿por qué estamos aquí? ¿Qué debe caracterizar a un gerente o asesor humanista? Tiempo requerido: 20 minutos. Proyectar:

Ilustración 5

Diapositiva 3

¹ Aplicación virtual de libre acceso para el trabajo colaborativo en tableros compartidos:
<https://es.padlet.com>



4. Reflexión inicial: La importancia de conocernos personalmente y reconocer el valor del otro: Para esta actividad se propone que el moderador de la introducción a las actividades de montaña y acompañado por el siguiente recurso visual pueda compartir con los participantes la necesidad de llevar a la montaña aquello que es estrictamente necesario para sobrevivir y tener una carga ligera. También, se espera que el moderador converse sobre el papel tan relevante que desempeña cada escalador en una montaña y el reconocimiento del objetivo común o propósito: la cima. Esta reflexión se basa en las interacciones que se han tenido en el grupo focal en las que los participantes reconocen la importancia de tener un mismo objetivo, aunque las motivaciones individuales sean distintas. Aquí se pueden tomar como ejemplo las motivaciones personales de algunos compañeros y el valor que trae para el equipo reconocerlas pues antes esto no había sucedido. Puede que estemos haciendo parte de un equipo que no conocemos y este hecho dificulta el trabajo colaborativo y el crecimiento para llegar a la meta. Tiempo requerido: 5 minutos.
5. Observar el video en equipo: [EVEREST | Trailer](#). Tiempo requerido: 3 minutos.

6. Comentarios video Everest: Se propone la idea de que los gerentes y asesores son parte de una travesía de alta montaña y de cuál sería su actuación y qué considerarían necesario para tener en esta experiencia. Es importante mencionar todos los recursos, tanto físicos como intelectuales. Para este momento de comentarios se propone que el moderador se base en los aprendizajes que la montaña ha dado a Karla Wheelock quien propone que cada uno tiene su propia montaña y lo importante es la actitud en la vida y su anécdota sobre el trabajo en equipo y las claves en la montaña. La importancia de la actitud en la vida. Karla Wheelock, alpinista. El protagonismo antes era del líder. Vale la pena profundizar en cómo antes se entendía que cada uno solo puede subir la montaña, sin la necesidad de crear una cuerda como equipo. El trabajo en equipo y la verdad de cómo el ir encordado puede favorecer el ritmo, las huellas y el logro del objetivo planteado. Tiempo requerido: 15 minutos.

Ilustración 6

Diapositiva 4



7. Cierre: Agradecimientos y despedida. Tiempo requerido: 2 minutos.

4.1.4 Aplicar para su validación la estrategia formativa de la habilidad blanda del trabajo colaborativo, como una experiencia piloto a gerentes de moneda extranjera de Bancolombia en el espacio de comité primario.

La actividad se aplicó en el espacio de comité primario el 20 de septiembre de 2023 y se llevaron a cabo posteriormente las encuestas de validación sobre la posibilidad de crear una estrategia para la formación en trabajo colaborativo para el equipo.

Las diapositivas presentadas se estructuraron tomando como referencia el tráiler de Everest que se menciona en la lista de actividades. Adicionalmente, se abordó la temática de la montaña porque hace alusión al objetivo que, aunque no es cercano, desde la colaboración y el trabajo colaborativo, es posible dar pasos para alcanzarlo. También se profundizó en la intervención de Karla Wheelock sobre la actitud de los equipos y los posibles resultados que se pueden obtener desde una posición egoísta o una holística de equipo.

Principalmente el Padlet reflejó las posturas del equipo de trabajo frente al motivo por el cuál habían sido convocados al espacio de formación y las características que para ellos debía tener un gerente o asesor humanista. Como resultados principales se pueden resaltar las siguientes ideas que se pueden evidenciar en las ilustraciones 7 a la 10:

Estamos aquí: “con el propósito de dar lo mejor de nosotros”, “para dejar huella”, “para fortalecernos como equipo”, “para servir de corazón”, “para hacer país”, “para crecer, ayudar, servir y conocer”, “para levantarnos sin importar los tropiezos y caídas que tengamos”, “para dar lo mejor de nosotros, servir con amor y crecer”, “para construir”, “para unirnos como equipo”, “porque somos un equipo”, “por amor a lo que hacemos”, “para dar lo mejor de nosotros”, “para

vivir nuestro propósito”, “para conectarme con mi equipo”, “porque disfruto lo que hago, aprendo cada día”, “para entregar todo el potencial, aprender y crecer”, “para ayudar a todos los que podamos”, “para hacer realidad los sueños y el propósito como equipo”, “para reconocernos y aceptarnos con admiración”, “por hacer un trabajo que amo”, “para ayudar a los demás”.

Un gerente o asesor humanista se caracteriza por: “empatía, flexibilidad, experto y visionario”, “ser el mejor en lo que hace”, “humildad y empatía”, “amor por lo que hace”, “fortaleza y felicidad por ayudar y dar un buen servicio”, “empatía, buen servicio, calidad humana”, “sortea los problemas con la mejor actitud”, “amor por las personas”, “empatía, integridad y excelencia”, “cercanía, honestidad y calidez”, “tenacidad”, “cercanía”, “nobleza”, “integralidad y amor por la labor”, “carisma, apoyo en equipo, innovación, formación”, “entrega al otro, atención y dedicación”, “respeto, apoyo, amor”, “pasión”, “liderar con el ejemplo”.

Los resultados expuestos en las siguientes imágenes son representativos para esta investigación porque demuestran la importancia de conocer desde áreas más personales al equipo de trabajo para llegar a conclusiones sobre la relevancia del aporte de los compañeros en el logro de resultados y sus principales motivaciones. De hecho, durante la discusión en equipo, se confirmó que la mayoría de los integrantes no se conocían entre sí porque se sorprendían al conocer las familias de los otros o sus preferencias y hobbies.

Cabe resaltar que este resultado aporta a la investigación en tanto que afirma la hipótesis de que el trabajo colaborativo puede fortalecer los equipos de trabajo para el logro de objetivos y promueve el bienestar en la organización. La estrategia formativa en habilidades blandas que se aplicó dejó ver que es posible la inclusión del trabajo colaborativo en la gerencia de moneda

extranjera de Bancolombia. Los participantes reconocen el valor de la integración en estos espacios y esperan poder tenerlos con mayor frecuencia.

Ilustración 7

Resultado 1 Padlet

The image shows a Padlet board titled "EXPEDICIÓN EVEREST ME" created by Catalina Jiménez. The board contains several cards with photos and text:

- Card 1:** Photo of a family. Text: "Estamos acá para dejar huella, nos tenemos que caracterizar por ser personas para recordar y ser ejemplo".
- Card 2:** Photo of people in costumes. Text: "Estamos aquí con el propósito de dar lo mejor de nosotros, de servir con amor, de crecer en todos los ámbitos por eso debemos ser empáticos, flexibles, expertos y visionarios".
- Card 3:** Photo of a group of people. Text: "Para fortalecernos como un gran equipo, romper paradigmas y ser los mejores en lo que hacemos!".
- Card 4:** Photo of a family. Text: "Estoy aquí para servir de corazón...Nos debe caracterizar la humildad y la empatía 🙌".
- Card 5:** Photo of a family. Text: "Por la voluntad de un Dios maravilloso. Nos caracteriza el amor por lo que hacemos".
- Card 6:** Photo of a couple. Text: "Para hacer país y nos caracteriza la empatía, fortaleza y felicidad por".
- Card 7:** Photo of a couple. Text: "Estoy aquí para crecer, ayudar, servir y conocer. nos debe caracterizar la empatía, el buen servicio, la calidad humana".
- Card 8:** Photo of a person in a boat. Text: "Estamos para levantarnos no importa los tropiezos y las caídas que tengamos. Hay que salir de agua y sortear los problemas con la mejor actitud".
- Card 9:** Photo of a dog. Text: "Mi Gran Amor!!!".
- Card 10:** Photo of a person. Text: "Alejandra".

Ilustración 8

Resultado 2 Padlet

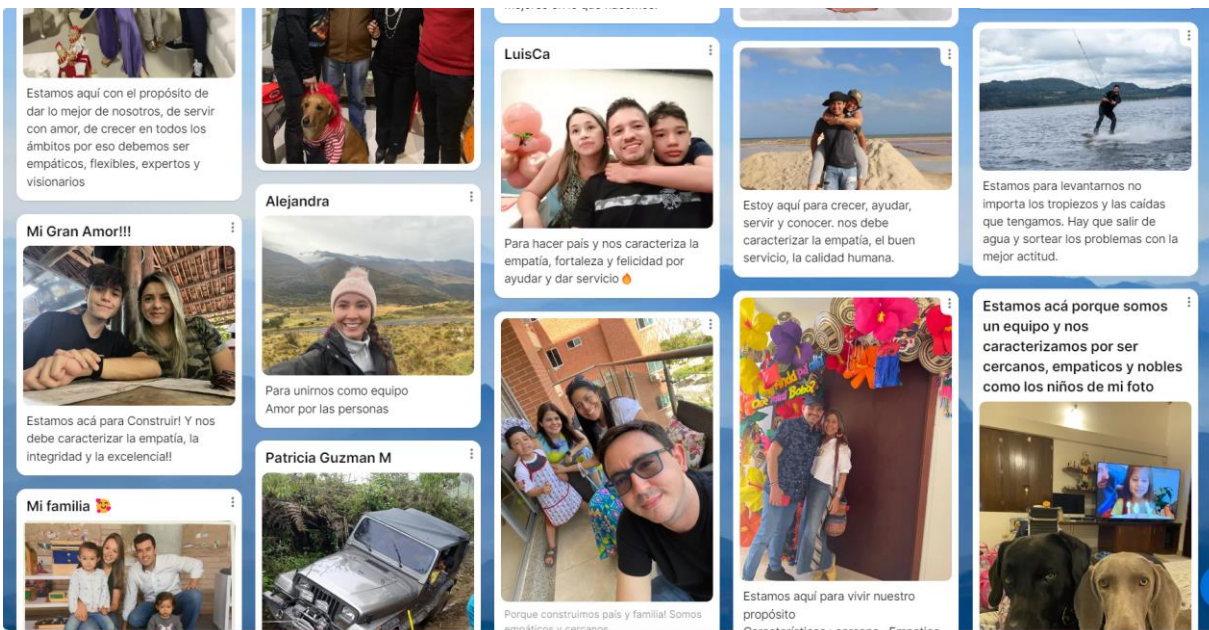


Ilustración 9

Resultado 3 Padlet

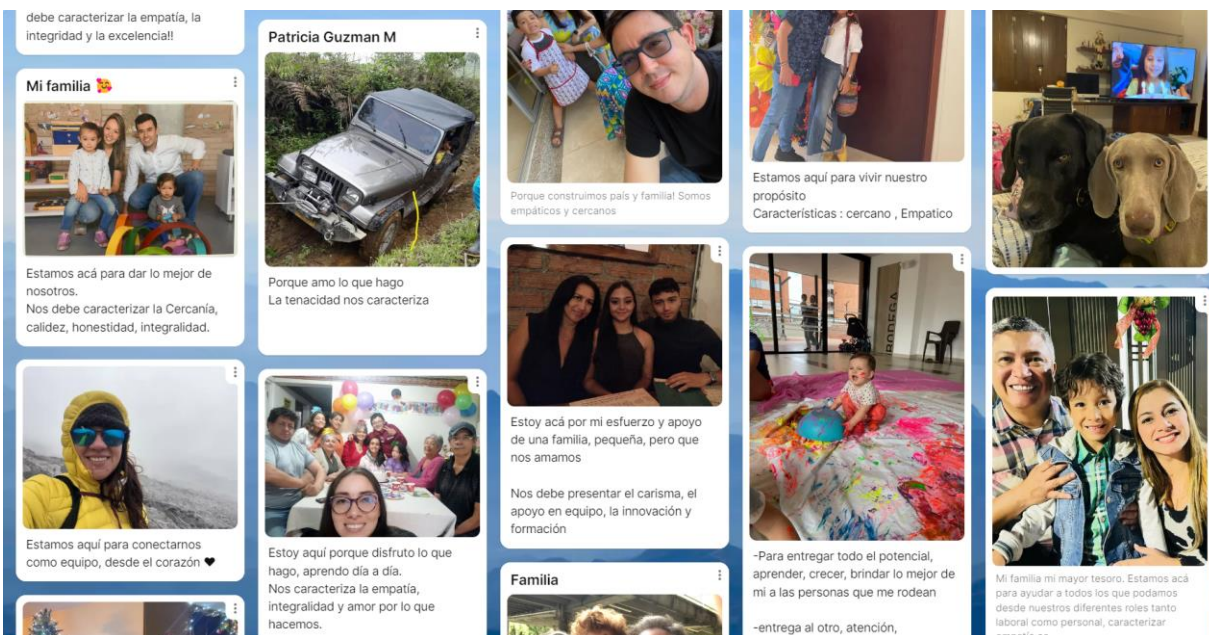
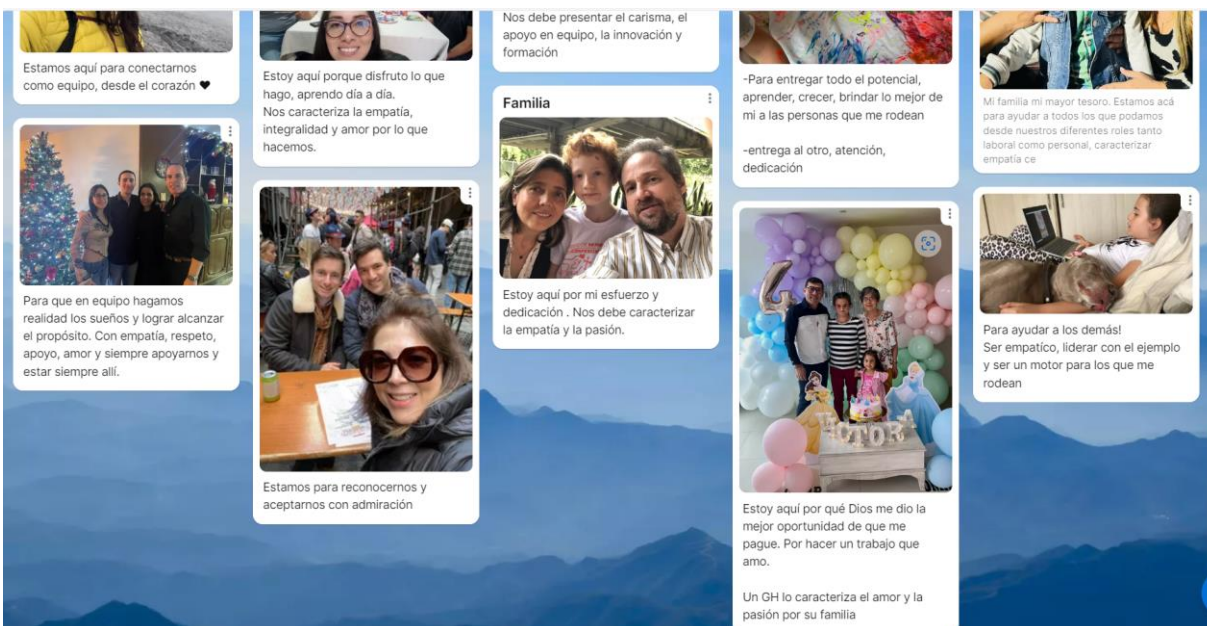


Ilustración 10

Resultado 4 Padlet



Precisamente estas ideas guardan relación con los planteamientos del marco teórico sobre la gerencia humana y enfocan al equipo en torno al concepto del trabajo en equipo junto con el papel fundamental que cada uno desempeña desde su rol haciendo parte de un todo. También en este espacio se hicieron visibles las ideas del grupo focal: propósito, empatía y liderazgo, con una transversalidad que demuestra la necesidad de partir del objetivo común en la estrategia de formación en el trabajo colaborativo que se proponga para grupos gerenciales. Tal como lo hace Bancolombia.

4.2. Análisis de resultados

Sobre el primer objetivo específico, es posible interpretar, que el marco legal que puede tener alguna relación con los conceptos de gestión humana o gerencia humanista no es específico sobre el trabajo colaborativo. Por su parte, Bancolombia sí detalla esta habilidad como un eje fundamental para ejercer el rol de líder. Al ser una persona jurídica con capacidad de decisión

frente a su marco de cultura organizacional, puede definir y direccionar su estrategia formativa e incluir allí el trabajo colaborativo como eje temático o como modelo de actuación entre colaboradores. Sin embargo, el marco legal no menciona la necesidad de implementar acciones en torno a la educación en esta habilidad.

Sobre gerencia humana, el marco legal también es incipiente, aunque menciona la defensa de los Derechos Humanos. Por su parte, Bancolombia presenta un eje temático cultural en el que sus empleados son formados y que pretende la coherencia en su actuar como líder y ser humano, encargado de la coordinación de actividades y el logro de objetivos organizacionales con la participación de un equipo colaborativo.

Las matrices presentadas en las tablas 5 y 6 reúnen información encontrada en las fuentes documentales y el ejercicio de grupo focal. Se encuentran seccionadas según las categorías del trabajo de investigación y en ellas se muestra la interpretación de la investigadora de manera que puedan extraerse conceptos que fueron utilizados para la elaboración de la estrategia formativa: propósito, equipo, liderazgo desde cada rol, relevancia de cada participante, metas y colaboración.

El segundo objetivo específico es bastante revelador en torno al nivel de interiorización de la propuesta de la organización Bancolombia para sus líderes. El líder entiende y tiene conciencia sobre la importancia de cada una de las personas que intervienen en la operación para que el objetivo se cumpla. Sin embargo, encuentra una carencia fundamental; contar con espacios de relacionamiento distintos al laboral, en los que pueda profundizar y reconocer a sus compañeros de trabajo en un nivel mucho más personal, humano.

Con esto, es posible la construcción de una propuesta formativa llamada “Everest” cuyo objetivo es el compartir aspectos mucho más íntimos como las actividades preferidas durante el

tiempo libre por el equipo de trabajo. Todo, enmarcado en la idea de que para escalar una montaña e ir todos hacia un mismo objetivo, implica preparación, ligereza de equipaje, pero elementos básicos y vitales, entre ellos el auto conocimiento de las habilidades, debilidades y destrezas y el reconocimiento de las de los demás. Esto, con el fin de lograr canales de comunicación más efectivos para el trabajo colaborativo.

El desarrollo de la actividad fue exitoso y es posible analizar que el equipo de trabajo sí prefiere que este tipo de estrategias se presenten para lograr unidad y reconocimiento. Estas actividades son pasos iniciales que forman parte de un todo y complementan la formación periódica que tienen los gerentes de Bancolombia. De hecho, favorecen su interacción con los colaboradores y el equipo de trabajo operativo con el que no suele interactuar en espacios distintos al laboral.

Cabe resaltar que la mayoría de los involucrados participaron activamente, aunque otros seguían desarrollando sus actividades cotidianas sin dar demasiada importancia a este espacio. Esto permite la interpretación de que finalmente, aunque se dispongan los recursos y el espacio para la aplicación de este tipo de estrategias, el trabajo colaborativo y la intención de profundizar en su concepto requiere de compromiso personal y con el equipo y de manera definitiva solamente el involucrado puede movilizarse para desarrollarlo.

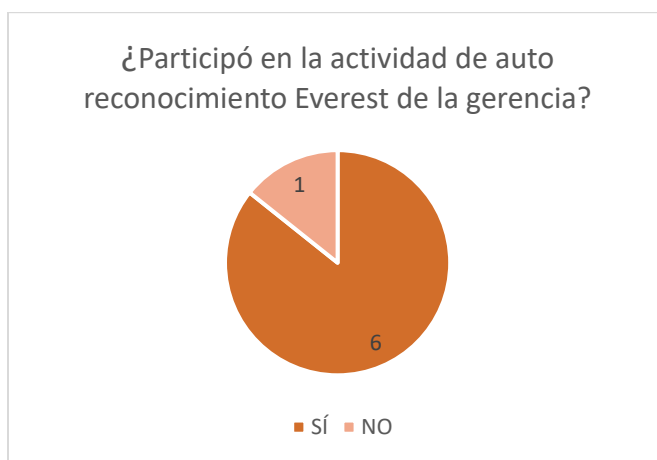
Frente a los resultados de la encuesta aplicada a algunos participantes de la actividad y el total de los gerentes que fueron entrevistados en el grupo focal, se llevó a cabo el siguiente análisis gráfico que permite de manera visual tener un registro de los conceptos gerenciales en torno a gerencia humanista y trabajo colaborativo posterior a la aplicación de la estrategia formativa piloto. También se extrae información sobre las características principales que para los

participantes tendría una actividad como la propuesta y la intención del equipo de continuar con la aplicación de estas herramientas para la promoción del trabajo en equipo.

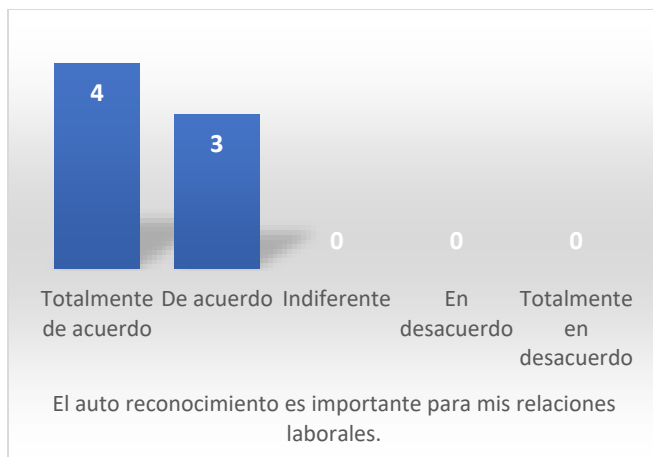
En la actividad de Conexión Everest de la gerencia participaron seis de los siete encuestados porque uno de ellos se encontraba en periodo de vacaciones durante la prueba piloto. Todos accedieron a resolver la encuesta posterior a la aplicación de la prueba piloto y están totalmente de acuerdo y de acuerdo con que conocerse individualmente es importante para sus relaciones laborales. De hecho, tiene que ver con la aplicación de la estrategia en el equipo porque se invitó a los participantes a elegir una imagen que los representara y esto implica auto conocimiento para luego entrar a reconocer al otro.

A continuación, se muestra de manera gráfica el resultado de la encuesta aplicada al equipo de gerentes con el fin de tener un resumen visual sobre las posturas con las que se concluye el espacio de prueba piloto y los planes de acción a futuro para la aplicación de estrategias similares.

Gráfica 1 Participación en la actividad de reconocimiento Everest de la gerencia

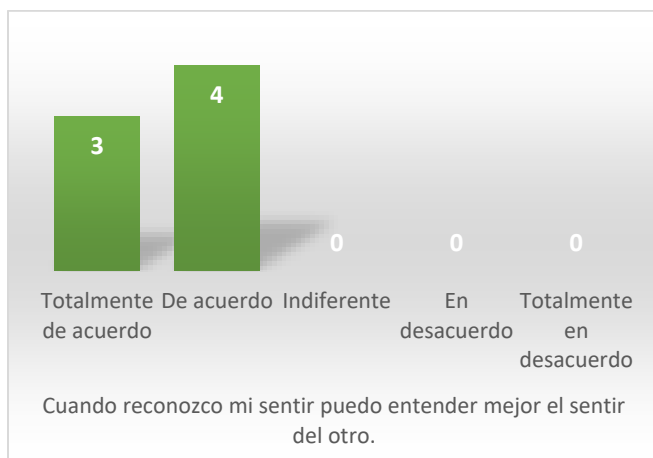


Gráfica 2 Importancia del auto reconocimiento.



Esta primera pregunta está directamente relacionada con la segunda que tiene que ver con la facilidad para entender el sentir de las demás personas luego de tener conocimiento del sentir individual. Aquí los encuestados coinciden y están de acuerdo o totalmente de acuerdo, validando la afirmación desde la cual se puede interpretar que una buena estrategia de iniciación en la formación para el trabajo colaborativo tendrá que ver con el conocimiento personal para luego reconocer al otro y validar sus características.

Gráfica 3 Sentir propio y sentir del otro.

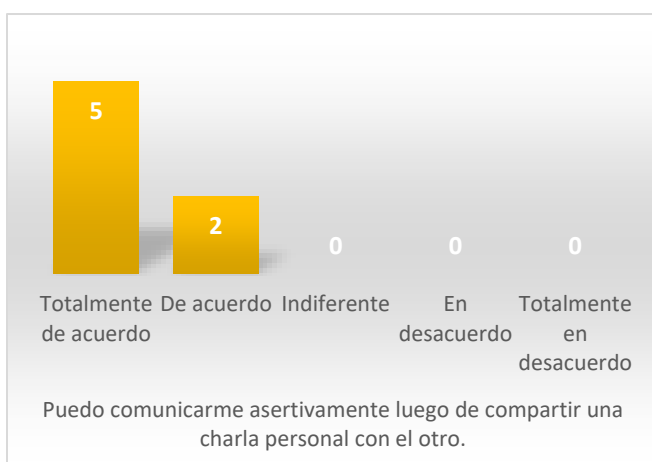


La mayoría de los encuestados coinciden en que la comunicación asertiva tiene relación con el compartir personal previo con el otro. Precisamente en la gráfica 4 se hace visible el aporte de las actividades fuera de la laboral que promueven el conocimiento profundo de los colaboradores

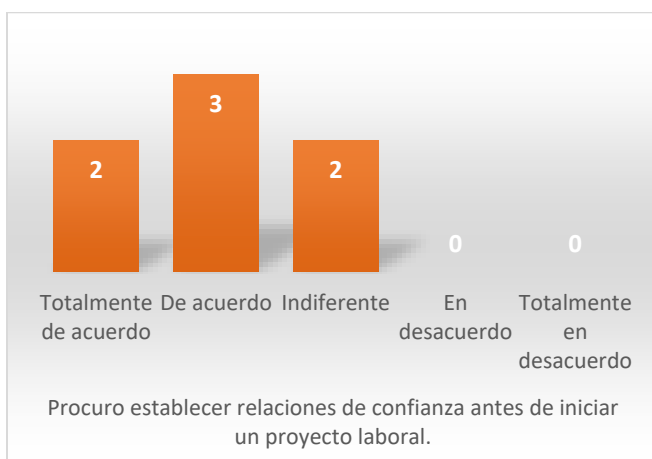
entre sí para llevar a cabo sus actividades cotidianas. Sin embargo, cuando se trata de la aplicación de esta estrategia antes de iniciar proyectos laborales, como se muestra en la gráfica 14, dos de los encuestados tienen una posición de indiferencia y la mayoría está de acuerdo.

De este resultado es posible interpretar que, aunque la teoría del conocimiento personal está afianzada o la necesidad de compartir espacios fuera del laboral es visible, aún varios gerentes no aplican esta herramienta para hacerse más cercanos antes de iniciar algún trabajo como equipo.

Gráfica 4 Comunicación asertiva



Gráfica 5 Relaciones de confianza

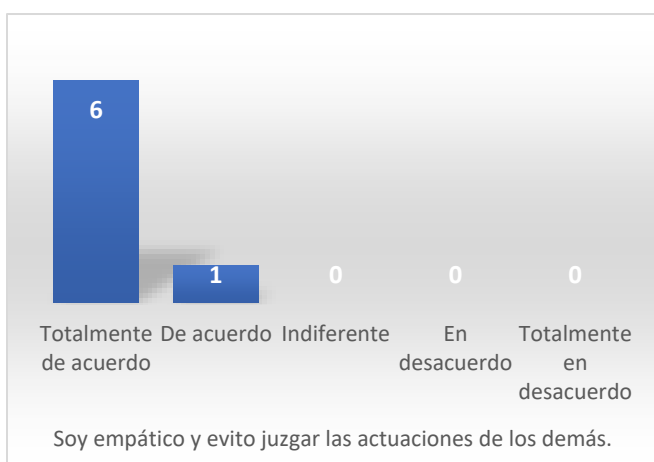


Como se expresó en el espacio de grupo focal, la empatía resulta crucial para los gerentes de moneda extranjera. Ellos manifiestan en la encuesta que son un equipo empático que evita juzgar

las actuaciones de los demás y para ellos estas cualidades pueden promover el bienestar del grupo de trabajo para conseguir resultados enfocados en el propósito. Tiene que ver con lo profundizado durante la aplicación del piloto sobre la valía del reconocimiento de las bondades de los demás y su relevancia a la hora de emprender un proyecto.

Esto también es evidente en la gráfica 5 que muestra cuánto valoran los gerentes el trabajo de sus colaboradores y la necesidad de contar con un equipo para desarrollar sus labores.

Gráfica 6 Empatía

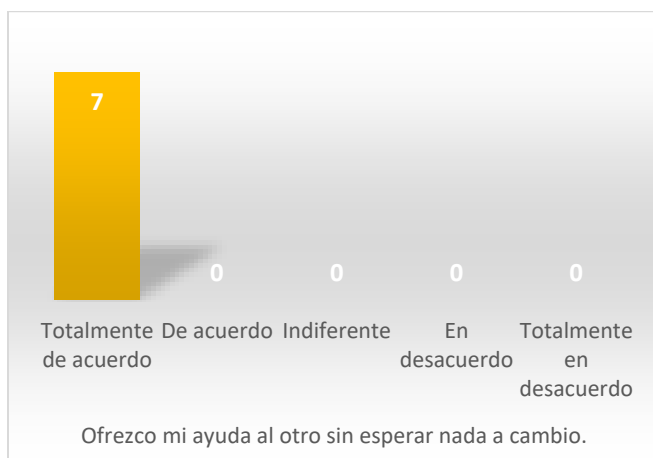


Gráfica 7 Apoyo del equipo



Referente al trabajo colaborativo y la generosidad al ofrecer la ayuda a los demás sin esperar nada a cambio, los encuestados coincidieron en que lo hacen así. De hecho, este es un aspecto siempre destacado como la cultura del Movimiento Bancolombia en la que la colaboración siempre es bandera. También la comunicación resalta como una necesidad en la cual puede profundizar el equipo, sin embargo, hay un mayor grado de indiferencia en este aspecto. El equipo de gerentes se siente cómodo con la forma en la que se comunica con sus colaboradores y esto se debe a que los trabajos en célula individual están funcionando y los resultados lo demuestran.

Gráfica 8 Ayuda

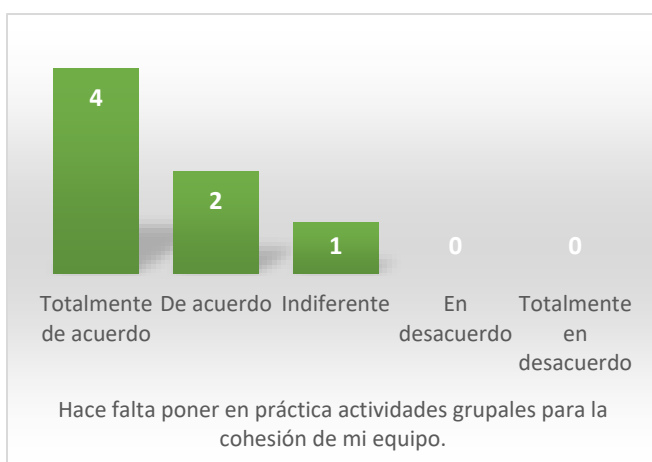


Gráfica 9 Comunicación con los colaboradores



Sim embargo, cuando se entra a revisar la cohesión del equipo total de moneda extranjera, se puede notar una necesidad de comunicación y de desarrollar actividades que puedan favorecer su cercanía. Aunque los nodos gerente-asesor puedan funcionar, la relación entre regiones de trabajo y las mismas gerencias dentro de una región puede ser nula, lo que incita a los encuestados a plasmar en su respuesta que están totalmente de acuerdo con que hacen falta actividades para unir al equipo de trabajo.

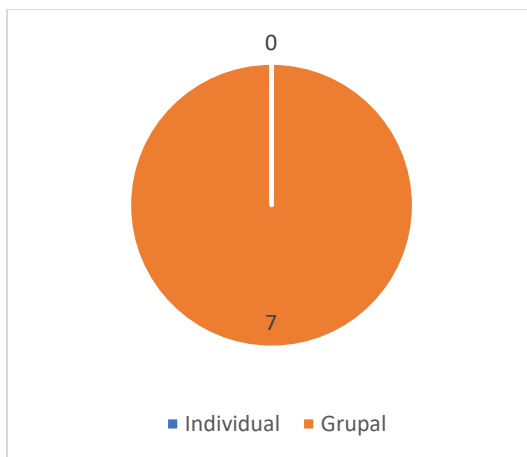
Gráfica 10 Actividades grupales para la cohesión del equipo



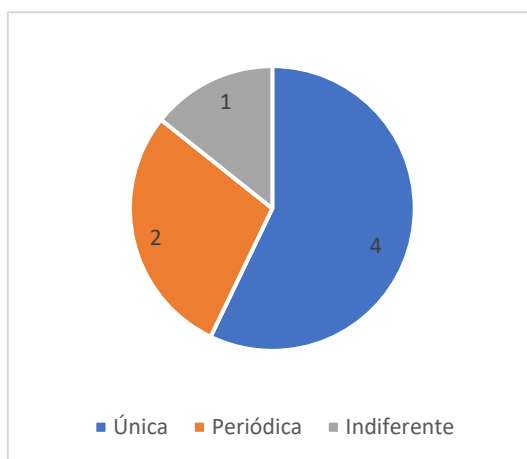
La parte final de la encuesta aplicada trata sobre los atributos que se deben tener en cuenta para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo. La totalidad de encuestados coinciden en que prefieren que esta estrategia sea de formación en grupo, dinámica, sin evaluar y práctica. La mayoría de los gerentes prefieren sea una única actividad, aunque uno es indiferente y dos preferirían se aplicara de manera periódica.

Finalmente, la mayoría de los encuestados esperarían que este tipo de estrategias formativas relacionadas con el trabajo colaborativo estuvieran incluidas en su plan de escuela de negocios.

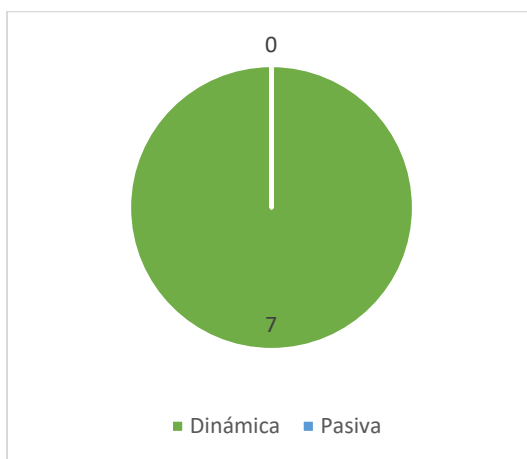
Gráfica 11 Atributo de la actividad individual o grupal



Gráfica 12 Atributo de la actividad frecuencia



Gráfica 13 Atributo de la actividad dinámica o pasiva



Gráfica 14 Atributo de la actividad evaluación



Gráfico 15 Atributo de la actividad teórica o práctica

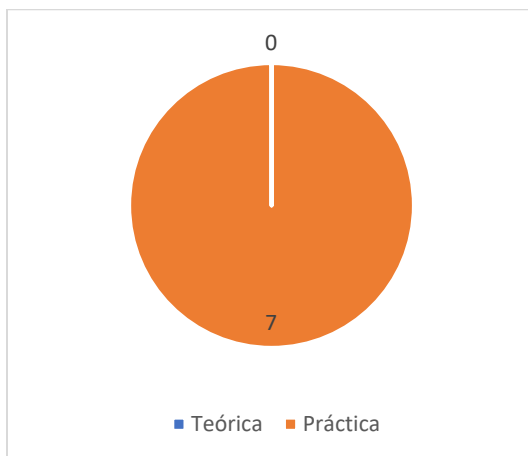
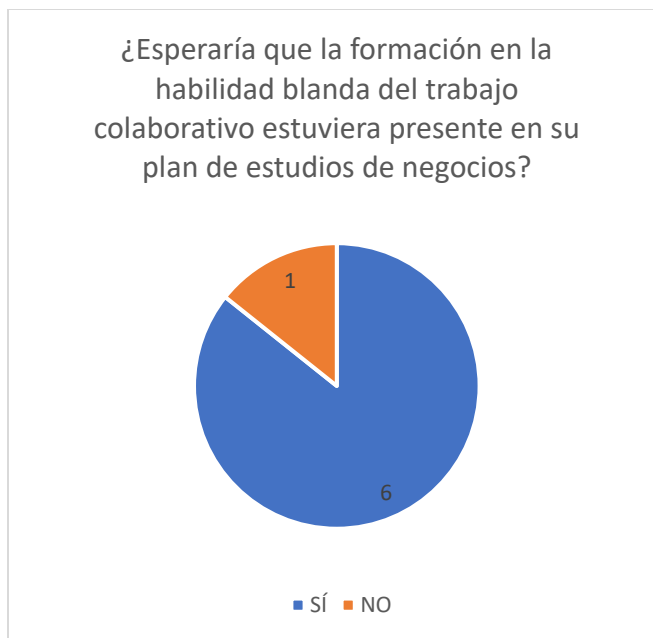


Gráfico 16 Formación en trabajo colaborativo dentro del plan de estudios



De este análisis se puede concluir que para el equipo de gerentes de moneda extranjera las actividades de trabajo colaborativo agregan valor a sus actividades diarias porque valoran la empatía y conexión que estas propician. También se demuestra el valor de reconocer al otro como actor fundamental de el proyecto para alcanzar el propósito que convoca a Bancolombia. La organización es reconocida a nivel nacional e internacional como un lugar que cumple con las expectativas de sus trabajadores y que promueve el bienestar tanto de sus clientes internos como externos.

Bancolombia puede ser referente para la construcción de políticas estatales que inviten a las compañías a incluir en sus estrategias de gestión humana el propósito orientador y las herramientas que hagan de sus colaboradores personas más felices y que logren comunicarse de manera asertiva como una forma de prevenir problemas relacionados con la salud mental y finalmente un deterioro en la salud pública.

Los gerentes de moneda extranjera de Bancolombia son conscientes de que cumplen con sus metas personales y las de su nodo individual. Pero ven una gran oportunidad en lo que se refiere a la integración con las demás regiones del país y con sus mismos compañeros porque lo resaltan en la encuesta y en el grupo focal mencionan la necesidad de contar con momentos de integración fuera del laboral para tener una mayor cohesión.

Estrategias como la expuesta en la guía para la aplicación de la estrategia Conexión Everest ME, pueden resultar muy valiosas para un equipo disperso y que aún no se ha integrado totalmente. Sin embargo, su éxito depende, como toda actividad de equipo, de la disposición personal y la importancia que cada participante encuentre en poner su atención durante unos minutos para el desarrollo. Aún así, los gerentes destacan que esta estrategia les permite entender y reconocer aquello que no sabían del otro para unirse mucho más como grupo de trabajo.

5. CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones contemporáneas tienen un barómetro de su éxito y generación de valor que debe estar atado a indicadores de bienestar en la gestión del talento humano. El mercado hoy valora el impacto social de las compañías además de la responsabilidad que tienen con la evolución y transformación positiva de sus territorios.

La aplicación de estrategias formativas orientadas a las habilidades o habilidades blandas como el trabajo colaborativo contribuyen a la integración de los equipos de trabajo y por ende a la consecución de los objetivos organizacionales.

Es posible motivar a los equipos de colaboradores a alinear sus motivaciones personales con el propósito de la organización como ocurrió durante la prueba piloto aplicada en la gerencia de moneda extranjera de Bancolombia.

Tanto gerentes como asesores de moneda extranjera valoran participar en actividades relacionadas con el liderazgo y las habilidades blandas. Esta conclusión se puede extrapolar al contexto empresarial en general en el que se hace necesario validar el aporte de cada colaborador desde su rol y su capacidad de generar resultados de alto desempeño disminuyendo la verticalidad y la brecha relacional entre líderes y equipos operativos.

Dadas las condiciones actuales de trabajo flexible e incluso desde casa, los equipos de trabajo consideran muy importante poder compartir espacios de integración fuera del laboral para conocer dimensiones personales de sus compañeros y mejorar su comunicación.

Es indispensable partir del auto conocimiento para compartir con los demás y reconocer en ellos sus capacidades y motivaciones. Por eso, la actividad de Conexión Everest se puede

aplicar en grupos de trabajo que tengan relaciones distantes como fue el caso de la gerencia de moneda extranjera de Bancolombia. Así se pueden conocer las perspectivas de sus integrantes y sensibilizar su experiencia desde la reflexión en torno a la aventura de alta montaña.

El marco legal colombiano no incentiva a las empresas a la formulación de estrategias desde las cuales formen a sus colaboradores en habilidades blandas como complemento a sus capacidades técnicas. Sin embargo, las organizaciones a nivel privado han avanzado en esquemas de formación que incluyen estos aspectos para alinear a los colaboradores en torno a sus objetivos y en el sentido de pertenencia a una cultura organizacional específica.

Las experiencias del grupo de participantes pueden aportar elementos fundamentales para la construcción de estrategias que sean llamativas para ellos mismos. El trabajo como célula de trabajo en la que está el cliente en el núcleo y los equipos especializados a su alrededor se hace más cercano siempre que se reconozcan los integrantes como seres humanos con intenciones y motivaciones personales que se pueden encaminar a un objetivo común.

REFERENCIAS:

- Albán Julio, V. & Albán Arevalo, V. (2019) Trabajo colaborativo y su incidencia en la transformación de la cultura organizacional de grandes empresas del sector alimentos y bebidas de Santiago de Cali. Recuperado de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12241/T09095.pdf;jsessionid=79A3AEF3952E90E557C1AF9568685B73?sequence=5>
- Amaya, A., Idarraga, D., Giraldo, V., Gómez, L. (2015) Efectividad de un programa para mejorar el trabajo en equipo en salas de cirugía. Revista colombiana de anestesiología : Colombian journal of anesthesiology, 2015-01, Vol.43 (1), p.68-75
- Anacona Martínez, A. (2020). Las prácticas pedagógicas en el área de ciencias y los resultados de las pruebas saber 11°. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79017>
- Arandia, O., Portales, L.(2015).Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. Ad-minister. Issue 26, p123-147.
- Arana; M. Et. Al. (2016) Una mirada a la gestión de la educación en Colombia para pensar la cultura de la investigación. En Cultura de la investigación y gestión educativa. Experiencias desde tres universidades colombianas. Ed. USA –ESMIC Bogotá. Capítulo 5. Recuperado de: <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/book/4>
- Arana, M. (2018).La investigación desde la gestión del conocimiento. En Educación científica y cultura investigativa en ciencias militares. Editorial ESMIC, Bogotá. Recuperado de: <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/download/58/42/723-1?inline=1>

- Arce, J., Godoy, V., Gutierrez, J. Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. Cuadernos de investigación UNED, 2019-12, Vol.11 (3)
- Armengol, C. (2003): Por una formación motor de cambio en las profesiones de lo social, Primer Congreso de les Associacions de Barcelona, ponencia 3. Recuperado de:
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/1806Tejada.pdf>
- Atehortúa, C. M. & Bonilla, G. A. (2015). Biología. un viaje hacia el aprendizaje significativo desde la metodología del trabajo colaborativo. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/20.500.12209/4036>.
- Bauzá, E. (2017). Estrategia formativa para el desarrollo de la gestión de la tecnología y la innovación desde el equipo directivo. Red de Bibliotecas del Banco de la República de Colombia. Vol.5. p.47-62. Recuperado de: banrepcultural.org
- Caicedo Botero, N. (2010). Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70141>
- Calderón, G. & Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. Revista Universidad EAFIT, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Artículo del estudio "Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia" código 2020100116. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.
- Calderón, G., Vivares, J., Naranjo, J. (2023). Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. Revista Estudios gerenciales, Vol.39 (166), p.77-92

- Castaño, A. M., & García-Izquierdo, A. L. (2019). La formación en habilidades como estrategia para mejorar la dirección pública. *Aula Abierta. Revista de Investigación, Formación e Innovación En Educación (RIFIE)*, 48(4), 393–406. Recuperado de: <https://reunido.uniovi.es/index.php/AA/article/view/14506>
- Cortés Martínez, H. (2020). Motivaciones, creencias y temores en la experiencia del usuario con las TIC. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79343>
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks. Recuperado de: <https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf>
- Cuesta, A. (2016). Engagement and human management in the enterprise/Compromiso y gestión humana en la empresa. *Revista Universitas psychologica*, Vol.15 (2), p.287.
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara” de Maracay. Recuperado de: [Redalyc](http://redalyc.org). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales
- De la Torre, S. (2000): *Estrategias didácticas innovadoras: mejorando la enseñanza universitaria*. Contextos educativos, revista de educación. Barcelona: Ediciones octaedro.
- Escamilla, R., Segovia, A., Blanco, M. & Mendoza, J. (2021) Las habilidades blandas y el servicio al cliente en tiempos de COVID-19. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v16-n2/A2.16\(2\)1-23.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n2/A2.16(2)1-23.pdf)

- Espinosa Mina, M. & Gallegos Barzola, D. (2020) Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/20412310.html>
- Frutos, A. E. (2010). Interculturalidad, mediación y trabajo colaborativo. Narcea Ediciones.
- Galeano, T. & Murillo, G. A. (2019). Aplicaciones de las matemáticas en las finanzas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12209/11911>.
- Gairin, J. (2010) Nuevas estrategias formativas para las organizaciones. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=783116>
- García Salinas, M. (2021). Estudio de las prácticas de evaluación de los docentes del área de matemáticas de una institución educativa rural del municipio de San José del Guaviare. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80552>
- Garzón, H. E. (2020). Math DApp: para decidir, administrar y planear financieramente. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12209/12973>.
- Giraldo Gantiva, P., Monroy, F. & Santamaria L. (2019) Trabajo en equipo para mejorar la calidad laboral. Recuperado de: <https://repository.ucatolica.edu.co/items/78a20076-74fe-40b5-9309-2f26f7e3dc43>
- Gilabert González, L. M., & Bernabé Villodre, M. del M. (2020). La formación del futuro docente a través de la interdisciplinariedad y la educación integral. Pensamiento y Acción Multidisciplinaria, 6(2), 104–120. Recuperado de: <https://bd.usergioarboleda.edu.co:2289/10.29035/pai.6.2.104>
- Goleman, D. (1996). Características de la inteligencia emocional. Editorial Kairos. Inteligencia emocional.

- Goleman, D. (2013) Inteligencia emocional en el trabajo Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.
- Gonczy, A. (2001): Análisis de las tendencias internacionales y de los avances en educación y capacitación laboral basadas en normas de habilidades en Argüelles, A. y Gonczy, A. Educación y capacitación basadas en normas de habilidades, México: Limusa, 38-40.
- González Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. Recuperado de:
<https://idus.us.es/handle/11441/12862>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Mc Graw-Hill. Recuperado de:
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Izaguirre Olmedo, J. A., & Rojas, M. S. (2022). Habilidades profesionales de los graduados en negocios y la expectativa del mercado laboral en Ecuador. *Opuntia Brava*, 14(1), 197–208. Recuperado de: opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1443
- Lagarcha, C, Kimakowitz, V., Pirson, S, Spitzeck. (2014). Tendencias gerenciales. Gerencia humanista aplicada: 12 casos empresariales exitosos en el mundo. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Lagarcha, C., Pinzón, A., León, E., La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2015-07 (78), p.74-9. Bogotá, Colombia.
- Lassaga, M. (1996) La comunicación en equipos inteligentes 3 técnicas de trabajo en equipo basadas en la comunicación / Griselda Lassaga web. Video.

- Lopera, I., Pérez, J. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administración de Empresas EAFIT*, vol. 56, núm. 1, pp. 101-113.
- López, R. A. (2017). Evaluación de la gestión educativa institucional desde una perspectiva humanista; estudio de caso, en una institución de educación básica y media. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12209/983>.
- Lorenzini, G. (2006) El impacto de la inteligencia emocional de los líderes en el compromiso afectivo de los subalternos.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9384/u279331.pdf?sequence=1>
- Martínez, J. Et al., (2020) Proyectos formativos: una estrategia para promover el trabajo colaborativo en la educación superior. *Voces de la educación*, 2020, Vol.5 (10), p.32-44.
DOAJ Directory of Open Access Journals
- Mertens, L. (1998): La gestión por habilidad laboral en la empresa y la formación profesional, Madrid: OEI. Recuperado de: <http://www.relats.org/documentos/ET.Mertens2.feb.pdf>
- Navas Muñoz, J. (2020). El papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social.
Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78269>
- Ortiz Sánchez, M. (2021). El impacto de la evaluación formativa en el aprendizaje del concepto de volumen de cuerpos geométricos. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79747>
- Orre, S. y Barrios, O. (2000): Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio, Barcelona: Octaedro. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=282>

Pérez Gómez, L. M., Villa Borrero, C. P., & Montenegro Pertúz, M. J. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla.

Recuperado de:<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193>

Quintero, M., Macías, V. (2023). La gestión humana como factor de éxito en las empresas de familia del Eje Cafetero. Revista Criterios. Vol 25(1). P. 13-25

Revelo, O., Collazos, C., Jiménez, J. (2018) El trabajo colaborativo como estrategia didáctica para la enseñanza/aprendizaje de la programación: una revisión sistemática de literatura. TecnoLógicas, vol. 21, no. 41, p. 115-134.

Rosas Gomez,C.P(2017) Influencia De La Inteligencia Emocional En El Liderazgo Y En La Organización. Bogota D.C. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16323/RosasGomezClaudiaPatrici?sequence=1>

Rovira, M. (2022) Las empresas sin liderazgo emocional están destinadas al fracaso inmediato. Recuperado de: <https://www.rhhdigital.com/secciones/liderazgo/152895/Las-empresas-sin-liderazgo-emocional-estan-destinadas-al-fracaso-inmediato>

Ramos, C.R (2015) Los paradigmas de la investigación científica. Recuperado de: Carlos_Ramos.pdf (unife.edu.pe)

Saldarriaga, J. G. (2006). Gestión Humana. Tendencias y perspectivas.

Recuperado de:

http://hbp.net.co/galeria/blog/PERSPECTIVAS%20EN%20GESTION%20HUMANA_1.pdf

- Salazar. Et al. (2017) Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. Revista interamericana de ambiente y turismo, 2017, Vol.13 (2), p.144-156. Recuperado de: banrepcultural.org
- Sladogna, M. G. (2003): “¿La empresa como espacio formativo? Repensar la formación para y en el trabajo”, Boletín Cinterfor, 154, 9-34.
- Tejada Fernandez, J (2014) Estrategias formativas en contextos no formales orientadas al desarrollo socioprofesional. Recuperado de: <https://doi.org/10.35362/rie4362362>
- Tejada, J. (1999): “Acerca de las habilidades profesionales I”, Herramientas, 56, 20-30

ANEXOS:

Anexo 1 Transcripción Grupo Focal

Octubre 20 de 2023

Participantes: Gerentes de moneda extranjera

- Valentina Arango: VA
- Juan José Forero: JF
- Catalina Jimenez: CJ
- Danilo Medina: DM
- Juan Diego Salazar: JS
- Jefferson Ruge: JR
- Luis Fernando Rodriguez: LR

Moderadora:

- María Alejandra Cuervo Segura: MOD

MOD: Iniciamos este espacio de conversación y les agradezco mucho por participar con sus opiniones. Antes de mostrarles la primera pregunta, me gustaría contarles cuál es el objetivo de este espacio que se denomina Focus Group. Se trata de la recolección de información para mi proyecto de grado que se titula “Estrategia formativa en habilidades blandas para el trabajo colaborativo desde el enfoque de la gerencia humanista. Un caso de estudio en Bancolombia para la educación de gerentes y el logro de objetivos organizacionales”.

Entonces la idea es que conversemos un poquito sobre, pues sobre unas preguntas que vamos a plantear y ustedes pueden interactuar, pueden dar su opinión. Este instrumento que como les decía pretende recopilar información es con fines cien por ciento académicos y pues las preguntas que van a ver aquí son orientadoras, no están sujetas a ninguna evaluación o resultado que impacta de manera negativa o positiva nuestros resultados laborales.

Entonces, si les parece, damos inicio y pues está bien, no es necesario que todos respondan a todas las preguntas. Pueden participar conforme ustedes pues vean que qué quieren participar y lo que opinen respecto a la pregunta está muy bien porque pues va a aportar al resultado de esta investigación. ¿Listo?

Entonces, la primera pregunta es: Desde tu práctica gerencial, ¿cómo defines trabajo colaborativo? ¿Quién quiere participar?

JR: Ale, ¿es como abierto cada o va a ser guiada a la participación?

MOD: Sí. Pues es abierto. Pueden participar como como quieran, lo que les decía, o sea, no todos tienen que responder todas las preguntas. pueden participar en algunas, en otras no, pero la idea si es que comuniquen sus puntos.

JR: OK OK.

MOD: Pues que conversemos alrededor de la de la pregunta. Aproximadamente pueden ser 5 minutos por pregunta, listo.

JR: Vale, pero tengo una pregunta: primero, digamos, resolvemos estas preguntas y luego tú nos explicas un poco el trabajo. O primero nos explicas el trabajo como para contextualizar.

MOD: No, no les voy a explicar el trabajo, o sea, solo es como de.

JR: OK, OK.

MOD: De su opinión, de su experiencia. Es responder las preguntas. ¿Ustedes qué? ¿Qué responden? ¿Qué piensan, OK? ¿Cierto? ¿OK, listo? ¿Qué piensan?

VA: Sí, entonces y. Bueno, si quieren yo, yo empiezo. ¿Listo? Trabajo colaborativo, creo que trabajo colaborativo enmarca. Mhm. Muchísimas cosas y yo lo definiría desde el rol que tengo y pues en lo que me he desempeñado es más como. En que todas las áreas estamos yendo a un mismo, tenemos un propósito dentro del grupo dentro de la empresa y todas las áreas. Al final vamos para el mismo norte, entonces el trabajo colaborativo estás marcado más en que al final nosotros le brindamos un buen servicio al cliente. Y cómo entre nosotros nos estamos como ayudando desde el rol de cada uno, yo digo cada, cada rol aporta una como un granito de arena. Para llegar a un resultado final, unos objetivos, un propósito.

MOD: ¿Qué opinan?

DM: Aleja igual, pues sumado a lo que comentaba, vale, yo creo que todo colaborativo, sin duda, pues intervienen varias personas y el talento, las ideas, el conocimiento de cada una de ellas aporta un a un objetivo común, que entonces, como al final lo que se espera, pero que la suma de esas partes sea buena y mayor, cierto sea mayor que que una sola.

MOD: Hola Juanjo.

JF: ¿Cómo van?

MOD: Bien, ya estamos, ya iniciamos y estamos en la primera pregunta. Entonces, pues les contaba que estamos recopilando información para mi investigación de grado, que les agradezco mucho su participación y la idea es que pues con base, pues en sus conocimientos previos y en su experiencia gerencial podamos dar respuesta a estas 9 preguntas que vienen y podamos conversar en torno a ellas. ¿Listo?

MOD: Entonces, gracias, Dani.

DM: Vale.

CJ: Por mi parte, aleja, pues me uno también a lo que han dicho puede ser Valentina y Danilo. El trabajo colaborativo. Pues digamos que es como yo lo veo como un sistema, como un engranaje, sí como un engranaje de un reloj, que están todas las partes en aportando, pues al proceso o al logro de un objetivo común y que sin ninguna de ellas el reloj no funciona. Sí, entonces es como el trabajo en equipo que realizamos cada uno y que cada parte, independientemente de la actividad que desarrollemos, es importante para el objetivo, pues de El logro el objetivo es común que tenemos todos.

MOD: Gracias Cata. Gracias, pues digamos que yo no voy como a intervenir o a dar mi opinión porque me interesa escuchar un poco, pues lo que ustedes piensan y entonces simplemente voy a darles las preguntas y ustedes responden. Y pues recopiló la información. Listo, continuamos con la con la segunda. ¿Vale? Entonces, ¿en qué actividades puntuales de tu cotidianidad evidencias el trabajo colaborativo? ¿Quién se lanza de mesa?

JS: Bueno, de una, ya me lanzo. En actividades puntuales yo creería que, en todo, en todo, o sea en en sí la vida es muy colaborativa, ya sea a nivel personal, a nivel laboral, como

cada persona tiene una mentalidad totalmente diferente a la que uno tiene y si son muy similares, igualmente diferentes que de pronto no considera. Entonces, puntualmente no sé si queda muy abierto en lo personal y en lo laboral, pero sino me enfocaría en lo laboral específicamente, pues aquí moneda extranjera y mesa de dinero. Pues que nos complementamos con todo el tema en coberturas, en desembolso en moneda extranjera, en orientación al cliente y vamos que somos. Y pues los que han tenido reunión conmigo siempre digo lo de primos hermanos, entonces diría eso.

MOD: Gracias Juan.

JR: Digamos que para concentrarlo un poquito más yo diría que más que todo en las actividades de comunicación, porque nuestro. Ajá. Lenguaje va muy entrelazado. Entonces ustedes seguramente tocan temas que nosotros tocamos o al contrario, entonces como que tener muy claro nuevamente cuál es el objetivo para que esa comunicación sea lo más asertiva, pues de cara al cliente.

MOD: Super Jefer, gracias.

DM: Aleja, cuando hacemos las visitas integrales, o sea, con esa vista 360 que involucramos al gerenciado por que involucramos a la mesa de dinero, a la unidad transaccional. Y desde luego, nosotros, cuando hacemos eso, yo creo que en este caso el cliente percibe que somos 1, solo que somos un equipo y que le estamos llegando con una propuesta, pues completa, entonces ahí veo que funciona muy bien. La pregunta de las actividades puntuales y que desde luego también interactuamos con la parte operativa, puede ser el equipo, pues que nos apoya permanentemente desde el backoffice y lo mismo cuando interactuamos con el área de cartera, cuando interactuamos con las filiales, cuando hacemos una suma que al final el cliente nos percibe como uno solo y que agrega valor.

MOD: Super. ¿Bueno, continuemos? ¿Les parece? Con la tercera ¿en tu formación gerencial se encuentra algún módulo para el trabajo colaborativo?

LR: ¿Como así en la formación gerencial? ¿En lo que estudiamos anteriormente?

MOD: Y pues, como el.

LR: ¿O algo del Banco, que sea un módulo Mariale? Algo del Banco o algo.

MOD: Exacto. ¿El Banco propone estrategias como de formación en cuanto a trabajo colaborativo?

JF: Pues Mariale todo. El Instituto de liderazgo tiene un curso que, si mi memoria no me falla, es eso, o sea del de colaboración. Mhm. Y yo creo que el Banco sí está muy enmarcado en todo, en toda ¿Y ahí? La parte de trabajo colaborativo. O solo con la estrategia de esta pues de que sea una célula y no digamos segmentos por, aparte, eso ya se me hace que es una estrategia común enfocado eso. Sí, pero pues digamos que uno tenga, o pues no sé. ¿OK?

LR: Ya en mi experiencia que yo tenga del tema educativo algún tema puntual de que vamos a hacer Trabajo colaborativo no, es más, yo creo que eso va más en la cultura, en de las empresas, digamos lo que dice Juanjo, pues no sé si puntualmente haya un módulo, no sé, no lo he visto de trabajo colaborativo, pero sí creo que todo está enmarcado en. Mhm. Eso. Mhm.

VA: Sí va implícito en toda la información que nos brinda el Banco a través del Instituto de Liderazgo, a través de las escuelas de negocios, de las capacitaciones de los cursos de la formación virtual que hay para también para mhm, para los líderes, porque es muy diferente también la formación virtual no para, para los jefes, para mhm, pues digamos que, para cada equipo, entonces yo creo que va implícito en todo ese bagaje de formación que nos da Bancolombia.

MOD: Super. Listo la cuarta dice, ¿encuentras fortalezas y debilidades en este aspecto? ¿Formación en el trabajo colaborativo? Ya ustedes ven que fortalezas se encuentran, qué debilidades o si son solo fortalezas.

JS: Yo diría, inicio siempre por lo malo, con debilidades, EH. Mira que, por ejemplo, líderes no está abierto a todos los todos los cargos en el en el Banco, entonces diría que podría ser un poco más abierto también el hecho de, pues el tema de liderazgo lo interpretan como tú, siendo jefe, de pronto, tener como una persona de la que tú eres responsable, que estás a cargo, pero ahí el liderazgo está presente en de cualquier manera. O sea, puede ser una forma indirecta, por ejemplo, en tu mismo equipo, tú puedes, o sea, como ustedes, por ejemplo, gerentes de moneda extranjera tengan como quien se ponga la 10, no sé, ya sea en actividades, en aspectos de trabajo o también para armar una una rumba, un almuerzo. Ahí entra el tema de liderazgo. Y fortalezas, sí pues, la verdad yo estoy iniciando en el tema de líderes y sí me parece muy bueno, pues solo he tenido líderes, pero, aunque sea te intentan enfocar como los diferentes pensamientos diferentes estilos de liderazgo y con qué personas puedes aplicar cada uno.

MOD: Super Juani, gracias. ¿De pronto qué otra fortaleza encuentra o debilidad?

CJ: Sí, yo. No, yo creo que la debilidad que decía Juan Diego, sí, estoy totalmente de acuerdo. ¿En qué sentido? En que cada uno no solamente tiene que servir cuando tiene alguien a cargo, sino cuando lideraba proyecto o para empezar a fomentar ese liderazgo dentro de las áreas, porque obviamente esas esas personas que, hasta ahora, por ejemplo, están ingresando, pues serán los futuros líderes como dicen. ¿Eh? Que ellos empiecen a ver cómo funciona líder, cuál es el bien. Cómo se trabaja también este tema que es importante. Y, sobre todo, pues del trabajo colaborativo en estos aspectos.

DM: Yo le sumo a esto el tema de fortalezas en la medida que nosotros trabajemos mancomunadamente con las diferentes áreas, incluso todos los procesos, todas las las gestiones que nosotros hacemos en el día a día, prácticamente van a depender siempre de mínimo. Dos, dos áreas o más y eso requiere, pues, un trabajo coordinado. Eso requiere un trabajo en el que haya muy buena comunicación. Planeación, entonces yo creo que eso entre más de fortalezas, el Banco tiene grandes aspectos por resaltar y en oportunidades, que, pues uno ves que muchas veces en las áreas operativas, pues en algunos casos no en todos y nos interesa, es el proceso no tanto el cliente, sino como que como que se mira mucho, es que me le faltó el tal documento. Es que no cumplió con tal cosa, es que venga, cómo podemos ayudar para que entre todos logremos sacar adelante, obviamente sea algo falta, pues, se tendrá que completar, pero, pero a veces uno siente como limitantes o barreras en algunas áreas que no que no aportan, sino que, al contrario, generan barreras.

LR: Entonces ahí veo como una oportunidad para involucrar más algunas áreas para para, en función de un solo objetivo, que es el cliente. Mhm.

MOD: Bueno, muy bien, no sé si de pronto encuentren alguna otra fortaleza o debilidad en cuanto a la formación o si pasamos a la a la otra pregunta.

JR: Sí, algo como, digamos en yéndonos más para el tema de formación, digamos que siento que las capacitaciones lo enfocan mucho en el trabajo grupal y en pronto también podrían hacerlo más personal. Entonces, enfocarlo bien, yo como gerente, como puedo pasar ese conocimiento a las personas que me apoyan o que trabajan conmigo, pues es digamos como la percepción que tengo.

MOD: Super, súper bien listo. Sí se fomenta el trabajo colaborativo, mejoran los resultados gerenciales. ¿Qué opinan?

CJ: Total.

VA: Sí.

JS: Sí.

VA: Sí, digamos lo que yo decía también va mucho en la cultura empresarial y en la cultura de cada empresa, donde nosotros, pues somos muy afortunados y estamos en una entidad a dónde se fomenta el trabajo colaborativo y donde uno ve que, pues todos tratamos de ayudarnos en pro del beneficio del cliente al final y de llegar a un objetivo cada uno desde su rol. Pero si uno le pide ayuda a alguien, no estamos como bloqueando las cosas para que pase, para que no pase o bloqueándole al otro el trabajo. Cosas que sí se puede ver en otro tipo de culturas, empresariales, otras empresas. Yo creo que también todo está muy marcado en la cultura ¿De acuerdo?

MOD: Super Vale, gracias. Bueno, continuemos. ¿Consideras necesaria la formación para el trabajo colaborativo?

VA: ¿La formación en qué sentido?

MOD: Como, pues una estrategia formativa como algo explícito, como material explícito para el trabajo colaborativo.

VA: Pues no sé, no lo considero necesario. Pues digamos no veo que es como mira, es que tú tienes que hacer trabajo colaborativo, ¿no? Mhm. Yo creo que eso va, digamos, dentro del de lo que van fomentando del dentro de lo que nos van como capacitando, yo lo veo, así que sí, obviamente ayuda, pero no no veo que sea necesario, pues al final todos somos personas y pues no sé, ya puede sonar muy feo, pero pues si tu no, por ejemplo, si un compañero te pide ven, ayúdame en esto o en lo otro y tú eres como mala leche y le dices no, no lo ayudas. O haces todo

lo posible para que al otro le vaya mal, eso también está en tú como persona. Mhm. Más allá de que te digan que te están formando para que

DM: Yo, yo diría. Yo diría cómo lo que Vale. Y es que, pues no debería hacer algo impuesto, no debería hacer algo que esté como la formación virtual ¿Trabajo colaborativo? No, porque eso ya está casi que en el ADN más que somos, por ejemplo, ya hablando particularmente de Bancolombia, tenemos una identidad, tenemos una cultura, tenemos unas formas. Sí. de trabajo, precisamente casi que, con esa, con esa sangre en las venas de de colaboración, de pensar en cada equipo y demás, yo lo vería más como en la importancia del autoconocimiento y un trabajo personal ¿Incluso creo que alguna vez Juanjo lo dijo que la oportunidad de compartir espacios con los demás, donde tenemos sinergias, donde aprendemos del otro, donde estamos compartiendo buenas prácticas, donde al final yo estoy viendo qué hace el otro, cómo lo hace? Y yo aprendo, y también incluso digo cosas. ¿Entonces ese ese trabajo colaborativo se ve más como en, como en la parte natural, como en el día a día normal incluso, pues ahorita que estamos volviendo a las oficinas y cuando vamos a participar en los espacios de comité primario uno observa y un trabajo colaborativo, porque yo estaba aprendiendo del otro cuando hace una llamada te estoy observando como has enviado una información como al tengo la oportunidad de preguntarnos veo tú qué Harías en este caso?

JS: Yo creo que el trabajo colaborativo es como generar el espacio, simplemente de compartir y generar, como ese, ese entregar y recibir sin de forma natural música.

MOD: Super, super Dany y Juan, gracias. ¿Qué opinan? Ya casi acabamos. ¿Bueno, eh, qué rol, y aquí ya Juan Di nos, hablo un poquito del tema y Jeff, ¿Qué rol crees que desempeñan la empatía y la comunicación en el trabajo colaborativo?

JS: Aleja, yo creo que yo creo que más es como la puerta de no entendí perdón. Entrada, es como como la facilidad, como las herramientas, diría yo para para que esa común, pues como para que esa ese trabajo colaborativo se presente de la mejor manera, porque si yo tengo como esa, ese clic con el otro, esa, esa, esa cercanía, esa buena comunicación, pues sin duda creo que son elementos que van a permitir facilitar ese trabajo colaborativo, porque si al final no existen, o si yo con el otro, por ejemplo, Juan Diego a mí no me cae bien Juan Diego, entonces yo como que digo fue madre yo pues voy a hacerlo como por obligación, voy a reunirme con él y todo, pero no como, digamos debe ser.

DM: Y Juan hemos hecho un trabajo muy chévere cuando nos reunimos, entonces, poniéndolo en el ejemplo hay una empatía. Abrimos un espacio para comunicarnos previamente para saber cuál va a ser el espacio con el cliente y que eso nos permite ya después. Ahí, empezar a compartiros esa esa sinergia y ese conocimiento que tiene cada uno, yo creo que son fundamentales la empatía de la comunicación, sin duda desempeñan un papel muy importante.

MOD: Gracias Dani. ¿Quién más?

JF: No, ya, ya entendí la pregunta y sí, estoy de acuerdo, es más que todo ahí lo veo, pues a nivel laboral, pues, aunque nos complementemos, cada quien está en su mundo, entonces Eh de por su lado, por ejemplo, nos traen clientes y nosotros también les llevamos clientes, entonces en sí la comunicación es necesario. Creo que en todos los aspectos y la empatía. Siento que sí, no en gran proporción. Mhm. ¿Por qué ella? ¿Enter entrarían como los objetivos o metas más empresariales, por ejemplo de cada quien, pero siento que la comunicación tiene mayor peso que la empatía?

MOD: Muy bien.

CJ: A mí también me parece, pues súper importante. Ehmm aleja, pues digamos que la lo que es la comunicación y la empatía juegan un papel primordial en el trabajo colaborativo, porque antes de ser trabajadores, colaboradores, empleados, somos seres humanos y ante eso priman esos aspectos. Primamos como seres humanos, y esa es la base de toda relación. No, ya sea laboral personal, Eh, pues en equipo, el trabajo, el perdón, la comunicación y la empatía. Eso hace que se generen buenas relaciones, se genere buen ambiente de trabajo, que se genere también en buenos resultados. Entonces, EH. Me parece que, como decía Juan en un comienzo de la puerta de entrada, para poder tener un trabajo colaborativo eficiente.

MOD: Super Cata, gracias.

VA: Yo estoy muy en línea con lo que dice Cata en la anterior, pues digamos realmente, primero somos personas. Porque desempeñamos un rol, un rol puntual y ya siendo empáticos. Y la comunicación es el primer paso para un trabajo colaborativo. Digamos eso es como lo primero que debe haber, muy en línea lo a que decía Cata.

MOD: Genial, listo. Vale, gracias. ¿Bueno, entonces está pregunta, es súper importante, porque aquí ya no hablamos de trabajo colaborativo sino de gerencia o gestión humana, entonces sí con todo lo que hemos conversado hasta el momento, ustedes pueden llegar a un concepto de gerencia o gestión humana, ¿cómo la definirían?

VA: Bueno, estamos complicados, sí. ¿Te refieres al área?

MOD: Eh, no como Eh, la gestión humana.

CJ: ¿O te refieres a?

MOD: ¿Pues qué concepto que se les viene a la cabeza cuando les dicen gestión humana o gerencia de lo humano? Cierto O, gerencia humana.

CJ: En el tema primero las personas. Mhm. Pues yéndonos desde la parte del bienestar de como interactúan, como cuáles son sus roles, yo me iría por ese lado, pues ya yéndonos a las áreas puntuales al área que gestiona eso ya tienen otro tema que son unos roles diferentes, pero yo me iría más como al ser humano.

MOD: OK, OK perfecto.

DM: Yo me iría en que digamos que un rol principal o así que el más importante que tiene esta área es potencializar sí, el talento de de las personas, porque al final las empresas somos personas, desde ahorita, Cata primero el ser y luego el hacer, entonces siempre estamos en función de las personas, cómo logramos identificar los talentos, las habilidades y las capacidades que tienen cada uno para para que eso al final se vea reflejado, pues en los resultados que tiene la compañía, pero obviamente también generándole valor a las personas que crezcan, entonces yo creo que él la gerencia de gestión es cumple un papel muy importante también en cómo desarrollar a estas personas, no solamente con las capacidades que puedan traer o con los conocimientos profesionales y demás, sino como también lo vuelvo más profesional con mayor talento o con unas habilidades más más fuertes y eso es parte del todo que hace.

MOD: OK, ¿Alguien más?

JS: Yo súper, de acuerdo con lo que acaba de decir Danilo y devolvernos a un poquito, sería, como también saber identificar ese potencial que tienen las personas y que, digamos, se alinea con el objetivo de la empresa. Gracias ya. Por eso aquí en el Banco se llama gestión humana y no Recursos Humanos, porque si gestiona el talento, las Mhm personas no, no, no somos un recurso, o sea, somos sí un recurso, pero también es como llevan a las personas como las trabajamos. No solamente es un acompañamiento desde la parte profesional, sino personal. Entonces, EH. Quería ver también cómo hacer ese punto.

MOD: Gracias Juan.

JR: Sí, no solo el hacer, sino el ser. Se preocupan más de El ser como tal. Ajá.

MOD: Y será y ahí me surge otra pregunta, como si ustedes lo ven como como si se encargaran otras personas, o como que la gestión humana nos corresponde a todos o como como para ponerles ahí esa duda.

CJ: A todos, yo creo que es transversal en todas. En la conversación. Todos. Las áreas, independientemente de sea operativa, sea comercial. ¿Ehh? La gestión o la gerencia humanas tiene que ver, pues digamos que está el área, pues de gestión humana, obviamente que, pues administra o gerencia, o bueno, gestiona todo lo lo que tiene que ver con las personas, pero desde los roles también que se comparten comerciales operativos. Digamos que debe haber, pues está impregnado, sí, implícitamente, en todo lo que la gerencia humana.

MOD: Súper, súper cata listo. Y esta es la última, propuestas. ¿Ustedes qué propuestas harían en la construcción de una estrategia formativa para fortalecer el trabajo colaborativo en el rol que tienen? Digamos que no fuese como decíamos o como conversábamos con Vale que no fuese algo, pues de un libro de estudié el concepto del trabajo colaborativo, sino que propuesta harían en la construcción de pronto alguna estrategia. Puede, pues, incluir cualquier digamos, como cualquier ítem o cualquier objeto que potencie, pues esa formación en el trabajo colaborativo. Entonces ustedes ¿qué propondrían?

DM: Aleja a mí se me ocurre y normalmente siempre uno lo plantea y es que cada persona tenemos un talento y ese talento pues digamos que en caso de no sé el líder natural o el o el líder que pues es un cargo administrativo porque tiene personas pues asignadas pero independientemente de quién sea el líder de identificar ese talento que tiene esa persona y potencializarlo y empoderarlo porque si al final observamos que no es simplemente la función

que cumple la persona sino puede llegar a dar más es cómo se genera esos espacios para que había una un como una responsabilidad adicional pero en función de un objetivo y que esa persona tiene las capacidades para lograrlo y posteriormente es solo eso definen que pues le aporta al equipo le aporta al área y que muchas veces incluso yo no sé ustedes se han dado cuenta que en los últimos espacios que hemos tenido y hay un gerente de zona que él es casi que un presentador un comentarista ahorita lo tuvimos en régimen cambiario que es Edgar Niño es que uno encuentra venga esta persona no solamente tiene el talento de liderar equipos de ser un líder de administrar una zona sino también identificaron que es capaz de ser presentador y mover un espacio cualquiera porque tiene ese talento entonces es poder identificar esos talentos y retar a la gente para que al final cada uno aporte de manera natural de manera digamos muy de forma iniciativa en lo que sea algo obligado sino de una forma que ellos voluntaria por llamarlo de alguna manera y así uno al final detecta que el trabajo se vuelve más colaborativo el trabajo se vuelve más eh es fácil sencillo e incluso apasionante porque muchas veces podemos estar en un rol donde sencillamente hacemos lo que nos toca hacer y ya pero cuando hacemos algo distinto pues ahí donde se empiezan a hacer cosas diferentes.

MOD: Gracias Dany ¿Qué más se les ocurre ya para para cerrar?

JS: Diría que, como más actividades de integración, no necesariamente como salir a almorzar o algo así, sino pues, por ejemplo, no sé ahorita con esas capacitaciones que hacen como intentar integrarlo, como con las personas que usualmente uno está conviviendo, que pues son esos espacios, tiene también espacio para ir a almorzar, para tomar un café o para, pues discutir algo en de manera presencial o alguna actividad trabajo, sí en equipo entonces diría, cómo más comentar esa interrelación.

MOD: Super, Juani, gracias. ¿Alguna otra que se les ocurra? Bueno, muchísimas gracias por el tiempo. Les voy a dejar de compartir pantalla. Gracias a todos. Y no sé si tienen alguna duda, ya voy a dejar de grabar.

Anexo 2 Encuestas

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Juan José Forero Espitia

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.	X				
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.	X				
Puedo comunicarme	X				

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.		X			
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.			X		
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.		X			

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual					X	Grupal
Única	X					Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí No __

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Valentina Arango

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No __

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.	X				
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.		X			
Puedo comunicarme	X				

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.			X		
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.		X			
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.			X		

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual				X		Grupal
Única			X			Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí No__

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Danilo Medina

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No__

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.		X			
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.		X			
Puedo comunicarme	X				

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.		X			
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.			X		
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.	X				

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual					X	Grupal
Única		X				Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí No __

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Catalina Jimenez Acosta

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No __

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.	X				
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.	X				
Puedo comunicarme	X				

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.	X				
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.		X			
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.	X				

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual				X		Grupal
Única					X	Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí__ No

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Luis Fernando Rodriguez

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí__ No

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.		X			
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.	X				
Puedo comunicarme		X			

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.	X				
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.		X			
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.	X				

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual					X	Grupal
Única				X		Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí No __

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Jefferson Ruge Passito

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No __

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.		X			
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.		X			
Puedo comunicarme	X				

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.		X			
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.	X				
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.			X		
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.		X			

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual					X	Grupal
Única	X					Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí__ No

Gracias por su apoyo.

ENCUESTA EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN EN LA HABILIDAD BLANDA DEL TRABAJO COLABORATIVO

En la siguiente encuesta se pretenden revisar alternativas para el diseño de una estrategia de formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo para gerentes de moneda extranjera del Grupo Bancolombia. Esta actividad tiene fines académicos y no tiene impacto alguno en sus resultados laborales.

Las categorías que se determinan para este instrumento son: Habilidades blandas, trabajo colaborativo, gerencia humanista:

Nombre: Juan Diego Salazar

Cargo: Gerente de moneda extranjera

1. ¿Participó en la actividad de auto reconocimiento Everest de la gerencia?
Sí No__

2. Frente a las siguientes afirmaciones marque con una X su nivel de acuerdo o desacuerdo:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El auto reconocimiento es importante para mis relaciones laborales.	X				
Cuando reconozco mi sentir puedo entender mejor el sentir del otro.		X			
Puedo comunicarme		X			

asertivamente luego de compartir una charla personal con el otro.					
Procuro establecer relaciones de confianza antes de iniciar un proyecto laboral.			X		
Soy empático y evito juzgar las actuaciones de los demás.		X			
Entiendo que no puedo resolverlo solo y requiero el apoyo de mi equipo.	X				
Ofrezco mi ayuda al otro sin esperar nada a cambio.	X				
Debo trabajar en la comunicación con mis colaboradores.			X		
Hace falta poner en práctica actividades grupales para la cohesión de mi equipo.	X				

3. Marque con una X el número que se acerque más al atributo que usted elija. Para el diseño de una estrategia de formación gerencial en el trabajo colaborativo usted se inclina por que esta sea:

ASPECTO	1	2	3	4	5	ASPECTO
Individual					X	Grupal
Única		X				Periódica
Dinámica	X					Pasiva

Evaluada					X	Sin evaluar
Teórica					X	Práctica

4. ¿Esperaría que la formación en la habilidad blanda del trabajo colaborativo estuviera presente en su plan de estudios de negocios? Sí No

Gracias por su apoyo.