



Enseñanza y desarrollo de competencias blandas como método para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del banco N, sucursal Luján de Cuyo.

Alumno: Héctor Eduardo Sawiak

Carrera: Maestría en Innovación Educativa

Directora: Débora Brocca

ÍNDICE

D)	INTRODUCCIÓN	5
	1.1-Importancia del ámbito educativo en la investigación	5
II)	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN	6
III)	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	9
IV)	OBJETIVOS DEL PROYECTO	16
	4.1- Objetivo general	16
	4.2- Objetivos específicos	16
V)	MARCO TEÓRICO	16
	5.1- La importancia de las competencias blandas	16
	5.2- La importancia de la definición de misión, visión y valores en una organización	26
	5.3- Influencia de la cultura organizacional	30
	5.4- El medio adecuado para el desarrollo de las competencias blandas: las comunidades de práctica	36
VI)	LA INSTITUCIÓN	37
	6.1- El banco N y las competencias blandas	37
	6.2- El banco N y su misión, visión y valores	39
	6.3- El banco N y la influencia de la cultura organizacional	41
	6.3.1- El banco N y su contexto	47
	6.4- El banco N y las comunidades de práctica	48
VII)	HIPÓTESIS	49
VIII)	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	50
	8.1- Tipo de investigación y diseño escogido	50
	8.2- Universo de estudio y muestra	52
	8.3- Herramientas de recolección de datos	53
IX)	COMPETENCIAS Y VARIABLES QUE SE DESARROLLARON Y ANALIZARON DURANTE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ENSEÑANZA DE COMPETENCIAS BLANDAS Y METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ENSEÑANZA Y PRÁCTICA DE LAS MISMAS	53
X)	CRONOGRAMA. METODOLOGÍA Y DIAGRAMA DE GANTT	66

XI)	PRESUPUESTO	67
XII)	CONCLUSIONES	67
XIII)	REFERENCIAS	70
XIV)	ANEXOS	74

I) INTRODUCCIÓN

La realidad del mundo del trabajo ha cambiado. En un pasado no muy distante las competencias técnicas o duras eran puestas en el primer plano de valor para cualquier organización. A medida que la tecnología fue desarrollándose, la automatización de diversas tareas que eran más propias de los especialistas, provocó el declive en la valoración de dichas competencias duras.

Vivimos en la cultura de la interconexión, de la colaboración, donde el tamaño de los desafíos excede ampliamente los logros de las individualidades separadas, donde los cambios se producen de manera abrupta y exigen gran capacidad de adaptación, donde la sinergia de los equipos de trabajo se convierte en la fuerza de avance de los proyectos capaces de transformar los diferentes entornos, imponer tendencias y generar disrupciones.

Es en este contexto donde surgen las competencias blandas, soft skills o habilidades sociales, entendidas como atributos que les permiten a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral. Estas mismas personas que ejercen las competencias blandas son las que provocan la evolución adaptativa de las organizaciones. Las habilidades blandas ejercidas por los colaboradores de una organización marcarán una diferencia cualitativa con respecto a aquellos que no optaron por esta vía de desarrollo.

La consideración de las competencias blandas (también conocidas como habilidades sociales, emocionales, transversales o interpersonales) como elementos constitutivos de los equipos de trabajo bien desarrollados nos remite a un discurso reciente. Actualmente, no hay propuesta alguna en cuanto a gerenciamiento se refiera, que prescindiera de dichas cualidades, entendidas como “un conjunto de competencias personales que permite a las personas desenvolverse sin problemas en un entorno laboral, trabajar bien con otros, desempeñar bien una tarea y alcanzar las metas personales y organizacionales” (Vera, 2021: 21).

Hay organizaciones estructuradas sobre la base de un esquema vertical rígido y autoritario, que aún no han comprendido la importancia de dichas competencias y que distan de lograr una adaptación a los desafíos actuales, tal es el caso de la entidad seleccionada, el banco N.

No se aclara el nombre de la entidad financiera por razones de seguridad y a solicitud de altos funcionarios.

El presente trabajo se centrará en analizar cómo estas competencias inciden en los equipos de trabajo del banco N, considerando su cultura y ética organizacionales, todo ello en función de proponer un programa de enseñanza y desarrollo de competencias blandas, para que los trabajadores puedan desarrollarse humanamente, mejorar su desempeño y productividad personales, y con ellos, el de la institución, además de generar una transformación de la cultura organizacional.

1.1- Importancia del ámbito educativo en el proceso productivo

Si bien existen múltiples factores que pueden incidir en la productividad de los colaboradores de una organización, la educación constituye un aspecto central. Según los resultados obtenidos en el proceso de formación de competencias sociales, veremos que la relación entre el proceso educativo orientado y productividad es directa; es decir, se realizaron acciones enfocadas en la enseñanza y ejercicio de competencias blandas, cuyo impacto directo fue el incremento de la productividad. Estas acciones orientadas, con resultados observables en las variables que determinan la productividad, nos permiten afirmar que existe una correlación directa.

En la historia de este grupo humano, que venía repitiendo desde hacía años el mismo modelo tradicional de gestión, la performance resultaba similar, ciclo tras ciclo. Con el nuevo modelo disruptivo de trabajo, propio de las organizaciones planas y colaborativas, basado en el ejercicio de competencias sociales y la humanización del entorno, se logró un incremento poco común en todos los índices de rendimiento, además de una mejora sustancial en cuanto a clima laboral.

La experiencia fue abordada desde una perspectiva constructivista, donde tanto el contexto como la interacción social adquirieron centralidad en el proceso de formación (aprendizaje situado). La misma interacción entre colaboradores fue cristalizando en un grupo de práctica que fue perfeccionándose gradualmente.

El grupo de personas sobre el que se impartió este proceso de enseñanza/aprendizaje es el mismo que experimentó en el pasado un modelo vertical y clásico de gestión, por lo que este mismo grupo humano pudo establecer la comparación entre dos modelos de trabajo opuestos. Los colaboradores de Luján de Cuyo son quienes pudieron contrastar las dos formas en retrospectiva.

II) PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN.

Según el relevamiento de información surgido en el marco del presente trabajo, desde hace años la organización se ha cuestionado la falta de capacidad para estar a la altura de la evolución que reportan otras entidades financieras, no sólo en cuanto a colocación de productos y fidelización de clientes, sino también en cuanto al compromiso de sus trabajadores.

La percepción por parte de los clientes externos es que dentro de la organización predomina la burocracia, oponiéndose a la búsqueda de practicidad que regla a otros bancos. La forma de contratación de los productos resulta obsoleta, lenta, poco efectiva. Según se relevó en el marco del presente trabajo, las autoridades, en un aparente desconocimiento de esta realidad, lamentan la comparativamente escasa penetración de las ofertas en productos y servicios del Banco. Según la alta dirección de la entidad, la organización está bien y el motivo de la poca competitividad es atribuible a factores motivacionales del personal. Los trabajadores perciben que la culpa por el escaso rendimiento es desplazada sobre ellos, sin que se aborden los problemas fundamentales, a la vez que se los sobrecarga de exigencias y se los amenaza con castigos ante incumplimientos. Son los mismos trabajadores quienes manifiestan que, cuando algo funciona, es difícil sostenerlo en el tiempo, ya que la competencia logra productos y servicios innovadores, manejándose con anticipación y visión.

Los trabajadores, que son quienes soportan la carga operativa de cara al cliente y lo conocen bien, se quejan por no ser escuchados cuando proponen mejoras, perdiéndose aportes que podrían ser superadores. Se quejan de chocar con una estructura hermética preocupada por conservar su statu quo. Se agrega además la politización de las altas jerarquías, responsables de reproducir el modelo del gobierno de turno y la digitación de cargos estructurales funcionales al poder: con cada nuevo gobierno, la institución experimenta una revolución interna, con sus consecuentes avances y retrocesos, todo lo cual repercute en la percepción de los clientes, quienes la reputan como lenta, burocrática e inaccesible. Por otra parte, y en cuanto a calidad de atención a los clientes, las pautas se han limitado a una exposición sobre qué debería hacerse, pero nunca se ha logrado impulsar un programa de entrenamiento para los trabajadores.

Durante el año 2021 el banco creó un área de experiencia del cliente. Sus primeros pasos fueron indagar ante los clientes externos qué observaban en nosotros. El 57% de los encuestados respondió que la atención era mala, y que no nos volverían a elegir.

Novedades

09/05/2022

¿Por qué nos abandonan nuestros clientes?

Desde Experiencia del Cliente analizamos los motivos por los cuales nuestros clientes nos abandonan.

Los datos analizados surgen de la escucha de la voz del cliente en el formulario de Baja/Arrepentimiento registradas a través del www.bna.com.ar entre el 3/01/2022 y el 4/03/2022.

El punto de partida para fidelizar a nuestros Clientes, es conocer los motivos por los cuales nos abandonan.

Entérate a través de los siguientes videos:

Videos:

Video 1: [Causas de abandono](#)

Video 2: [Comunicación](#)

Fuente: Intranet, 9/5/2022. Imagen: [captura de pantalla de Novedades].

Atención al Cliente



Fuente: Intranet, 9/5/2022. Imagen: [captura de pantalla de Novedades].

Causas de abandono



Fuente: Intranet, 9/5/2022. Imagen: [captura de pantalla de Novedades].

Lo que en principio fue recibido por los trabajadores como una iniciativa de cambio, terminó incurriendo en el viejo modelo del desplazamiento de la culpa y acusaron a los empleados de no estar a la altura de los desafíos, sin proponer acciones sistémicas para mejorar esta realidad. La fuente de los males organizacionales terminaba siendo la escasa predisposición y capacitación de los colaboradores; por supuesto que la organización nunca mencionó el desfase tecnológico, que es una de las grandes debilidades que le impide a la entidad ser competitiva.

El dato abrumador sobre el abandono de los clientes debería haber sido el foco de la autocrítica institucional; sin embargo, fue olvidado al poco tiempo. Lo que debería haber sido el puntapié para guiar una revolución interna profunda, sustentada en la educación de los colaboradores bajo los más altos estándares, además de la incorporación de nuevas tecnologías, fue puesto en las sombras, como algo incómodo que tenía que ocultarse.

Los trabajadores advierten que, sin importar la jerarquía, existen empleados cómodamente instalados en el viejo modelo de gestión, que rechazan cualquier intento de cambio de paradigma. Y por más que las ideas sobre las buenas prácticas intenten llegar a las bases para generar un cambio, existiría una suerte de barrera cultural impenetrable, que busca perpetuar el statu quo.

Está visto que cada persona vivencia los cambios de manera distinta; no obstante, el tener amplitud mental, el haber sido preparado para no aferrarse a cargos, posiciones y hasta lugares físicos, juegan como ventaja en un mundo de incertidumbre que exige adaptaciones rápidas. En las organizaciones verticalistas la resistencia al cambio es mayor, considerando la rigidez en su conformación jerárquica, la centralización del poder en la toma de decisiones y la falta de comunicación desde arriba hacia abajo (Amarantou, V. et all, 2018). Lógicamente los empleados no son involucrados en el proceso de cambio y no tienen oportunidades para contribuir o expresar sus opiniones, todo lo cual aumenta la resistencia. Como veremos, la entidad no ha concientizado ni formado a sus colaboradores para la transformación cultural.

Surge del diagnóstico que la organización ha persistido en una visión equívoca de las cosas. La Dirección no ha sido capaz de identificar el núcleo de sus problemas. Cuando la institución presupone que su cultura organizacional es la correcta, desde afuera los clientes, usuarios y colaboradores, claman por una transformación.

En los tiempos vertiginosos que corren, ya no resulta suficiente argumentar que la entidad no necesita modificarse porque ha sobrevivido más de 130 años. Es una falacia pensar que haber sobrevivido tanto tiempo, habilita para sostenerse en el futuro, como también es falaz pensar que las adaptaciones ocurren automáticamente.

Por tanto, las preguntas que orientarán el trabajo tienen que ver con nuestras inquietudes primordiales, y pueden resumirse en las siguientes: ¿por qué el banco N tiene un rendimiento por debajo de las expectativas?; ¿qué efectos podría producir la implementación de un programa de formación y desarrollo de competencias transversales, según modelos exitosamente probados y fundamentados tanto por la Ciencia del Gerenciamiento como por las Neurociencias?; ¿cómo incide la cultura organizacional frente a los intentos de innovación?; ¿de qué manera se puede transformar la organización para que aplique en la práctica estándares de excelencia en su relación con los stakeholders?; ¿son realmente las habilidades blandas/sociales la razón del problema de falta de desempeño individual/institucional?, y si así fuera, ¿cuál sería la forma más adecuada de enseñarle estas competencias a los trabajadores? Sobre la base de este modelo, ¿es posible transformar la cultura organizacional?, ¿aportarían beneficios regir una organización vertical con un modelo de gestión horizontal, propio de las organizaciones planas y colaborativas?

III) JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La persistencia de un modelo erróneo de gestión podría darse por falta de conocimiento de la Dirección. Vale destacar que, según la teoría del iceberg de la ignorancia, de Sidney Yoshida, sólo el 4% de los problemas es conocido por la Alta Dirección (Ramírez, 2023). Abordar esta problemática no tiene por única finalidad brindar elementos para una crítica organizacional, sino provocar una verdadera transformación para que se potencie el desempeño, no sólo de los individuos en su realidad laboral y personal, sino también en el orden institucional. Es paradójico observar cómo desde las ciencias empresariales, desde hace años, se insiste en la conveniencia de la implementación de modelos de gestión relacionados con la horizontalidad, el liderazgo compartido, participativo, situacional, el trabajo colaborativo, la comunicación eficaz, la escucha activa, la valoración personal de cada colaborador, etc. (competencias blandas al fin), y cómo el banco N es reticente a dicha tendencia, por más que su discurso profese ideas de vanguardia.

Cantú Delgado (2011) nos expone las conclusiones relativas a la administración tradicional, sentando las bases generales para nuestro diagnóstico.

En primer término, expresa que, en el enfoque de la administración tradicional, las relaciones laborales entre los trabajadores y la administración son contrarias a los principios del trabajo en equipo. Luego continúa mencionando que, en la actualidad, contrariamente a la perspectiva de la administración clásica, tanto la dirigencia como los trabajadores deben dirigir sus esfuerzos para satisfacer al consumidor, trabajando en equipo a fin de mejorar en forma sostenida y a largo plazo su nivel de bienestar personal y organizacional.

Esencialmente, se trata de una apuesta al modelo horizontal y colaborativo de gestión, donde la alta dirigencia debe guiar a los empleados mediante su visión y lograr que elaboren objetivos comunes que los unifiquen, a partir del concepto de trabajo en equipo enfocado en el cumplimiento de la labor de la empresa y, del mismo modo, facultarlos para explorar áreas de innovación y mejoramiento continuos. Esto, enfáticamente, no resulta posible en un modelo verticalista donde los trabajadores deben limitarse a la obediencia estricta de una autoridad inflexible y nada participativa.

El autor comenta que el cambio de enfoque hacia la administración participativa es un fenómeno que surgió desde hace 20 años, más o menos y cita por ejemplo a Barra, que en 1983 expresaba que los administradores de hoy, además de estar bien preparados técnicamente, deben ser líderes respetados, orientados hacia las personas y concedores

de las técnicas más modernas de las ciencias del comportamiento y de las prácticas de negocios más efectivas.

Cantú continúa refuerza la idea diciendo que los administradores tradicionales no impulsan la comunicación en todos los sentidos y niveles de la estructura organizacional, ni permiten que el personal participe en las decisiones, ni creen que el trabajo en equipo sea el medio más eficaz para mejorar la calidad de los procesos operativos o de servicios de la empresa. La administración debe facultar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, para lo cual ha de proporcionar infraestructura de apoyo, así como un sistema de reconocimiento a los logros.

Luego, el autor nos expone las ideas de Miller (1991), quien afirma que los líderes organizacionales deben realizar cambios de paradigmas para generar una cultura de trabajo en equipo, a saber:

1. De la dirección por control al liderazgo por compromiso.
2. De las decisiones por mandato a las decisiones por consenso.
3. Del trabajo individual al trabajo en equipo.
4. De la especialización a la orientación hacia el proceso y el cliente.
5. De la asignación de la planeación, control y mejoramiento para la administración, la ejecución para los trabajadores, a un sistema en el que todos intervengan en el ciclo completo.
6. Del control mediante amenazas al control por medio del reforzamiento positivo.
7. De una estructura vertical y rígida a una plana y flexible.
8. De valores y visión no enunciados a valores y visión compartidos por todos.
9. De la corrección a la prevención y mejoramiento continuos.

Cantú (2011: 70), orientando la reflexión hacia la importancia de la innovación, que surge como resultante de la interacción entre los individuos del equipo en un ámbito de libertad de pensamiento, comenta que es necesario “autorizar” al personal a pensar, así como a aportar ideas mediante el trabajo en equipo, para que la organización realice de manera más eficaz la planeación y el mejoramiento tanto de sus productos como de los procesos. Este proceso de autorización, conocido como facultamiento [o

empoderamiento] (término que en inglés se conoce como *empowerment*), se basa en el principio de que no se le podrá pedir a un grupo que se responsabilice de la calidad de un proceso, si no se le otorga completa autoridad sobre la planeación, control y mejoramiento de aquél. Para ello, los niveles superiores de la empresa deben ejercer un liderazgo auténtico mediante la asignación de recursos, la comunicación de la información relevante, la capacitación para aprender a trabajar en equipo y predicar con el ejemplo al trabajar de manera conjunta en el proceso administrativo, además de colaborar con el área operativa para que ésta logre sus objetivos. Delegar autoridad a un equipo no significa que la administración pierda todo control sobre él. La administración debe conservar su responsabilidad sobre la definición clara y concisa de los objetivos que persigue el grupo y del papel de cada uno de sus integrantes; también es responsable de asignar los recursos que se requieran, supervisar el desempeño del equipo y delimitar los límites dentro de los cuales éste puede moverse.

Cantú concluye que tales límites los deben determinar las políticas operativas de la empresa, la cual tiene la función de mantener el flujo de retroalimentación y una supervisión efectiva sobre los grupos, al negociar con reglas claras la asignación de recursos para desarrollar los proyectos de cada equipo, así como para poner en práctica las propuestas que surjan.

Está visto, por lo tanto, que la horizontalidad participativa y valorativa de cada individualidad no es una cuestión antojadiza. Está soportada por prácticas exitosas dentro de la historia de la evolución de las organizaciones. Hacemos Ciencia de la Administración y el Gerenciamiento precisamente para determinar los patrones más convenientes que nos permitirán un diseño cada vez más óptimo de las organizaciones.

Volviendo a nuestro diagnóstico, el marco referencial general del que hablamos se complementa con la especificidad dada por la observación participante y los testimonios de los entrevistados y fuentes clave que se pudo relevar.

Sintéticamente, se pueden mencionar las siguientes características del contexto:

- Los empleados perciben que para la institución son simples números.
- Cualquier discurso que promueva valores humanos pareciera ser simple retórica, detrás de la cual se enmascara un principio utilitarista. Esto genera que las personas se sientan poco valoradas y con nulas posibilidades de replicar o proponer alternativas diferentes.

- La cultura organizacional verticalista y conservadora interpreta cualquier innovación como una invasión. Todas las alternativas de formación, capacitación y desarrollo, son definidas prescindiendo de la consulta a los empleados. Por lo menos, nunca se ha exhibido la tabulación de las encuestas de relevamiento de necesidades que, por otra parte, son eventuales y muy distanciadas en el tiempo.

- Existe un desfase adaptativo de la institución con respecto a los nuevos paradigmas que plantean los negocios actuales; esto podría estar generando respuestas institucionales inadecuadas o parciales a las demandas de los clientes.

- Desde la alta gerencia se plantea la preocupación referida a mejorar las utilidades (objeto del negocio financiero), pero no existen políticas acertadas para gestionar el mal clima laboral, la comunicación, la colaboración, el sentido de pertenencia. Y si se realizan capacitaciones afines a estos temas, quienes son capacitados no encuentran la manera de trasladar lo aprendido, por cuanto dichas capacitaciones se plantean bajo una modalidad teórica y aislada. Al no existir medición de impacto ni feedback, no resulta posible ajustar estas micro capacitaciones para que sean útiles.

- Desde Recursos Humanos no existe un acompañamiento de la formación de los colaboradores. Las escasas actividades que se imparten no son implementadas con formato de proceso; no existen tutorías, se estandarizan los contenidos sin establecerse nexos de aplicación práctica y contextual; no existe seguimiento en el tiempo.

- Los empleados se manifiestan descontentos con las actividades de formación porque, según ellos, pareciera que interesa más completar un cronograma de capacitaciones que verificar que los contenidos y prácticas se asimilen y se ejecuten.

- Existe una instancia llamada autocapacitación, que es una suerte de mandato que las sucursales deben cumplir y consiste en que deben desarrollarse actividades de capacitación entre los mismos empleados. No obstante, no existen pautas para orientar pedagógicamente las actividades. Si nadie está capacitado para enseñar un tema que interesa al equipo de trabajo, ¿quién enseña? Normalmente, estas actividades se realizan al finalizar la jornada laboral; es decir, luego de casi ocho horas de trabajo ininterrumpido (hambre, cansancio, sueño).

- En muchas sucursales se vive un clima hostil, con una concepción de liderazgo arraigada en el modelo autoritario. Muchos empleados han manifestado que concurrir a

sus trabajos es un sufrimiento y, si hubiese otras ofertas de trabajo con remuneraciones similares, renunciarían.

- La verticalidad impersonal, la falta de involucramiento, de visión compartida, de comunicación y humanización, arrojan como resultado una motivación nula.

- La productividad, según el modelo tradicional de gestión, está asociada tácitamente a permanecer muchas horas trabajando. Para ganar reputación, muchos empleados buscan prolongar su permanencia en las sucursales por fuera de los horarios convencionales, aunque su rendimiento decaiga exponencialmente.

- Siguiendo con las falacias del modelo tradicional, la asignación de cargos superiores está asociada a la cantidad de traslados que el empleado haya tenido. De esta manera, crecer en la carrera está más asociado al sacrificio, al desarraigo y no la capacidad. Esto vale para la generalidad. También existen casos donde los cargos son repartidos por afinidad. Esto último es parte de las prácticas antiéticas que se han naturalizado en la cultura organizacional. Un indicador de naturalización es que no existen quejas explícitas por parte de los trabajadores que quedan relegados de los ascensos, pese a que esta clase de distribución de cargos es percibida como una injusticia. En el mejor de los casos, quienes se quejan lo hacen desde ámbitos informales, ya que denunciar esta clase de situaciones, en el marco de una cultura del miedo, podría significar la persecución, degradación, censura, sanciones y hasta quedar rotulado como conflictivo, que -según comentan los trabajadores- es equivalente a quedar fuera del mapa de las promociones para siempre.

- Los delegados gremiales manifiestan que deben estar en guardia permanente frente a las avanzadas de los directivos del banco, muchas veces abusivas en materia de derechos laborales.

Véase, por ejemplo, la imagen siguiente: a fines de marzo de 2022, la Gerencia General dispuso de manera inconsulta y sin avisar a los trabajadores, que diversas zonales habían dejado de existir. No se comunicaron las razones de tal decisión, no se informó a los trabajadores qué nuevas funciones ocuparían, provocando incertidumbre y angustia en las personas. Las primeras comunicaciones ocurrieron luego de que los gremios, tanto Personal Jerárquico como La Bancaria, tomaran contacto con la Dirección del banco, quejándose de los hechos.

Les expresamos los sentimientos de amargura e incertidumbre del personal afectado ya que entendemos la importancia que los Recursos Humanos deberían tener para nuestra Institución, que no se reduce a mantener el salario sino a las buenas prácticas de consideración para con la carrera bancaria o la formación de liderazgos, entre otras.

Además, recordamos que no es intención de esta Asociación Civil opinar o cuestionar las estrategias o los planes desarrollados por el banco, sí hacernos eco de las preocupaciones del personal jerárquico respecto de las demandas que estos nos hacen llegar.

Como resultado de un largo intercambio de opiniones, pudimos expresar que, a nuestro entender, los mensajes y/o instrucciones recibidas por el personal involucrado, no siempre llegaron en forma clara o generaron la asimilación o sinergia pretendida.

Es importante remarcar que nos llevamos como puntos de interés de esta reunión que éstos u otros tipos de cambios continuarán en el banco, en tanto que las actuales autoridades consideran importantes y necesarios para mejorar el posicionamiento del BNA en el actual sistema financiero.

Con respecto a las dudas, inquietudes o necesidades del personal, manifestaron que no hay ningún inconveniente por parte de la superioridad de repetir o efectuar nuevas charlas o comunicaciones con los mismos y si el caso lo amerita, acercar algún tipo de contención profesional.

Por último, agradecemos que nos hayan recibido.

Fuente: Gremio Interno, 7/4/2022. Imagen: [captura de pantalla de comunicado al Personal].

- El clima laboral está signado bajo la sombra del miedo: miedo al castigo, miedo al despido, miedo a los sumarios administrativos, miedo a tener un mal concepto de parte de un superior (un mal concepto personal equivale a una evaluación negativa de desempeño; en definitiva, un perjuicio). El miedo es una forma de control ejercida por las jerarquías dentro de una estructura vertical. Este miedo impuesto para establecer limitaciones ante la crítica - en un contexto donde manifestar disconformidad o intentar aportar una visión distinta son vistos como oposición y amenaza, sancionándose con censuras, exclusiones, traslados, entre otras.

- No existen estándares objetivos de calificación personal, quedando el resultado a criterio del superior inmediato. No existe feedback (feedforward) sobre los aspectos a mejorar, en caso de una evaluación negativa. Si bien existen recomendaciones para realizar dicha evaluación a conciencia, el fracaso en este punto está dado por la poca formación que tienen los evaluadores.

- Falta de humanización de los lugares de trabajo, con permanente sobrecarga de tareas. Este desborde de tareas tiene sus raíces en la falta de adecuación tecnológica; es decir, el banco N no ha sido capaz de simplificar procesos y tareas mediante la modernización, lo cual repercute en los empleados, que son quienes deben remendar las fallas y omisiones de tecnologías obsoletas, siempre apelando a procesos e intervenciones manuales.

Toda la problemática expuesta, a modo de diagnóstico, indica que la transformación de la cultura organizacional es imperativa, y que este proceso no debería postergarse.

IV) OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1- Objetivo general

Mejorar la productividad de los trabajadores del banco N, sucursal Luján de Cuyo, a través de la formación y desarrollo de competencias blandas y determinar la incidencia de las mismas en la cultura de la organización.

4.2- Objetivos específicos

a) Comparar el nivel de satisfacción laboral y rendimiento actuales experimentados por el equipo de trabajo de sucursal Luján de Cuyo, en contraste con el modelo tradicional bajo el cual fue gestionado en el pasado.

b) Analizar qué competencias blandas resultan más necesarias enseñar y desarrollar, según la perspectiva de crecimiento sostenido, óptima atención de los clientes, desarrollo de los trabajadores y transformación de la cultura organizacional, con el propósito de implementar un programa de formación y una metodología de trabajo que impacte positivamente en la organización.

c) Crear una comunidad de práctica regional, con el propósito de descentralizar la labor formativa del Instituto M (instituto de capacitación interno) y desarrollar el programa de enseñanza y práctica de competencias blandas, a partir de dicha comunidad hacia todas las sucursales del banco.

V) MARCO TEÓRICO

5.1- La importancia de las competencias blandas

Como sosteníamos en la Introducción, la realidad del mundo del trabajo ha cambiado. “Es esperable que la automatización desplace a la mayoría de las tareas técnicas soportadas por las personas” (Boostrs, Remote Work, 2020).

Si bien las cualificaciones técnicas son importantes, en la era moderna no resultan suficientes para determinar el éxito, ya sea que se trate de una empresa o bien de un individuo (Vera, 2021). “Ahora los mercados dan por sentado que se cuenta con suficiente preparación técnica e intelectual, para concentrarse en la demanda de cualidades personales como la empatía, adaptabilidad, comunicación” (Tito-Serrano, 2016).

En un mundo que podemos caracterizar como quebradizo, generador de ansiedad, no lineal e incomprensible (BANI: Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible), según lo definió Jamais Cascio (2020), la adaptación a los entornos cambiantes se vuelve necesaria para poder sobrevivir. En un mundo caótico, se torna arduo sobrevivir en soledad. Es por ello que las competencias humanas se han vuelto fundamentales para sostener las redes de relaciones que permitirán a las personas afrontar las incertidumbres presentes y futuras. En esta búsqueda de supervivencia, que podemos plantearla en términos personales tanto como organizacionales, lograr la sana interacción entre las personas no se trata de una moda o una tendencia intelectual.

Existen algunos voceros y supuestos pensadores que atacan las capacidades adaptativas sosteniendo que inducen a la sumisión, a la falta de conciencia crítica, al adormecimiento (véase, por ejemplo, Carlos Javier González Serrano y su blog El vuelo de la lechuza: <https://www.facebook.com/elvuelodelalechuza>). Esto es afirmado sin entender el sentido de dichas cualidades. Tomando como referencia la resiliencia, por ejemplo, el término deriva de la Física y está relacionado con la capacidad de recomposición que tienen ciertos elementos luego de haber sido sometidos a deformaciones o alteraciones. Su extrapolación al mundo de las cualidades humanas, alude a la capacidad que les permite a las personas recomponerse luego de sufrir experiencias frustrantes, dolorosas y limitantes. En esa reconstrucción desde la imposibilidad o la frustración, hay seres humanos que logran reformularse, logrando ampliar sus respuestas a nuevas circunstancias. Por lo tanto, la resiliencia, bien entendida, es una capacidad vinculada con la perseverancia y no la obsecuencia. Y la perseverancia, combinada con la inteligencia, entre otras, son las que le han permitido a la humanidad ser lo que es como especie. La resiliencia es reputada también como una de las cualidades fundamentales en los equipos de alto rendimiento. Tal es el caso, por ejemplo, de los U.S. Navy Seals (Pérez Delgado, 2021). Esto que se dice para las personas también es extrapolable a las organizaciones.

Es en el contexto de los desafíos adaptativos donde surgen las competencias blandas o soft skills, entendidas como atributos que les permiten a las personas desenvolverse sin problemas en entornos críticos, ya sea que se trate de un escenario de guerra, catástrofe, trabajo y conflictos en general. Las habilidades blandas permiten trabajar bien con otros, desempeñar bien las tareas y alcanzar metas, tanto personales como organizacionales (Vera, 2021).

El origen de las competencias blandas podemos rastrearlo entre los años 1960-1970, oportunidad en que el Ejército de los Estados Unidos identificó y desarrolló dicho concepto (Boostrs, 2020: 6). En efecto, en 1968, el Comando del Ejército Continental de los EE. UU. (CONARC) presentó oficialmente su “Ingeniería de Sistemas de Capacitación” sobre “competencias relacionadas con el trabajo que involucran acciones que afectan principalmente a las personas”.

El término “habilidades blandas” apareció por primera vez en un manual de entrenamiento del ejército de 1972. Ese mismo año se realizó una conferencia del CONARC sobre habilidades blandas. El principal expositor, Dr. Paul Whitmore, definió las habilidades blandas como aquellas “habilidades importantes relacionadas con el trabajo, que involucran poca o ninguna interacción con máquinas y cuya aplicación en el trabajo es significativa y generalizada”.

La noción de “habilidades blandas” fue adoptada gradualmente a partir de entonces más allá del ámbito militar. En la actualidad, medio siglo después de su identificación, dichas habilidades siguen siendo un asunto candente, no sólo en el ámbito del mundo del trabajo, sino también en el mundo de la vida.

Según dice James Heckman (2012), premio Nóbel de Economía y experto economía del desarrollo humano, “las habilidades blandas predicen el éxito en la vida... Causalmente producen ese éxito”.

Las competencias blandas son conocidas en el mundo académico como competencias genéricas y abarcan las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas, a saber (Vera, 2021):

- Competencias instrumentales: capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas. Análisis y síntesis, organización y planificación, resolución de problemas, gestión de la información, toma de decisiones, conocimiento tecnológico relativos al ámbito específico de desenvolvimiento, comunicación oral y escrita;
- Competencias interpersonales: habilidades sociales: interacción, colaboración; capacidad crítica y autocrítica, trabajo en equipo, compromiso ético, apreciación de la diversidad y multiculturalidad;

- Competencias sistémicas: capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad de aprender, creatividad, liderazgo, habilidad para trabajar autónomamente, motivación por la calidad. “Suponen una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento, permitiendo al individuo que todas las partes de un todo se relacionen y se agrupen” (Almedina y Serrano, 2018).

El estudio Boosters (2020: 4), define las siguientes características de las competencias blandas:

- Incluyen cualidades y atributos personales.
- Son transversales y, en general, no son específicas de ningún trabajo.
- Su enseñanza no está incorporada en los currículos educativos estandarizados.

Las competencias blandas, más allá de las capacidades técnicas, son la base del buen desempeño laboral y el éxito profesional. Constituyen el elemento diferenciador que da lugar a equipos efectivos de trabajo en el contexto desafiante de la modernidad y se han constituido como requisitos imprescindibles tanto para la supervivencia como la incorporación en los ámbitos laborales. Según las conclusiones del Foro Económico Mundial del año 2020, el 50% de los empleados deberán incorporar nuevas capacidades para el año 2025, entre las cuales se mencionan el pensamiento crítico y solución de problemas como la primera en el orden de importancia, siguiéndolas el auto gerenciamiento, el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad (WEF, 2020).

Según menciona el estudio Boosters (2020: 7), las habilidades interpersonales son el factor diferenciador para la empleabilidad y el éxito en el mundo del trabajo, sin importar su rubro. A propósito, dicho informe cita numerosas investigaciones que fundamentan tal conclusión, realizadas en el ámbito del análisis e investigación de operaciones/Ciencias de gestión de la Contabilidad, Sistemas de Información, Finanzas, Gestión de Proyectos y Liderazgo. Menciona además cómo en la Gestión de Proyectos, el 75% de los encuestados afirmó que las habilidades interpersonales son el factor más importante en la gestión complejidad de los proyectos.

Tal como venimos sosteniendo, los cambios económicos y tecnológicos han generado nuevas habilidades y necesidades de las personas y organizaciones. Si bien las habilidades técnicas siguen siendo importantes, ya no son suficientes, y la diferenciación

entre candidatos depende cada vez más de las habilidades blandas. La previsión, de cara al futuro, es que esta tendencia se consolide, ya que se espera que la automatización desplace la mayoría de las tareas técnicas realizadas por personas (Boostrs, 2020: 7).

En un mundo donde para el año 2025 85 millones de puestos de trabajo serán desplazados por la creciente irrupción de la tecnología, y 97 millones de nuevas ocupaciones emergerán por el mismo motivo, las habilidades más significativas según el WEF (2020) serán:

- El pensamiento analítico y la innovación
- Aprendizaje activo y las estrategias de aprendizaje
- Solución de problemas complejos
- Pensamiento crítico y análisis
- Creatividad, originalidad e iniciativa
- Liderazgo e influencia social
- Utilización de la tecnología, monitoreo y control
- Diseño de tecnología y programación
- Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad
- Razonamiento, solución de problemas e ideación

Como podrá observarse, apenas dos conceptos abarcan habilidades tecnológicas, siendo las restantes competencias blandas.

El informe Boosters (2020: 3), luego de haber analizado 850.000 ofertas de empleo (la información proviene de la base de datos elaborada por el Centro de Análisis de Descubrimientos del Instituto Politécnico y Universidad Estatal de Virginia, que analizó diferentes repositorios y redes, como LinkedIn, entre otros), detectó 38 competencias blandas frecuentemente solicitadas. Por otra parte, de ese gran número de casos analizados, resultó que el 90% de los requerimientos para ocupar puestos de trabajo están relacionados con competencias blandas. En promedio, cada puesto de trabajo ofertado exige 4 competencias blandas; el 10% de las ofertas de trabajo requiere 10 competencias blandas o más.

A su vez, este análisis determinó, considerando los patrones en los requerimientos de puestos de trabajo, que existe un núcleo de ocho habilidades blandas que son esenciales para la mayoría. Estos son: comunicación (escrita y oral), gestión del tiempo, toma de decisiones y discernimiento, espíritu de equipo, adaptabilidad, capacidad de análisis y autonomía. Las conclusiones sostienen que más allá de estas competencias básicas existen otras relativas a funciones específicas; por ejemplo, para desempeñarse en un área comercial, dos de las capacidades solicitadas son la ambición y la gestión de conflictos. En el caso de Recursos Humanos, para desempeñarse en dicha área es necesario que los candidatos posean no menos de 25 habilidades blandas.

Competencias personales	Competencias interpersonales
Capacidad para trabajar bajo presión	Escucha activa
Adaptabilidad	Establecer rapport con alguien
Ambición	Orientación al cliente
Capacidad de análisis	Inteligencia emocional
Atención a los detalles	Manejo de conflictos
Autonomía	Influencia
Creatividad e innovación	Gestión de feedback
Mentalidad crítica	Habilidades de negociación
Toma de decisiones y discernimiento	Trabajo en redes
Dedicación	Comunicación oral
Orientación a resultados	Gestión de personas
Comportamiento ético	Habilidades de enseñanza
Laboriosidad	Espíritu de equipo
Iniciativa	Comunicación escrita
Habilidades de aprendizaje	
Habilidades de memoria	
Multitarea	
Mentalidad positiva	
Paciencia	
Perserverancia	
Rigor (Precisión)	
Autoconfianza	
Pensamiento estratégico	

Fuente: elaboración propia. Tabla 1: [Lista de las 38 habilidades blandas comúnmente requeridas].

El mismo estudio Boosters destaca tres ejes que favorecieron la consolidación de las capacidades blandas:

1) El tipo de trabajo desarrollado por la gente está cambiando: esto se verifica en un contexto donde la tecnología y las máquinas están realizando el trabajo que antes era de las personas.

2) El trabajo se está volviendo colaborativo de manera creciente, en contraposición al trabajo individual y aislado según el formato industrial. Los reclutadores orientan sus búsquedas hacia personas que tengan la capacidad de relacionarse interpersonalmente y que puedan trabajar en equipo.

3) Las trayectorias personales se vuelven cada vez más fragmentadas: los trabajadores de hoy tienen más probabilidades de cambiar de trabajo que en el pasado. El advenimiento de lo digital contribuyó al surgimiento de diversos tipos de empresas y puestos de trabajo. Frente a esta evolución, los reclutadores buscan personas que sean flexibles frente a la posibilidad de la variación de roles, funciones y compañías.

Vera (2021) es categórico en las siguientes conclusiones:

- Sin competencias blandas, las competencias técnicas son inútiles. En la mayoría de trabajos, las competencias técnicas por si solas no son efectivas. Además, las competencias blandas logran que otras competencias adquieran valor.
- La gestión moderna se centra en las personas. Por ello, saber relacionarse con los demás es un factor crítico de éxito.
- Los clientes demandan competencias blandas. Por tanto, saber comunicarse efectiva y eficientemente con los clientes es un factor vital para el éxito de una organización.

- El futuro laboral dependerá de las competencias blandas. Dado la automatización de ciertas áreas y recientemente la irrupción de la inteligencia artificial, las competencias técnicas experimentarán un declive. Este escenario permitirá que las competencias blandas se conviertan definitivamente en un aspecto diferenciador clave en los ambientes laborales.

Dichas competencias no surgen espontáneamente en las personas, sino que se aprenden, se enseñan, se entrenan, se desarrollan. Un empleado pasará dos terceras partes de su vida desempeñando su trabajo. En este escenario deberá sortear dificultades, no solo técnicas sino también emocionales. Probablemente estas últimas no serán adquiridas en los trayectos educativos formales (Gómez-Gamero, 2019).

Observando la tabla 1 de habilidades blandas personales e interpersonales, podemos decir que algunas son aprendidas en edad temprana, a lo largo de la niñez y la etapa escolar. Estas habilidades, que podríamos nombrar como el núcleo duro, son básicas para cualquier ámbito de trabajo, ya que garantizan el cumplimiento de requisitos profesionales elementales, tales como la puntualidad, la comunicación, el trabajo con otros, etc.



Fuente: Boostrs (2020: 13). Imagen 2: [Habilidades blandas primarias y otras desarrolladas para trabajos específicos]. Recuperado de: <https://boost.rs/en/%E2%86%92-boostrs-study-the-importance-of-soft-skills-in-the-job-market/>

Ahora bien, la mención específica de habilidades básicas que deberían darse por supuestas, por parte de los reclutadores laborales, podría indicarnos que las mismas no son tan comunes. Independientemente del análisis antropológico y cultural que merecen estos conceptos, podemos mencionar que nuestra cultura actual, individualista, más dada a proponer una “moral a la carta” o “ética indolora” en términos de Lipovetsky, con un máximo de elecciones privadas posibles, con el mínimo de austeridad y el máximo de deseo (Lipovetsky, 2000: 7), presenta esta contracara de relativización de los valores humanos que aún continúan siendo necesarios, paradójicamente olvidados o descartados, privilegiándose el impulso como modo de conducta (Lipovetsky, 2000: 105). En este contexto individualista, donde la familia y la escuela son relativizadas, donde la felicidad es “light” y cunde el imperativo narcicista (Lipovetsky, 1998: 55), es de esperar que estos aprendizajes primarios, elementales, se degraden. Otro aspecto que apoya esta lectura de los hechos es la creciente exigencia sobre el aparato escolar, para que enseñe saberes vitales (en otros tiempos, enseñados en la familia). Este aspecto, sin dudas, abre otro panorama de profundización que no podemos abarcar en esta investigación.

Volviendo a nuestro tema, resulta lógico que las corporaciones y empresas, instrumenten programas de formación de competencias.

Las circunstancias actuales demuestran que la orientación laboral marcha por el rumbo de las competencias blandas, por cuanto aportan ventajas competitivas a las instituciones en nuestro escenario de complejidad. Todo parece indicar que experimentar y enseñar tales competencias son condición para el desarrollo y subsistencia de las organizaciones.

Ahora bien, el camino que las organizaciones deben adoptar no es el de las capacitaciones aisladas, certificadas por simples evaluaciones de opciones múltiples o cuestionarios de fácil y obvio desarrollo. Las competencias blandas son eminentemente experienciales y su correcto aprendizaje está más relacionado con la internalización mediante el continuo ejercicio (la perspectiva psicológica constructivista es el enfoque adecuado para comprender cómo acontece este tipo de aprendizaje situado).

Cristóbal Cobo (2011: 74), abordando las habilidades necesarias que deberán poseer los trabajadores de este siglo, caracterizado por la incertidumbre y los cambios acelerados, sugiere y profundiza, desde su intención didáctica, en las orientaciones bajo las cuales deberán desarrollarse las competencias sociales, a saber:

1. Pensar sistémicamente: percibir tanto los actuales patrones culturales y sociales, así como explorar alternativas a los mismos. Resulta necesario el pensamiento comparativo, la comprensión de los sistemas subyacentes y la influencia en los patrones sistémicos con el fin de alcanzar metas.

2. Pensar simulando: preguntarse ¿qué pasaría si...? Esto mediante un pensamiento experimental y ensayos mentales conducidos por la imaginación y la proyección. Es utilizar la imaginación para crear simulaciones, tanto dentro como fuera de los patrones culturales y sociales del contexto.

3. Prosperar en medio de cambios, retos e incertidumbres (habilidad para trabajar bajo presión, adaptabilidad): desarrollar perspectivas, conocimiento y alternativas para hacer frente a la complejidad y a la incertidumbre. Abarca también la creación de nuevas herramientas mentales que ayuden a afrontar el creciente caos y la ambigüedad de un mundo cambiante.

4. Crear y manipular pasados, presentes y futuros alternativos: crear y gestionar un tiempo virtual desarrollando definiciones flexibles del tiempo social y personal.

5. Adquirir y responder a las metas y desafíos: establecer metas y objetivos, detectar y anticipar obstáculos para el éxito y diseñar soluciones para los problemas.

6. Entender y utilizar eficazmente la información existente: acceder y utilizar selectivamente la información para buscar oportunidades y resolver problemas.

7. Construir y utilizar conocimiento aplicable a nivel individual: transformar intencionalmente la información en conocimiento personal; crear un estilo personal para ampliar las alternativas durante la “toma de decisión” a través de la formación de nuevos entendimientos.

8. Construir y utilizar nuevos conocimientos relacionados con los contextos, procesos y culturas: percibir, diseñar y construir contextos reales y virtuales para tareas específicas; compilar y utilizar diversos puntos de vista sobre determinados temas, a fin de mejorar las opciones posibles durante los procesos de toma de decisión.

9. Utilizar eficazmente las actuales y emergentes tecnologías de información y comunicación: mantenerse a la vanguardia de aquellas tecnologías que posibiliten un aprendizaje actual, haciendo un uso efectivo de las tecnologías de punta.

10. Adquirir y evaluar el conocimiento de diversas tendencias globales: crear una “fotografía global” del mundo constituida por diferentes “imágenes específicas”; convertirse en un ciudadano con pensamiento global y emplear diversos puntos de vista para contextualizar los problemas, identificar oportunidades, metas y medios. Esto significa capacidad para diseñar nuevas visiones, tanto de sus comunidades como de la sociedad en general.

11. Escribir y hablar de manera independiente: desarrollar y utilizar las particularidades de cada sujeto, aplicar sus cualidades a nivel individual, pero también con grupos y equipos, desarrollando un carácter e identidad propios.

12. Asumir el compromiso personal de hacer las cosas bien: haciéndose éticamente responsables tanto de las acciones personales como de las omisiones, y respondiendo constructivamente a las evaluaciones personales y colectivas acordes al nivel alcanzado.

5.2- La importancia de la definición de misión, visión y valores en una organización

Sin ánimo de ser exhaustivos en este asunto, baste decir que la misión, visión y valores de una empresa son fundamentales para definir su identidad, su propósito y sus metas a largo plazo.

La misión, por un lado, es la declaración de su propósito fundamental, la razón de su existencia. Proporciona una guía para la toma de decisiones diaria y establece estándares de desempeño. A partir de la misión, los trabajadores pueden entender lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización.

La visión es una descripción de lo que la organización aspira a ser en el futuro. Es una fuente de inspiración y motivación para los colaboradores, ya que proporciona una imagen clara de lo que aspira a lograr. Es fundamental para establecer metas y objetivos estratégicos.

Los valores representan los principios y creencias fundamentales que guían tanto el desenvolvimiento de la organización y el comportamiento de sus integrantes. Estos

valores son fundamentales para crear una cultura corporativa y para atraer y retener a los trabajadores que comparten esos valores.

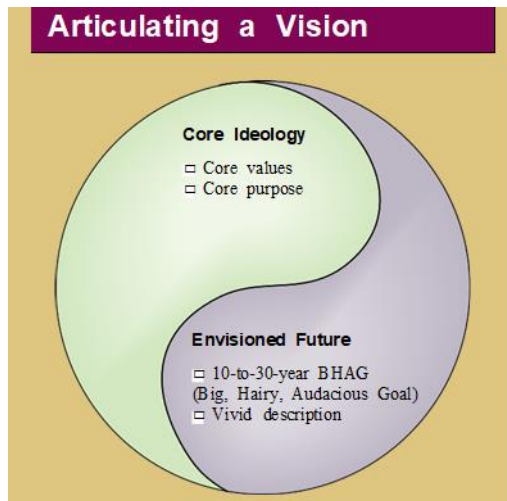
La falta de definición de misión, visión y valores, es fundamental para para el desarrollo a largo plazo de toda organización. Hay que resaltar que la definición de misión, visión y valores no sólo se esboza para los terceros externos interesados en conocer una entidad, sino también (y fundamentalmente) para quienes la integran.

Citando a Kotler y Armstrong (2010), la misión de una empresa debe ser clara y concisa, debe reflejar su identidad corporativa, su línea de negocio y sus objetivos a largo plazo.

La definición clara de la misión permite que los empleados comprendan la dirección de la organización y se comprometan con los objetivos de la misma. Además, y esto en lo atinente al cliente externo, la misión puede ser utilizada como una herramienta para atraer nuevos clientes y para diferenciarse de la competencia.

En cuanto a la visión, podemos decir que representa su aspiración a largo plazo. De acuerdo con Collins y Porras (1996: 65-77), la visión debe ser inspiradora y motivadora; debe reflejar los valores fundamentales de la empresa. Establecer claramente la visión permite que la empresa establezca metas y objetivos a largo plazo y que los empleados se involucren responsablemente en conjunto para alcanzarlos.

El pensamiento de estos autores podrá darnos la verdadera importancia que tiene para una organización definir estos la esencia de una organización y su proyección. En su obra *Built to Last* (1994) (*Construir empresas que perduran*), luego de analizar diversos casos de éxito, Collins y Porras descubrieron que la visión consta de dos componentes esenciales, la ideología central y el futuro previsto. De estos dos factores establecen una ideología con el yin y el yang: por una parte, el yin (ideología central) define lo que una organización representa, el porqué de su existencia. Este Yin no cambia y complementa a yang, que es el futuro imaginado. Este futuro es aquello a lo que aspiramos llegar a ser, lograr, crear, algo que requerirá un cambio y un progreso significativos para lograrlo.



Fuente: Collins & Porras (1996). Imagen: [Complementariedad entre ideología central (identidad coherente que trasciende los ciclos de vida) y futuro imaginado]. Recuperado de: <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>

La ideología central define el carácter perdurable de una organización: una identidad coherente que trasciende los ciclos de vida del producto o del mercado, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales.

El segundo componente principal del marco de la visión es el futuro previsto/imaginado. Consta de dos partes: una meta audaz de 10 a 30 años, más descripciones vívidas de cómo será lograr la meta. Esta visión debe ser una forma poderosa de estimular el progreso. Todas las empresas tienen objetivos. Pero hay una diferencia entre simplemente tener una meta y comprometerse con un desafío enorme y desalentador, como escalar el Monte Everest. Un verdadero BHAG (Big, Hairy, Audacious Goal: Grande, Contundente, Objetivos Audaces) es claro y convincente, sirve como un punto focal unificador de esfuerzo y actúa como un catalizador para el espíritu de equipo. Tiene una línea de meta clara, por lo que la organización puede saber cuándo la ha logrado. Un BHAG involucra a las personas: se acerca y los atrapa. Es tangible, energizante, altamente enfocado. Los autores citan por ejemplo la misión lunar de la NASA en la década de 1960. Esta no necesitó un comité de creadores de palabras para pasar horas interminables convirtiendo el objetivo en una declaración de misión detallada e imposible de recordar. El objetivo en sí era tan fácil de entender, tan convincente por derecho propio, que podía decirse de 100 maneras diferentes y que todos lo entendieran fácilmente. Finalmente agregan que la mayoría de las declaraciones corporativas que han analizado hacen poco para estimular el avance, porque no contienen el poderoso mecanismo de un BHAG.

Además de este mecanismo BHAG, un futuro imaginado necesita lo que llamamos una descripción vívida, es decir, una descripción vibrante, atractiva y específica de cómo será lograr la BHAG. Para graficarlos, es necesario pensar este proceso como traducir la visión de palabras a imágenes, como crear una imagen que las personas puedan llevar en la cabeza. Se trata de pintar un cuadro con palabras. Pintar cuadros es esencial para hacer tangible el BHAG en una proyección de realización de entre 10 a 30 años en la mente de las personas.

Citan como ejemplo a Henry Ford, que dio vida al objetivo de democratizar el automóvil con esta vívida descripción: “Construiré un automóvil para la gran multitud... Tendrá un precio tan bajo que ningún hombre que gane un buen salario será incapaz de poseer uno y disfrutar con su familia de la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios... Cuando termine, todos podrán pagar uno, y todos tendrán uno. El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado... [y daremos] empleo a un gran número de hombres con buenos salarios”.

Para crear un futuro imaginado efectivo, los autores mencionan que se requiere un cierto nivel de confianza y compromiso poco razonables [poco razonables en exceso o irracionales en cuanto a ambición, agregó]. Debe tenerse en cuenta que un BHAG no es solo una meta; es una meta grande, intimidante y audaz.

Como ejemplo de “irracionalidad” citan, casualmente, el de un banco: no es razonable que un pequeño banco regional establezca el objetivo de convertirse en “la institución financiera mundial más poderosa, más útil y de mayor alcance que jamás haya existido”, como lo hizo City Bank en 1915.

De hecho, el futuro imaginado debería producir un poco del “factor trago” (gulp factor): cuando las personas se dan cuenta de lo que se necesitará para lograr la meta, debería haber un trago casi audible.

En el caso de Sony (véase el cuadro más abajo), puede observarse la concreción de una visión que fue reputada como muy pretenciosa y que fue honrada cumpliéndose fielmente.

Putting It All Together: Sony in the 1950s

Core Ideology

Core Values

- Elevation of the Japanese culture and national status
- Being a pioneer – not following others; doing the impossible
- Encouraging individual ability and creativity

Purpose

To experience the sheer joy of innovation and the application of technology for the benefit and pleasure of the general public

Envisioned Future

BHAG

Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products

Vivid Description

We will create products that become pervasive around the world... We will be the first Japanese company to go into the U.S. market and distribute directly... We will succeed with innovations that U.S. companies have failed at – such as the transistor radio... Fifty years from now, our brand name will be as well known as any in the world...and will signify innovation and quality that rival the most innovative companies anywhere... “Made in Japan” will mean something fine, not something shoddy.

Fuente: Collins & Porras (1996). Imagen: [Ideología Central y Futuro Imaginado. El caso de Sony]. Recuperado de: <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>

En cuanto a los valores, son los principios esenciales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Según Robbins y Judge (2009: 116-119), los valores deben ser coherentes con la misión y la visión de la empresa, y deben ser compartidos por todos los empleados. Estos valores se establecen para que los colaboradores entiendan lo que se espera de ellos y cómo deben actuar en diferentes situaciones.

No establecer claramente misión, visión y valores conlleva una serie de riesgos para la organización, entre los que podemos mencionar la falta de dirección y enfoque, falta de cohesión y compromiso entre los colaboradores, afectando la productividad y la eficiencia; finalmente, se podría producir una falta de diferenciación con respecto a la competencia, lo que podría afectar la capacidad de la empresa para atraer nuevos clientes.

Misión, visión y valores no deben ser minimizados. Fundamentan la esencia de una organización, su proyección a futuro y su ética. Sin estos pilares definidos claramente, no resulta posible pensar en una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua, la superación, constantemente motivada.

Al analizar el caso del banco N, veremos cómo esta falta de definición, conjugándose con una cultura organizacional obsoleta, conspiran para sostener un constructo rígido que es capaz de aplastar las aspiraciones y la motivación de los colaboradores, no despertando en ellos compromiso, involucramiento, pertenencia, factores tan necesarios para la transformación cultural.

5.3- Influencia de la cultura organizacional

Se le atribuye a Peter Drucker la frase que versa “la cultura organizacional se come en el desayuno a la estrategia”, dando a entender que por más diseñadas que sean nuestras estrategias, nuestras planificaciones y acciones, si la cultura organizacional es negativa (poco colaborativa, dominada por el miedo y la imposición, desmotivadora, etc.) ninguna acción dará resultados. Si bien la frase carece de la seriedad académica de Drucker, denota el énfasis que le dio a la cultura de una organización. Creía, en efecto, que la estrategia y las políticas de una organización son importantes, pero su cultura -las creencias y conductas compartidas por sus miembros- puede ser aún más importante en la determinación del éxito o fracaso de una organización.

El acentuado nivel de insatisfacción y crítica por parte de los empleados de la institución, según apreciaremos en las encuestas y entrevistas, da muestras de la falencia descrita.

Peter Senge, cuando aborda los procesos que las organizaciones deben realizar para adaptarse, sobrevivir y expandirse, habla de “metanoia” (que en griego significa literalmente “ir más allá de la mente”), denotando un proceso de transformación mental profunda para asimilar las categorías que convierten a una organización en inteligente (Senge, 2016: 411). Este proceso de apertura mental debería repercutir en la permanente innovación/renovación de la cultura organizacional, hecho que no se verifica.

El entorno donde se desenvuelven las personas resulta determinante a la hora de analizar su motivación o limitaciones. En cuanto a lo laboral, el empleado está sujeto a la influencia que denominamos cultura institucional, y que entendemos como “un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización; la percepción común de todos los miembros” (Fabbri, 2000). También es definida como:

Un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales, como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etc. Abravanel, citado por Cantú Delgado (2011: 52).

Básicamente son las reglas, lineamientos, que le permiten a los integrantes de una organización comprender cuáles son las conductas apropiadas y esperables, qué hacer y qué no hacer. Una cultura institucional se edifica sobre determinados valores.

Tratando de establecer una primera categorización, podemos hablar de culturas institucionales buenas y otras disfuncionales, siendo las primeras aquellas que edifican, se basan en la calidad total, en mejoras continuas, en la innovación, brindan la posibilidad de crecimiento a sus integrantes e impactan positivamente en su contexto. Por el contrario, las segundas son aquellas que encubren taras, que son contraproducentes al esfuerzo directivo que busca mejorar el desempeño, donde el cliente es visto más como una molestia que como la razón de la motivación (Fabbri, 2000).

La cultura institucional sustenta todos los procesos de una institución, ya sea que se trate de la selección y formación de los recursos humanos, como también las estrategias comerciales y los circuitos administrativos.

Algunos de los ejes que conforman cualquier cultura organizacional son (Cantú Delgado, 2011: 53):

- Autonomía individual: responsabilidad, independencia y posibilidad de ejercer la iniciativa que la organización le permite a sus trabajadores.
- Estructura: reglas y regulaciones que se utilizan para controlar el comportamiento de los trabajadores.
- Apoyo: cordialidad y apoyo de las jefaturas a los subordinados.
- Identidad: nivel de identificación que tienen los miembros con la organización total y no solamente con un grupo de trabajo.
- Forma de recompensar el desempeño: recompensas y reconocimientos.
- Tolerancia al conflicto: nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y las jerarquías. Disposición a la honestidad y apertura.
- Tolerancia al riesgo: se estimula a los trabajadores a ser innovadores y a asumir riesgos.

Estas son algunas características comunes. Ahora bien, cabe aclarar que la cultura organizacional, al igual que la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. De hecho, está conformada por la suma de las percepciones de sus integrantes y, en la medida en que son conscientes de ella, pueden cambiarla.

Wall y Solum, citados por Cantú Delgado (2011: 54) sostienen que, para realizar un cambio cultural en la organización, hay que considerar las leyes naturales de las organizaciones, las cuales son:

- Se obtiene lo que se habla: el conocimiento por parte de todos los integrantes de los valores y la misión de la organización es fundamental para poder cumplirlos.
- La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder. Agregamos que la motivación elevada, la búsqueda del desarrollo, la expansión, el buen clima de trabajo, son factores que se propagan eficazmente en los equipos de trabajo.
- No es posible ir más rápido que un paso a la vez: la cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, sino que debe internalizarse en cada nivel de la organización, desde arriba hacia abajo y gradualmente. Nótese aquí la responsabilidad mayúscula de quienes ejercen la conducción y toman decisiones.
- Las organizaciones requieren confianza: no se puede pedir responsabilidad a las personas si no se les otorga autoridad y confianza para el cumplimiento de sus tareas.

Volviendo a nuestro diagnóstico, no podemos dejar de acentuar la cultura del miedo. Jordi Alemany, prestigioso autor y conferencista español especialista en gerenciamiento, nos comenta:

Los trabajos de investigación de algunos de los más prestigiosos psicólogos de la historia reciente, pioneros en el campo de la psicología organizacional, como Daniel Kahneman y Amos Tversky, nos confirman que en las organizaciones donde el miedo supera las expectativas de desarrollo y mejora, la mayoría de los empleados optan por hacer la guerra por su cuenta y preocuparse exclusivamente por su propio interés, por protegerse a sí mismos.

Y es que en las empresas donde gobierna el miedo, la productividad, el compromiso y la capacidad competitiva se reducen radicalmente. Esto es algo que ya casi nadie pone en duda, salvo aquellos con una mentalidad obsoleta.

Cada vez resulta más obvio que el miedo crea barreras internas, además de una absurda burocracia que no hace más que reducir las probabilidades de éxito de una organización. Esa burocracia excesiva, sobrecargada de ineficientes mecanismos de control, que tienen como base el temor y la desconfianza en los empleados, provoca una clara desventaja competitiva, además de un tremendo impacto

económico, consecuencia de la ineficiencia y escasa productividad (Alemany, 2023: 33).

Resulta difícil igualar la claridad de este concepto. También resulta difícil creer que este tipo de modelo sea tolerado en las organizaciones, cuando existen sobradas evidencias de su obsolescencia.

La cultura del miedo también es uno de los principales frenos para la creatividad y la innovación. El temor al error desmotiva las iniciativas creativas; o cuando estas prosperan, son disuadidas por las estructuras de control inmediatas, sospechándolas de riesgosas o poco convenientes.

A propósito de la cultura del miedo, Alemany nos previene de las consecuencias catastróficas que este esquema de trabajo podría acarrear para las organizaciones, y cita, entre otros, el ejemplo del transbordador Challenger, que explotó en 1986, llevándose la vida de cinco astronautas, por fallas en el escudo térmico, aspecto que había sido denunciado por el ingeniero Roger Boisjoly. Los superiores de Boisjoly no quisieron informar del desperfecto por miedo a comunicarle a sus superiores que debían suspender el lanzamiento, habiéndose gastado todo el presupuesto para la misión (Alemany, 2023).

Nos dice Alemany: “La prevención de los fallos evitables comienza por invitar a los empleados a reflexionar, a compartir datos e informar activamente sobre lo que realmente está pasando dentro y fuera de la organización, para así crear un ciclo continuo de aprendizaje” (2023: 35).

Alemany, de forma contundente, concluye que nadie quiere correr el riesgo de confrontar ideas o contradecir a un superior, especialmente cuando el jefe parece creer que lo sabe todo y tiene el hábito de castigar duramente a aquellos que lo contradicen (2023: 36).

Un punto que necesariamente las organizaciones deben desarrollar para crear un clima de aprendizaje y desarrollo es el de la seguridad psicológica. Hoy se habla mucho de este tema, pero en la práctica, las organizaciones no terminan concretando su discurso. Esta falta de concreción es la que termina desmotivando a los empleados para comunicar los riesgos de ciertas acciones (Alemany, 2023: 36).

En las organizaciones inteligentes -las cuales han aprendido a aprender, según Senge (2016: 23-41), los empleados se sienten moralmente obligados a hablar, denunciar y

compartir conocimientos e ideas, sobre la base del principio de retroalimentación constructiva. Este tipo de cultura optimiza el aprendizaje organizacional. Estar abiertos a nuevas ideas, reconocer y recompensar a las personas por compartir opiniones y señalar errores, es lo que permite a las organizaciones desarrollar cultura sin miedo. En la mayoría de las organizaciones, permanecer callado conlleva menos riesgos que abrir la boca (Alemany, 2023: 36-37).

Sin dudas que, bajo una cultura del miedo, una de las principales competencias adaptativas que queda afectada es la innovación. Cuando el miedo impide que los trabajadores se expresen, la organización se priva de las nuevas ideas, lo cual es especialmente peligroso en un mundo donde las organizaciones necesitan innovar para sobrevivir y tener éxito (Alemany, 2023: 40).

De acuerdo a las características culturales que venimos analizando partiendo del diagnóstico, podemos decir que la cultura organizacional del banco, según las condiciones actuales, obstaculiza la enseñanza y la práctica de las competencias blandas y que, de no modificarse dicha cultura, la organización:

- Será cada vez menos capaz de dar respuesta a sus clientes,
- Su clima laboral será cada vez más hostil,
- Continuará disminuyendo su productividad,
- Perderá negocios rentables,
- Padecerá la fuga de talentos,
- Perderá el sentido de superación y mejora, lo cual es equivalente a la mediocridad.

Surge entonces la cuestión acerca de cuáles son los parámetros virtuosos que identifican a las organizaciones que se caracterizan por poseer una cultura organizacional de calidad. Resulta necesario indagar en este punto, ya que nos permitirá establecer las acciones futuras que deberán realizarse, no sólo para sostener la organización, sino también para desarrollarla.

Cantú Delgado, en su libro Desarrollo de una cultura de calidad (2011: 54-61), previo a definir las características de una cultura virtuosa, citando a Wall y Solum, menciona que, para avanzar en un cambio cultural interno, deben tenerse en cuenta las leyes naturales de las organizaciones, las cuales son:

Se obtiene lo que se habla: el conocimiento de la misión, visión y valores es importante para cumplirlos.

La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder: un superior inspirado transmite su entusiasmo.

No es posible ir más rápido que un paso a la vez: la cultura no puede construirse de abajo hacia arriba, sino de arriba hacia abajo, en cada nivel de la organización.

Las organizaciones requieren confianza: no se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga autoridad y confianza.

Imagen: [Las leyes naturales de las organizaciones, según Wall y Solum]. Elaboración propia.

5.4- El medio adecuado para el desarrollo de las competencias blandas: las comunidades de práctica.

El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010: 31) sostiene que el aprendizaje de las competencias blandas ocurre teniendo en cuenta la experiencia en el mundo real, siendo necesario que la práctica acontezca dentro y fuera de la zona de confort, que se cuente con una retroalimentación oportuna, relevante y constructiva de otras personas dentro de una comunidad de práctica, donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y son de fácil comprensión.

En cuanto a las comunidades prácticas, estas se forman “por personas que se comprometen a participar en un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano” (Wenger-Trayner, 2019). Estas comunidades comparten una preocupación o una pasión por algo a lo que se dedican, y se dedican a aprender cómo hacerlo mejor en tanto que interactúan regularmente, siendo esta estructura la más afín al enfoque de la investigación-acción.

Siguiendo a Wenger-Trayner (2019), hay que diferenciar ciertas características específicas de este tipo de comunidades, como ser:

a) Dominio: el área de interés es común a sus integrantes. Formar parte de la comunidad implicará un compromiso con dicha área.

b) Comunidad: los miembros se comprometen en participar en actividades, a ayudarse, a compartir información. Se construyen relaciones interpersonales que permiten la construcción colaborativa del aprendizaje.

c) La práctica: las personas que integran estas comunidades desarrollan recursos compartidos, como ser historias, experiencias, herramientas, formas de enfrentar problemas recurrentes. Esto demanda tiempo e interacción continua.

Las actividades de una comunidad de práctica suelen ser las siguientes: solucionar problemas, solicitar información, buscar experiencias, reutilizar recursos, sinergizar, incrementar la confianza, discutir desarrollos, documentar proyectos, mapear conocimientos, entre otras.

Las comunidades de práctica revisten especial importancia para el desarrollo de capacidades estratégicas en las organizaciones. En nuestro caso, las competencias blandas son consideradas de importancia estratégica por cuanto permitirán el mejoramiento del desempeño individual, replicándose a niveles institucionales, y una ética sustentable vivenciada en la cotidianidad.

“Las características que hacen de las comunidades de práctica una buena solución para la gestión del conocimiento – autonomía, orientación a la práctica, informalidad, transversalidad- son también las características que las convierten en un reto para las organizaciones tradicionales y jerárquicas.” (Wenger-Trayner, 2019).

VI) LA INSTITUCIÓN

6.1- El banco N y las competencias blandas

El banco N es una entidad financiera pública, administrada por un Directorio propio. Cuenta con millones de usuarios y numerosas sucursales en todo el territorio nacional.

Con una cultura organizacional clásica y fuerte, ha logrado sortear un sinnúmero de avatares en su devenir histórico. No obstante, la institución ha sido lenta para asimilar los cambios adaptativos necesarios para responder a tiempo a los desafíos. Esto, muchas veces, le ha significado la pérdida tanto de negocios como de oportunidades de expansión. Entre los factores que han experimentado desfasajes podemos mencionar la tecnología, el diseño de productos, su estructura organizacional, la formación de sus colaboradores, entre otros.

Si hablamos de formación, el giro hacia las competencias blandas, haciendo eco de la tendencia mundial que valora dichas habilidades, fue recién en el año 2017 cuando el banco decidió modificar su esquema de evaluación de desempeño, instrumentando una nueva forma basada en competencias. Conceptualmente se pasó de una concepción que otorga relevancia a los conocimientos normativos prescriptivos, relativos a la actividad financiera y los productos específicos de la institución, a la consideración de las habilidades sociales y competencias de gestión, que hacen foco no en cuánto se conoce en el orden técnico, sino en cómo los empleados trabajan, cómo se relacionan con sus semejantes, si son capaces de trabajar en equipo, de dialogar, de priorizar al cliente, entre otras habilidades. Al menos, esto es lo que se planteó argumentalmente en la teoría.

No obstante, la adopción de esta perspectiva no implicó de manera directa el ejercicio de una práctica consecuente, limitándose solo a la exposición de una intención organizacional, a una acomodación teórica según las tendencias globales exitosas de la praxis empresarial. Cinco años después (año 2022), las encuestas de satisfacción revelan que el 52,4% de los usuarios ha calificado como mala la atención recibida.

La realidad marca que no se ejercen políticas laborales que busquen estar orientadas por competencias blandas. Según se desprende del proceso de diagnóstico, los trabajadores no han sido preparados ni educados en esas habilidades que son exigidas tanto en las evaluaciones de desempeño, como en el trato hacia los clientes. Tampoco los mandos superiores y medios han sido entrenados en la comprensión e identificación de dichas habilidades. Esto constituye una incoherencia de fondo: si no se comprende qué evaluar, ¿cómo es posible que los superiores evalúen a sus colaboradores? Si los gerentes y los jefes no han sido entrenados para comprender en profundidad lo que deben evaluar, ¿cómo es posible que se les exija tal evaluación?, ¿están preparados los responsables jerárquicos para orientar el desarrollo de habilidades sociales?, ¿son ellos mismos experimentadores y referentes de dichas competencias?, ¿cómo se le puede exigir a los trabajadores que sus conductas reproduzcan tales habilidades?

Si bien existen algunos cursos de formación que imparte la organización a través de su instituto de formación, aquellos han resultado deficientes para entrenar competencias blandas. Es decir, si la formación de los empleados hubiera sido la adecuada, no se registraría ese 52,4% de clientes mal atendidos. Claro está que, para corregir estos desvíos, hace falta un firme propósito por parte de la dirección para cambiar un paradigma

desfasado. Dicho de otra manera: es imposible modificar los resultados si no se cambia la práctica tradicional.

Cambiar un paradigma educativo/evaluativo es una acción arriesgada para una entidad conservadora y verticalista. Cualquier proceso formativo, realizado en profundidad, debe movilizar a las personas (y a la organización total) hacia una transformación. No sirve de nada contratar consultoras de renombre, que facturan fortunas, invertir en tecnología, mejorar los entornos de educación virtual, si no se modifican los procesos formativos desde una perspectiva experimental y procesual, implementando mediciones de impacto, monitoreo y evaluaciones formativas (con mayor preponderancia que las sumativas).

Si bien esto suena ambicioso para una entidad conservadora que aún en la actualidad está orientada por un modelo educativo tradicional, la transformación es posible, primeramente, con una firme decisión por parte de la cima de la jerarquía y luego con una planificación que otorgue relevancia a los aportes de la ciencia (Psicología, Neurociencias, Pedagogía, Educación, Ciencias Empresariales y Gerenciales)

Para generar un cambio no basta solo con la formulación y propagación de una ideología. Es necesaria la práctica sostenida en el tiempo.

Dichas prácticas deben ser avaladas mediante un enfoque estratégico construido desde la calidad total, que redefina la misión, la visión y los valores. Este propósito estratégico debe tener claro que el banco, para ser elegido sobre otros competidores, no debe basar su fortaleza únicamente en su historia y en sus bajos costos, sino que deberá marcar la diferencia en el trato a sus clientes, con productos y ofertas atractivas y de vanguardia. El buen trato, en definitiva -más allá de los costos, cuando las diferencias monetarias no son significativas- es lo que marca la fidelización de los clientes. Desde este enfoque, las competencias blandas deben ser valoradas desde una visión estratégica.

6.2- El banco N y su misión, visión y valores

Volviendo a los conceptos fundamentales que mencionábamos en el marco teórico, es notable que estos tres ejes que definen tanto la razón de ser, la proyección y la forma de ser, no son materia de difusión y no se encuentran expuestos en la página web del banco, que es la primera referencia a la que accede cualquier interesado en operar, ya sea

como cliente o para incorporarse como empleado. Entendemos que estas referencias fundamentales deberían ser manifiestas, explícitas, formuladas con la mayor claridad posible. El resto de las entidades financieras exhiben misión, visión y valores en su pantalla principal (o mediante una fácil localización).



Imagen: [captura de pantalla: página inicial de Banco Ciudad; Misión, visión y valores]. Recuperado de: www.bancociudad.com.ar.



Imagen: [captura de pantalla, sitio de inicio Banco Supervielle]. Recuperado de: www.supervielle.com.ar

En el caso del banco N, llama la atención no encontrar definidos misión, visión y valores. Una búsqueda específica en su página web (que es modo usual mediante al cual cualquier interesado en operar con el banco acude) está destinada al fracaso. Estos núcleos, que dan la primera imagen al usuario o cliente, resultan de fácil localización para todas las otras entidades financieras existentes en el mercado, pero no así para el banco N.

Es necesario mencionar que los trabajadores, según se desprende de la información obtenida en el relevamiento, nunca han recibido una clara definición de cuáles son la misión, la visión y los valores de la institución, básicos para movilizar e involucrar a los colaboradores. Apenas si han tenido alguna aproximación a las definiciones del Código de Ética del Funcionario Público y las normas disciplinarias internas, pero siempre en un sentido prescriptivo y legal. Volviendo a los contenidos expuestos en el marco teórico, específicamente a la emocionalidad movilizante con que deben formularse estos tres ejes (y con mayor énfasis la visión), no existe internamente una descripción vívida de un futuro imaginado, que debe ser el motor que moviliza a las personas que conforman la organización. Este es uno de los grandes pecados de la alta gerencia, que se transmite al resto de los puestos de conducción.

Con inercias y atavismos tan potentes, quienes lideran la organización parecieran adormecidos a la hora de refrescar la esencia institucional en la memoria de sus colaboradores. Predominan prácticas distorsionadas que obstaculizan el recordatorio de la razón de ser organizacional. Y está visto que debe existir una permanente vuelta hacia dicha esencia perdurable, que debería ocupar el primer plano, para que, tanto la organización como sus integrantes, no extravíen el camino.

Si en estas cuestiones tan elementales no existe una marcada orientación, cuánto menos para el entrenamiento y desarrollo de las habilidades blandas.

Sin dudas, la falta de una referencia sintética e inmediata de la misión, visión y valores, conspira para la tibieza, la falta de involucramiento y la pérdida de perspectiva.

6.3- El Banco N y la influencia de la cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional del banco, signada por la verticalidad estricta, padece de diversos vicios que obstaculizan la enseñanza y el entrenamiento de las habilidades blandas. Sólo a modo aproximativo veamos, por ejemplo, qué ocurre con una de las habilidades más significativas de las empresas exitosas, que es generadora de compromiso y motivación: el trabajo colaborativo y horizontal. Está visto que los modelos verticales de gestión imponen los criterios de quienes detentan el mando/poder. Desde esta perspectiva, resulta difícil tanto que un colaborador sugiera alternativas, como que le sean tenidas en cuenta, o que se le atribuya el mérito de aportes superadores. A partir de allí, tanto la motivación como el compromiso, quedan desarticulados.

La cultura institucional está signada por normativas disciplinarias que colocan el foco en lo que los trabajadores no deben hacer. No existe una definición positiva de las conductas y, mucho menos, de las cosas a la que deben aspirar los colaboradores, en un contexto de realización personal y organizacional.

El código de conducta constituye una suerte de reformulación del Código de Ética del Funcionario Público, adaptado institucionalmente, marcando los deberes y derechos de los empleados. El lenguaje es legalista, de lectura árida.

La estructuración de las diversas instancias que componen el organigrama marca una estricta conformación vertical, cerrada, donde la intercomunicación debe sujetarse al circuito jerárquico y está prohibido que el subordinado se dirija a instancias no inmediatas. Bajo este esquema, se reproduce fielmente la estructura militar. La comunicación institucional acontece mediante un lenguaje pretendidamente técnico, a través de circulares numeradas, que estipulan lo que debe hacerse; no obstante, en su celo legalista, se incurre regularmente en la confusión y la ambigüedad. Las circulares deben ser aclaradas con correos complementarios, pasando en limpio lo que dicha circular pretendió expresar. Como podremos observar más adelante, y según se desprende del estudio de campo, este tipo de lenguaje resulta ineficaz. La redacción poco clara deja lugar a múltiples interpretaciones e impone en general formas rebuscadas de comunicación entre los empleados. Al ser un lenguaje escueto, que inclusive hasta puede contener errores ortográficos y de puntuación, carente de ejemplos, es proclive a crear distorsiones interpretativas que provocan malas praxis, omisiones y criterios disímiles de aplicación.

Ante una estructura vertical, la horizontalidad colaborativa, que viene resultando exitosa a la luz del nuevo paradigma de trabajo para el siglo XXI, resulta de difícil implementación. Y aunque desde el área de recursos humanos se intente imponer el modelo de las competencias blandas, existen escollos culturales y personales (de parte de aquellos que persisten en modelos mentales que legitiman el statu quo) para su práctica efectiva, resultando más bien una prédica, una expresión de deseo.

Otro aspecto condicionante para la motivación, el desarrollo, la innovación y el cambio, según surgió del diagnóstico, constituye la ética practicada hacia el interior de la institución. Se observó en el estudio de campo una gran componente de desmotivación relacionada con la falta de reconocimiento del esfuerzo. Este punto no está asociado al reconocimiento económico, sino emocional (actualmente el salario emocional se destaca

como un factor elemental para la motivación de los empleados). La institución dispone de mecanismos muy efectivos para sancionar los apartamientos, pero no para reconocer los logros, que son escasamente puestos en relevancia.

La cultura vertical cerrada se traslada también al ámbito formativo. No es casualidad que el instituto de formación se encuentre centralizado y que para la realización de actividades de capacitación no se contemplen las diversas necesidades regionales. Por otra parte, las críticas o cuestionamientos realizados por los empleados a los formatos y contenidos impartidos no tienen una devolución por parte de las autoridades, resultando estériles las encuestas de satisfacción. No existe el feedback desde el aprendiz hacia el formador. En los regímenes verticales, quien está abajo difícilmente puede llegar hasta arriba.

La institución aún persiste en un paradigma del siglo XX, según el cual la transmisión del conocimiento de una profesión específica es entendida como la clave para lograr las metas personales (e institucionales) y progresar en la escala socioeconómica. “Incluso los nativos digitales [que se incorporan a la institución] aprendieron esta premisa defectuosa; al igual que las generaciones anteriores, todavía piensan que las habilidades duras son la clave para avanzar” (Graham, 2015). Al no existir una adecuada inducción por parte de las instancias formadoras, la repetición de este modelo conservador se verifica desde los inicios de la vida laboral del empleado.

El Instituto de Capacitación M es una dependencia centralizada con sede en Buenos Aires, subordinada a Recursos Humanos. La formación en cuestión se ejecuta en función de las necesidades ocasionales definidas por las instancias superiores (Directorio, Gerencia General), pero no existen procesos formativos permanentes, salvo cuando se trata de algún plan específico de carrera al que acceden algunos postulantes para cargos jerárquicos, siendo de este tipo de procesos de corte muy específico. Así y todo, muchos de los formados en estos trayectos no logran la promoción de cargos y/o funciones para las que fueron preparados, generándose una expectativa sin salida y la consecuente frustración de los colaboradores. Esto se debe a la falta de coordinación entre el área capacitadora, recursos humanos y las gerencias zonales dispersas por todo el territorio, además de la poca transparencia en los procesos de selección, donde en muchas oportunidades las vacantes son cubiertas por influencias externas, ya sean políticas o gremiales, o por “confianza” en el caso de los cargos gerenciales, sin mediar la consideración de la idoneidad.

Las capacitaciones, en general:

- Resultan insuficientes por cuanto no guardan conexión con las acciones cotidianas. Si bien algunas pueden estar encaminadas conceptualmente, no se llega al nivel del “know how” o instrumentación práctica. Tampoco existe retroalimentación o seguimiento de los procesos de capacitación, siendo las evaluaciones superficiales y más del tipo sumativas.

- Se imparten de forma esporádica y no procesual.

- Son realizadas por capacitadores externos que no tienen conocimiento de la cultura organizacional y de los procesos del trabajo (circuitos, normas, tecnologías, usos y costumbres).

- No contemplan el concepto de compensación del tiempo de trabajo: está mal visto que los empleados se capaciten durante su jornada laboral. El tiempo de capacitación es percibido como un “tiempo secundario”.

- Parecieran no perseguir el propósito de internalizar conocimientos, sino el de brindar datos para una estadística, la que reporta cuántos empleados completaron la actividad.

- Carecen del monitoreo de los aprendizajes. Se implementan evaluaciones sumativas de opción múltiple. El trabajador recién ingresado podría estar a la deriva de no contar con un mentor que lo oriente en su aprendizaje.

Sobre la falta de acompañamiento, es muy revelador el caso de un empleado, Eduardo R., cuya entrevista se adjunta en la presente investigación (Entrevista n° 12, página 94), en la cual manifiesta su experiencia desoladora al momento de empezar su trabajo, y cómo, a causa de las malas condiciones humanas de la sucursal, la falta de un proceso de enseñanza/aprendizaje, desarrolló un TAG (Trastorno Generalizado de Ansiedad) por el que recibió terapia durante dos años y hasta fue medicado. Lamentablemente, no se trata de un caso excepcional y estas situaciones son recurrentes. Cuando no hay líderes idóneos, buenos equipos de trabajo y procesos formativos probados, los ingresantes experimentan soledad, caos, presión, falta de contención de los pares, falta de motivación y compromiso, ganas de renunciar al trabajo (y no poder, por no encontrar algo mejor), falta de apoyo en momentos críticos, tanto emocionales como operativos.

En las charlas informales con los trabajadores surge como algo deseable buscar un trabajo mejor fuera del banco. Así lo hacen los profesionales con buena proyección en el

ámbito privado. Del banco N destacan como cualidad la posibilidad de permanecer en el tiempo. Se suele invocar que, de no mediar un sumario o un delito, los trabajadores pueden jubilarse. Si esta parálisis profesional, esta imposibilidad de desarrollo, es vista como algo positivo (es decir, permanecer en el tiempo es apreciado como una cualidad), es fácil comprender la esencia de la falta de motivación. Si la organización fomentara y reconociera las iniciativas de sus colaboradores, el accionar sinérgico de los equipos de trabajo, el ambiente laboral estimulante, la formación permanente, la posibilidad de desarrollo de carrera según el mérito y la capacidad, la visión compartida refrescada permanentemente (sobre todo desde lo emocional), gran parte del recorrido de la transformación positiva de su cultura estaría resuelto.

En cuanto a la promoción del personal, de la investigación se desprende que no siempre existe relación con la idoneidad. De hecho, no existen evaluaciones para determinar la idoneidad de los empleados. Como venimos planteando, las evaluaciones de desempeño, basadas en competencias blandas, son realizadas por personas que no tienen la debida formación y que no saben qué están evaluando. Basan sus calificaciones en opiniones personales y percepciones que podrían ignorar parámetros objetivos, resultando injustas. Estos aspectos son percibidos por los empleados, quienes, en su desmotivación, optan por no darle importancia a este proceso. En la mayoría de los casos, los evaluados no tienen una adecuada retroalimentación, resultando incierto los aspectos que deben mejorar y cómo mejorarlos.

La selección de cargos superiores, como decíamos, está relacionada con el concepto de “puestos de confianza”: esto es, se seleccionan los puestos jerárquicos más elevados bajo un proceso de “clonación”, que no es más que la repetición de ciertos modelos vistos como perfectos para el sostenimiento del statu quo; funcionarios capaces de cumplir directivas según un esquema militarizado, con poco sentido crítico y mucha similitud con sus jefes, o con la idea que los jefes tienen de lo que es ser un empleado intachable. Así dadas las cosas, por más que la organización pregone la oportunidad y la diversidad, la realidad dicta que existe poco espacio para la movilidad, el desarrollo y el crecimiento. Se cumple lo dicho por Alemany (2023: 173):

Son mayoría los líderes que se están clonando continuamente a sí mismos o que contratan exclusivamente réplicas exactas de los trabajadores más disciplinados y que menos cuestionan el statu quo. Esto hace que no sólo la mayoría de las empresas sigan operando en base a obsoletos modelos

organizativos fomentados en la jerarquía militar, sino que, además, los sigan alimentando con trabajadores que se comportan como soldados y responde a un patrón de uniformidad y homogeneidad determinado, alineado con esa mentalidad de liderazgo militar, transferida de generación en generación desde hace siglos.

Es decir, es de esperar que los puestos superiores sigan cubriéndose sin concurso y sólo por referencias cruzadas entre quienes toman las decisiones de promoción.

En el caso del miedo, como ya lo mencionamos en el marco teórico, traducido como estructura de control, persecución y posibilidad de castigo, a modo de panóptico foucaultiano, es algo ya internalizado en la cultura organizacional del banco N. Es parte del mito el temor, preocupación y angustia que genera la presencia de auditores, zonales, sumariantes, en su paso por las sucursales. Los empleados suelen preguntar “¿qué hicimos mal?”, “¿nos van a retar por algo?”, “¿van a despedir a alguien?”. También se tiende a reputar la palabra del “superior” como sacrosanta y, por lo tanto, indiscutible, no sea que la disensión dé lugar a una “marca”. El cargo está asociado a la infalibilidad, la autoridad es indiscutible, aunque se aleje de la lógica. Como bien lo expresa Alemany, esta estructura del miedo está soportada en una logística muy costosa también en términos económicos por cuanto hay que sostener circuitos de control con sus correspondientes espacios físicos, cargos jerárquicos y tiempos que se destinan a dar respuesta a los controles, lo cual termina incrementando exponencialmente la falta de productividad, que ya de por sí experimentan los trabajadores. Desde la función gerencial, por citar un ejemplo, se deben responder entre 100 y 150 correos diarios. El jefe de la Cartera Morosa de la sucursal Luján de Cuyo (tanto como el de cualquier otra sucursal) debe producir más de 40 informaciones mensuales (aproximadamente dos informes diarios, por cada día hábil), con plazo “improrrogable” o “inexcusable”. El argumento que siempre se brinda para esta premura es la exigencia que se imparte “desde arriba”. Al mejor modo kafkiano, siempre hay un mandato de una autoridad que se escabulle entre laberintos impenetrables. De este modo se justifican un sinnúmero de procedimientos y acciones inútiles, burocráticas y costosas.

En las conversaciones informales y entrevistas mantenidas con los trabajadores, surge permanentemente la crítica a los procedimientos burocráticos, de cómo las deficiencias tecnológicas terminan perjudicando a los clientes, de lo injusto que resulta tener funcionarios jerárquicos que no tratan bien a sus subordinados, de lo injusto que

resulta no recibir una formación adecuada y ser exigidos para producir resultados como si hubiesen sido capacitados, entre otras. Lamentablemente por causa del miedo, estas críticas, que debidamente planteadas podrían convertirse en constructivas, no escalan hasta los ámbitos de decisión. Nadie quiere colocarse en el lugar del empleado “problemático”, susceptible de ser castigado de numerosas formas. Para ejercer el castigo sí la cultura organizacional vertical, en manos de funcionarios poco criteriosos, resulta ser muy creativa.

6.3.1- El banco N y su contexto

En la provincia de Mendoza existen numerosas sucursales que responden a tipologías distintas, según su nivel de potencial de negocios.

Si bien la provincia de Mendoza se encuentra incursionando en la diversificación productiva (papas, olivos, actividad petrolera, etc.), el eje productivo lo constituye la vitivinicultura. Observamos que Luján de Cuyo es uno de los Departamentos que más superficie cultivada de vid tiene, compartiendo su status con Rivadavia y San Martín.

No obstante tratarse de una región predominantemente productiva, la sucursal Luján de Cuyo, en el ranking de productividad y composición de cartera de sucursales, se encontraba fluctuando históricamente entre los puestos 13 y 14. Luego de la experiencia de formación que transitó el equipo de trabajo, se logró reposicionar la sucursal al puesto 6 y la productividad continúa en ascenso. La evolución histórica es precisamente uno de los parámetros que nos permitirá establecer la efectividad del proceso de formación que recibió el equipo de trabajo, y cómo esa formación incidió en la productividad. Es decir, el nivel de expansión que experimentó la sucursal Luján de Cuyo se verificó como producto de una gestión específicamente orientada.

La mención del término gestión tiene una connotación profunda, por cuanto da lugar a múltiples variables que se movilizaron en pos de la consecución de un plan estratégico. Si bien este aspecto lo abordaremos más adelante, cuando tratemos la metodología implementada para la formación en competencias socioemocionales, vale decir que gestión, desde la ciencia del gerenciamiento, se refiere al proceso de dirigir, controlar y coordinar los recursos de una organización de una manera efectiva -eficiente y eficaz- (como personas, dinero, tiempo, tecnología, materiales, entre otros) para lograr los objetivos establecidos. Para lograr esto, los gerentes o líderes de la organización deben planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización y de su

personal. La gestión también implica tomar decisiones importantes en función de los objetivos de la organización y del entorno en el que opera, y ajustar las estrategias y tácticas en función de los cambios en ese entorno. Por lo tanto, la gestión es un proceso continuo y dinámico que requiere habilidades, conocimientos y juicio para tomar decisiones informadas y efectivas (Drucker, 1954).

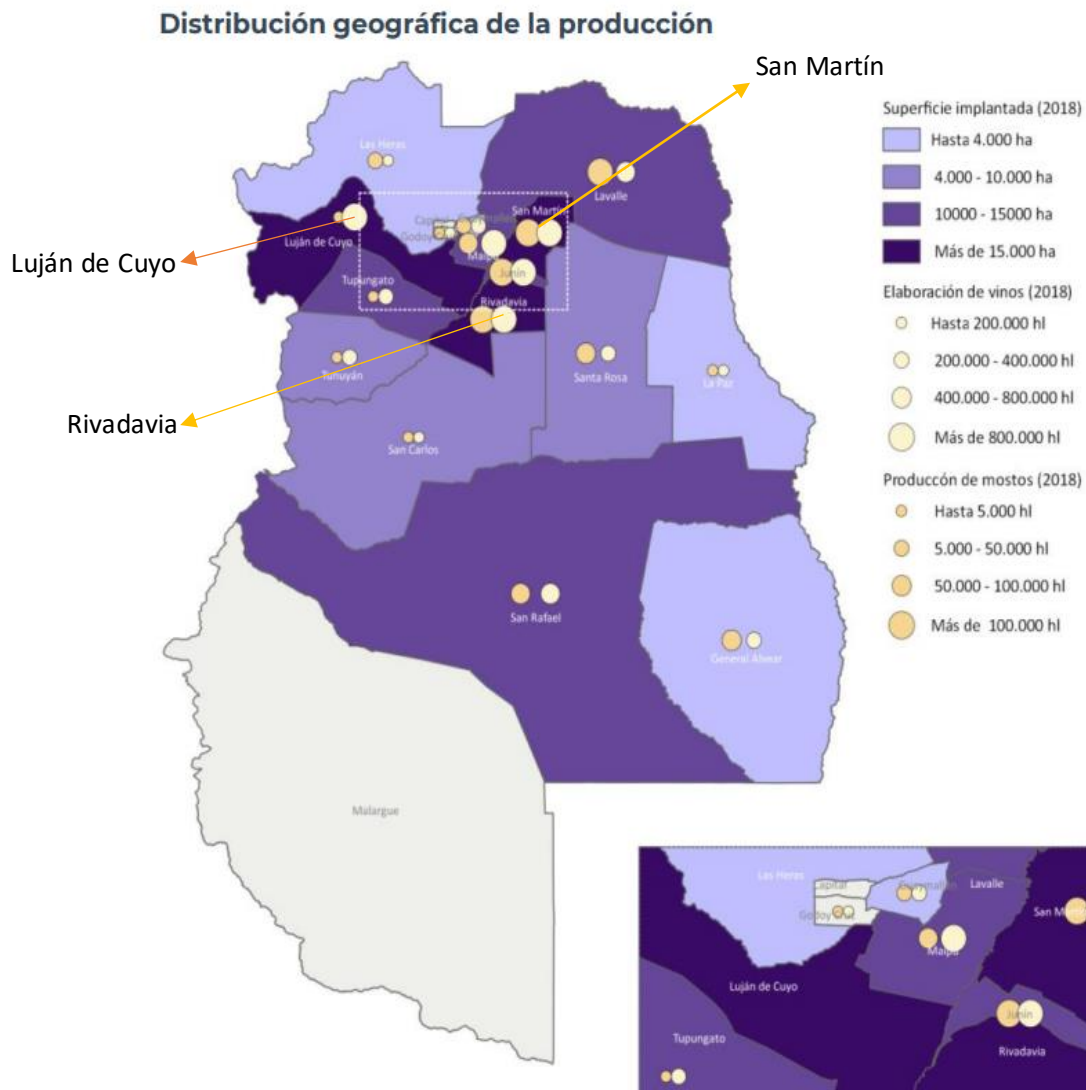


Imagen: [captura de pantalla: Mendoza Vitivinícola]. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_informes_productivos_provinciales_mendoza.pdf

6.4) El Banco N y las comunidades de práctica

De acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico, y siguiendo a Wenger-Trayner, las comunidades de práctica son la instancia propia para que las personas comprometidas en la participación de un proceso de aprendizaje colectivo, puedan desarrollarse en aquello

que les apasiona. Las comunidades de práctica brindan ese ámbito de estímulo permanente para la mejora progresiva, con una interacción regular entre sus miembros.

El Banco N, como estructura vertical, rígida y conservadora, deberá replantearse en función del nuevo contexto y la necesidad de lograr una entidad más eficiente y competitiva, el paradigma formativo centralizado. Las comunidades de práctica pueden constituirse regionalmente, y al modo de células esparcidas por todo el territorio, con una visión de mejora, realizar un proceso transformador de la cultura organizacional a partir de la formación de los equipos de trabajo. De ningún modo esto supondría la eliminación del instituto M: todo lo contrario; el instituto M aportaría la visión estratégica, compartida y consensuada, que las comunidades de práctica consolidarían a través de procesos formativos permanentes.

Los procesos de enseñanza, por su misma naturaleza y para ser efectivos, serán situados, contextuales, con un acompañamiento en el tiempo, con la acción de tutores que orienten las prácticas y evalúen formativamente el aprendizaje, del mismo modo como se concretó en la experiencia de Luján de Cuyo.

Hay que destacar que todos los intentos similares a un grupo de práctica que surgieron han fracasado. Podrían enumerarse diversas razones como argumento de dichos fracasos, pero el más predominante parece ser la dependencia de una instancia centralizada que carece de “conciencia situacional” regional.

VII) HIPÓTESIS

La implementación de un programa de formación y desarrollo de competencias blandas contribuirá estratégicamente no sólo al mejoramiento de cada trabajador, potenciando su desempeño individual, sino que también incidirá positivamente a nivel organizacional, por cuanto una organización está constituida por personas.

Son los colaboradores, formados y capacitados en estas competencias, quienes permitirán que la institución se vuelva inteligente, que pueda reaccionar a las exigencias del contexto de manera inmediata y no desfasada, explotando al máximo las oportunidades. Son estas habilidades, aplicadas en todos los estamentos de la institución, las que permitirán una reformulación de la cultura organizacional, creando así un sistema que se retroalimenta virtuosamente, dando lugar a la transformación cultural.

Resulta esclarecedora la experiencia realizada en sucursal Luján de Cuyo, ámbito en el cual se aplicó un programa de formación de competencias blandas durante un año. El ejercicio individual de estas competencias sociales permitió la consolidación de un equipo de trabajo cuyo sobresaliente desempeño repercutió en la productividad de la sucursal. El clima laboral evolucionó positivamente, dando lugar a una comunidad de práctica que orientó la cultura micro de la sucursal hacia la excelencia. Se conformó un equipo de personas entusiastas que compartieron abiertamente sus conocimientos, que fueron afinando las prácticas para responder de forma efectiva a las necesidades de nuestros clientes.

A su vez, esta micro cultura organizacional, disruptiva e innovadora con respecto a la cultura institucional del banco, generó una dinámica de retroalimentación positiva, otorgando al equipo de trabajo no sólo el enfoque de la mejora continua, sino también las cualidades propias de los equipos de alto rendimiento.

Uno de los aspectos más significativos de esta experiencia es que las competencias blandas se internalizaron de tal forma que el accionar del equipo naturalizó esta forma de proceder.



Imagen: [La mejora continua de la cultura organizacional]. Elaboración propia.

VIII) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

8.1- Tipo y diseño escogido

Se utilizó el **enfoque mixto**. De acuerdo a lo mencionado por Hernández Sampieri (2010: 544), “la meta de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. Es lo

que Lincoln y Gubba llamaron “el cruce de los enfoques” (Hernández Sampieri, 2010: 548).

De acuerdo con Greene (2007), el “corazón” de la visión mixta es convocar a varios “modelos mentales” en el mismo espacio de búsqueda y que los enfoques se nutran entre sí, además de que colectivamente se genere un mejor sentido de comprensión del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, 2010: 552).

El trabajo se orientó a brindar una propuesta de transformación, por lo que se acudió al **método de investigación-acción** (enfoque socio-crítico). En efecto, “su finalidad es la transformación de la estructura de la realidad social y dar respuesta a las problemáticas generadas por esta, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad” (Corona Lisboa, 2016). La investigación se realizó en una entidad financiera, siendo nuestro interés aportar herramientas para generar un proceso de transformación de la cultura organizacional desde lo educativo, experimentando dentro de una sucursal (nuestro entorno social de aplicación), que es la unidad constitutiva más básica dentro de la estructura general. Es decir, el trabajo realizado no culminó en la “descripción densa” que buscaba una explicación de lo observado, sino que se orientó a brindar una propuesta de transformación, por lo que también queda validada la adopción del método de investigación-acción.

La condición de observador participante colocó al realizador del presente trabajo en una posición privilegiada para recopilar información crítica. Es decir, haciendo las veces de etnógrafo, pudo comparecer en persona ante los miembros de ese grupo y sostener un contacto prolongado con ellos. Como postula Hernández Sampieri (2010: 501-502), los diseños etnográficos pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades [...] La etnografía implica la descripción e interpretación profundas de un grupo, sistema social o cultural.

El investigador normalmente es un observador completamente participante (convive con el grupo o vive en la comunidad) y pasa largos periodos inmerso en el ambiente o campo. Debe irse convirtiendo gradualmente en un miembro más de éste (comer lo mismo que todos, vivir en una típica casa de la comunidad, comprar donde lo hace la mayoría, etc.). Asimismo, utiliza diversas herramientas para recolectar sus datos culturales: observación, entrevistas, grupos de enfoque, historias de vida, obtención de documentos, materiales y artefactos; redes semánticas, técnicas proyectivas y autorreflexión. Va interpretando lo que percibe, siente y vive. Su observación inicial

es general y luego comienza a enfocarse en ciertos aspectos culturales (Hernández Sampieri, 2010: 504).

En efecto, la cultura organizacional es como un sustrato no temático, no codificado, que suele transmitirse por la vía de las costumbres. Si bien existe una dimensión perceptible y característica dada por los símbolos y prácticas visibles, también hay un trasfondo que esconde partes negativas. En el caso particular de esta institución, pudimos observar cómo su cultura de tipo verticalista genera condiciones contrarias tanto al aprendizaje y desarrollo de las competencias blandas, como al clima laboral, que son, entre otras, variables determinantes para que cualquier programa de formación cristalice y genere impacto en la realidad. Esto se oculta detrás de un discurso institucional que publicita lo contrario. Fue necesario plasmar lo observado desde una perspectiva crítica, cuyo objetivo ha sido focalizar las deficiencias para saber qué debe ser sometido a crítica. La detección de la dimensión negativa persigue una transformación positiva. Afrontar la necesidad de replantear su cultura le permitirá a la institución no sólo crear el ámbito propicio para vivir las competencias blandas en su amplio espectro de vínculos -con la totalidad de los stakeholders-, sino también volverse inteligente, encauzándose hacia el aprendizaje continuo, con efectos adaptativos y expansivos, y poder sostenerse en el tiempo en un contexto de alta volatilidad e incertidumbre, condiciones propias del mundo actual.

8.2- Universo de estudio y muestra

a) La existencia de una cultura del miedo, según lo mencionamos en las páginas 36-38, volvió difícil establecer una muestra de personas que se expresen libremente. El desafío que se nos presentó fue crear el espacio de confianza y seguridad que nos permitió una espontaneidad expresiva libre de temores.

b) La sucursal Luján de Cuyo se encuentra conformada por 27 trabajadores, que desde siempre se desarrollaron en grupos de trabajo moldeados por la cultura organizacional clásica, verticalista y conservadora. Se indagó a la totalidad del Personal. También se contemplaron aleatoriamente algunos trabajadores de la institución de otras sucursales, sólo para contrastar opiniones sobre la cultura y las prácticas organizacionales. En el caso de los trabajadores de Luján de Cuyo, pudieron diferenciar claramente el fin de un modelo de cultura y el inicio de otro sustantivamente diferente.

c) La cantidad de empleados de la sucursal es una pequeña muestra del universo total de empleados y sucursales; no obstante, en virtud de la transmisión de la cultura organizacional, es posible plantear la muestra como un universo dentro de otro universo, donde se repiten las características predominantes de la organización en general. En el banco N la cantidad de empleados asciende a 17.000. La provincia de Mendoza cuenta con 520 trabajadores

8.3- Herramientas de recolección de datos

a) Herramientas -cualitativas- utilizadas (Hernández Sampieri, 2010: 582):

- Cuestionarios semiestructurados
- Entrevistas
- Encuestas con preguntas abiertas
- Grupos de enfoque
- Observación
- Documentos

Otros:

- Sesiones de grupos
- Entrevistas profundas
- Biografías

b) Herramientas cuantitativas:

- Estadísticas de medición de productividad -Cartera total consolidada-comparativas.
- Estadísticas referidas a encuestas de calidad aplicadas a clientes/usuarios de la institución.
- Encuestas cuantificables.

IX) COMPETENCIAS Y VARIABLES QUE SE DESARROLLARON Y ANALIZARON DURANTE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ENSEÑANZA DE COMPETENCIAS BLANDAS Y

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ENSEÑANZA Y PRÁCTICA DE LAS MISMAS

Las habilidades que se trabajaron durante la implementación del programa fueron primeramente expuestas desde un marco teórico. De esta manera, fue posible que los colaboradores las reconocieran específicamente, complementando sus saberes intuitivos preexistentes. La posibilidad de identificar cada competencia de manera diferenciada, permitió que ellos orientaran sus conocimientos y prácticas, discriminando la característica propia de cada competencia. Estos contenidos siempre fueron abordados en reuniones formativas del equipo.

Dado que este tipo de habilidades son eminentemente experienciales, la introducción teórica fue una instancia preliminar. Donde realmente fue posible ejercitar y desarrollar las habilidades fue en el campo de experiencia cotidiana, oportunidad en que las situaciones demandaron la aplicación vivencial de los conceptos tratados. Casi a diario el equipo interactuó mediante reuniones breves, desestructuradas (al inicio del día o al cierre), enriqueciendo la práctica con conceptos y retroalimentación recíproca.

Estableciendo un paralelismo con la educación emocional, Daniel Goleman sostiene que la formación en este sentido podría resultar a simple vista poco memorable, pero lo que asegura su impacto es su similitud a una buena educación hogareña, mediante procesos modestos pero significativos, surtiendo efecto regular y sostenido en largos períodos. “Así se sostiene la educación emocional: al repetirse una y otra vez la experiencia, el cerebro reacciona con un reflejo adquirido, reconociéndolo como un camino conocido y fortalecido, con hábitos neurológicos que se aplican en situaciones de dificultad, frustración o dolor” (Goleman, 1995, p. 303).

La práctica diaria fue puesta de ejemplo en las reuniones y, mediante el aporte colaborativo, el equipo fue mejorando en el ejercicio de las competencias.

También se realizaron charlas individuales para aquellos colaboradores que precisaron apoyo adicional.

Las habilidades más costosas para desarrollar fueron la capacidad de trabajar bajo presión, la gestión emocional y la solución de conflictos.

Esto obedece al tipo de trabajo desarrollado, con alta concurrencia de público, muy demandante en su mayoría, agregándose la necesidad del cumplimiento de incentivos comerciales, con una dinámica administrativa exigente.

Claro está que esta descripción general de las acciones básicas de enseñanza/práctica resulta introductoria.

Para una mejor comprensión sobre cómo se impulsó el programa formativo, debemos valernos de un esquema que refleja su evolución en el tiempo, ya que resulta imposible instrumentar una propuesta de esta magnitud en un solo acto.

Dada la complejidad de la hipótesis, la cual pretendía no sólo formar a los colaboradores de la organización en habilidades blandas, sino también determinar si esta revolución comportamental incidiría en la cultura organizacional, transformándola, resultó necesario comprender cómo atraviesan el cambio las organizaciones. Es decir, frente a la cultura institucional rígida del banco N, la irrupción de una propuesta innovadora con pretensiones de naturalizar cambios tales como la horizontalidad colaborativa, la experiencia positiva del cliente, la supresión de la burocracia, la excelencia y el alto rendimiento, lógicamente daría lugar a resistencias y plantearía escenarios complicados.

En este sentido es Kurt Lewin quien nos proporciona un modelo aproximado de cambio cultural (Mills, 2009). Las etapas de implementación del programa fueron arbitradas respetando los hechos previsibles en las etapas implicadas en el cambio.

“Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Guízar, 2008: 44). El comportamiento dentro de una organización es producto de la interacción de dos fuerzas, las impulsoras, que buscan el cambio, y las restrictivas, las cuales buscan mantener el statu quo.

Cuando las fuerzas están equilibradas, dicho equilibrio es denominado por Lewin como cuasi estacionario. La modificación de esa condición estática puede ser realizada mediante el incremento de las fuerzas impulsoras. Dicha modificación no es arbitraria, sino estratégica y busca la adaptación de la organización al cambio (Guízar, 2008).

El método de Lewin para la gestión del cambio en las organizaciones, definido como método clásico, postula tres pasos:

a) **Descongelamiento de prácticas antiguas:**

En esta fase se trata de reducir las fuerzas conservadoras o restrictivas, que son las que buscan preservar la comodidad de la inmovilidad.

En nuestro caso concreto, se analizaron las conductas transmitidas por fuerza de la cultura organizacional, cuyo propósito es el mantenimiento del sistema establecido, por ejemplo, la permisión irracional e incondicional de toda instrucción emanada de autoridades superiores, aunque muchas de ellas contravengan el más simple sentido común, los circuitos burocráticos basados en la desconfianza, el miedo como mecanismo de control, la tendencia al anonimato como mecanismo de protección, la falta de liderazgo en una institución que no considera el mérito ni la capacidad, etc. Este período duró 60 días y pudimos analizar en conjunto cómo este tipo de conductas se transmiten tácitamente en los comportamientos que han sido consagrados como válidos, por parte de aquellos han tenido puestos jerárquicos superiores. De ahí que quienes ocupen posiciones de responsabilidad sean aquellos que supieron reproducir acríticamente dichas influencias. Precisamente, la replicación acrítica de la verticalidad y todos sus vicios ha sido la clave del sostenimiento de la cultura verticalista dentro del banco N. La ejecución del diagnóstico fue fundamental para entrar en situación y diagramar el programa de enseñanza. Es importante aclarar que, si sólo se hubiese tratado de un programa de formación, sin pretensiones de generar un impacto en la realidad, los plazos diagramados hubieran sido menores y la expectativa menos ambiciosa. No obstante, el trabajo persiguió desde el inicio generar un impacto real, un cambio, estable en el tiempo. Por su naturaleza disruptiva y su proyección, la investigación-acción no podía dejar de lado el cambio de cultura organizacional; era ineludible para plantear una mejora en la productividad que se sostuviera en el tiempo, dando lugar también a un ciclo de mejora continua.

Así y todo, se verificó en esta etapa la resistencia al cambio; es decir, era previsible que con la sola comprensión de la situación, no fuera suficiente para modificar los comportamientos. Para citar algunas situaciones relativas a la resistencia al cambio, podemos mencionar: 1) conductas: la mejor manera de evadir las situaciones conflictivas con los clientes y mantenerse en un reducto de seguridad, fue esgrimir que las situaciones fueron atendidas según lo establecido por la norma. Se realizaron ejercicios de concientización y empatía, para que todos pudieran observar que no está mal aplicar una norma, pero sí manipularla para mantener la comodidad de la no-acción. La mala atención que nos atribuyen los

clientes se basa esencialmente en la falta de empatía, que lógicamente deviene en falta de acción en pos de la búsqueda de soluciones; 2) circuitos: la sucursal realizaba circuitos demasiado burocráticos que podían simplificarse. Para este punto, la simplificación no representaba contravenir normativas. Ocurría que la pérdida de foco en el cliente provocaba que la prioridad fuera sólo de los procesos; 3) malas prácticas: se encontraban naturalizadas, por lo que resultó costoso ejercer conciencia crítica sobre ellas. Se optó por revisar los microprocesos y analizarlos de cara a los clientes, esto permitió detectar lo inconveniente y lo obsoleto; 4) críticas: trascendieron las críticas sobre la nueva forma de orientar el trabajo y durante las primeras reuniones en que se trató el tema de las habilidades blandas hubo desinterés y distracciones. No obstante, al poco tiempo, comenzaron a verse los resultados de manera contundente, verificándose un incremento de la cartera de préstamos, el buen feedback de nuestros clientes -especialmente los de banca empresas-, y la simplificación de tiempos para la atención (banca empresas). En esta primera etapa que abarcó los meses de mayo y junio de 2021 se procuró poner de relieve la necesidad de adaptación, que terminaría dándole preeminencia a las fuerzas impulsoras, movilizándolo el cambio naturalmente.

Durante los numerosos encuentros y reuniones con los integrantes de la sucursal fuimos determinando la correlación entre prácticas virtuosas y productividad.

b) Desplazamiento de la organización (sucursal) hacia la nueva dirección:

Según Lewin, en esta fase se trata de desplazarse hacia un nuevo estado o nivel, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, “lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes” (Guízar, 2008: 45).

Desde los meses de julio a diciembre se reforzaron los conceptos y prácticas relacionados con las habilidades blandas. No sólo se impartieron conceptos sobre el significado de cada habilidad, sino que se brindaron elementos para aplicar prácticamente lo aprendido, se analizaron situaciones particulares vividas por los trabajadores durante sus jornadas de trabajo (estudio de casos), se iluminaron las experiencias desde la inteligencia estratégica (cómo generar negocios para el banco y sostenerlos en el tiempo). Para esta altura, los beneficios de aplicar habilidades blandas se habían comprendido, y las competencias se fueron naturalizando gradualmente. La información de logros obtenidos se comparte frecuentemente, se celebran los objetivos alcanzados, se reconoce públicamente el aporte de cada integrante del equipo.

En esta etapa ya fue posible identificar a una comunidad de práctica, donde los integrantes interactuaron de forma continua para compartir conocimientos y donde acudían en caso de dudas. Una pauta muy valiosa fue que el mismo equipo coordinó reuniones de personal sin esperar a que las defina el gerente. El equipo completo se interiorizó en la lectura de las estadísticas que ayudaban en la comprensión de la evolución de la sucursal. El buen clima laboral se había instalado en el quehacer cotidiano y el entorno fue humanizador. Se creó además un espacio para que los trabajadores pudieran compartir el almuerzo y dialogar (antes, cada cual almorzaba en su escritorio, sin tener contacto con los demás); se remodeló estéticamente la sucursal, tercerizando la guarda de archivos; se instauró la conciencia de orden y limpieza, brindando un impacto visual favorable en la percepción de los clientes.

Notable relevancia en esta fase fue la construcción de la visión. De acuerdo a lo analizado en el punto 5.2 del marco teórico, fue la visión uno de los motores impulsores del cambio. La formulación de BHAG permitió establecer metas graduales de desarrollo, que abarcaron tanto el desempeño cuantitativo (colocación de productos, contabilización de operaciones de crédito, mejoramiento en los promedios de Cartera, recupero de deudas en mora, incremento de los consumos de tarjetas de crédito convencionales y corporativas, disminución en los tiempos de atención de clientes, cantidad de clientes visitados), como el cualitativo (mejor experiencia del cliente, trato cordial, mostrar una gestualidad consciente, negociaciones más flexibles, comunicación efectiva y más emocional, contactos más frecuentes con nuestros clientes de empresas, proactividad y predisposición, relaciones más cordiales entre los miembros del equipo). En un principio, cuando se formuló el objetivo de competir en los primeros lugares del ranking de productividad zonal, los integrantes del equipo se expresaron sorprendidos, como planteando la imposibilidad de algo de tanta pretensión, máxime en una sucursal que tradicionalmente había ocupado puestos de la media para abajo (puesto 8 a puesto 14, de 17 posiciones). Luego de un año, haber ocupado el tercer puesto zonal, demostró cuán apropiado es sostener una visión ambiciosa (y factible).

- c) **Recongelamiento de los modos más efectivos en la organización (sucursal):**
Lewin sostiene que en esta fase se estabiliza a la organización en “un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la

cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales” (Guízar, 2008: 45). Al respecto, esta cultura, normas, políticas y estructuras, no forman parte de lo superado, sino de lo nuevo construido.

Luego de los logros obtenidos, no fue costoso afianzar la percepción positiva de la práctica de las competencias blandas. Aplicarse a un servicio de calidad tuvo efectos inmediatos, no sólo en cuanto a reconocimiento externo por parte de los clientes y en el impacto directo en la productividad, sino también como motivación intrínseca. Una de las dudas que mantenía el equipo era si estas nuevas formas de abordar el trabajo podían mantenerse en el tiempo. Y no sólo se han mantenido en el tiempo, sino que han ido mejorándose. El equipo debate en forma permanente de qué manera puede mejorar su performance, se aportan ideas innovadoras y se coordinan acciones. Estos resultados, por supuesto, no surgen espontáneamente y precisan de continuos intercambios que no serían posibles si las personas no hubieran desarrollado habilidades como la escucha activa, la claridad en la expresión (escrita y hablada), la empatía, entre otras.

Otra condición para que esto suceda es sostener el liderazgo participativo en todo momento, delegar con confianza (empowerment) y perseverar en la construcción de una estructura organizacional plana.

Las competencias y variables que se expondrán conformaron los parámetros que permitieron determinar la efectividad del programa formativo:

A) COMPETENCIAS

A.1) PERSONALES

Competencia	Descripción
AUTONOMÍA / TOMA DE DECISIONES	Los integrantes del equipo de trabajo, ya instalados en un modelo de organización plana-horizontal de trabajo, fueron capaces de identificar hasta dónde podían tomar decisiones por cuenta propia, sin necesidad de consultar a sus instancias superiores. Desarrollaron el criterio suficiente para valerse por sí mismos para dinamizar los procesos y ser más productivos.

<p>CREATIVIDAD E INNOVACIÓN</p>	<p>Los miembros pudieron pensar “fuera de la caja”, sugerir e implementar soluciones innovadoras, siempre haciendo foco en el cliente y en los resultados, sin transgredir las normas.</p>
<p>PENSAMIENTO CRÍTICO</p>	<p>Los colaboradores estaban habituados a recibir y cumplir órdenes, sin cuestionarlas. El argumento de autoridad, impuesto por los funcionarios jerárquicos, era incuestionable. Durante el proceso de formación, cada integrante fue valorado por su individualidad y por sus aportes. Cada cual, como integrante de un equipo, se atrevió a buscar la lógica que subyace en los procesos, a justificar el por qué de sus decisiones, a mirar la realidad desde otras perspectivas, cuestionando los aspectos no enfocados en resultados/clientes (especialmente los burocráticos).</p>
<p>DEDICACIÓN</p>	<p>El cambio de la forma de trabajo dio lugar al compromiso de cada colaborador, con el equipo y con los objetivos. El trabajo se convirtió en motivo de estímulo y los integrantes, espontáneamente, decidieron optimizar sus tiempos de trabajo para poder lograr los objetivos del equipo.</p>
<p>COMPORTAMIENTO ÉTICO</p>	<p>Haber definido misión, visión y valores, fijó un rumbo inclusive en la conducta. Cada colaborador asumió que era imposible optimizar el rendimiento si su modo de proceder no era congruente con</p>

	los principios que se desprenden de la calidad total.
MENTALIDAD POSITIVA / RESILIENCIA	Durante el proceso de formación, los colaboradores lograron apreciar las situaciones difíciles como oportunidades para demostrar su capacidad, de crecimiento, de aprendizaje. A medida que fueron obteniendo nuevos saberes (sobre todo experienciales), pudieron compartirlos con sus pares en un entorno colaborativo.
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN	Esta competencia se enlaza con la anterior: naturalmente la perspectiva de aprendizaje en un entorno colaborativo condujo a una distribución solidaria de las cargas de trabajo. Cada colaborador se supo acompañado y con la confianza suficiente para solicitar ayuda cuando se vio desbordado de trabajo, o en situaciones críticas con los clientes.

A.2) INTERPERSONALES

ESCUCHA ACTIVA	Esta competencia, estrechamente relacionada con la empatía, fue una de las claves para lograr una mayor captación de clientes. La escucha activa permitió detectar con precisión la necesidad de los clientes y el posterior ofrecimiento de un servicio a la altura de la expectativa.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	El equipo aprendió a priorizar al cliente, en vez de las normas y los requisitos

	<p>burocráticos. Esta comprensión del cliente como núcleo del negocio también fue esencial para trabajar la cadena de valor y generar un crecimiento exponencial de los negocios.</p>
<p>INTELIGENCIA/GESTIÓN EMOCIONAL</p>	<p>El desarrollo de esta competencia fue central en la construcción de un nuevo modo de relacionarse entre los miembros del equipo y con los clientes. Mediante la observancia de las emociones (con una conciencia en estado de alerta), los colaboradores aprendieron a reconocer, comprender y gestionar las propias emociones para establecer relaciones humanas constructivas.</p>
<p>MANEJO DE CONFLICTOS</p>	<p>Esta habilidad, vinculada esencialmente con la anterior, resultó fundamental, no sólo para resolver situaciones con clientes difíciles, sino también para inducir al diálogo a los miembros del equipo cuando se vieron en la necesidad de consensuar visiones y criterios disímiles.</p>
<p>HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN</p>	<p>Los miembros del equipo desarrollaron múltiples capacidades de comunicación e interacción que utilizaron para alcanzar objetivos o resolver conflictos en situaciones donde diferentes partes tienen intereses que pueden ser tanto compartidos como opuestos.</p>
<p>COMUNICACIÓN ORAL</p>	<p>Las situaciones diarias nos dieron la plataforma para practicar la</p>

	<p>comunicación oral, que se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información, ideas, emociones y pensamientos a través del habla. La valoración de cada contexto permitió a los colaboradores la elección de las palabras indicadas. El proceso formativo de esta habilidad fundamental se enfocó en la claridad, la persuasión y la adaptabilidad a las distintas situaciones.</p>
<p>ESPÍRITU DE EQUIPO/TRABAJO COLABORATIVO</p>	<p>Los integrantes, durante el programa de formación, desarrollaron la habilidad de trabajar de manera eficaz y productiva entre ellos. Esto les demandó compartir sus talentos, puntos de vista, diálogo en función del consenso, respeto mutuo, confianza, reconocimiento y apreciación por los logros de los otros miembros del equipo. Fue una etapa de descentramiento de las individualidades para abrir paso a la sinergia.</p>

A.3) VARIABLES CUANTITATIVAS (“DURAS”)

<p>INCREMENTO DE CARTERA TOTAL/EVOLUCIÓN COMPARATIVA</p>	<p>La Cartera se incrementó sustancialmente durante el primer año de la experiencia, situándose la sucursal Luján de Cuyo entre las más importantes de la región, con un volumen tal que le permitirá asumir una nueva categoría. A dos años de la implementación del programa, la Cartera pasó de \$ 600 millones a \$ 6.000 millones.</p>
--	---

<p>INCREMENTO EN LA CANTIDAD DE CLIENTES VINCULADOS (BANCA EMPRESAS)</p>	<p>75 clientes se incorporaron/reincorporaron para operar crediticiamente en la Cartera Comercial en el lapso de un año. Muchos de estos clientes, que operaban con diversos bancos privados, cerraron sus cuentas con dichos bancos, centralizando su giro comercial con nosotros.</p>
<p>INCREMENTO DE CONSUMOS CON TARJETAS CORPORATIVAS</p>	<p>El rendimiento reflejado le ha permitido a sucursal Luján de Cuyo ser la primera en todo el país, superando a 34 zonales en productividad.</p>
<p>NUEVOS CLIENTES REFERENCIADOS</p>	<p>Dentro de los 75 clientes mencionados, existen 15 que concurrieron a la sucursal referenciados por clientes que habían sido bien atendidos.</p>
<p>CADENA DE VALOR</p>	<p>Nuestro equipo de trabajo supo asumir su rol de stakeholder frente a las empresas que se vincularon. Creamos un ecosistema virtuoso que le permitió al banco triangular operaciones y negocios entre clientes que nunca antes habían tomado contacto entre sí. La sucursal comenzó a ser considerada un eslabón necesario en la cadena de valor de las empresas. El equipo de banca empresas comenzó a ser convocado a reuniones corporativas de los clientes, en un ámbito de toma de decisiones, situación sin precedentes en la sucursal. No menos de 20 transacciones significativas se concretaron con la mediación de la sucursal, entre clientes propios.</p>

A.4) OTRAS VARIABLES

CLIMA LABORAL	<p>La medición obtenida en la encuesta anónima de clima laboral permitió determinar cuánto se logró mejorar, durante el programa de enseñanza de competencias blandas, en cuanto a percepción y experiencia de los colaboradores con diversos aspectos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">- Satisfacción laboral y condiciones de trabajo: si bien en el reducido ecosistema de la sucursal existen variables que no pueden modificarse, como por ejemplo el salario, sí fue posible refuncionalizar algunos espacios para adicionar mayor confort. Por otra parte, el trabajo de cada colaborador fue valorado debidamente.- Compromiso de los empleados: se incrementaron los niveles de motivación y compromiso. Los colaboradores fueron incluidos en la toma de decisiones, en la formulación de una visión compartida, se los involucró en un proyecto. Como respuesta, cada uno de ellos asumió su lugar en el equipo, incrementando sus niveles de respuesta.- Cultura organizacional y valores: de manera disruptiva, y
---------------	---

	<p>a contramarcha de la cultura organizacional de la institución (nutrida de discursos con escasa concreción), se conformó un sistema de valores propio del ecosistema “sucursal”: la comunicación, la transparencia, el respeto, la preocupación por los colegas, la camaradería, la calidez y la solidaridad, fueron formas cotidianas que predominaron en los vínculos.</p>
<p>OPINIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p>En el continuo y cotidiano contacto con los clientes, fue posible relevar información sensible acerca de sus experiencias, siendo notable el cambio a partir del inicio del programa de formación. La recepción fue positiva por parte de aquellos. Uno de los indicadores más relevantes resultó ser los comentarios realizados por los clientes puertas afuera de la sucursal. Además, manifestaron explícitamente en Gerencia su sorpresa por las nuevas formas de relacionarse del equipo de trabajo. Estas nuevas maneras fueron determinantes para que muchos clientes tomaran la decisión de volcar la totalidad de su operatoria por la sucursal, generando un incremento de Cartera.</p>

X) CRONOGRAMA: METODOLOGÍA Y DIAGRAMA DE GANTT.

DIAGRAMA DE GANTT	AÑO 2021								AÑO 2022				
	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may
Diagnóstico, entrevistas a clientes y empleados (sucursal Luján de Cuyo y otras).	■												
a) Fase de congelamiento: capacitaciones, reuniones, abordaje de las competencias blandas. Evaluaciones formativas. Primeras mediciones de impacto.	■	■											
b) Fase de desplazamiento: afianzamiento gradual de las habilidades por retroalimentación positiva. Constitución de la comunidad de práctica. Monitoreo personalizado de los integrantes. Medición de impacto.			■	■	■	■	■	■					
c) Recongelamiento de los modos más efectivos: consolidación del equipo en la práctica de las habilidades blandas; se ha comprendido la correspondencia directa entre competencias y productividad. Entrevistas, encuestas (empleados y clientes). Medición de impacto.							■	■	■	■	■	■	■

XI) PRESUPUESTO

- **Fase preliminar**

Viáticos, movilidad y otros, relacionados con entrevistas y trabajo de campo: \$ 25.000. Estas fueron realizadas por fuera de mis labores diarias como Gerente.

- **Fase de implementación**

No se incurrió en gastos, tratándose de mi lugar de trabajo.

En cuanto a recursos informáticos, sólo dispuse de mi laptop para la exposición de contenidos. La sucursal cuenta con un televisor Led de 50". Se realizaron campañas de mailing para contactar a nuestros clientes, además de los contactos telefónicos convencionales, desde un celular corporativo.

Los gastos de movilidad en la visita de clientes fueron costeados por la organización (el banco autoriza gastos de movilidad cuando se trata de visitas y campañas comerciales).

Total: \$ 25.000.

XII) CONCLUSIONES

Siendo que las habilidades duras, entendidas como las competencias que pueden ser medidas en forma directa y que están relacionadas a tareas muy específicas, a partir del momento en que pueden ser tecnologizadas a través de sistemas y maquinarias, ya no resultan tan relevantes en el desempeño de la empresa moderna. Surge entonces la necesidad de entrenar las habilidades blandas/sociales para mejorar el vínculo con los clientes (internos y externos), brindando experiencias humanas satisfactorias que devienen en su fidelización, a la vez que se crea el clima laboral apropiado para la convivencia de los equipos de trabajo. Son esas habilidades las que, entendidas y practicadas, le permitieron a la sucursal Luján de Cuyo un incremento exponencial de la

productividad en una atmósfera laboral agradable. Esta sucursal bancaria estuvo históricamente relegada en los rankings de productividad y catalogada como una unidad pequeña de rendimiento bajo, con un potencial de negocios no explotado.

La experiencia de desarrollar habilidades sociales en el equipo de trabajo de sucursal Luján de Cuyo nos ha permitido confirmar la hipótesis de este trabajo: existe una correspondencia directa entre la práctica de las habilidades blandas y el incremento de la productividad de los colaboradores. Tras los primeros cambios positivos, el equipo se orientó hacia una profundización en la comprensión y práctica de dichas competencias. Mejorar la productividad y la convivencia fueron percibidos como algo gratificante, generándose una retroalimentación continua. Tal es así que el equipo de trabajo ha perseverado en las mismas prácticas después del período de la experiencia, sosteniendo incrementos exponenciales de productividad, mejorándose también el clima laboral.

El equipo, a lo largo del año que duró la experiencia, transformó la microcultura organizacional de la sucursal, adoptando un modelo de organización plana y colaborativa. La expansión y el desarrollo humano, mediante el trabajo colaborativo, ha sido una virtud cultivada por el equipo de trabajo, dando lugar a un ecosistema disruptivo con relación a la cultura organizacional macro, de corte tradicional y vertical. La formación permanente, en este marco circunstancial, fue percibida como una necesidad, ya que brindó los elementos para sostener la dinámica de mejora continua. Naturalmente este proceso decantó en la conformación de un grupo de práctica; es decir, un equipo de personas entusiastas de su trabajo que buscó superarse, orientándose hacia la excelencia, situado más allá de la competencia por sobresalir, aspecto este último que podría resultar común en grupos humanos que no han logrado la colaboración entre sus integrantes.

Los resultados positivos nos permitieron avizorar cuál debe ser la dirección que debe orientar las prácticas organizacionales en el futuro inmediato, para así lograr una organización inteligente, competitiva y flexible ante los cambios permanentes del entorno.

Sin dudas el modelo que desarrolló el equipo puede ser propuesto para impulsar la transformación organizacional necesaria para que la entidad consiga una mejora sustantiva, no sólo en productividad sino también en el orden de las relaciones humanas dentro de la institución. Lograr la concreción de esta visión, según entendemos, es requisito fundamental para la supervivencia y expansión de la organización.

Desde el comienzo vimos, a partir de un diagnóstico crítico, que el cambio resultaba esencial. En una cultura que cada vez más se orienta hacia la satisfacción del cliente, resulta imposible plantear el desarrollo de la productividad y los negocios sin colocar al cliente en el centro, cuestionando los procesos cuando estos no están claramente orientados a brindar la mejor experiencia posible.

Para avanzar en esta concreción, no sólo basta con la concientización de la importancia que tienen las habilidades blandas. Es necesario accionar en consecuencia. Y accionar implica comprender-asimilar-ejercer. No hay otro camino que el de la experiencia acompañada por personas capacitadas y coordinadas, interactuando con una visión compartida. Nuevamente se impone la figura de los grupos de práctica como núcleos de enseñanza y transformación personal/organizacional.

Más allá de que el cambio de la micro cultura organizacional estuvo orientado por el modelo de Lewin, haber puesto en juego variables como las competencias blandas, los procesos educativos, misión, visión y valores, organizaciones inteligentes y horizontales, construcción de un ecosistema disruptivo con respecto a la organización tradicional, humanización de los entornos/procesos de trabajo y grupos de práctica, ha constituido la nota particular de nuestro caso. Considerando que en nuestra investigación no hemos localizado antecedentes de acciones similares, nos atrevemos a proponer nuestra investigación-acción como una nueva metodología de transformación organizacional, cuya maduración dependerá de nuevas experiencias.

Sin dudas, las organizaciones tienen características que las vuelven diferentes; no obstante, todas ellas tienen en común que deben afrontar el arduo y largo camino de la adaptación a los entornos cambiantes. El factor humano es determinante para que aquellas logren el nivel de respuesta necesario. La metodología en desarrollo persigue transformar y optimizar las culturas organizacionales partiendo de la educación y el entrenamiento de habilidades humanas, incrementando a su vez la productividad de los equipos de trabajo.

Cabe suponer que el método irá enriqueciéndose con la experiencia y, en este sentido, lo que se expone en el presente trabajo puede ser considerado como su desarrollo inicial.

XIII) REFERENCIAS

- Alemaný, J. (2023). *Liderazgo imperfecto. Educando a los líderes del futuro*. Plataforma editorial.
- Almedina, María I. y Serrano Rodríguez, R. (2018). Análisis y Evaluación de las Competencias Genéricas en la Formación Inicial del Profesorado. *Estudios Pedagógicos XLIV*, n° 2: 9-19, Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v44n2/0718-0705-estped-44-02-00009.pdf>
- Amarantou, V. et all (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Current Psychology* (2023) 42:19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6> Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Boostrs Study (2020). Remote work: an untapped potential? Recuperado de: https://boost.rs/wp-content/uploads/2021/01/livre_blanc_teletravail_EN.pdf
- Boostrs Study (2020). The importance of soft skills in the job market. Recuperado de: <https://boost.rs/en/%E2%86%92-boostrs-study-the-importance-of-soft-skills-in-the-job-market/>
- Cantú Delgado, J. (2011) *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw Hill.
- Cascio, J. (2020) Facing the age of chaos. Medium, Digital Publishing. Recuperado de: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2010). Using the head and heart at work. A business case for soft skills. Research Report. Recuperado de: <https://docplayer.net/46765623-Using-the-head-and-heart-at-work-a-business-case-for-soft-skills.html>

- Cobo, C.; Moravec, J. (2011). *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Colección Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions. Edicions de la Universitat de Barcelona. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/varia/AprendizajeInvisible.pdf>
- Collins, J. & Porras, J. (1996). Building your company 's visión. Harvard Business Review, sept-oct. 1996. Recuperado de: <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. MediSur, 14(1), 81-83. Recuperado en 17 de julio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&tlng=es.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers.
- Fabbri, J. (2000). Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente. Universidad Católica Boliviana. Revista Ciencia y Cultura n° 8, pg. 101-106. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200011
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. Vergara.
- Gómez-Gamero, M. (2019). Las habilidades blandas: competencias para el nuevo milenio. Divulgare – Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan. Publicación n° 11. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/issue/archive>

- Graham, Stedman (2015). Preparing for the 21st Century: Soft Skills Matters, Huffington Post. Recuperado de: https://www.huffpost.com/entry/preparing-for-the-21st-ce_b_6738538
- Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones, 3ª edición. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación, 5ª edición. McGraw Hill.
- Indicadores ETHOS-IARSE para negocios sustentables (2017). Versión 3.1. Disponible en: <https://www.iarse.org/uploads/Indicadores%20Ethos-%20IARSE%20v3.1%202017.pdf>
- Infobae, 2023. Huella ambiental: cómo funciona la primera fábrica que se asoció a un banco público para llevar adelante su transición ecológica. <https://www.infobae.com/inhouse/2023/06/07/huella-ambiental-como-funciona-la-primera-fabrica-que-se-asocio-a-un-banco-publico-para-llevar-adelante-su-transicion-ecologica/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. 8ª. Ed. Recuperado de: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lipovetsky, G. (1998). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. 4ª Ed. Anagrama.
- Lipovetsky, G. (2000). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. 12ª Ed. Anagrama.
- Mills, J. (2009). Understanding Organizational Change.

- Pérez Delgado, T. (2021). Lo que nos enseñan las técnicas de los Navy SEALs sobre resiliencia. Prysma [Blogpost]. Recuperado de: <https://www.prysma.es/blog/neuromarketing/lo-que-nos-ensenan-las-tecnicas-de-los-navy-seals-sobre-resiliencia/>
- Ramírez, A. (2023). El iceberg de la ignorancia. Recuperado de <https://adolforamirez.es/2023/01/17/el-iceberg-de-la-ignorancia/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª Ed. Pearson.
- Senge, P. (2016). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Tito Maya, M., Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *Innova Research Journal*, vol. 1, No. 12, DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.12.2016.81>
- Vera, Fernando (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Revista Electrónica Transformar*, Volumen 2, Número 2, junio 2021. Recuperado de <https://revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/20/12>
- Wenger-Trayner, E.; Wenger-Trayner, B. (2019). Comunidades de práctica una breve introducción (Govea Aguilar, D., trad.). Disponible en <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/comunidades-practica-una-breve-introduccion>
- World Economic Forum (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – And how long it takes to learn them. Recuperado de: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

XIV) ANEXOS

ANEXO 1 – ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ENCUESTA – Empleados

1) O. H. Jefe de Área II, Responsable de Cartera Morosa.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

Mis aprendizajes se han basado más que todo en experiencias personales a lo largo del tiempo respecto a la atención al cliente, y de prueba y error, como así también tomando las buenas enseñanzas de algunos de mis pares.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

El banco se ha enfocado muchas veces en teorías que no pueden ser puestas en práctica. O sea, no me sirven.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

Personalmente creo que el banco no brinda este tipo de herramientas, llego a creer que el crecimiento dentro de la institución es nada más que una cuestión de insistencia personal, suerte, ganas y contactos.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

No. Las evaluaciones son subjetivas y dependen, generalmente, de la opinión de alguien que no conoce mucho tu trabajo.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

Por lo general en las capacitaciones hay foros, donde podemos comentar o plantear dudas, y otros participantes pueden agregar contenido para de esta manera intercambiar opiniones. Nada que incida de forma relevante en tu quehacer cotidiano.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

A lo largo de mi carrera bancaria he visto bandos, visiones de rivalidad y poca colaboración.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

NO.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

Sí, estoy a favor de que se instruya al personal constantemente para un mejor desenvolvimiento dentro de la institución y que lo que se enseñe tenga aplicación directa en la diaria.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

Depende de quién dirija.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Siempre ha sido vertical en el banco. Las órdenes se cumplen, con poca posibilidad de opinión o discusión.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

En alguna oportunidad vi retroalimentación cuando realicé un curso, pero no vi jamás un monitoreo de mis avances personales.

ENCUESTA – Empleados

2) J.O. Responsable de Plataforma Operativa.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje? (Descentralización del Instituto Malvinas).

9- ¿Se consensúan las tareas de tu equipo de trabajo?

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

RESPUESTAS

1- No considero que me encuentre capacitado.

2- No lo son.

3- Crecer en la institución rara vez depende del mérito y sí depende de la opinión de alguien con cargo superior.

4- No.

5- A veces se comparten opiniones como algo eventual. Si hay superiores, está de por medio el temor de decir algo inconveniente, aunque sea real.

6- Siempre nos incentivan para competir con las otras sucursales. Por eso nos cuesta consultarnos, intercambiar opiniones, etc. Dicen que hay competencia sana, pero no es así.

7- No. Nunca.

8- Sí estoy de acuerdo

9- Sí en el sector operativo consensuamos las tareas. Pero hay falta de coordinación entre todas las plataformas.

10- Vertical.

11- No existe retroalimentación individual y menos un monitoreo de avances en el tiempo.

ENCUESTA – Empleados

3) A.B. Firma por Tesorero, Cajero.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas). NO

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias? NO

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional? NO

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades? NO

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus pares de otras sucursales? SÍ, A VECES.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales? RIVALIDAD.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven? NO.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje? SÍ. ME GUSTARÍA NO ANDAR IMPROVISANDO CUANDO SE IMPLEMENTAN COSAS NUEVAS POR EJEMPLO.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo? SÍ, LAS DE MI PLATAFORMA.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

VERTICAL.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

NO. PARECIERA QUE LAS CAPACITACIONES SE HACEN PARA CUMPLIR UN CRONOGRAMA, PERO NO PARA QUE UNO APRENDA DE VERDAD.

ENCUESTA – Empleados

4) I.V. Auxiliar de Cartera Morosa.

1- ¿Considerás que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

No. Sé que este tema está planteado en la norma, pero nadie ha explicado de qué se trata.

2- En general, ¿qué opinás de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

Algunas pueden servir, la mayoría no.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

No. Siento que es un asunto librado a una decisión personal que muchas veces no prospera. En la mayoría de los casos que he visto, hay que desarraigarse para aspirar a un crecimiento.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

No. Siempre dependemos de la opinión de alguien que te evalúa según lo que le parece.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

Solo hemos tenido capacitaciones propuestas por compañeros del sector.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Rivalidad. Siempre apelan a las comparaciones con otros para estimularte. A veces usan los datos para decirte lo mal que has hecho las cosas. Te retan.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

No.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje? (Descentralización del Instituto Malvinas).

Si, en lo particular me gustaría agregar que se genere un grupo de trabajo para que se concientice acerca del aprendizaje de la Lengua de Señas (y más aun con barbijo y no pudiendo tener lectura de labios) para también poder atender con calidad a ese sector de clientes específicos.

9- ¿Se consensúan las tareas de tu equipo de trabajo?

En nuestro sector tenemos muchas charlas, pero siempre hay sorpresas que te alteran la agenda.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Siempre ha sido vertical.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

Muy pobremente.

ENCUESTA – Empleados

5) A.F. Gerente de sucursal (no integra Luján de Cuyo)

1- ¿Considerás que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa?

De ninguna manera, a pesar de los circunstanciales planes de capacitación que acertadamente se implementan de tanto en tanto, éstos distan mucho de los estándares utilizados en el proceso de evaluación del personal.

Esto es algo que tengo particularmente en cuenta al momento de evaluar, hasta donde pudo exigir en función de los conocimientos, apoyo y acompañamiento que le brindé a ese agente o que le brindó la institución. No puedo pesar con una regla.

2- En general, ¿qué opinás de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

Hago memoria y no puedo recordar una capacitación que me haya simplificado tareas. Ni una situación en la que trabajando haya sentido que aplico un saber así adquirido.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

El banco ofrece proyección de carrera en tanto el funcionario acepte el desarraigo. Esto no equivale a desarrollo formativo con crecimiento PROFESIONAL.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

No puedo responder esta pregunta así planteada estructuralmente. Considerando que el banco en última instancia son las personas que lo integran y los funcionarios que me evalúan son individuos respondo en base a mi experiencia, y debo decir que en ciertas ocasiones se me han asignado responsabilidades acordes a mi idoneidad y en otras no. Por supuesto que esto desde mi perspectiva personal, la que no necesariamente coincide con la del mi superior.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus pares de otras sucursales?

En aquellas en que se comparte espacio es posible sacar provecho intercambiando opiniones y experiencias, lo que siempre es enriquecedor. En capacitaciones virtuales esto se pierde.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Esta institucionalizado promover el alcance de los objetivos mediante competencia entre sucursales, esto se percibe en cada reunión referida a metas comerciales.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

Jamás.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje? (Descentralización del Instituto Malvinas).

Totalmente.

9- ¿Se consensúan las tareas de tu equipo de trabajo?

Siempre, no sólo entre jefes sino que pido opinión a los agentes intervinientes. Normalmente son quienes aportan lo más valioso por ser quienes ejecutan las tareas.

Jamás tomo una decisión sin pedir opiniones y escuchar. Esto en cuanto a mi gestión personal. A nivel general se “baja línea” sin posibilidad de cuestionar.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

En concordancia con la respuesta precedente horizontal-situacional.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?

No

ENCUESTA – Empleados

6) P.P. Gerente de sucursal (no integra Luján de Cuyo)

1- ¿Considerás que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

No, nunca he recibido capacitación al respecto. Es como si los conceptos que nos toca evaluar se dieran por supuestos.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

No son efectivas.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

Las selecciones para procesos de formación dependen de alguien que elige y no sabemos bajo qué parámetros o criterios quedan elegidos algunos y descartados otros.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

Llevo más de 20 años en el Banco y siempre las evaluaciones han dependido de cómo le caés a alguien, no según tu capacidad, formación y mérito.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

Durante las capacitaciones se intercambian algunas opiniones. Cuando existe supervisión de funcionarios de alto cargo generalmente no se pregunta nada, por temor a cómo caigan los comentarios.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

La rivalidad predomina.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

Nunca.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

Sí! Considero que hay temas que necesitan de urgente capacitación y con la cantidad de empleados que conforman este banco, es imposible que se pueda llevar la formación continua desde solo el instituto de formación. Además, hay temas propios de cada región, que tienen que ver con las idiosincrasias, que deben abordarse.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

Trato de hacerlo en la sucursal que dirijo. Pero no observo coordinación entre las instancias superiores. Cada cual cuida de su Área, sin importarles el consenso.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Vertical. En mi sucursal trato de conformar un equipo, pero no se observa esto a nivel general.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

Definitivamente no. Las capacitaciones se dan, se cierran y listo. Nunca vuelven a preguntarte cómo te fue en la vida real.

ENCUESTA – Empleados

7) M. J. Firma por Gerente.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

Considero que no. Soy evaluada según lo que opinan una o dos personas, pero no según un estándar. Cuando no logro buena calificación en algún ítem no se me informa qué debo mejorar.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

No son efectivas. Me ha servido más mi curiosidad, que me ha llevado a investigar y estudiar.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

Hay muy pocas posibilidades de crecer y no tienen en cuenta en qué te has formado. Dar un salto significa tener el contacto de algún “padrino”.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

No se evalúa en el banco si tu idoneidad tiene correspondencia con tu cargo.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus pares de otras sucursales?

Es difícil intercambiar experiencias y opiniones con otras sucursales. Solemos hacerlo en el mismo grupo de trabajo.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Las colaboraciones son eventuales. La mayoría de las veces nos vemos como rivales, especialmente con los objetivos comerciales.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

No.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

Por supuesto, pero que sea guiada por gente idónea.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

En mi sector sí, pero estamos lejos de lograr coordinación con los otros sectores de la sucursal. Cada uno organiza lo suyo y a veces parecemos bancos distintos dentro del banco.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Siempre ha sido vertical, desde que trabajo en el banco (empecé en el año 1994).

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

No hay retroalimentación ni monitoreo en el tiempo. Las evaluaciones de desempeño siempre han sido improvisadas. Nunca me han propuesto mejoras ni veo que existan formas para medirlas.

ENCUESTA – Empleados

8) V. R. Responsable de Plataforma Comercial.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

Sé que existe una disposición normativa al respecto, pero no tengo memoria de que el banco haya capacitado al respecto.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

La mayoría de las veces nos capacitan funcionarios de casa central, que no suelen tener trato con el público y tampoco tienen pedagogía. Todo termina siendo teoría inaplicable. No sirven.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

En el banco el crecimiento profesional (más que crecimiento es un cargo con un mejor sueldo) está atado al desarraigo, al desplazamiento, sacrificando muchas veces a la familia.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

En mi carrera bancaria no se ha evaluado mi idoneidad. He sido idónea por preocupación propia, pero nunca fui evaluada con objetividad.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

No lo hacemos con las sucursales, o en menor medida. Siempre acudimos a la zonal o a casa central.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Últimamente ha cambiado este punto, porque ahora nos miden como zonal, aunque la rivalidad se plantea con sucursales de otras zonales.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

Esto no lo han explicado nunca.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

Sí, nos ayudaría mucho, sobre todo con la parte práctica. Como dije más arriba, los funcionarios de casa central no tienen (u olvidaron) el contacto diario con el cliente. Sería apropiado tener el apoyo de gente que comparta nuestros ámbitos reales.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

Tratamos de ponernos todos de acuerdo, aunque es muy costoso.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Vertical, aunque por mi parte trato de estar a la misma altura que mis compañeros.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

No. Es algo que el banco tiene que cambiar. En cuanto a las evaluaciones de desempeño, nunca entendí por qué un gerente puede calificarme con excelente el algo y cuando viene otro gerente me pone una nota mediocre en lo mismo. No hay seriedad en esto.

ENCUESTA – Empleados

9) P.R. Auxiliar de Plataforma Operativa.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa? (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

No.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

Muy pocas veces he tenido capacitaciones y no me han servido. Terminando aprendiendo de la diaria.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

La única perspectiva para crecer es hacer buena letra y caerle bien a tus jefes. Es frustrante, no importa si sos estudiante avanzado en ciencias económicas, o si no te interesa estudiar.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

Absolutamente no, por lo que mencioné en la respuesta anterior.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus pares de otras sucursales?

Las consultas que he hecho han partido de mis preocupaciones. Y a veces está mal visto preguntar. Te responden con un “esto tendrías que saberlo ya” o “leé la norma”.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Rivalidad sin dudas. Hay compañeros de otras sucursales que te tratan como si fueras un enemigo.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

No lo han explicado. He tenido mi aproximación a estos temas por vía de la facultad.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

Sería ideal. Se podría capacitar de forma más personalizada y haciendo un seguimiento.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

No. Todo parte de la orden del responsable operativo y hay poco margen para que consideren la opinión de los subalternos.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Vertical.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

No. Ni siquiera en las evaluaciones de desempeño. Se supone que si tengo una mala nota en algo deberían decirme puntualmente qué debo mejorar no una simple sugerencia general.

ENCUESTA – Empleados

10) R.J. Firma por Gerente, Cartera Morosa.

1- ¿Consideras que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa?

A lo largo de mi trayectoria como empleada de la Institución recibí capacitaciones, pero jamás lo suficientemente específicas ni acorde a las tareas que desempeñaba. Por ello mi respuesta es no, no fui capacitada en las competencias a través de las cuales se me evalúa.

2- En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

Considero que las capacitaciones recibidas no son efectivas principalmente por ser más del tipo general y menos específicas, no se ajustan a las tareas que se desempeñan en cada sector de trabajo, tampoco poseen un método de evaluación eficaz que permita comprender e incorporar los conceptos expuestos.

3- ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

Lamentablemente no cuenta la Institución con un programa de desarrollo que implique el crecimiento profesional, los programas actuales son escuetos y no muestran continuidad lo cual deriva en desmotivación y poco interés en el desarrollo de la carrera bancaria.

4- ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

Considero que la idoneidad no es objetivamente evaluada ya que, según mi apreciación personal en la Institución se da mayor trascendencia a la amistad que a la capacidad.

5- En las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus colegas de otras sucursales?

Existen foros de alumnos en cada capacitación mediante el que se realizan intercambios de opiniones, aunque generalmente no son utilizados.

6- ¿Existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

Se ha notado en estos últimos años una visión más del tipo colaborativa entre las Sucursales ya que todas tienen como objetivo común alcanzar las metas comerciales impuestas a cada Zonal a la que pertenecen.

7- ¿Te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

Conozco cuales son las competencias blandas y el porqué de su importancia en el ámbito laboral, pero fueron conocimientos adquiridos en la universidad y no transmitidos por la Institución en la que presto servicio.

8- ¿Estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje? (Descentralización del Instituto MA).

Sería propicio para la época actual contar con una comunidad local de aprendizaje en la que se puedan abordar temas referidos a la problemática de cada zona.

9- ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

Debido a la cadencia de trabajo comúnmente nos enfocamos en resolver situaciones que se presentan en el momento sin tomarnos el tiempo de consensuar previamente las tareas.

No obstante, considerando su importancia, hemos implementado charlas diarias de cinco minutos a fin de revertir la situación.

10- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

Actualmente en el sector en el que desempeño funciones, el liderazgo es de tipo vertical, con ejercicio del poder y control de manera jerárquica, con estructura piramidal.

11- ¿Existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?

No existe retroalimentación alguna ni en las capacitaciones ni en las evaluaciones de desempeño, situación que lleva a dudar de la efectividad de su implementación.

Transcripción – ENTREVISTA a E.V. Jefe de Área I

11) (entrevista semiestructurada cuyo punto de partida son las preguntas de las encuestas).

Entrevistador: H; Entrevistado: E.

H: voy a hacerte algunas preguntas. Podés contestarlas simplemente, al modo de una pregunta cerrada, como también podés explayarte todo lo que quieras.

La primera de ellas es si considerás que el banco te ha capacitado en las competencias a través de las cuales te evalúa (orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planificación y organización, orientación al cambio, orientación estratégica, proactividad, innovación y otras competencias blandas).

E: No, definitivamente. Hace unos pocos años el banco cambió el sistema de evaluación, pero todo se manejó de una manera poco formal. Siendo un tema tan importante, porque considero que evaluar y ser evaluado -y la nota de concepto- no es algo superficial, nos tendrían que haber capacitado en este tema, tanto a los evaluadores como a los evaluados. El banco tiene muchas fallas en cuanto al manejo de los recursos humanos, y la falta de comunicación que hubo con este asunto fue una de ellas.

H: En general, ¿qué opinas de las capacitaciones del banco?, ¿son efectivas para tus tareas diarias?

E: No, para nada. Un rotundo no. Muchas veces somos “capacitados” por gente que ni sabe hablar, que expresa ideas confusas, que hablar rápido. O sea, no son capacitadores. Otras veces nos exponen solo conceptos, pero no hay un nexo con la práctica. Si te digo que solo un 20% de las capacitaciones que he recibido me ha servido, es mucho.

H: ¿Te ofrece el banco una perspectiva de desarrollo formativo que te permita una proyección de crecimiento profesional?

E: Otro rotundo no. Para poder crecer pareciera que tenés que moverte a La Quiaca o al faro del fin del mundo. Al menos, esa ha sido mi experiencia. Creo que alcancé mi techo. Además, a mi edad (ya tengo 52), no quiero someter a mi familia a este mecanismo cruel del desarraigo. Tengo la sensación de que mis superiores ya no se preocupan si aprendo o no, si avanzo o no. Saben que tienen a alguien confiable y listo. No veo que el banco tenga algún programa de desarrollo o estudio para las personas como yo.

H: ¿Se evalúa tu idoneidad objetivamente, en función de asumir mayores responsabilidades?

E: parece el festival de los no. Debo decir que no. Sé de algunos países europeos, por ejemplo, Suecia, donde con frecuencia la idoneidad de los funcionarios públicos es puesta a prueba. Esto condiciona, por supuesto, el ocupe del cargo. En este banco nunca se ha hecho algo así. Ojo, tampoco se hace en la política. Están los “puestos de confianza”. Esto quiere decir que no importa cuán idóneo seas, porque ocupar un puesto será digitado por un amigote o padrino que te abra las puertas. Mi opinión personal es que esto es una inmoralidad que consideramos normal. Ojo, no digo que todos tengan que tener un doctorado, pero sí que rindan exámenes, para que sepamos que se tratará de gente que podrá responder a los desafíos.

H: en las capacitaciones implementadas, ¿existe la posibilidad de intercambiar opiniones y experiencias con tus pares de otras sucursales?

E: la mayoría no se anima a hablar, para no pasar como ignorantes y después te están llamando por teléfono para preguntarte. Reconozco que el silencio se debe a que siempre hay funcionarios de alto rango presentes y muchos no quieren tener una mala nota de concepto. Piensan que no saber algo está mal. Y realmente está bien preguntar cuando no sabés algo. Muchos no preguntan para que no los consideren ignorantes. Es lo que percibo en esas pseudocapitaciones que nos dan. Yo, personalmente, suelo preguntar cuando no entiendo.

H: ¿existe una visión de colaboración o de rivalidad entre las diversas sucursales?

E: siempre nuestros superiores han pensado que el crecimiento comercial se trata de un ganarle a los demás, por lo que domina la visión de la competencia. Sería mucho mejor acentuar lo positivo de generar buena atención a los clientes y buenos negocios para el banco. En definitiva, nuestros sueldos dependen de eso.

H: ¿te han explicado cuáles son las competencias blandas y para qué sirven?

E: nunca. Yo pienso que Recursos Humanos nos subestima. Sí podemos entender sobre estas cosas.

H: ¿estarías de acuerdo con la creación de una comunidad local de aprendizaje?

E: pienso que sería una herramienta excelente y nos daría una rápida respuesta cuando debemos ser capacitados sobre operatorias nuevas que van surgiendo. Como estamos hablando de competencias blandas, sería excelente que se eduque a toda la institución al respecto. Sé que esto podrá traer grandes beneficios para el banco.

H: ¿Se consensuan las tareas de tu equipo de trabajo?

E: cuando se trata de mejorar los circuitos, los tiempos, etc., nos reunimos todos y nos ponemos de acuerdo, distribuyendo equitativamente las tareas. Pero nos cuesta mucho coordinar con otros sectores. Todos velan por sus sectores, a veces de forma muy egoísta. No veo coordinación general.

H: ¿qué tipo de liderazgo se ejerce en tu ámbito de trabajo (vertical, horizontal-situacional)?

E: la tradición bancaria es vertical estrictamente, a la manera de un ejército. Yo llevo 30 años de banco y recién ahora veo que este asunto se ha descomprimido un poco. Sinceramente espero que esto cambie, guardando el respeto que merece cada uno. Soy consciente de que las personas trabajando como equipo pueden conseguir mayores y mejores cosas que cuando trabajan como individuos separados.

H: ¿existe retroalimentación en las capacitaciones realizadas por el banco y en tus evaluaciones de desempeño?, ¿existe un monitoreo de tus avances en el tiempo?

E: otro no contundente. Un NO (con mayúsculas). Las capacitaciones y evaluaciones no tienen correlato con la dinámica de la vida real. Me encantaría que se evaluara sobre la práctica. Si respondo sobre la teoría, ¿qué gracia tiene?

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, como te dije, para mí no son algo superficial. Por eso, cuando veo que algo no funciona en un empleado, primero hablamos, trato de corregirlo. Y no únicamente cuando debo evaluarlo. Trato de corregirlo en el tiempo. No únicamente porque a mí me parezca, sino porque cuando alguien falla el sector se viene abajo. Estas evaluaciones son una oportunidad para hablar con mi gente. Mis colegas evaluadores, ya se trate de gerentes o de quien fuese, tendrían que cambiar la visión.

Cuando yo he sido y soy evaluado, rara vez se me aclara por qué motivo tengo tal o cual concepto. Eso me molesta. No veo claramente por dónde voy. Es como si evaluación tuviera base en la opinión de mi superior, pero no en mis virtudes y conocimientos. En el pasado estas cosas me frustraban mucho. Ahora no tanto.

H: te agradezco tu tiempo y colaboración.

E: gracias a vos por ocuparte de estas cosas y espero que sirvan para cambiar las cosas que hacemos mal.

Entrevista realizada el 15/06/2022. Semiestructurada.

12) Eduardo R., integrante de otra sucursal.

1- Cuando ingresaste al Banco N, ¿fuiste debidamente orientado en las cosas que debías conocer y ejercer a diario?

No fui orientado en lo absoluto, salvo las cosas básicas. No me fue explicado cómo funcionaban las cosas ni los procesos, sólo fui programado para hacer. Nadie me mostró la lógica interna de los procesos.

2- Tanto el material como las charlas que te brindaron en el curso de inducción, ¿se ajustaba a la realidad que te tocó vivir a diario en la sucursal?

No se ajustaron en lo absoluto, hasta el día de hoy no aplico nada de lo visto en el mismo.

3- ¿El clima laboral de tu primera sucursal fue estimulante?, ¿te levantabas cada mañana con ganas de ir a tu trabajo?

No fue estimulante en lo absoluto. No había gente joven con ganas de cambiar y mentalidad diferente, más humana.

4- ¿Tuviste un líder que te orientó, ya sea intelectual como emocionalmente?

Ninguna de las dos; era un jefe totalmente separado de la realidad del trabajo.

5- ¿Te integraron a un equipo de trabajo?

No había “equipos” de trabajo, había grupos que funcionaban, cada cual, por su lado, sin instancias de diálogo. Estos grupos se criticaban entre sí: la caja criticaba a la comercial, la comercial a la operativa y a la Caja, y todas las combinaciones posibles. Nunca hubo un líder capaz de crear una sintonía común. La sucursal era un caos.

6- ¿Te sentiste solo o acompañado en tu primera etapa?

Absolutamente solo, no hubo guía, no me enseñaron a utilizar bien las herramientas, cómo eran los procesos del banco, etc.

7- ¿Podés relatar tu vivencia psicológica de aquella primera etapa?

El tal abandono producido por mis superiores, y la constante pelea con los clientes causado por la mala información por parte de los empleados del banco que supuestamente debían enseñarme, me generaron un TAG (Trastorno Generalizado de Ansiedad).

8- Si tu experiencia fue positiva: indicar qué valores internalizaste y vivís cotidianamente.

Si tu experiencia fue negativa: ¿has logrado recuperarte de esta mala experiencia?, ¿qué hiciste para estar mejor hoy?

Me he logrado recuperar de esa mala experiencia cambiando de sucursal, a una que tiene liderazgo joven y capaz, donde nos empujamos unos a los otros a ser mejores. Fuera de esto, para poder estar mejor tuve que realizar años de terapia tanto personal como laboral para sanar los traumas causados por la primera experiencia.

Entrevista realizada a G.G. el 30/09/2022, Oficial de Negocios de sucursal Luján de Cuyo, destinado a la Plataforma Comercial, Banca Empresas. Semiestructurada.

1- ¿Qué características tienen estos dos últimos años de gestión en la sucursal?
Generalidades.

G.G.: Ambiente laboral profesional y de respeto. Primera vez sin conflictos graves entre compañeros y compañeras.

Se contagia la motivación.

Hay un horizonte. Hay espacio para las nuevas ideas. Autonomía para resolver.

2- ¿El actual modelo de trabajo te ha permitido fluir con tus tareas y con tu relación interpersonal?

G.G.: No solo fluir con mis tareas, sino colaborar desde mis habilidades y potenciarlas. Me ayudó a relacionarme mejor, porque confío en mí mismo.

3- ¿Te es posible diferenciar entre modelos verticales y horizontales de gerenciamiento?

G.G.: Sí, el modelo horizontal se trata de repartir la carga y considerar a todos un equipo. El vertical usa herramientas como el ocultamiento de información y el miedo a la sanción para obligar a realizar una tarea.

4- ¿Te has sentido valorado personalmente?

G.G.: Es la primera vez que logro algo positivo para mí y el entorno en mi trabajo.

5- ¿Has experimentado tu trabajo como algo desafiante, movilizador?

G.G.: Sí, tuve bastante miedo al principio por los cambios que enfrente, pero he logrado destacar en casi todo lo que me propuse y sentí que respetaron mis ganas de crecer y aportar.

6- ¿Estimás que esta forma actual de trabajo en la sucursal permite un incremento de la productividad?

G.G.: Claramente los números nos posicionan como una de las mejores sucursales.

7- ¿Notás en general que la totalidad del equipo se movilizó hacia el ejercicio de las competencias blandas?

G.G.: No todo el equipo está desde el comienzo y es un proceso que no es sencillo de adoptar ya que uno tiende a seguir viejas prácticas al principio, pero sí observo cómo todos empiezan a imitar el ejemplo, son notorios en los cambios de hábitos.

8- ¿Notás en general que los empleados se ocupan en perfeccionarse, crecer, mejorar, en pos de lograr un mejor desempeño?, ¿se sienten estimulados?

G.G.: En mi sector lo observó de forma frecuente. Podría decir que el mérito personal es el mérito del equipo. Están listos para enfrentar cualquier desafío, con el apoyo necesario, pero están listos.

9- ¿Haber transitado esta etapa bajo este modelo te ha permitido proyectarte como futuro líder, creciendo en tu carrera, aportando mejoras a la cultura y práctica organizacionales?

G.G.: Totalmente, estuve a punto de renunciar en muchas ocasiones durante estos 16 años. Gracias a este modelo creo en mí mismo y cada día me siento un escalón más arriba que ayer.

10- Cuando ejerzas puestos de conducción, ¿orientarás a tus colaboradores hacia la práctica de competencias sociales?

G.G.: Es mi principal objetivo, conozco de primera mano lo que la falta de liderazgo consciente y humano puede provocar.

11- ¿Los clientes externos experimentaron un cambio en nuestra forma de atención?

G.G.: Creo que sí, fomentamos la construcción de la confianza y eso garantiza que nos sigan eligiendo.

12- Conclusiones finales. LIBRE.

G.G.: La organización horizontal se destaca por su agilidad, colaboración, empoderamiento de los empleados, comunicación efectiva y adaptabilidad al entorno empresarial actual. Estas características la convierten en un modelo superior en comparación con la estructura vertical tradicional, ya que permite a las organizaciones responder rápidamente a los cambios, fomentar la innovación y aprovechar al máximo el talento y el conocimiento de sus empleados.

Encuesta de satisfacción laboral: se aplicó a la totalidad de la dotación de la sucursal (27 trabajadores) transcurrido el primer año de la experiencia.

Califica del 1 al 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo.

vertical horizontal

1	Seguramente has transitado por diversas formas de organización del trabajo. ¿Cuál es la forma que identificarías actualmente?		
2	¿Consideras que trabajas en un entorno que te permite expresarte y tu opinión es valorada?		
3	¿Has aprendido y vivenciado competencias blandas?		
4	¿Has logrado en este último tiempo una mejor visión del negocio y del cliente?		
5	¿Te es posible volcar tus habilidades personales/profesionales al desarrollo de tu trabajo diario?		
6	¿Creés que en la sucursal se ha conformado un equipo de trabajo?		
7	Tengo confianza en mis colegas.		
8	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre los miembros de la sucursal.		
9	Existe un plan para lograr los objetivos. Este plan se comunica y consensúa entre los miembros de la sucursal.		
10	Salgo de mi trabajo satisfecho por lo que hice.		
11	Por las mañanas vengo con expectativas y entusiasmo a mi trabajo.		


Datos obtenidos (máximo posible: 135 puntos).

Máximo posible: 135


Preguntas/ enunciados	vertical	horizontal	Promedio (%)	
			vertical	horizontal
1	2,00	133,00	1,48	98,52

		Promedio (%)
2	135	100,00
3	131	97,04
4	135	100,00
5	135	100,00
6	129	95,56
7	126	93,33
8	134	99,26
9	135	100,00
10	135	100,00
11	135	100,00

Anexo Estadísticas Pymenación: Pymenación se trata de una tarjeta corporativa que las empresas utilizan para financiar su producción o la compra de bienes y servicios. El dato “Consumos” resulta ser el más significativo, pues integra la Cartera de operaciones colocadas. Nótese que Luján de Cuyo es la mayor productividad ha registrado, superando a 34 zonales completas.

Rm: Estadísticas Pymenación 13-07-2023 

L LUJAN_DE_CUYO-MEN-2305-GER <2305GER@bna.com.ar> ← ↶ ↷ → ⋮
 Para: LUJAN_DE_CUYO-MEN-2305-OFN; LUJAN_DE_CUYO-MEN-2305-OFN4; LUJAN_DE_CUYO-MEN-2305-OFN3 y 18 más Lun 17/7/2023 08:01

 Estadísticas PymeNación 13-... 647 KB

Definición de productividad, en su máximo exponente.
 Somos la sucursal con mayor cantidad de consumos (Cartera) con Pymenación. Vean, por favor, las otras sucursales/zonales para apreciarlo mejor.
 Esto ocurre cuando:

- se hace foco en el cliente,
- se mejoran los procesos y se interviene activamente para superar los obstáculos (todavía hay muchos),
- el cliente, luego de haber identificado la bondad del producto, naturaliza su uso,
- nuestro equipo hace ejercicio de empatía y se pone al lado del cliente (somos colaboradores).
- mejoramos nuestras competencias, como equipo de alto rendimiento.

El Banco pasa por acá.

Felicitaciones EQUIPO.

Atentamente,

Héctor Eduardo Sawiak

Sucursal	13/07/2023			Período 2023 - actualizado al 13-07-2023		
	Cuentas	Tarjetas	Comercios	Consumos	Cant.de Compras	Ctas. con Mov.
EUGENIO BUSTOS	15	19	6	\$ 4,986,503.09	43	3
GODOY CRUZ	30	38	132	\$ 134,568,969.82	118	9
JOSE V ZAPATA	22	28	79	\$ 50,160,963.21	24	7
LA CONSULTA	20	25	9	\$ 1,766,864.78	36	5
LAS HERAS (MZA)	38	50	86	\$ 19,613,795.16	20	7
LUJAN DE CUYO	69	92	326	\$ 898,644,757.72	449	47
MAIPU (MZA)	57	80	133	\$ 76,391,326.19	44	11
MENDOZA	142	227	216	\$ 301,982,505.24	289	17
PALMARES	50	64	47	\$ 72,433,613.93	16	4
TRIBUNALES MENDOZA	2	4	11	\$ 176,000.00	1	1
TUNUYAN	41	45	52	\$ 4,958,814.23	99	8
TUPUNGATO	25	28	72	\$ 9,502,386.11	46	6
CARRIL RODRIGUEZ PEÑA	41	65	69	\$ 124,454,223.16	48	11
VISTA FLORES	23	27	18	\$ 8,521,832.98	69	10
5a. SECCION	21	33	56	\$ 140,770,172.84	53	8
USPALLATA	12	14	7	\$ 9,073,779.32	12	3
MEDRANO	21	29	16	\$ 30,411,950.86	20	7

Ranking de consumos por Zonales (Luján de Cuyo: \$898.644.757,72).

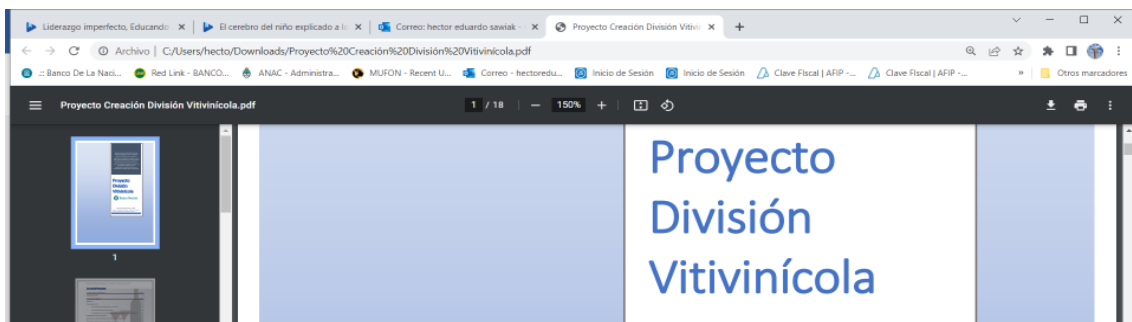
ZONAL	13/7/2023	Posición al 13-07	Posición al 22-06
Zonal MENDOZA OESTE (Luján integra esta Zonal)	1.888.418.459	1	1
Zonal CORDOBA NORTE	1.504.699.170	2	2
Zonal NOROESTE	799.234.973	3	3
Zonal CATAMARCA	522.611.123	4	4
Zonal PATAGONIA SUR	460.805.024	5	6
Zonal LA PAMPA	457.052.784	6	5
PLAZA DE MAYO	434.584.383	7	7
Zonal CORDOBA CENTRO	413.233.276	8	8
Zonal MISIONES	384.838.683	9	10
Zonal TUCUMAN	377.309.178	10	11
Zonal SANTA FE CENTRO	355.361.074	11	9
Zonal MENDOZA ESTE	352.402.245	12	12
Zonal PATAGONIA NORTE	340.828.282	13	13
Zonal SANTA FE SUR	273.173.961	14	14
Zonal BUENOS AIRES OESTE	223.519.120	15	29
Zonal CABA SUR	196.051.925	16	15
Zonal CUYO NORTE	187.224.375	17	20
Zonal ATLANTICA	184.842.169	18	18
Zonal CORDOBA ESTE	179.054.138	19	16
Zonal SANTA FE NORTE	169.631.459	20	19
Zonal ENTRE RIOS ESTE	167.881.160	21	17
Zonal CORDOBA SUR	144.675.072	22	22
Zonal SANTIAGO DEL ESTERO	132.923.035	23	21
Zonal NORESTE	122.583.020	24	26
Zonal GBA OESTE	117.863.231	25	24
Zonal BUENOS AIRES SUR	113.746.593	26	23
Zonal CORRIENTES	109.427.012	27	27
Zonal GBA SUR	96.921.404	28	25
Zonal ENTRE RIOS OESTE	95.271.466	29	30
Zonal ROSARIO	85.716.905	30	28
Zonal CABA OESTE	65.874.610	31	31
Zonal BUENOS AIRES CENTRO	48.213.333	32	33
Zonal GBA NORTE	41.017.567	33	32
Zonal BUENOS AIRES NORTE	25.680.897	34	34
Zonal CABA NORTE	25.345.345	35	35
Zonal SAN LUIS	14.106.834	36	36
Totales	11.112.123.284		

Anexo: Proyecto de creación de División Vitivinícola.

Proyecto de creación de una División Vitivinícola, elevado a Directorio en agosto de 2022. Para su tratamiento se debió acudir a medios no convencionales para que las autoridades tomaran conocimiento. Como resultado, se aprobó una Campaña Vitivinícola con importantes bonificaciones y plazos, la cual resultó exitosa para nuestra sucursal, elevando el nivel de satisfacción del cliente.

La iniciativa fue del equipo de Banca Empresas y, en nuestro carácter de Gerente, colaboramos brindando soporte académico, redacción e información complementaria.

Este hecho se celebró como un hito en la sucursal y en nuestra Zonal, ya que nunca se habían realizado propuestas semejantes por parte de ninguna sucursal.

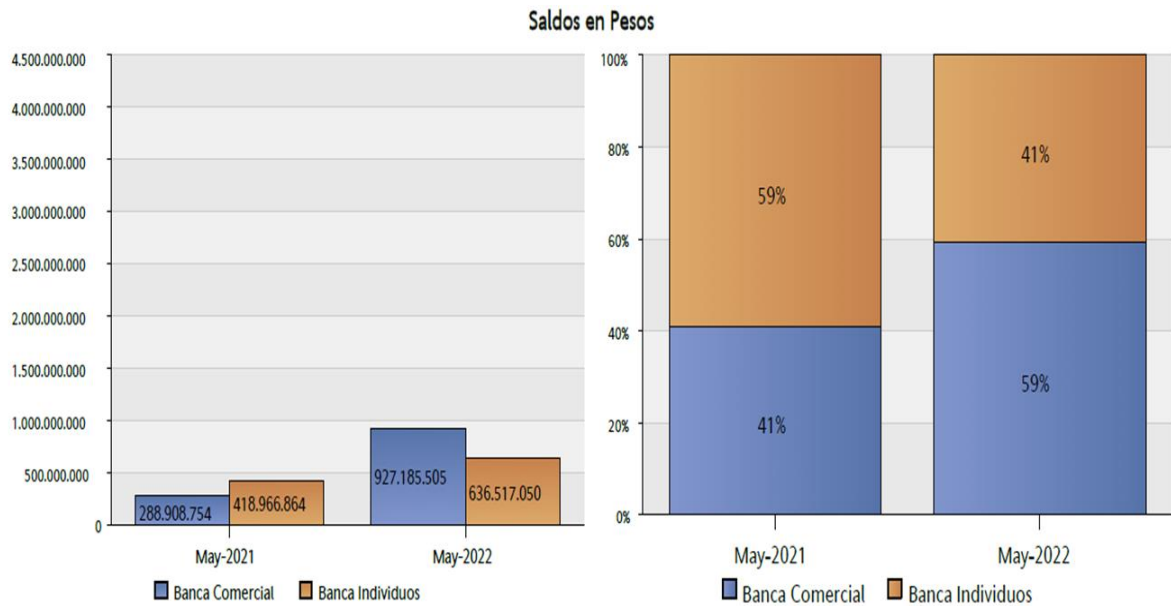


• Nuestra experiencia

Hemos trabajado intensamente estos vínculos en nuestra sucursal, llevando adelante acciones comerciales innovadoras que en corto plazo mejoraron exponencialmente nuestra Cartera, tales como relevamientos continuos de bodegas y servicios afines, llamados telefónicos, visitas y entrevistas, cadena de valor, posventa, centralidad de la experiencia del cliente, calidad aplicada a los procesos, logrando la incorporación de más de 30 empresas en menos de un año (Anexo I).



Anexo- Saldo y composición de Cartera a un año de iniciado el proceso de formación (comparativo interanual). Los montos son promedio (no stock).



Nótese no sólo el incremento de la Cartera en montos, sino cómo se invierte la composición, quedando conformada por un 59% correspondiente a Banca Empresas.

	may-21	cantidad
Comercial Cap. De Trabajo	215.679.504	357
Comercial Inversiones	49.058.506	31
Comercial Otros	24.170.744	7
BANCA COMERCIAL	288.908.754	395
Banca Individuos	418.966.864	2.659

707.875.618

Inicio del
proceso de
formación

	may-22	cantidad
Comercial Cap. De Trabajo	559.047.453	443
Comercial Inversiones	368.127.601	46
Comercial Otros	10.450	2
BANCA COMERCIAL	927.185.504	491
Banca Individuos	636.517.050	3648

1.563.702.554

Primera
Medición
Interanual