

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA**

---

La relación entre las habilidades de la alta gerencia, la gerencia media y la orientación emprendedora de la empresa.

Trabajo de grado realizado para optar al título de

**Magíster en Administración de Empresas**

Por:

**Juan Guillermo Castillo Osorio**

Director: Roberto de la Vega Vallejo, PhD

Bogotá, Colombia

2018



Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, Colombia

2018

## DEDICATORIA

*Para mi familia y amigos.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, gracias a Dios, sin Él nada de esto habría sido posible.

Entiendo que la finalización de una tesis tiene necesariamente la participación de varias personas y por ende agradezco sinceramente a cada una de las personas que hizo parte de este proceso.

Quiero agradecer al Doctor Roberto De La Vega Vallejo, mi director de programa y de tesis, por su dedicación, empeño y preocupación; soy consciente de su constante trabajo en pro de la educación y la innovación en Colombia. Confío en que su labor permitirá que la facultad siga fortaleciéndose. Asimismo, quiero agradecer a cada uno de mis docentes por el esfuerzo que hicieron a lo largo de este tiempo de formación.

También quiero agradecer a la entidad y sus directivos por hacer parte de este sueño y facilitarme el proceso de aprendizaje y entrenamiento.

Finalmente, agradezco infinitamente a mi familia que siempre ha estado a mi lado y me ha brindado su apoyo y oraciones para lograr las metas propuestas.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
CAPÍTULO 1 .....	12
1. PRELIMINARES.....	12
1.1. Planteamiento .....	13
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo general .....	14
1.3. Diagrama del argumento.....	15
CAPÍTULO 2 .....	17
2. INTRODUCCIÓN A LA TESIS .....	17
CAPÍTULO 3 .....	20
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	20
3.1. Revisión de la literatura.....	21
3.2. Emprendimiento corporativo.....	22
3.3. La alta gerencia en el emprendimiento corporativo .....	28
3.4. Teoría del 'Upper Echelon' .....	29
3.5. Habilidades políticas.....	30
3.5.1. Impacto de las habilidades políticas de la TMT en la motivación de la gerencia media. ....	32
3.5.2. Dimensiones de la construcción de las habilidades políticas .....	33
3.6. Orientación emprendedora .....	34
3.7. La gerencia media en el emprendimiento corporativo .....	35
3.8. Relación de la motivación de la MM en el EO.....	37
3.9. Influencia de la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media, en el emprendimiento corporativo.....	39
CAPÍTULO 4 .....	40
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.....	40
4.1 Diseño de la investigación .....	41

4.2	Análisis de la estructura en las entrevistas .....	42
4.3	Constructos y dimensiones.....	43
	CAPÍTULO 5 .....	44
	RESULTADOS .....	44
5.1	Resultados de las entrevistas .....	45
5.1.1.	Constructo habilidades políticas .....	45
5.1.1.1	Capacidad de red (Networking) .....	45
5.1.1.2	Sinceridad aparente.....	45
5.1.1.3	Astucia social .....	46
5.1.1.4	Influencia interpersonal .....	46
5.1.2	Constructo Orientación emprendedora.....	47
5.1.2.1	Carácter innovador.....	47
5.1.2.2	Toma de riesgos.....	47
5.1.2.3	Proactividad.....	47
5.1.2.4	Agresividad competitiva .....	48
5.1.3	Constructo Motivación .....	48
5.1.3.1	Independencia y autonomía .....	48
5.1.3.2	Seguridad familiar .....	49
5.1.3.3	Motivación intrínseca y extrínseca .....	49
5.1.4	Constructo Intensidad en la comunicación .....	49
	CAPÍTULO 6 .....	51
	DISCUSIÓN .....	51
6.1	Proposiciones .....	52
6.2	Limitaciones de la investigación .....	60
6.2.1	Variación en las respuestas.....	60
	ANEXOS.....	61
	Entrevista María Camila .....	61
	Entrevista Julián Castillo.....	70
	Entrevista Gloria Pascagaza .....	83
	Entrevista Laura Bohórquez .....	91

Entrevista Fabián Aguilera.....	113
Entrevista Milena Forero.....	122
Entrevista Marcel Ramirez.....	137
Entrevista Carlos Serrano.....	146
Entrevista Lidia Aguirre.....	156
Entrevista Andrey Sánchez.....	167
Entrevista Adriana Sandoval.....	184
Entrevista Ana María Patiño.....	192
REFERENCIAS.....	202

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.1 Literatura académica que soporta la teoría planteada .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 3.1 Definiciones de emprendimiento en empresas establecidas (Emprendimiento corporativo) .....</b>	<b>23</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.1 Modelo teórico propuesto.....</b>	<b>15</b>
--	-----------

## RESUMEN

Esta tesis explora cómo las habilidades políticas de los altos directivos influyen en la gerencia media de manera que afecta la capacidad de una empresa en la adopción de orientación empresarial.

La investigación plantea que la capacidad de desarrollo de las habilidades políticas, junto con la habilidad de motivar al equipo y establecer una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización, son factores clave para fomentar una mayor orientación emprendedora.

Esta investigación es de tipo cualitativa y se basa en entrevistas, las cuales fueron atendidas por 29 gerentes de rango alto y medio en Bogotá, Colombia. Las preguntas se elaboraron con base en la teoría referenciada en este documento, se verificó su validez, comprensión y confiabilidad, y se tradujo de nuevo del inglés al español.

Palabras Clave: Habilidades Políticas, Comunicación, Motivación, Orientación Emprendedora.

## **ABSTRACT**

This thesis explores how the political skills of top managers influence middle management in ways that affect a company's ability to adopt entrepreneurial orientation.

The research suggests that the capacity to develop political skills, along with the ability to motivate the team and establish effective communication between the different levels of the organization, are key factors to foster a greater entrepreneurial orientation.

This research is qualitative and is based on interviews, which were attended by 29 high- and middle-ranking managers in Bogotá, Colombia. The questions were developed based on the theory referenced in this document, their validity, understanding and reliability were verified, and they were translated again from English to Spanish.

**Keywords:** Political Skills, Communication, Motivation, Entrepreneurial Orientation.

## **CAPÍTULO 1**

### **PRELIMINARES**

---

Es de suma importancia comprender la relevancia de la relación entre la alta gerencia y la gerencia media con respecto al desarrollo de habilidades políticas de esta última. Gracias a esto, se generará un mayor impacto en la orientación emprendedora de la organización. De igual forma, el lector podrá ir descubriendo la aplicabilidad de lo expuesto a lo largo de la presente investigación.

## **1.1. Planteamiento**

El propósito de la investigación es el estudio de la relación entre la alta y media gerencia centrándose en la motivación e intensidad en la comunicación de la alta hacia la media gerencia y así medir su impacto en la orientación emprendedora (EO) de la organización haciendo uso de habilidades políticas. Por medio del análisis de las variables y estudios empíricos, se pretende validar la relación positiva con conductas innovadoras.

Esta investigación se rige por los lineamientos de la Academia con el fin de contribuir al sector empresarial, esto debido a que no se tiene información específica y condensada del comportamiento de las variables aquí analizadas, lo cual hace necesario que en estas áreas se realicen estudios y caracterizaciones oportunas.

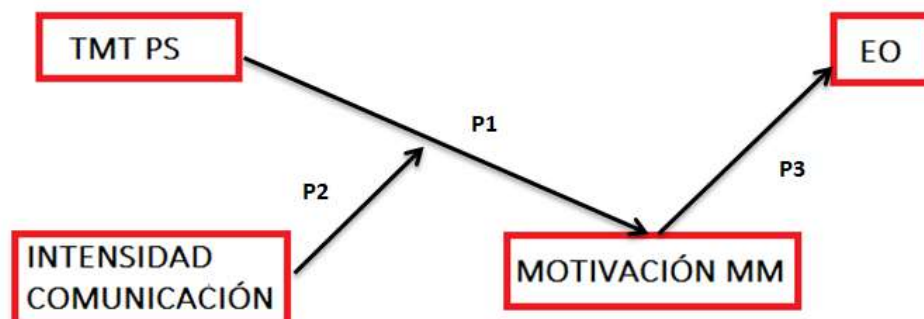
## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Entender que el impacto de la alta gerencia en la orientación emprendedora de una organización se logra a través de su capacidad de motivación e intensidad en la comunicación con la gerencia media.

### 1.3. Diagrama del argumento

Gráfico 1.1 Modelo teórico propuesto



Fuente: elaboración propia

Convenciones:

TMT PS= Habilidades políticas de la alta gerencia

MM = Middle management (Gerencia media)

PS = Political skills (Habilidades políticas)

EO = Emprendimiento de la organización.

De acuerdo con el objetivo de la investigación, se muestra el diagrama del modelo teórico propuesto en el Gráfico 1.1. La teoría que acompaña cada conexión se representa por medio de flechas, las cuales indican la relación entre uno y otro actor. A continuación, la Tabla 1.1 muestra la literatura que soporta cada conexión.

**Tabla 1.1 Literatura académica que soporta la teoría planteada**

<b>Convención</b>	<b>Literatura académica</b>	<b>Convención</b>	<b>Literatura académica</b>
P1	Wooldridge, Schimid y Floyd, 2008 Currie & Procter, 2005 Ferris, et al., 2005 Balogun & Johnson, 2004 Floyd & Lane, 2000 Locke, 2000 Yukl, 1989 Hambrick y Mason, 1984	P3	Vigoda, Gadot & Vashdi, 2012 Thomas, Hitman, Viswesvaran, 2010 Jarazabkowaki, 2008 Lin an et al., 2005 Smith & Smith, 2000 Roffe, 1999 Kirchoff, 1997 Doyle, 1995 Johnson, 1990 Mintzberg y Warters, 1985 Stevenson, 1985
P2	Foldy, Goldman & Ospina, 2008 Glunk, Heijltjes & Roe, 2007 Mom, Van Den Bosch y Volberda, 2007 Edmondson et al., 2003 Mayer, Davis, Schoorman, 1995) Eisenhard, 1989 b Tichy & Deranna, 1986		

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 2

### INTRODUCCIÓN A LA TESIS

---

En la actualidad, el cambio lento de las organizaciones ante la disrupción innovadora que se desarrolla en el mercado genera una tendencia de baja competitividad que pone en riesgo la existencia de las empresas (Dess & Lumpkin, 2005; Lumpkin & Dess, 1996). Es por esto que el éxito de las organizaciones está en su capacidad de adaptación al entorno y en la mayoría de casos en ir más rápido que el entorno mismo (Ireland, Hitt y Sirmon, 2003; Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund y Shepherd, 2005; Zahra y Garvis, 2000).

Ahora bien, para que la organización pueda ir más rápido que su entorno es necesario incorporar dentro de su esquema estratégico el emprendimiento con fines de producir innovación. En otras palabras, la organización debe generar valor con algo nuevo (Certo, Moss & Short, 2009).

La presente investigación se refiere al estudio de las posibles relaciones entre el impacto de las habilidades políticas de la alta gerencia en las habilidades políticas de la gerencia media, la motivación y la intensidad en la comunicación, como variables relevantes en la orientación emprendedora (EO) de la organización (Floyd, & Lane, 2000; Schimd, & Floy, 2008). Lo anterior con el fin de aportar a la construcción del proceso de innovación de la empresa y su sostenibilidad en el mercado.

Para que lo anterior pueda converger en un mayor desarrollo de la orientación emprendedora de la organización, el estudio plantea que la motivación de la gerencia media se debe crear en la estructura central del modelo organizacional, y esta debe ser impulsada a través de habilidades

políticas de la alta gerencia y una mayor intensidad en la comunicación (Shane, Locke & Collins, 2003). Lo anterior debido a que estudios empíricos han demostrado que la influencia de la gerencia media en el desarrollo exitoso o en el entorpecimiento de una estrategia es de gran envergadura e impacto para la organización (Floyd & Wooldrige, 1997).

Esto lo plantea De la Vega (2017) en su estudio doctoral a través de un ejemplo práctico de una empresa en el sector del gas en la que, si no se construye un gasoducto adecuado, la empresa puede correr el riesgo de convertirse en un proveedor de productos y servicios básicos, lo que puede poner en juego su supervivencia. De manera similar De la Vega (2017) indica que la renovación estratégica es relevante en la medida en que las empresas se adapten a un panorama competitivo en constante cambio (Bettis y Hitt, 1995) y mantengan el ritmo del cambio. Por lo tanto, la conciencia que se debe generar dentro de la organización no solo debe estar enfocada en el espíritu innovador, sino también en el desarrollo de la sensibilidad estratégica de la alta gerencia y la gerencia media para crear y compartir de manera adecuada la estrategia, aplicando sensemaking y sensegiveness (Gioia y Chittipedi, 1991).

Por ende, la característica principal de la investigación se basa en observar la eficiencia de las prácticas de sensemaking y sensegiveness en la implementación de la estrategia, particularmente en innovación; se espera ver el resultado de micro prácticas anidadas en la motivación de la gerencia media y una intensidad “adecuada” en la comunicación que facilite el éxito del emprendimiento en la organización (EO) (Dean y Sharfman, 1996; Hickson et al, 2003).

Para analizar la propuesta de investigación es necesario profundizar en conceptos y análisis de las variables enunciadas (De la Vega, 2017) para entender la teoría Upper Echelon’ que abarca la presente investigación. A partir de ahí y con base en las entrevistas realizadas, se formulan las

correspondientes proposiciones, en las que se plantean relaciones positivas entre la influencia de la alta gerencia, la motivación de la gerencia media, la intensidad en la comunicación y las habilidades políticas.

En cuanto al propósito de esta investigación, se busca profundizar en el estudio planteado en el trabajo del Doctor Roberto de la Vega con el fin de plasmar el conocimiento adquirido en el MBA en un proyecto que fuese, además de académico, una herramienta alterna de consulta para las organizaciones que aludieran la presente pesquisa.

El presente documento está organizado en 6 capítulos que recopilan el sentido del modelo propuesto de la siguiente manera: preliminares (capítulo I), introducción a la tesis (capítulo II), revisión de la literatura y relación entre los constructos (capítulo III), metodología de la investigación (capítulo IV), resultados (capítulo V), y discusión (capítulo VI).

**REVISIÓN DE LA LITERATURA Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE  
ESTUDIO**

---

En este capítulo se presentarán definiciones, tablas y análisis de las variables de estudio y la revisión de la literatura que soporta las hipótesis generadas en la presente investigación.

El objetivo de este apartado es introducir el análisis y exploración de la literatura para entender los conceptos aquí planteados y su aplicabilidad en las organizaciones con el fin de obtener mayor impacto en la capacidad de emprendimiento (EO).

### 3.1. Revisión de la literatura

Iniciamos esta parte con examinar el cuerpo de la investigación sobre el espíritu empresarial, medido a través de la orientación emprendedora (B. A. George, 2011). Esta teoría plantea que, al mejorar sus capacidades de innovación, el emprendimiento corporativo permite a las empresas ganar y mantener las ventajas competitivas que conducen a un rendimiento superior. También desarrolla argumentos en donde las características de la alta gerencia y la gerencia media juegan un papel clave en la capacidad de la empresa para ser emprendedora y recomienda enfocar el esfuerzo de innovación de las empresas en estrategias empresariales para maximizar los resultados de rendimiento.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la secuencia donde se exploran antecedentes organizacionales como la estructura y la cultura (Kanter, 1985; Miller, 1983; Zahra, 1996), disponibilidad de recursos (Nohria y Gulati, 1996), gestión estratégica (Miller, 1983) y prácticas de gestión de recursos humanos (Schmelter, Mauer, Börsch & Brettel, 2010), entre otros.

Este proyecto de investigación contribuye a una creciente conversación en la literatura y sigue una segunda corriente relacionada con la teoría de los niveles superiores (Hambrick y Mason, 1984), enfatizando la motivación y la intensidad en la comunicación de la alta gerencia para con la gerencia media y el efecto de sus características (Bandura, 2001; Hambrick y Mason, 1984). El énfasis más reciente en la visión de la empresa basada en la atención (Ocasio, 1997) postula que los comportamientos de los altos directivos reflejan el enfoque de su atención limitada, que depende de las características del gerente. Por lo tanto, las organizaciones se convierten en un reflejo de sus altos directivos, y debido a que los altos directivos "representan una parte considerable de la diferencia de rentabilidad de la empresa que no se explica por las condiciones contextuales" (Hambrick, 2007, página 341), esta revisión sugiere entender el

comportamiento de la alta gerencia y la gerencia media, por ende es obligatorio comprender el impacto de la motivación y la intensidad de la comunicación de los altos directivos hacia la gerencia media, y su influencia en la estrategia y la orientación emprendedora de la empresa.

### 3.2. Emprendimiento corporativo

Cuando se hace referencia al éxito del emprendimiento corporativo es relevante hablar de la adopción de una filosofía llamada **orientación emprendedora** (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2003), que se refiere a la estrategia de procesos y actividades que promueven una postura emprendedora en la organización. Esta es importante en la medida que permite evitar la “paradoja del crecimiento”, en referencia a la observación de que a medida que las organizaciones crecen, se vuelven más burocráticas, menos innovadoras y más lentas para reaccionar a los cambios y oportunidades ambientales.

Lo anterior dado que el emprendimiento corporativo promueve en las organizaciones emular la adaptabilidad, flexibilidad, velocidad, agresividad e innovación típicas de las empresas de nueva creación que emprenden constantemente cambios estratégicos que les permitan reinventarse (Heavey, Simsek, Roche y Kelly, 2009) .

Dentro de las investigaciones realizadas en organizaciones donde se han replicado características de empresas emprendedoras más jóvenes o emergentes, se han aplicado varias definiciones tales como *intraemprendimiento* (Antoncic y Hisrich, 2001; Pinchot, 1985), *emprendimiento corporativo* (Burgelman, 1983; Guth & Ginsberg, 1990), *postura emprendedora* (Covin y Slevin, 1991), *emprendimiento* (Miller, 1983), entre otros (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1 Definiciones de emprendimiento en empresas establecidas  
(Emprendimiento corporativo)**

Estudio	Definición
Burgelman (1983, p.1349)	"El emprendimiento corporativo se refiere al proceso mediante el cual las empresas participan en la diversificación a través del desarrollo interno. Tal diversificación requiere nuevas combinaciones de recursos para extender las actividades de la empresa en áreas no relacionadas, o marginalmente relacionadas, con su dominio actual de competencia y conjunto de oportunidad correspondiente".
Miller (1983, pp. 770-771)	"... el emprendimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones se renuevan a sí mismas y a sus mercados como pioneros, innovadores y arriesgados". "Una empresa emprendedora es una que está involucrada en el mercado de productos innovadores, emprende empresas riesgosas, y es el primero en proponer innovaciones proactivas, superando competidores de golpe".
Pinchot (1985, p.lx)	"Los intraemprendedores son cualquiera de los 'soñadores que hacen' asumir la responsabilidad práctica de crear innovación dentro de una organización. Pueden ser creadores o inventores, pero siempre son los soñadores que descubren cómo convertir una idea en una realidad rentable"
Guth y Ginsberg (1990, p.5)	"El emprendimiento corporativo cubre dos tipos de fenómenos y los procesos que los rodean: (1) el nacimiento de nuevas empresas dentro de las organizaciones existentes, es decir, innovación interna o aventuras; y (2) la transformación de organizaciones a través de la renovación de ideas clave sobre las cuales están contruidos, es decir, renovación estratégica. "

Zahra (1991, p.260)	"El emprendimiento corporativo se refiere al proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad de la organización y mejorar la posición competitiva o la renovación estratégica del negocio mediante la redefinición de los productos y servicios de la compañía o desarrollando nuevos mercados. "
Covin y Slevin (1991, pp. 7-10)	"... las empresas con posiciones emprendedoras corren riesgos; innovador y proactivo " "Una postura emprendedora se refleja en tres tipos de comportamientos a nivel organizacional: tomar riesgos de la alta gerencia con respecto a decisiones de inversión y decisiones estratégicas frente a la incertidumbre, el alcance y la frecuencia de innovación de productos y la tendencia relacionada hacia liderazgo tecnológico y la naturaleza pionera como evidente en la propensión de la empresa a ser agresiva y competir proactivamente con los rivales de la industria. "
Antoncic & Hisrich (2001, p. 498)	"Intraemprendimiento se define como el espíritu empresarial dentro de una organización existente. Se refiere a un proceso que se lleva a cabo dentro de una empresa existente, independientemente de su tamaño, y que conduce no solo a nuevos emprendimientos sino también a otras actividades innovadoras y orientaciones tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, técnicas administrativas, estrategias y posturas competitivas".
Kuratko et al. (2014, p.38)	"El emprendimiento corporativo, es una forma significativa de innovación corporativa, se concibe como un proceso que puede facilitar los esfuerzos de las empresas para innovar constantemente y enfrentar de manera efectiva las realidades competitivas que enfrentan las empresas cuando compiten en los mercados mundiales".



B. S. Anderson y col. (2015, pp. 1579, 1582-1583)	<p>"La orientación empresarial, las prácticas de toma de decisiones, las filosofías gerenciales y los comportamientos estratégicos que son de naturaleza emprendedora, se pueden utilizar para delinear entre empresas emprendedoras y conservadoras".</p> <p>"La orientación empresarial es una construcción de segundo nivel a nivel de empresa que consta de dos dimensiones de orden inferior: los comportamientos empresariales (que abarcan la capacidad de innovación y la proactividad) y la actitud gerencial hacia el riesgo (toma de riesgos)".</p>
---	--

Fuente: adaptación de De la Vega (2017)

Como lo permiten ver los estudios de la tabla 3.1, a pesar de la evolución de las diferentes investigaciones hasta la fecha y de las diversas definiciones de emprendimiento corporativo, el estudio identifica como constante la transformación empresarial de la organización a través de la suma de los esfuerzos de innovación, renovación y aventura (Kuratko & Audretsch, 2013; Ling et al., 2008). Por lo tanto, el emprendimiento corporativo captura la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas y comportamientos por parte de una empresa, su capacidad para renovarse estratégicamente y la creación de nuevos negocios en empresas establecidas (Sharma y Chrisman, 1999; Zahra, 1991; Zahra et al., 1999).

Este análisis de investigaciones previas según De la Vega (2017) apoya la definición del emprendimiento corporativo de Wolcott y Lippitz (2010):

La estrategia y práctica de concebir, fomentar, lanzar y administrar nuevas empresas y prácticas de gestión, no solo productos o servicios, que son distintas, pero hacen un uso significativo de los activos principales actuales de una compañía, posición de mercado o capacidades (p.1).

Por tanto, el emprendimiento corporativo se refiere

Tanto a las actitudes gerenciales que permiten los comportamientos empresariales y los procesos que suceden en las empresas establecidas (BS Anderson et al., 2015; Sharma y Chrisman, 1999) para promover el cambio estratégico, el rendimiento innovador en la organización (Baden-Fuller, 1995), renovación organizacional y nuevos emprendimientos comerciales (Kuratko & Audretsch, 2013).

(De la Vega, 2017, p.14)

Ahora bien, al acoger algunos comportamientos empresariales, la alta gerencia define los procesos necesarios y recombina los recursos existentes y nuevos para llevar a la empresa a identificar oportunidades de innovación, tales como entrada en un nuevo negocio dentro o fuera de la empresa actual o la renovación o reactivación de un negocio (Slater & Narver, 1995). Dichos comportamientos según De la Vega incluyen una propensión a ingresar al mercado proponiendo nuevas ideas y soluciones a las demandas latentes de los clientes (proactividad, de acuerdo con Covin y Slevin [1991]), una tendencia a desarrollar productos o servicios nuevos y valiosos (capacidad de innovación, según Covin & Slevin [1991]), y una disposición para desafiar constantemente y vencer a sus competidores (agresividad competitiva, de acuerdo con Lumpkin y Dess [1996]).

Es entonces a través de actitudes gerenciales, como una mayor voluntad de asumir riesgos (Covin y Slevin, 1991), la delegación de autoridad para la toma de decisiones y la provisión de autonomía a los niveles inferiores de la organización (Lumpkin y Dess, 1996), que una orientación empresarial influye y alienta estrategias, políticas y actividades de toma de decisiones que proporcionan una base para las decisiones y acciones emprendedoras (Rauch

et al., 2009). Esto a su vez, conduce a nuevas ideas e innovaciones (Siguaw et al., 2006), entendiendo la innovación como un ingreso a un nuevo negocio, dentro o fuera de la empresa actual, o como la renovación o reactivación de un negocio existente (Slater & Narver, 1995).

Por lo anterior, se evidencia que la orientación emprendedora en una empresa respalda un estilo de gestión empresarial y una cultura dentro de la corporación que permite a la misma adaptarse a un entorno en constante cambio, mejorar su rentabilidad y posición competitiva (Zahra, 1991), revitalizar su estrategia y lanzar nuevas empresas corporativas (Dess & Lumpkin, 2005). Lo anterior conlleva al desarrollo y la comercialización de productos y servicios altamente innovadores, la implementación de estrategias innovadoras y procesos gerenciales, y el logro de mejores resultados.

No obstante, el emprendimiento trasciende las capacidades individuales conectándolas a los recursos disponibles (K. Z. Zhou, Yim y Tse, 2005) de una manera que es difícil de imitar para los competidores, lo que proporciona una ventaja competitiva. Por lo tanto,

Las empresas con orientación empresarial generan mayores niveles de creación de valor, rendimientos superiores a la media y mayores ventajas competitivas sostenibles que las empresas conservadoras (Dess y Lumpkin, 2005). La orientación emprendedora es proactiva por naturaleza (Covin y Slevin, 1991; Miller, 1983, 2011) y permite a las empresas satisfacer simultáneamente las necesidades de los clientes actuales, innovar para crear nuevos clientes y satisfacer necesidades latentes y futuras (Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999).

(De la Vega, 2017, p. 20).

### **3.3. La alta gerencia en el emprendimiento corporativo**

Como se ha dicho, la literatura le ha dado un lugar notable a la relación directa entre el desempeño de la alta gerencia y el desempeño de la empresa en general (Gioia y Chittipeddi, 1991), demostrando que el éxito empresarial está comprometido en gran proporción con las habilidades de líderes directivos más que con cualquier otro factor (Baron & Markman, 2000; Baum & Locke, 2004; Begley & Boyd, 1987). Esto soporta el acertado planteamiento de la teoría de los escalones superiores (Hambrick y Mason, 1984) para determinar los resultados del nivel organizacional.

En esta línea se encuentran sustentos teóricos que afirman que la alta gerencia tiene un efecto trascendental en el desarrollo y la implementación estratégica de la compañía, fomentando entre otros el cambio estratégico y el desarrollo de procesos en innovación (Bantel & Jackson, 1989; Dess y Lumpkin, 2005; Hoffman y Hegarty, 1993).

Además, se reconoce que las características personales de los individuos influyen en sus elecciones estratégicas, impactando directamente los resultados de las organizaciones (Zhang y Bruning, 2011), planteamiento que reafirma lo propuesto por De la Vega al decir que las características individuales de los altos directivos también juegan un papel en la selección de una orientación estratégica a nivel de empresa ya que las características individuales influyen en su propensión a actuar emprendedoramente, a actuar y liderar a otros, y a ser creativos (Holt, Rutherford, & Clohessy, 2007). Por ende,

Los responsables de la toma de decisiones se enfrentan a múltiples opciones competitivas, y su atención a cada objetivo está limitada por su racionalidad limitada (Cyert & March, 1963), ya que la asignación de la atención tiene implicaciones muy fuertes para la orientación estratégica de las organizaciones (Stevens et al. 2015, p.1006).

(De la Vega, 2017, p.23).

Ahora bien, este proceso de toma de decisiones estratégicas debe estar precedido por un entorno que facilite el sentido de lo que se hace en la empresa. En esta dirección se hace referencia al proceso de sensemaking (Gioia y Chittipeddi, 1991), donde se aseguran los procesos necesarios para el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten y se genera la ayuda en el entendimiento del medio ambiente (Gioia y Mehra, 1996). Lo anterior se soporta en la teoría de los niveles superiores, la cual afirma que debido a que los altos directivos se enfrentan con mucha más información de la que pueden manejar y porque tienen una capacidad limitada para ser racional debido a su limitada capacidad atencional, utilizan su experiencia y preferencias para desarrollar representaciones subjetivas de su entorno que les permiten procesar la información y tomar decisiones estratégicas (Cho y Hambrick, 2006; Nadkarni y Barr, 2008).

Esta tesis reconoce que la alta gerencia tiene un papel determinante para lograr un éxito en el emprendimiento empresarial (Irlanda, Hitt y Vaidyanath, 2002), y que a su vez la gerencia media influye en dicho éxito (Bierwerth et al., 2015; Kuratko et al., 2005) cuando tiene la motivación adecuada.

### **3.4. Teoría del 'Upper Echelon'**

También conocida como la *teoría de los mandos superiores*, se ha ocupado de estudiar las características demográficas y psicológicas de los altos directivos, asumiendo que dichas características son determinantes a la hora de emitir decisiones estratégicas. Su enfoque expone que el desempeño de la organización está directamente relacionado con los valores personales y el desarrollo cognitivo de los altos directivos (Hambrick y Mason, 1984).

Cuando la teoría refiere las características demográficas de los altos directivos, incluye educación, origen socioeconómico, edad, sexo, entre otras. Estas en conjunto con los valores personales de la alta dirección determinan los resultados de la organización, tales como rentabilidad, crecimiento, expansión y supervivencia (Carpenter y col., 2004: 751).

Así pues, Hambrick & Mason (1984) establecen que las empresas con directivos jóvenes estarán más inclinadas a la innovación y la diversificación, las cuales generan regularmente mayor crecimiento para la organización. Es así que Makri y Scandura (2010: 77) fundamentan su exposición en que la alta gerencia influye en la innovación desde distintos focos.

### **3.5. Habilidades políticas**

Al considerar la relevancia del liderazgo en relación con los hallazgos presentados en la literatura que abarca el emprendimiento, se evidencia que al desarrollar ciertas habilidades, la alta gerencia puede mejorar la probabilidad de que las empresas tengan éxito en actividades de emprendimiento empresarial (Ling et al., 2008; Zahra, 1996) y a su vez mejorar su capacidad de innovación (Gumusluoglu y Ilsev; 2009; Jung et al, 2003; Reuvers, Van Engen, Vinkenburg, y Wilson-Evered, 2008; J. Zhou, 2008). No obstante, se hace necesario el desarrollo de la competencia social en la alta gerencia (Baron y Markman, 2003), dado que esta se refiere a la capacidad de los gerentes superiores para interactuar con los demás de una manera efectiva y construir altos niveles de confianza y credibilidad que conducen a lazos sociales valiosos y los convierten en relaciones a nivel de la empresa.

La habilidad política, el componente de competencia social que aborda específicamente este requisito (Ferris et al., 2005) permite a los altos directivos desarrollar y mantener el capital relacional y cognitivo con las partes más

relevantes de los *stakeholders* comunicándose de manera efectiva y confiable (Jack, Dodd y Anderson, 2008).

Es por esto que al utilizar sus habilidades políticas, la alta gerencia puede aprovechar el conocimiento de las partes interesadas para el logro de un mayor éxito en la orientación emprendedora (Ozgen y Baron, 2007), a su vez puede armar y explotar recursos importantes como fondos e individuos competentes y de alto rendimiento (Davidsson & Honig, 2003); reunir y difundir conocimiento escaso y valioso no poseído por otros; crear ofertas únicas que son difíciles de imitar; y mejorar su propia capacidad de gestión (Tocher, Oswald, Shook y Adams, 2012).

Este valor de la habilidad política se reconoce en la *teoría del capital social* (Burt, 1997; Nahapiet y Ghoshal, 1998), que afirma que las relaciones en red proporcionan beneficios valiosos a sus miembros como la capacidad de obtener recursos de ellos (Gedajlovic, Honig, Moore, Payne y Wright, 2013; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Stan, Arzlanian y Elfring, 2014).

Las organizaciones son ámbitos altamente políticos (Mintzberg, 1983), donde debido a diferencias de intereses, escasez de recursos y ambigüedad, la toma de decisiones organizacionales no es un juicio racional y deliberado, sino político (Kimura, 2015). Para tener éxito, los altos directivos deben ser capaces de evaluar el entorno político de la organización y participar en conductas políticas para resolver conflictos emergentes y convencer a otros. (De la Vega, 2017, p.39).

### **3.5.1. Impacto de las habilidades políticas de la TMT en la motivación de la gerencia media.**

Las habilidades políticas son un constructo de efectividad social bien establecido (Banister & Meriac, 2015) que como lo definió Ferris (2005), su desarrollo genera la capacidad de comprender efectivamente a otros en el trabajo y usar ese conocimiento para motivarlos de manera que mejoren las objeciones personales (Ferris et al., 2005) y así mejore la orientación emprendedora de la organización.

Ahora bien, el desarrollo de las habilidades políticas de la alta gerencia facilita el éxito del comportamiento ideal de los agentes en las organizaciones, reflejado esto en la motivación de la gerencia media a través del reconocimiento efectivo o la capitalización de oportunidades personales. En la medida en que sea potencializada la motivación a través de las habilidades políticas, permitirá leer con mayor precisión las situaciones de trabajo y encontrar oportunidades de mejora en la organización (Ferris, Treadway, Brouer, Munyon, 2012).

En la actualidad, el reconocimiento de la importancia del desarrollo de las habilidades políticas de los individuos dentro de las organizaciones ha demostrado que a través de su impacto se potencia la capacidad de influir y motivar a los demás al nivel de influenciar los resultados en la organización, por lo que se concibe como una habilidad tan sutil como potente (Ferris, Davidson y Perrewé, 2010).

Si se observa un entorno empresarial, la sensibilidad estratégica se logra a través de la habilidad de la gerencia media para crear y/o compartir las disposiciones de la alta gerencia (Samra-Fredericks, 2005). Esto en conjunto con lo ya expuesto permite ver que en la medida que se impacte a través de habilidades políticas la motivación de la gerencia media, se puede desarrollar un mayor nivel en la orientación emprendedora de la compañía (Balogun,



2003). Lo anterior dado que desde la gerencia media se hace más fácil evaluar las necesidades y deseos que motivan las diferentes escalas jerárquicas por debajo de ellos y así poder influir buscando el cambio estratégico impulsado por la alta gerencia (Currie y Proctor, 2005).

### **3.5.2. Dimensiones de la construcción de las habilidades políticas**

La habilidad política es una medida aditiva, formativa y multidimensional que se compone de cuatro factores: astucia social, influencia interpersonal, capacidad de trabajo en red y aparente sinceridad (Ferris et, al., 2012).

- Astucia social: los individuos con habilidades políticas son astutos, observadores de los demás, entienden las interacciones sociales, interpretan adecuadamente sus comportamientos sociales y los de los demás, e interactúan con los otros de una manera inteligente. Tienen gran autoconocimiento.
- Influencia interpersonal: los individuos políticamente capacitados, en un estilo personal, sutil y convincente, ejercen una poderosa influencia en quienes les rodean a través de la adaptación de su comportamiento a cada situación con el fin de obtener respuestas particulares.
- Capacidad de Networking: personas con altas habilidades políticas, usando un estilo sutil que les permita desarrollar fuertes amistades y alianzas, dedicar mucho tiempo al desarrollo y la explotación de diversas redes sociales para obtener acceso no solo a activos beneficiosos y valiosos propiedad de miembros de la red, sino también a la información y el conocimiento para mejorar el reconocimiento de oportunidad de negocio.
- Sinceridad aparente: las personas políticamente capacitadas parecen ser muy genuinas, sinceras y tener integridad y autenticidad. Reconocen que los intentos de influir en los demás solo tienen éxito cuando se percibe que los

actores no tienen motivos ocultos, por lo tanto, cómo son percibidos por otros es central y determina su interpretación y comportamiento resultantes.

### **3.6. Orientación emprendedora**

Cuando se habla de emprendimiento se suele divagar por nombres de personalidades que han llevado sus negocios a tener éxito, y en cierta manera el emprendimiento se relaciona con ellos. Pero no se debe desconocer que el emprendimiento es un campo de estudio en torno a la comprensión de cómo mostrar las oportunidades para que los bienes y servicios futuros sean descubiertos, creados, y explotados, por quién y con qué consecuencias (Venkataraman, 1997). Esta definición permite observar que el espíritu emprendedor se aplica a diferentes individuos y en diferentes escenarios.

Ahora bien, la orientación emprendedora (EO) se refiere a las prácticas estratégicas que utilizan las organizaciones para identificar y lanzar nuevos negocios (Dess y Lumpkin, 2005; Lumpkin y Dess, 1996), teniendo como fundamento cinco dimensiones: autonomía, agresividad competitiva, capacidad de innovación, proactividad y asunción de riesgos (Lumpkin y Dess, 1996).

- **Autonomía:** se refiere a la acción independiente de un grupo o individuo para llevar a buen término una visión o idea (Lumpkin y Dess, 1996). Esta es valorada cuando los individuos o grupos de trabajo no se ven obstaculizados por las tradiciones organizacionales o las normas estratégicas, y pueden desarrollar de manera libre las oportunidades para la acción emprendedora y defender conceptos nuevos (Burgelman, 1983).
- **Agresividad competitiva:** esta se ha definido como la tendencia de una compañía a desafiar de manera intensa y directa a sus competidores para superarlos en el mercado (Lumpkin y Dess, 1996). Los comportamientos firmes que reflejan este aspecto de una EO incluyen, por ejemplo, rebajar precios y sacrificar rentabilidad, o aumentar el gasto en marketing, calidad o capacidad

de producción (MacMillan y Day, 1987; Venkatraman, 1989). Sin embargo, la agresividad competitiva puede tener sus límites, ya que la agresividad excesiva puede ser perjudicial para las empresas más pequeñas que intentan enfrentarse a los rivales establecidos (Lumpkin y Dess, 2001).

- La innovación: es la tendencia de una empresa a involucrarse y apoyar la novedad, las nuevas ideas, los procesos creativos y la experimentación que conducen a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). La innovación puede ser evolutiva, incremental o disruptiva. No obstante, es importante resaltar la diferencia entre innovación e inventiva, dado que crear algo nuevo no necesariamente se traduce en innovación, esto porque para generar innovación se requieren básicamente dos elementos: que se cree algo nuevo y que se genere valor con ello (Hitt, Hos-kisson, y Nixon, 1993).

- Proactividad: es el proceso de anticipar y actuar sobre las necesidades futuras al buscar nuevas oportunidades que pueden o no estar relacionadas con la actual línea de operaciones, además de la introducción de nuevos productos y marcas antes de la petición. Así, se logra eliminar estratégicamente las operaciones que se encuentran en las etapas maduras o decrecientes del ciclo de vida (Venkatraman, 1989, página 949).

### **3.7. La gerencia media en el emprendimiento corporativo**

Los investigadores de la alta gerencia le han dado a esta un papel de desempeño crucial para el alcance de propósitos en la formulación, articulación y ejecución de la estrategia en la organización (Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois, 1997). No obstante, la literatura también señala que al igual que la alta gerencia, la gerencia media tiene una influencia determinante en la formulación e implementación de estrategias (Floyd & Lane, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008). Lo anterior se ve reflejado entre otras, debido a la posición de la gerencia media en la organización como

articulador organizacional, teniendo la facultad de gestionar, respaldar y acelerar nuevas directrices estratégicas o por el contrario obstaculizarlas al punto de sabotearlas (Floyd & Lane, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008).

En este sentido, cuando se analizan las razones por las cuales fallan las organizaciones, se encuentra un gran porcentaje de error en la implementación de la estrategia en su formulación (Hickson, Miller, & Wilson, 2003; Nutt, 1999), lo que fundamenta con mayor fuerza el papel decisivo de la gerencia media para lograr el alcance exitoso de la estrategia, lo que definiría en cierta forma el papel de la gerencia media como vínculo entre la alta gerencia y los escalones organizacionales más bajos, tomando el rol de cómplices de la alta gerencia y representantes de las unidades de negocio (Sims, 2003).

El vínculo que posee la gerencia media resalta una característica de sensibilización tan importante que logra influenciar las relaciones que tiene de manera ascendente y descendente en la organización (Balogun y Johnson, 2004), validando de esta manera que la sensibilización estratégica no existe solo en las estructuras cognitivas o en las rutinas y sistemas, sino que se constituye y reconstituye en las actividades discursivas en curso de la gerencia media (Taylor y Robichaud, 2004).

Cuando se menciona la influencia que posee la gerencia media se habla de sensemaking y sensegiving, entendiendo estos como dos procesos complementarios y recíprocos que permiten el alcance del cambio deseado (Gioia y Thomas, 1996; Thomas et al., 1993, 1994). Sensemaking se refiere a la manera en que la gerencia media conceptualiza, interpreta y crea sentido para sí misma con base en la información que rodea al cambio estratégico. Sensegiving está preocupado por sus intentos de influir en el resultado, para comunicar sus pensamientos sobre el cambio a otros y obtener su apoyo (Hopkinson, 2001). De esta manera la gerencia media da sentido a una nueva

orientación estratégica a través de esquemas de pensamiento que rodean el cambio desde su capacidad de articular la organización y de influir en ella.

### **3.8. Relación de la motivación de la MM en el EO**

Es constante escuchar que aquel que no quiere, no lo hará, aunque su entorno lo permita. En el contexto del emprendimiento, esta afirmación sugiere que el éxito depende de la voluntad de las personas de convertirse en emprendedores. Además, la búsqueda de oportunidades empresariales es un proceso evolutivo en el que se interactúa en diferentes escenarios, donde las decisiones se toman para evaluar positivamente las oportunidades, buscar recursos y diseñar los mecanismos de explotación (Shane, Locke, Collins, 2003).

Las motivaciones de la gerencia media influyen en los resultados, y la variación de estas motivaciones en las personas influirá en quién persigue las oportunidades empresariales (Shane, Locke, Collins, 2003). En los últimos años, la investigación empresarial se ha centrado principalmente en las características ambientales que influyen en los fundamentos de la empresa (Aldrich, 2000) y las características de las oportunidades empresariales (Christiansen, 1997).

Entre los argumentos que se destacan frente a otras ciencias, incluso los sociólogos que han argumentado fuertemente en contra de la utilidad de la investigación basada en rasgos del espíritu empresarial reconocen implícitamente que la motivación debe importar en este proceso. Aldrich y Zimmer (1986, p.3), por ejemplo, plantean que la actividad empresarial "se puede conceptualizar como una función de estructuras de oportunidad y empresarios motivados con acceso a los recursos" (Shane, 2003, p. 3).

Ahora bien, para aunar el argumento que indica que la motivación de la gerencia media está ligada fuertemente con la orientación emprendedora de la

organización, se tomará la definición de emprendimiento de Shane y Venkataraman (2000, p.218), donde “el emprendimiento es un proceso importante por el cual los nuevos conocimientos se convierten en productos y servicios”, por ende el emprendimiento no hace énfasis en la creación de nuevas organizaciones, aquí un operario o un analista puede emprender procesos o formas nuevas que conduzcan eventualmente a nuevos éxitos. Esto conlleva a pensar que el emprendimiento implica un comportamiento humano, en donde el proceso emprendedor se produce porque las personas buscan oportunidades (Shane, Locke, Collins, 2003). En las empresas estas oportunidades pueden ser expuestas desde la gerencia media con el objetivo de adelantar procesos que permitan llevar a buen término los lineamientos de la alta gerencia.

La búsqueda de oportunidades está dada por las diferentes percepciones y entornos en los que se desenvuelve la persona, no obstante investigadores han demostrado que la voluntad de los individuos de buscar oportunidades empresariales depende de su costo de oportunidad (Amit, Meuller y Cockburn, 1995), sus reservas de capital financiero (Evans y Leighton, 1989), sus vínculos sociales con los inversores (Aldrich y Zimmer, 1986) y su experiencia profesional (Carroll y Mosakowski, 1987, Cooper, Woo y Dunkleberg, 1989).

Es por esto que las fuerzas para impulsar el emprendimiento en la empresa deben venir de la unión de la alta gerencia y la gerencia media, dado que se requiere una ejecución constante en el tiempo (Mintzberg y Warters, 1985), y una motivación coordinada que permita la evolución de las estrategias definidas por la alta gerencia sin retrasos o saboteos (Floyd y Wooldridge, 1997).

### **3.9. Influencia de la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media, en el emprendimiento corporativo.**

La literatura soporta de manera significativa el papel que desempeña la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media, dado que estas tienen que procesar flujos de información no estructurados y encontrar soluciones bajo relaciones de causa y efecto poco claras (Child, 1972; Edmondson, Roberto y Watkins, 2003; Geletkanycz y Hambrick, 1997). Y se hace mucho más relevante cuando se valida la relación entre la alta gerencia y la gerencia media por encima de otros escalones organizacionales, dado que un aspecto importante es el sentido colectivo de la información compleja entre ellos, el cual requiere un mayor nivel de interdependencia en comparación con las tareas de los escalones más bajos, las cuales suelen ser más claras, unitarias y permiten una mejor comprensión de las relaciones de causa y efecto (Edmondson et al., 2003).

Por otro lado, las posibilidades de interacción entre la alta gerencia y la gerencia media están restringidas debido a las limitaciones de tiempo y las diferencias en los horarios inherentes a las funciones de estos gerentes en los niveles más altos de la organización (Dutton y Ashford , 1993; Tengblad, 2002).

Así, las partes tienen menos oportunidades de interactuar, lo que hace que sus episodios de interacción sean "ventanas de oportunidad" importantes para lograr la alineación en sus actividades. Es por esto que la formulación de la estrategia se refiere al desarrollo y la elección de un curso particular de acción, y la implementación de la estrategia comprende la comunicación, interpretación, adopción y promulgación de los planes (Mintzberg y Waters, 1985; Noble, 1999), donde sin duda alguna la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media permite llevar con éxito el desarrollo de una estrategia o por el contrario estropearla (Floyd & Lane, 2000; Ketokivi y Castaner, 2004).

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

---

En este capítulo se presentará el diseño de la investigación y la metodología utilizada, que para el caso se utilizaron entrevistas, las cuales responden a una línea metodológica que será explicada en este apartado a partir de sus conexiones con el modelo teórico planteado anteriormente.



#### 4.1 Diseño de la investigación

La investigación se realiza bajo la *metodología de caso* en una sola empresa, la cual permite explorar el modelo teórico presentado en el capítulo I, a través de un desarrollo cualitativo.

En el marco descriptivo de la empresa se tiene que es un Banco ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia. Esta empresa nace en la segunda década del 2000 como resultado de las exigencias puestas por la Superintendencia Financiera debido al manejo de su volumen de negocio. Es una empresa pequeña con relación al mercado, con un volumen de negocio de aproximadamente \$5.3 billones de pesos colombianos y alrededor de 1.200 empleados. El análisis se realiza en una de sus regiones, donde la alta y media gerencia suman 53 personas, incluidos los altos directivos (la gerente regional, dos directores regionales, la directora de recursos humanos y el director de cartera), los gerentes intermedios (24 gerentes de oficina/ unidades de negocio que en promedio tienen un volumen de negocio de \$40.000 millones de pesos) y gerentes inferiores (24 directores de servicio).

El diseño de la investigación se basó en el uso de un enfoque de investigación exploratoria (Stake, 1995) del tipo etnográfico (Atkinson y Hammerley, 1994). Durante un período de dos meses, se realizaron entrevistas a la alta gerencia y la mitad de la gerencia media, validando su óptica a través de entrevistas estructuradas frente al manejo de cuatro constructos: habilidades políticas, orientación emprendedora, motivación e intensidad en la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media.

El caso constituyó un contexto apropiado para explorar cómo los procesos estratégicos conllevan a la organización a tener una mayor orientación emprendedora y cómo estos están anclados en el conocimiento tácito de los

directivos medios, que a su vez están integrados en las estructuras sociales de la organización de dos maneras.

Por otro lado, la compañía está experimentando un cambio estratégico dado su reciente ingreso en el mercado y el desarrollo tecnológico y cultural del momento. Por lo tanto, estar allí en diferentes oportunidades y observar algunas de las reuniones estratégicas oficiales realizadas por los altos directivos y las formas en que los gerentes intermedios integraron o no la nueva orientación en sus actividades diarias enriquecieron la investigación. Además, el pequeño tamaño del equipo directivo facilitó una comprensión más profunda de cómo los gerentes medios sabían a diario el cambio estratégico y lo difundían a través de sus interacciones en la interfaz organizacional.

Además, la composición étnica y de género del equipo directivo de la compañía fue significativa para tener en cuenta el contexto social. El equipo de la alta gerencia se compone de 2 mujeres y tres hombres, en donde su origen étnico proviene de la zona del Valle, Cundinamarca y Bogotá con rangos de edad entre los 30 y 45 años, mientras que la gerencia media se compone en un 70 por ciento de mujeres y un 30 por ciento de hombres, con una diversidad étnica proveniente de Antioquia, el Caribe, Valle, Boyacá, Llanos Orientales y Bogotá, con rangos de edad entre los 25 y 55 años.

#### **4.2 Análisis de la estructura en las entrevistas**

Las entrevistas desarrolladas se estructuraron de acuerdo a preguntas divididas en categorías, las cuales contienen una acción (por ejemplo, componen un mensaje que rodea la motivación). En total, se identificaron 31 preguntas enfocadas en las diferentes dimensiones de los constructos, con el fin de examinar situaciones implícitas como: (a) ¿Cuál es el significado de esta acción para el actor? (b) ¿Cuál cree que es el significado para el interlocutor?

(c) ¿Cuáles son las reglas profesionales subyacentes? (d) ¿Qué impacto genera en la orientación emprendedora?

A través de este procedimiento, se identificaron quince dimensiones hacia la orientación emprendedora de una organización, condensadas en cuatro grupos: Habilidades políticas, orientación emprendedora, motivación e intensidad en la comunicación.

### **4.3 Constructos y dimensiones**

A continuación, se mencionan los constructos y sus dimensiones desarrollados en el marco teórico de la presente investigación.

Habilidades políticas de la alta gerencia: capacidad de networking, astucia social, influencia interpersonal y sinceridad aparente.

Orientación emprendedora de la organización: autonomía, agresividad competitiva, la innovación y proactividad.

Motivación de la gerencia media: independencia y autonomía, seguridad familiar, motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Intensidad en la comunicación: frecuencia, uso y medios.

**CAPÍTULO 5****RESULTADOS**

---

En este capítulo se encuentran los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, además de presentar sus puntos de convergencia.

## **5.1 Resultados de las entrevistas**

Una vez justificada la metodología de la investigación y la clasificación de los constructos y sus dimensiones, se presentan los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas, localizando esos datos por medio de las entrevistas transcritas y exponiendo la información según la clasificación de los constructos, posibilitando así una valoración más esquemática y clara de los contenidos.

### **5.1.1. Constructo habilidades políticas**

En este constructo se manejaron cuatro dimensiones ya resaltadas en el capítulo anterior, de lo cual se identificaron como temas potenciales:

#### **5.1.1.1 Capacidad de red (Networking)**

- El cien por ciento de las personas identificaron que el desarrollo de networking permite la sostenibilidad del negocio y amplía las oportunidades de crecimiento para la organización (ver anexo).
- El desarrollo en cuanto a la capacidad de ampliar redes de contacto se refleja en la motivación de los equipos en la medida que evidencian negocios traídos por los líderes, siendo la variable que más impacta en la motivación (ver entrevista de María Camila Macías, Julián Castillo, Carlos Serrano, Andrey Sánchez, Adriana Sandoval).

#### **5.1.1.2 Sinceridad aparente**

- El impacto en la motivación de los equipos se da, entre otras cosas, por la transparencia y sinceridad con que se muestren los discursos, generando así confianza para el alcance de resultados.
- No necesariamente la no divulgación de la totalidad de la información hace que se pierda sinceridad, dado que hay decisiones propias del

cargo que no se deben compartir. (ver entrevista de Julián Castillo, Ana María Patiño, Lidia Aguirre, Marcel Ramírez)

- A un mayor manejo de la sinceridad aparente con los equipos, mayor impacto en la motivación para el logro de objetivos (ver entrevistas de Gloria Pascagaza, Laura Bohórquez, Milena Forero, Carlos Serrano).

#### **5.1.1.3 Astucia social**

- El noventa por ciento de las personas indicaron que, al momento de influir y motivar a otros, el instinto es un factor indispensable, el cual se da por la experiencia ganada (ver entrevistas de María Camila Macías, Julián Castillo, Carlos Serrano, Ana María Patiño, Lidia Aguirre, Andrey Sánchez, Adriana Sandoval, Fabián Aguilera).
- Al momento de querer motivar al equipo desde la astucia social, se hace necesaria la argumentación técnica y el análisis de las expresiones no verbales, mostrando interés inicialmente hacia el ser (ver entrevistas de María Camila Macías, Carlos Serrano, Julián Castillo, Adriana Sandoval, Lidia Aguirre)

#### **5.1.1.4 Influencia interpersonal**

- El noventa por ciento de las personas indicaron que a través de las expresiones no verbales se facilita detectar motivaciones ocultas de los equipos (ver entrevistas de María Camila Macías, Julián Castillo, Carlos Serrano, Ana María Patiño, Lidia Aguirre, Andrey Sánchez, Adriana Sandoval, Fabián Aguilera).
- Para generar una buena relación con el equipo de trabajo y de esta manera poderlo motivar e influenciar se hacen necesarias la empatía y la comunicación no verbal (ver entrevista de María Camila Macías, Julián Castillo, Ana María Patiño, Moisés Toscano).

## **5.1.2 Constructo Orientación emprendedora**

En este constructo, al igual que el anterior, se manejaron cuatro dimensiones ya resaltadas, de las cuales se identificaron como temas potenciales:

### **5.1.2.1 Carácter innovador**

- El cien por ciento de los entrevistados indicaron que la alta gerencia favorece un énfasis en investigación y desarrollo, al permitir y promover una cultura donde la participación frente a cambios e innovaciones se patrocine y compense.
- Se evidencia que frente a los cambios organizacionales los equipos de trabajo por lo general tienen una disposición abierta a dicho cambio y lo acogen de manera rápida (ver entrevistas de Laura Bohórquez, Moisés Toscano, Fabián Aguilera)

### **5.1.2.2 Toma de riesgos**

- En cuanto al manejo del riesgo, se identificó que la empresa tiene un control moderado de este frente a nuevos retos, pero que incursiona en el mercado con nuevas apuestas tecnológicas y de estructura de servicios con miras a ser más competitivo. (ver entrevistas de María Camila Macías, Julián Castillo, Fabián Aguilera).

### **5.1.2.3 Proactividad**

- Se encontró que frente al manejo que se tiene respecto a la competencia, el banco tiene grandes ventajas dentro del contexto que lo rodea, y uno de sus fuertes para lograr una orientación emprendedora es su cultura (Ver entrevistas María Camila Macías, Lidia Aguirre, Carlos Serrano).

- Se evidenció en un treinta por ciento de las entrevistas que una de las formas para lograr una mayor competitividad se enfoca en mejores canales comunicación externa, mercadeo y procesos (ver entrevistas de Julián Castillo, Lidia Aguirre, Moisés Toscano, Andrey Sánchez).

#### **5.1.2.4 Agresividad competitiva**

- El banco, entre mayor grado de agresividad comercial, mayor alcance en sus objetivos y mayor evolución hacia nuevas formas de abordar el mercado (ver entrevistas de María Camila Macías, Ana María Patiño, Julián Castillo).
- Se evidencia que el noventa por ciento de los entrevistados indicaron que la estructura organizacional es demasiado robusta, dificultando la toma de decisiones (ver entrevistas María Camila Macías, Ana María Patiño, Carlos Serrano).

#### **5.1.3 Constructo Motivación**

En este constructo se desarrollaron cuatro dimensiones y se obtuvieron los siguientes datos:

##### **5.1.3.1 Independencia y autonomía**

- Se tiene a futuro en el mediano y largo plazo la opción de ser su propio jefe o de poder influir mucho más en la construcción de nuevas formas de hacer las cosas y renovar la organización (ver entrevistas de María Camila Macías, Ana María Patiño, Carlos Serrano, Marcel Ramírez).
- El nivel de libertad en el cargo les permite desarrollar su autonomía frente a decisiones de su equipo de trabajo y están enmarcadas por



procedimientos en su mayoría ya establecidos por la alta gerencia (ver entrevistas de Julián Castillo, Adriana Sandoval, Lidia Aguirre).

#### **5.1.3.2 Seguridad familiar**

- En el cincuenta por ciento de los casos las decisiones laborales que se toman como individuos están pensadas desde la perspectiva individual de crecimiento y emprendimiento, sin tener presente el contexto familiar (ver entrevistas de María Camila Macías, Carlos Serrano).

#### **5.1.3.3 Motivación intrínseca y extrínseca**

- Se identificó que el principal elemento de motivación personal para el logro de los objetivos es el reconocimiento y crecimiento dentro de la organización (ver entrevistas de María Camila Macías, Carlos Serrano, Julián Castillo).
- El siguiente elemento que aportó a la motivación personal para el logro de metas está estrechamente relacionado con la estabilidad familiar (ver entrevistas de Lidia Aguirre, Adriana Sandoval).
- Al momento de motivar un equipo se encontró que el cien por ciento de las entrevistas dio como resultado que *el ejemplo* es la estructura vertebral para la motivación de equipos, seguido por el carisma y empatía que se generen

#### **5.1.4 Constructo Intensidad en la comunicación**

En este constructo se desarrollaron tres dimensiones y se obtuvieron los siguientes datos

- Se evidenció que la intensidad de la comunicación influye en los resultados al distorsionar o no el direccionamiento de la alta gerencia (ver entrevistas de María Camila Macías).

- La mayor parte de los entrevistados indicó que una comunicación abierta genera un mayor relacionamiento entre la alta y mediana gerencia.
- En la generalidad de entrevistas se evidenció que los medios más utilizados para comunicarse es el correo electrónico, Whatsapp y comités.
- La facilidad en el tipo de comunicación evita que haya distanciamiento entre los diferentes niveles de la organización haciendo más cercanos los procesos (ver entrevistas de Carlos Serrano, Julián Castillo).
- Cuando se realiza la comunicación de forma abierta, la relación del equipo mejora (ver entrevista de María Camila Macías).

**CAPÍTULO 6****DISCUSIÓN**

---

En este capítulo se encuentran las conclusiones y proposiciones que enmarcan el trabajo realizado a lo largo de este documento.

## 6.1 Proposiciones

Conectados los resultados que se evidencian en el capítulo anterior y la teoría expuesta en el capítulo tres, es posible proponer que:

**Proposición 1.** A mayor motivación de la gerencia media por parte de la alta gerencia con influencia de las habilidades políticas, mayor impacto en la orientación emprendedora (EO) de la organización.

Esto dado que: como lo evidencian las entrevistas realizadas en donde los líderes con altas capacidades en habilidades de networking, influencia interpersonal, astucia social y sinceridad aparente, ejercen una poderosa influencia en la motivación de sus equipos logrando sortear situaciones de adaptación al entorno y de interpretación de agendas ocultas en los mismos, con el fin de lograr el alcance de los objetivos planteados y llevar a la organización a identificar y lanzar nuevos negocios.

Lo anterior lo ratifica la teoría cuando muestra la relevancia de la alta gerencia en el emprendimiento corporativo, evidenciando que al desarrollar ciertas habilidades, la alta gerencia puede mejorar la probabilidad de que las empresas tengan éxito en actividades de emprendimiento empresarial (Ling et al., 2008; Zahra, 1996) y a su vez mejorar su capacidad de innovación (Gumusluoglu y Ilsev; 2009; Jung et al, 2003; Reuvers, Van Engen, Vinkenburg, y Wilson-Evered, 2008; J. Zhou, 2008).

Adicional a esto, la teoría identifica -como se evidenció en las entrevistas- que la habilidad política de un líder tiene un alto nivel de competencia social (Ferris et al., 2005), el cual permite a los altos directivos desarrollar y mantener el capital relacional y cognitivo con las partes más relevantes de los *stakeholders* comunicándose de manera efectiva y dando confianza (Jack, Dodd y Anderson, 2008).

Ahora bien, cuando se hace referencia a la relación de la motivación con la orientación emprendedora, la literatura da claridad mostrando que las motivaciones humanas influyen en las decisiones, y la variación entre las personas en estas motivaciones influirá en quién persigue las oportunidades empresariales (Shane, Locke, Collins, 2003). Por ende, es vital el poder motivar a los equipos si se desea obtener una mayor orientación emprendedora.

El vínculo que posee la gerencia media resalta una característica de sensibilización tan importante que logra influenciar las relaciones que tiene de manera ascendente y descendente en la organización (Balogun y Johnson, 2004), validando de esta manera que la sensibilización estratégica no existe solo en las estructuras cognitivas o en las rutinas y sistemas, sino que se constituye y reconstituye en las actividades discursivas cotidianas de la gerencia media (Taylor y Robichaud, 2004). Lo anterior se soporta en el estudio del caso al observar que la alta gerencia busca la motivación de la gerencia media al lograr conectar e influenciar el ser de cada persona y sus intenciones personales y familiares.

**Proposición 2.** A mayor desarrollo de las habilidades políticas de la alta gerencia, mayor impacto en la motivación de la gerencia media.

Esto dado que, al momento de validar las entrevistas, se pudo identificar que las acciones de la alta gerencia hacen que sea posible el desarrollo estratégico de los nuevos cambios de la compañía y su evolución hacia la sostenibilidad en el tiempo. La alta gerencia logra esto al poner en práctica el desarrollo de habilidades que les permitieran ser políticamente correctos y alcanzar las metas establecidas. Dentro de estas prácticas se encontró que la alta gerencia constantemente busca estar en seminarios, conferencias y eventos que les permitan ampliar su red de contactos y de esta manera poder influir en la apertura de mercados.

Cuando se abordó el grado de sinceridad que se debía manejar entre colaboradores, pares y subalternos, el patrón encontrado mostró que todos desean ser percibidos de manera sincera, aun cuando no se tuviera plena sinceridad en el discurso generado. En este espacio la alta gerencia y la gerencia media coincidieron que la información entregada se limitaba a la necesidad del colaborador receptor. En muchos casos con el fin de mantener un estado de tranquilidad y evitando generar malas interpretaciones que pudieran generar pánico y disminuir el grado de motivación.

De la misma manera, al hablar del proceso de influencia que se ejercía en la sede regional, la respuesta encontrada fue que el conocimiento que se tenía del personal a cargo influía a la hora de abordarlos y lograr la motivación deseada.

Ahora bien, cuando se ve a la luz de la literatura se logra apreciar que las habilidades políticas son un constructo de efectividad social bien establecido (Banister & Meriac, 2015), que como lo definió Ferris, su desarrollo genera la capacidad de comprender efectivamente a otros en el trabajo y usar ese conocimiento para motivarlos de manera que mejoren las objeciones personales (Ferris et al., 2005.127) y permita mejorar la orientación emprendedora de la organización.

Además, el desarrollo de las habilidades políticas de la alta gerencia facilita el éxito del comportamiento de los agentes en las organizaciones, reflejado esto en la motivación de la gerencia media a través del reconocimiento efectivo o la capitalización de oportunidades personales. En la medida en que sea potencializada la motivación a través de las habilidades políticas permitirá leer con mayor precisión las situaciones de trabajo para así encontrar oportunidades de mejora en la organización (Ferris, Treadway, Brouer, Munyon, 2012).

**Proposición 3.** A mayor intensidad en la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media, mayor impacto en la orientación emprendedora (EO) de la organización.

Esto dado que: como lo evidencian las entrevistas realizadas, la intensidad de la comunicación influye en los resultados al distorsionar o no el direccionamiento de la alta gerencia, mostrando que al generar claridad y permitir espacios donde la comunicación se desarrolle, se minimizan los posibles riesgos que impidan el alcance de los objetivos. La mayor parte de los entrevistados indicó que una comunicación abierta genera un mayor relacionamiento entre la alta y mediana gerencia, dando lugar a construir escenarios donde se validen variables que impacten los resultados y permitan crear nuevos productos o servicios. Igualmente se encontró que este tipo de comunicación les permite desarrollar una cultura basada en la fluidez de información con miras a la construcción de mejores formas de hacer las cosas. De esta manera se evita que haya distanciamiento entre los diferentes niveles de la organización haciendo más cercanos los procesos y la evolución de estos.

Volviendo a los postulados teóricos, cabe decir que estos soportan de manera significativa el papel que desempeña la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media, dado que estas tienen que procesar flujos de información no estructurados y encontrar soluciones bajo condiciones de relaciones de causa y efecto poco claras (Child, 1972; Edmondson, Roberto y Watkins, 2003; Geletkanycz y Hambrick, 1997). Y se hace mucho más relevante cuando se valida la relación entre la alta gerencia y la gerencia media por encima de otros escalones organizacionales, y que un aspecto importante es el sentido colectivo de la información compleja entre ellos, el cual requiere un mayor nivel de interdependencia en comparación con las tareas de los escalones más bajos, las cuales son generalmente más claras, unitarias y permiten una mejor comprensión de las relaciones de causa y efecto (Edmondson et al., 2003).

Por otro lado, las posibilidades de interacción entre la alta gerencia y la gerencia media están restringidas debido a las limitaciones de tiempo y las diferencias en los horarios inherentes a las funciones de estos gerentes en los niveles más altos de la organización (Dutton y Ashford , 1993; Tengblad, 2002). Por lo tanto, las partes tienen menos oportunidades de interactuar que las que tienen otras relaciones de seguidores de líderes, lo que hace que sus episodios de interacción sean "ventanas de oportunidad" importantes para lograr la alineación en sus actividades. Es por esto que la formulación de la estrategia se refiere al desarrollo y la elección de un curso particular de acción, y la implementación de la estrategia comprende la comunicación, interpretación, adopción y promulgación de los planes (Mintzberg y Waters, 1985; Noble, 1999), donde sin duda alguna la intensidad de la comunicación entre la alta gerencia y la gerencia media permite llevar con éxito el desarrollo de una estrategia o por el contrario estropearla (Floyd & Lane, 2000; Ketokivi y Castaner, 2004).

**Proposición 4.** A mayor motivación de la gerencia media, mayor orientación emprendedora (EO) de la organización.

Esto dado que: como lo evidencian las entrevistas realizadas, el nivel de motivación de la gerencia media influye en gran medida en la orientación emprendedora de la organización al propiciar de manera estructural la opción de independencia, como a su vez la libertad de crear o tomar decisiones que impacten de manera asertiva la organización.

Al validar el contexto de la compañía (regional) frente al marco de motivación que se vive allí, se encontró que el deseo por la independencia es un sentir vivo y latente en el día a día de los cargos entrevistados. En este aspecto se recogieron elementos que se adaptan desde la óptica de empleado con el fin de alcanzar en el mediano plazo la opción de ser independiente. Aquí, elementos



como la autogestión, el proceso que conlleva el liderazgo (plan carrera, seminarios, diplomados, entre otros), la sensibilidad frente al movimiento del mercado propios del manejo en el cargo con el tiempo y el desarrollo de habilidades motivacionales, permiten abrir un abanico de oportunidades de cara a la independencia. Ahora bien, también se detectó que, aunque el deseo por tener a futuro la opción de ser el propio jefe y contar con elementos que soportan esa opción, las motivaciones con respecto a la estabilidad familiar frenan el impulso a corto y mediano plazo de generar un emprendimiento.

Lo anterior dado que la seguridad que brinda la estabilidad como empleado y su relación directa con la estabilidad de la economía familiar permea de manera directa en la sensación o deseo por emprender. No obstante, al validar por la independencia que se percibe en el cargo y la autonomía de este, se reflejó como patrón una sensación de libertad y retos en donde la posibilidad de emprendimiento interno está abierta con el ánimo de lograr los objetivos que plantea la organización.

Cuando se revisó el proceso de motivación personal y para con los equipos, el patrón encontrado mostro que el ejemplo es una de las características más importantes para generar la motivación deseada. Por el lado de la motivación personal se encontró que el reconocimiento que se puede lograr es el motor más predominante para alcanzar las metas trazadas.

Y al validar lo expuesto en el caso estudiado con la teoría, se encuentra que las motivaciones humanas influyen en las decisiones de emprendimiento que se deseen poner en práctica, y que la variación en las motivaciones entre las personas que conforman un grupo de trabajo o área dentro de la organización influirá en las oportunidades empresariales, la obtención de recursos y en el proceso emprendedor (Shane, 2003). El espíritu emprendedor depende de las decisiones que las personas toman sobre cómo llevar a cabo ese proceso.

No obstante, la literatura también señala que al igual que la alta gerencia y la gerencia media tienen una influencia determinante en la formulación e implementación de estrategias (Floyd & Lane, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008). Lo anterior se ve reflejado entre otras, debido a la posición de la gerencia media en la organización como articulador organizacional, dándoles la facultad de gestionar, respaldar y acelerar nuevas directrices estratégicas o por el contrario obstaculizarlas o llegar hasta sabotearlas (Floyd & Lane, 2000; Hambrick & Mason, 1984; Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008).

Ahora bien, cuando se analizan las razones por las cuales fallan las organizaciones se encuentra un gran porcentaje de error en la implementación de la estrategia que en su formulación (Hickson, Miller, & Wilson, 2003; Nutt, 1999), lo que fundamenta con mayor fuerza el papel de la gerencia media en el papel decisivo para lograr el alcance exitoso de la estrategia. Lo que definiría en cierta forma el papel de la gerencia media como vínculo entre la alta gerencia y los escalones organizacionales más bajos, tomando el rol de cómplices de la alta gerencia y ser representantes de las unidades de negocio (Sims, 2003).

**Proposición 5.** A mayor desarrollo de los procesos de sensegiving y sensemaking, mayor orientación emprendedora (EO) de la organización

Esto dado que: se evidenciaron en las entrevistas realizadas que los procesos estratégicos de sensegiving y sensemaking están alineados con las actitudes y comportamientos gerenciales descritos en la presente investigación y que al momento de validar las entrevistas se pudo constatar, que tanto la alta gerencia como la gerencia media diariamente ponen en práctica habilidades políticas en su interacción con el resto del personal de la organización.

Se evidenció cómo la gerencia alta y media en sus actividades cotidianas asumen sus roles estratégicos como intérpretes y vendedores de cambio. Evidenciando comportamientos tales como el aprovechamiento del conocimiento tácito de la gerencia alta y media, para dar sentido al cambio y compartirlo con los demás miembros de la organización. La habilidad y grado de conciencia de los gerentes para conectar la estrategia con el actor externo he integrarlos no solo en los objetivos organizacionales, sino también en el contexto social, y la renovación de los vínculos con la estructura organizacional.

También la literatura muestra, como lo plantea De la Vega (2017) en su estudio doctoral, que tomando el ejemplo hipotético de, no construirse un gasoducto adecuado, la empresa puede correr el riesgo de convertirse en un proveedor de productos y servicios básicos, lo que puede poner en juego su supervivencia. De manera similar De la Vega (2017) indica que la renovación estratégica es relevante en la medida en que las empresas se adapten a un panorama competitivo en constante cambio (Bettis y Hitt, 1995) y mantengan el ritmo del cambio. Por lo tanto, la conciencia que se debe generar dentro de la organización no solo debe estar enfocada en el espíritu innovador, sino también en el desarrollo de la sensibilidad estratégica de la alta gerencia y la gerencia media para crear y compartir de la manera adecuada la estrategia; en este sentido el desarrollo del sensemaking y sensegiving (Gioia y Chittipeddi, 1991).

Por ende, dentro de las características principales de la organización, debe estar el observar la eficiencia de las prácticas de sensemaking y sensegiving en la implementación de la estrategia, particularmente en innovación; donde se espera ver el resultado de micro prácticas anidadas en la motivación de la gerencia media que facilite el éxito del emprendimiento en la organización (EO) (Sharfman, 1996; Hickson et al, 2003).

## **6.2 Limitaciones de la investigación**

Este documento hace una contribución a la comprensión de la importancia que tienen el desarrollo de habilidades políticas y su influencia en la motivación de la gerencia media en la postura empresarial de la organización, medida a través del concepto de orientación empresarial, en común con estudios similares; Sin embargo, tiene algunas limitaciones.

### **6.2.1 Variación en las respuestas**

Al momento de recibir las respuestas de los diferentes entrevistados se identificó que la mayoría de ellos daban respuestas intentando ser políticamente correctos y no describieron en su totalidad las percepciones y vivencias abordadas desde las preguntas.

Luego de terminar las grabaciones indicaron que sus respuestas debían guardar su estabilidad laboral.

## ANEXOS

A continuación, se presentan las entrevistas que se consideraron más relevantes al momento de generar las proposiciones.

Entrevista María Camila

Duración: 18 minutos 57 segundos

Entrevistada: María Camila (M.C)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Entonces, la primera pregunta es: ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes?

M.C: no básicamente yo me apoyo mucho de las redes sociales, en estar actualizada en las últimas tendencias en manejo de relaciones interpersonales, en cultivar escenarios donde me permitan generar nuevos contactos y de esta manera poder llevar ese insumo que se requiere a las oficinas, mostrando desde mi puesto de trabajo que si se puede.

E: Jefe, ¿Qué importancia le ves tú al desarrollo de una amplia y sólida red de contactos, y esto que impacto genera para el alcance de los indicadores regionales?

M.C: No, totalmente ganador, digamos que eso es, ya tendencia de economía mundial, donde la red de tú operación, ee, Desarrolla mercados, impulsa nuevos negocios, es completamente importante. Por ende, se hace necesaria para la maduración del negocio la construcción de nuevos contactos en las diferentes bancas de la regional. De no ser así, siendo este un negocio de relación con el cliente se tendería a perder oportunidad de mercado.

E: Jefe, es para ti importante. ¿Qué las personas creen que eres sincera en lo que dices y haces, y qué impacto genera esto en la motivación de tus subalternos?

M.C: Sí, totalmente. Soy una convencida que un equipo motivado es un equipo ganador y que la mejor herramienta de cara a mover un equipo es la transparencia en las reglas de lo que se espera. Pienso que hoy en día el discurso de un líder está dado por su actuar más que por sus palabras.

E: Cuando tú te comunicas con tu equipo con el propósito de generar una motivación en ellos, ¿Qué herramientas utilizas para reflejar esa sinceridad en tus palabras y acciones?

M.C: A mí me gusta siempre arrancar la conversación desde lo personal conectando con la esencia del equipo, para que las personas puedan evidenciar la transparencia, coherencia y la sinceridad con la que se está hablando, ósea lo hago desde el ser, desde el nivel personal, como conecta todas esas ámbitos de lo sinceridad de lo que uno está haciendo.

E: Jefe crees ¿Qué tu instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer cuando quieres influenciar a tu equipo? Y ¿Por qué?

M.C: Sí, si lo creo. La experiencia en el manejo de equipos a lo largo del tiempo te da la posibilidad de desarrollar ciertas habilidades de leer al ser y cuando abordas un equipo esas habilidades ya te llevan un paso delante de la situación. Esto te permite manejar la situación de modo que tal que logres lo que desees.

E: ¿Qué elementos utilizas para poder influenciar en tu equipo?

M.C: La experiencia, Jmmm, remitirme a pasos concretos, aaa, puedo documentar técnicamente las cosas de las que estoy, me gusta mucho la

argumentación técnica, le quita algo de componente subjetivo, le da como un ámbito un poco más, un poco más creíble.

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

M.C: Sí, si eso le dice a uno mucho de..., como de la coherencia, la congruencia y lo que está pensando la persona, me gusta mucho analizar la expresión verbal, tú puedes por la expresión de la cara, eee, saber si te está prestando interés, saber si está captando la atención de las personas, sí está generando privilegios a ti mismo, tú puedes también identificar mucho de lo que es la persona por sus expresiones.

E: ¿Para ti es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas a cargo?

M.C: Yo creo que sí

E: ¿Qué herramientas utilizas para lograrlo?

M.C: A mí me parece que ser empático es una herramienta poderosa, eee, me gusta mucho que la gente sienta que la apoyo, me gusta mucho desde un primer momento conectar, entender y conocer..., de manera personal a las personas y saber qué tipo de líderes son..., su condición, estado de vida, que me permita conectar desde el ser.

E: Jefe, ¿Qué elementos crees que utiliza la alta gerencia en el banco para favorecer la investigación y el avance tecnológico?

M.C: Mira, nosotros venimos como organización, haciendo un esfuerzo grande por movilizar el banco a un estado de mercado donde seamos altamente competitivos, todavía tenemos áreas por mejorar..., muy grandes, porque somos un banco chiquito, todavía no tenemos gran capital de inversión, sin embargo yo creo que desde iniciativas, donde le permite el banco a uno

levantar la mano para proponer desde la experiencia, donde se abren a ustedes espacios para evaluar resultados, para materializar iniciativas, eso pues en el mercado de la capacidad de inversión que tenemos, la protección sobre la visión a 5 años del banco, en tener claro hacia dónde queremos ir y que estrategias desarrollar, eee, es lo que nos permite tener ese carácter de innovación que abre las puertas al avance tecnológico. Aunque el banco tiene exactamente claro para donde va en los cinco siguientes años, sobre todo por el conocimiento de la banca, tiene clara las inversiones, puede de acuerdo con su rendición presupuestal y a su visión estratégica realizante y en la medida en que haya como un control, eee, de ese plan estratégico a 5 años, a través, de la visión del comité ejecutivo de la presidencia del banco para que día a día se vayan desarrollando, por ejemplo, la agenda este comité ejecutivo.

E: Siii

M.C: Vamos a priorizar de los 5 proyectos estratégicos, tú viste que los publicamos.

E: Sii

M.C: Desde el buzón de la presidencia del banco hace dos semanas, tenemos establecidos cuales son los 7 procedimientos estratégicos del banco y del grupo y lo que vamos a empezar una métrica de los avances que tenemos en aras de poder llegar hacia 2022.

E: Jefe, dentro de, dentro de lo que, eee, me cuentas de, eem, los elementos qué utiliza la alta gerencia, ¿Cómo han observado el cambio voluntario de los colaboradores, para descartar las creencias antiguas y explorar nuevas alternativas? Y de esta manera lograr un mayor compromiso

M.C: Yo creo que, eso viene desde la visión de la presidencia del grupo y del banco, que nos invita , aa... aa..., de verdad aa..., como te diría yo, a



reinventarnos, a reaprender, y digamos que nosotros encontramos una alta gerencia, entendiendo que tenemos grandes oportunidades de desarrollarnos, en tecnología, en técnicas avanzada que nos permitan seguir capturando clientes, sobretodo en banca de personas, la invitación permanente a abrir espacios de comunicación, em, la invitación permanente que hace el presidente del banco visitando bancos a nivel mundial, conociendo oportunidades en tecnología, las buenas prácticas..., grandes modelos obviamente adaptados a nuestros modelos y a nuestra capacidad, pero esta visión de querer, ee, aprender de otros y de cómo nos lo retransmite...creo que impacta en el compromiso de los equipos y los lleva a querer estar en una organización de renovación permanente de cara al mercado

E: Okey, Jefe frente a las siguientes afirmaciones ¿Qué evaluación merecen? y ¿Por qué?

La primera es “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

M .C: No creo, no creo porque nosotros somos una organización, que en realidad para su tamaño, para su patrimonio técnico, eem, pues sabemos que nuestro negocio es de riesgo, y pues obviamente por un marco de lo que es la visión y la misión del banco, somos un banco con agresividad comercial, somos un banco que no se ha quedado quieto en inversión, cerca de lo que fue la situación de la banca en el año 2017, y en el primer semestre del 2018, no dejamos de hacer inversiones, no dejamos de apostar al crecimiento, y los resultados comerciales frente el año pasado, fue grande la apuesta, fue osada, tomando los riesgos que teníamos y viéndolos como la oportunidad de tomar y que no nos contuvimos en inversión, proyección, en crecimiento del banco, en crecimiento de puntos de atención, desarrollo de otros programas que nos permiten extender nuestra red, no solo a través, en programas que venimos

adelantando de Baloto, de Efecty, que nos permiten tener más presencia y crecer, a participando mucho más en la banca personal.

E: Jefe, “mi empresa generalmente tiene una alta propensión a los proyectos de alto riesgo”

M.C: Yo creo que tampoco, nosotros, ee, somos una empresa que obviamente, que por nuestra razón social, somos captadoras de recursos de público, nosotros tenemos, además estamos vigilados por la superintendencia financiera y nosotros creo que tenemos, el, el, como el sano equilibrio de, de asumir riesgos en pro del crecimiento y en pro de la visión estratégica que tenemos de, de posicionamiento de la marca los próximos cinco años, pero obviamente que estamos muy controlados a las captaciones que nosotros tenemos, son en gran medida de terceros, lo que nos obliga a mucha reciprocidad en cada inversión que tomamos.

E: Okey, jefe ¿Cómo evalúa el manejo? ¿Cómo evalúas el manejo que la empresa le da a los competidores?

M.C: Nosotros, creo que tenemos un manejo total de los competidores, somos un banco muy pequeño cuando uno entra a mirar, pues los 18 bancos que hoy somos regidos por la superintendencia, nosotros somos un banco chiquito, ee, y uno tiene que mirar con respecto a la competencia, nosotros somos un banco todavía muy local, nuestra gran presencia todavía se limita cómo a toda la zona del Valle, y todavía hay plazas en los que..., somos muy pequeños en presencia, como por ejemplo Bogotá, y digamos que tenemos que ser cautelosos, nosotros necesitamos solamente morder un pedacito del mercado para crecer, ósea las expectativas que tenemos, lo que queremos ser, nosotros somos un banco de asociados, nuestros dueños son los asociados, la cooperativa y nosotros eso nos obliga a ser extremadamente responsables de cualquier decisión que tomemos, hay que conocer la competencia, la

estudiamos a detalle, participamos de foros que nos permiten entender cuáles son las prácticas, de las grandes bancos en este país, y adoptamos las medidas para nuestro tamaño, pues son aplicables a la disponibilidad del negocio, y creo que entendemos la competencia, sabemos cuál es nuestra posición, que todavía es un banco muy joven que apenas nos constituimos en el 2011, sabemos que tenemos que ser cautelosos.

E: Jefe, ¿Cómo sientes tú la estructura organizacional corporativa y eso como ayuda a tener una orientación emprendedora?

M.C: Nosotros tenemos una estructura organizacional que quizás es un poco más robusta de la que se requiere, por la misma razón de ser del banco y del grupo, nosotros somos un banco donde tenemos una alta dependencia de las decisiones y directrices corporativas, una de las 17 empresas que hacen parte del grupo empresarial y digamos que tenemos una estrecha relación en las directrices, lineamientos, ee, decisiones de riesgo de inversión del grupo empresarial, que a veces no nos deja tan, como tan libres en las decisiones en muchos de los frentes del negocio, pero eso lo veo yo, es cómo una oportunidad, tenemos una sombrilla que nos blindo a tomar buenas decisiones, tenemos un, un grupo que nos respalda, un grupo que le respondemos por eso, pero eso a su vez hace que quizás tengamos mucho a partir que las oportunidades y eso dificulta en algunas oportunidades, en la toma de decisiones y sobre todo, a la oportunidad de las mismas.

E: Jefe ¿Qué opinas de la opción de ser tú propia jefe?

M.C.: Ese es mi sueño dorado. Yo creo que uno trabaja en el día a día para formarse, para aprender de los errores, de lo que tiene, eem; pero sin duda con esto todos los días de mi trabajo, los veo como una oportunidad para aprender cómo el día de mañana pueda ser mi propia jefe, pueda desarrollar, pueda consolidar un resultado y a eso le trabajo mucho, yo creo que pues ser

empleado sobre todo, si uno tiene la capacidad de conocer de tantas lecturas económicas, donde uno tiene la capacidad de desarrollarse en muchas áreas distintas, donde uno tiene la capacidad de desarrollar habilidades de liderazgo, desarrollar gerenciamiento, de administración del riesgo, de conocer a tantas personas, pues son los elementos para uno pensar en ser su propio jefe.

E: Jefa, ee, ¿Cómo observas tú las decisiones que has tomado laboralmente con relación a la seguridad de tu familia?

M.C: Pues, yo he sido una persona como muy estable, eem, yo solamente he tenido dos, dos trabajos, en el primero duré diecisiete años y creí que nunca iba a dar el paso hacia otra organización, otro trabajo, me arriesgué, finalmente, eee, pero yo sí creo que terminó, que terminó pues poniendo un poco más en riesgo la estabilidad, después de diecisiete años en una organización, pero lo hice con la firme convicción de que tenía para aportar en el nuevo trabajo y además que las condiciones económicas eran mejores y me iban a permitir como blindar un poquito de eso, como mayor capacidad de ahorro o cubrir la educación de mis hijos, con tener digamos más cubierto eso, pero en el largo plazo el riesgo es mayor claramente.

E: jefe ¿Qué utilizas para tú motivación personal y el éxito en lo que emprendes?

M.C: ¿Qué elementos utilizó?

E: Si señora

M.C: ¿Qué quiere decir elementos Juan?

E: Ee, no sé, por ejemplo, autoaprendizaje, lectura de libros, tu familia, tus objetivos personales,...

M.C: Mira yo siempre he sido muy apasionada por la lectura, pero tengo que reconocerte que, desde la llegada de Mariana, yo no soy tan juiciosa. Como lo era antes.

E:jejeje

M.C: A mi si me gusta estarme auto capacitándome, me gusta estarme formando, yo trato de trabajar en varios frentes de mantenerme actualizada, de mantenerme a la vanguardia de lo que está pasando, yo creo que en los últimos tres años he tenido la posibilidad de hacer ya cuatro diplomados y digamos que yo creo que estudiar, formarte y no dejar desactualizarte es fundamental para tener herramientas como sobrevivir en este mercado. Y definitivamente la familia es el motor principal que te permite generar una fuente de motivación constante, no obstante, creo que en el mundo ejecutivo el ser el mejor y lograr alcanzar los objetivos planteados es una fuente poderosa de motivación.

E: Cuando quieres motivar a tu equipo para qué logre retos ¿Qué utilizas para llevarlos a esa motivación deseada?

M.C: Yo creo que la respuesta es liderar con el ejemplo, yo procuro ser y espero así me lo reconozca mi equipo, una persona que se involucra en la realidad del negocio, que no lidera desde en un escritorio esperando a ver qué pasa, sino que lidera desde entender la realidad del mercado, desde proponer, desde acompañar, desde ayudar a aterrizar acciones tácticas que se traduzcan y que respondan a la gran estrategia del banco, procuro pues estar ahí para atenderlos en los momentos difíciles, procuro darles como esa confianza que las cosas se pueden lograr, procuro trabajar virtual y pues obviamente de la mano de la cultura de la organización, en lo que son los modelos de concepción, solamente para el que, el que no da los resultados, también

modelos de proyección de la gente que aporta, que es responsable, de que, eeem, propone actividades tanto que se esfuerza..., la cuota extra.

E: Jefe, por último ¿Cómo observas tú, la comunicación que se genera en la empresa y que propondrías para que mejoraran, en cuanto uso, frecuencia y calidad?

M.C: Pues mira, cuando un ha realizado, es decir..., se tiene perspectivas en plazas, como en regiones apartadas..., una de las grandes oportunidades de mejora..., que tiene el banco es la capacidad, de generar buena comunicación,

E: Sí

M.C: Que haya alineación de las puertas totales de los empleados es, es uno de los grandes retos, cuando maneja, cuando trabaja..., en organizaciones como la que trabajamos nosotros. Ahí lo importante es trabajar, de los modelos..., y uno muy importante es el comercial, que estén claros, que permitan que uno pueda llegar con la misma transparencia, con la mis fiabilidad de la información en una oficina que tiene por decir una distancia de horas a la que está a minutos, el uso se trabaja y es de los grandes retos, a veces garantizando lazos de comunicación que no distorsionen la calidad humana ...,pues para que la gente en la organización vea una comunicación con calidad se debe realizar con una frecuencia adecuada a nuestra cultura y un buen uso de ella....

Entrevista Julián Castillo

Duración 27 minutos 28 segundos

Entrevistada: Julián Castillo (J.C)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Bueno, ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes??

J.C.: Teniendo buenas relaciones siempre, indagando creo que es fundamental para ampliar cualquier tipo de red, la indagación, cada contacto nuevo que tenga, se debe indagar y profundizar para entender algún tipo de necesidad en ese individuo o en alguien más y complementándolo con dar ese valor agregado para poder ser referido y así ampliar las redes, vía referidos. Ahora el ejemplo es el canal que influye y motiva o no a un equipo. En los seguimientos se valida que en los diferentes grupos de trabajo se crezca en el crecimiento de redes.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo le dedicas tú para ampliar tu red de contactos?

J.C: Yo creo que uno lo está haciendo constantemente y en la mayoría de veces de manera inconsciente creo que en cualquier relación comercial el inconsciente está trabajando si se aplican esas tres reglas que te mencionaba, dar valor agregado, eem, referenciarse, yo creo que no está cuantificado, está inmerso en la relación diaria en a cualquier tipo de contacto tipo de contacto ya sea un cliente interno o externo.

E: ¿Cómo te cualificas en la construcción de relaciones con personas influyentes en tu trabajo y eso como lo potencializas en tus gerentes?

J.C: ¿Cómo me cualificó?

E: Mjm

J.C: Es decir, ¿Cómo me califico? Eem, yo creo que en la organización que trabajo me permite desarrollarme en varios, en varios aspectos, de alguna forma la vía académica facilita la forma de desarrollar y potencializar liderazgo, formación para formadores, eem, creería que, aprovechando las herramientas que me da la organización en la que trabajo puedo elevar mi nivel en ese aspecto y en el momento tengo una buena habilidad en la construcción de relaciones interpersonales en todos los niveles.

E: Es importante. ¿Qué las personas creen que eres sincero en lo que dices y haces y qué impacto genera esto en la motivación de tus subalternos?

J.C: Realmente hay dos consideraciones sobre la sinceridad y es que la sinceridad se desemboca en confianza, ya sea, tanto con mi equipo de trabajo a quien lidero, debo irradiar confianza y eso tiene que estar basado en una relación de sinceridad pero a los niveles en los que se debe, eem, permitir y dar cierto tipo de información, es decir alguien puede tomar alguna decisión como no sincera por no serle mencionada anteriormente, yo creo que está en el entendimiento de que hay niveles de información que se pueden compartir y unos que no, eem, y no necesariamente se debe ser completamente sincero porque hay decisiones que son propias del cargo que no se deben compartir y respecto a la negociación, que se hace con clientes directamente, pues en cualquier tipo de negociación debe haber, eem, beneficios para ambas partes entonces creería que la sinceridad es fundamental para cerrar un negocio. Y si tu equipo te percibe sincero necesariamente genera cierto tipo de confianza que a su vez permite moldear la motivación que uno desea se genere.

E: ¿Qué herramientas de la comunicación utilizas para reflejar sinceridad en tus palabras y acciones?

J.C: ¿Qué herramientas? Sep, Digamos que no sé si sea una herramienta del lenguaje ser directo es la mejor forma de mostrar sinceridad es decir no irse por las ramas y decir las cosas están bien, están mal, eem, porque cuando no se especifica o no se es directo se puede asumir que no se está siendo sincero.

E: ¿Intentas mostrar interés genuino en tus subalternos aun cuando esas personas no son de tu interés o agrado?

J.C: Realmente no demuestro ningún tipo de interés que no me nazca hacer, eem, para todas las personas que lidero, todas me generan un interés, entonces creo que, ser genuino no se puede fabricar, ni se puede premeditar,



creo que la, ser genuino es algo que viene naturalmente en la relación y se notaría en caso, o en mi caso particularmente si lo estuviera fingiendo.

E: ¿Crees tú Qué instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer influenciando a tu equipo de trabajo?

J.C: Creo mucho en mi capacidad de influenciar, eee, como te decía en una respuesta anterior, creo que inconsciente con la experiencia, eee, que tengo se cómo, eee, sin necesidad de premeditarlo hacer que se puede influir en los demás y creo que ese inconsciente tiene claro que en el conocimiento esta la mejor forma de influenciar

E: ¿Qué elementos utilizas al momento de movilizar un nuevo equipo?

J.C: Normalmente intento ser carismático, eee, creo que la sonrisa es la apertura fundamental para cualquier tipo de relación, eee, y también la importancia de explicar, eem, lo que se va a transmitir el objetivo fundamental de lo que se va a transmitir, creo que es lo que hace que la otra persona entienda o el grupo de personas a las que me vaya a dirigir entiendan un objetivo claro y y me permita abrir esa recepción de parte de ellos

E: esta es una pregunta cerrada. ¿Eres bueno detectando las motivaciones y las agendas de tu equipo de trabajo?

J.C: Completamente.

E: ¿Cómo lo detectas?

J.C: Las personas sobre todo cuando tienen necesidades ocultas o sentimientos ocultos, tienden a tener comportamientos diferentes a los normales, comportamientos distintos en una mirada en el tono de voz, incluso por aprendizajes previos que tengo de comunicación no verbal, que permiten

identificar claramente que hay algo y hay algo en el fondo y al haberlo identificado me es fácil indagar hasta tal punto de generar la confianza para que me cuenten eso que esta oculto.

E: Con esa respuesta damos respuesta a siguiente pregunta que es ¿si prestabas atención a las expresiones no verbales de las personas? Pero ¿Cómo logras tu utilizar esas expresiones no verbales para tu beneficio?

J.C: ¿Explícame un poco más la pregunta?

E: Cuando tu logras identificar expresiones faciales, cierto.

J.C: sii

E: Que son aquellas no verbales, ¿Cómo logras utilizar esas situaciones, esas expresiones para motivar al equipo?

J.C: Okey, Siempre, eee, creería que cuando una situación de esas se presenta no solo busco mi beneficio individual, sino el beneficio de la relación que tengo con la otra persona, es decir si, si esa molestia es hacia mí, fácilmente con preguntas puedo detectar si algo está pasando en la relación y aclararlo, si esa incomodidad es hacia algún tipo de estímulo externo, eem, que afecte esa persona, que directamente me afectaría a mí porque ser parte de mi equipo, tengo una característica y es ser protector y resolutivo, entonces al dar posibles soluciones, ee, hago que esa persona pueda mejorar o quitarse esa percepción de algo que este en, en el exterior, afectando en las relación directamente conmigo y al corregir eso, inmediatamente veo beneficiado.

E: ¿Para ti es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas que están bajo tu liderazgo?

J.C: Sí

E: ¿Cómo logras, ee, ese estado?

J.C: Creo que es parte de mi personalidad, no soy una persona conflictiva, soy una persona que cuando discute tiene argumentos claros no, ee, digamos que soy de los que creen en datos y hechos, ee, y normalmente no todas las relaciones fluyen de la misma manera, pero creo que cuando uno se datea y tienes esos datos y hechos a la mano puede resolver muchos conflictos.

E: En qué medida sientes que tu actuar hace que tu quipo te quiera

J.C: Creo que en la, basados en la relaciones de respeto, creo que lo fundamental es respetar a las otras personas, ee, y te lo mencionaba mi personalidad resolutive y protectora hace que las personas generen ese grado de afecto hacia mí, en reciprocidad por esas ayudas o protecciones que reciben.

E: ¿Qué elementos crees tú, que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en la investigación y desarrollo?,

E: Si los hay ¿no?

J.C: Si realmente si los hay y y en la alta gerencia con la que tengo relación inmediata, que es mi gerente regional, eee, permite expresar, exponer las ideas, y soluciones desde la perspectiva de la gente entonces creo que eso permite digamos que ese, ese oído abierto permite por desarrollarlo de alguna forma.

E: La empresa como logra, identificar la introducción de nuevos cambios tanto en productos como en servicios y su impacto en los colaboradores

J.C: Normalmente la empresa hace pruebas piloto, ee, analiza las perspectivas tanto financieras como, ee, ese impacto que tendría en los colaboradores, eem, pero en la mayoría de los casos basado en grupos focales, anteriores y en pruebas pilotos para detectar los impactos y poder corregir sobre, en el momento del desarrollo de los productos o procesos, para que a la final, gran

fuerza comercial, que es la mayoría no se vean afectados y sea in, en beneficio tanto para ellos, que repercuten beneficios para el banco

E: Desde tú cargo como observas el cambio voluntario de tus colaboradores para descartar creencias antiguas y esperar nuevas alternativas

J.C: ¿Observo? Realmente es importante independientemente de hacer parte de la alta gerencia o de la gerencia media, escuchar a la gente, al escucharlo puedes entender sus motivaciones y si esos cambios realmente los están afectando porque al tener esos elementos y conocer realmente el, el objetivo de esos cambios haciendo parte de la alta gerencia se puede enfocar o redefinir la forma en que se les exponen esos cambios y no alterar y que las personas lo vea desde el, la respectiva de crecimiento y desarrollo para las personas de la organización y para ellos mismos.

E: Pero ¿ha sido fácil? Ósea ese cambio voluntario ha sido realmente voluntario

J.C: Realmente, yo considero que las personas necesitan en algunas ocasiones que alguien oprima esas fibras o esos botones internos, eem, no en todos los casos es tan sencillo adaptarse al cambio, pero, eem, como te decía al escucharlos uno identifica que personas son reactivas al cambio y esas son aquellas personas en que las que uno clasifica para exponer el mensaje siempre de una manera, eem, especial en donde puedan, ee, interiorizarlo de la mejor forma.

E: Si un colaborador tuyo, ee, experimenta formas diferentes y nuevas de hacer las cosas ¿cómo se valoriza, recompensa esa experimentación?

J.C: Si una persona identifica nuevas formas de hacerlo normalmente cuando hay reconocimientos, estos reconocimientos se hacen, eem, públicos, eem, digamos que apoyados del área de gestión humana, buscamos que se reconozca la gente vía correo electrónico o vía situaciones a los comités de los

gerentes, para que esa misma persona exponga los, el, digamos el éxito que encontró en algún tipo de manera nueva de hacer las cosas, eem, o también los llevamos, a premiaciones internas donde se reconozca el buen resultado que normalmente es el, la consecuencia o el fin de haber un mejor proceso o identificar un nuevo proceso.

E: Frente a las siguientes afirmaciones que evaluación te merece y ¿Por Qué?

Primero, “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

J.C: Nosotros somos una entidad, eem, conservadora, eem, porque demos proteger los recursos de y la naturaleza a la que pertenecemos que es una cooperativa, eem, sin embargo también dentro de nuestros objetivos tenemos el crecer notablemente, eem, y considero que hay una buena sinergia entre las vicepresidencias comercial y de riesgo para poder hacer que se medien las cargas, es decir crecer mitigando los riesgos, entonces no creo que uno pueda llegar a convertirse en una barrera para el otro, teniendo en cuenta que, eem, existe esa muy buena relación entre dos áreas que normalmente en otra organización son opuestas

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

J.C: No, realmente como te decía, hay una, por la naturaleza conservadora de la organización y por proteger los recursos de nuestros asociados, ee, no se toman decisiones de alto riesgo, ee, y lo más importante es, eem, saber que no se necesita tomar ese tipo de decisiones en este momento porque todavía tenemos, eem, un mundo de asociados propio que explorar, ee, y nuestras ofertas pues realmente no son algo que este salido de lo que la industria o en el sector se maneje.

E: ¿Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?

J.C: Realmente siendo uno de los bancos más jóvenes que existen en la industria tenemos una capacidad de reacción, eem, que comparando con experiencias anteriores que he tenido en organizaciones más antiguas donde los procesos aunque sea invertido más son más lentos por la cantidad de, eem, niveles en los que se tiene que escalar aquí realmente se pueden tomar decisiones que cuando hayan cambios de mercado nos permita protegernos, ejemplo, como compras de cartera, eem, se puede negociar tasas inmediatamente sin necesidad de pasar por protocolos, eem, sino con herramientas financieras que nos permitan entender si el negocio es rentable o no

E: Frente al despliegue de nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, ¿cómo consideras que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿cómo debería reaccionar según tu óptica?

J.C: Realmente es una empresa que desarrolla productos innovadores, está enfocado en algunas comunidades especiales, sin embargo, frente a mi óptica ¿Qué le haría falta a la organización para que ese desarrollo de despliegue de productos sea muy exitoso? Es la capacidad de poderlo comunicar al exterior, ee, considero que son muy buenos productos, pero la organización falla en la manera que lo comunica, en que vende esos beneficios al exterior.

E: Eem, bueno, eem, esta pregunta va muy ligada con la anterior, pero aquí es desde las acciones alta gerencia, ósea desde las acciones qué desde tu cargo puedes emprender.

J.C: ¿Sí?

E: ¿Qué se debería hacer para lograr adelantarse tanto en ideas como en productos novedosos al mercado?

J.C: Realmente, la alta gerencia tiene que estar en una comunicación constante con la vicepresidencia comercial y de mercadeo quienes son quienes realmente diseñan y crean estos productos, la alta gerencia y la regional tiene una responsabilidad distinta que es lograr que la fuerza comercial entienda estos beneficios para poderlos desplegar, realmente, eem, la alta gerencia no tiene aquí un rol de desarrollador de productos, sino de capacitación a la fuerza comercial que permita vender esos productos.

E: ¿Cómo observas la postura competitiva de la empresa?

J.C: Yo creo, que es importante entender que a diferencia de la, los bancos comerciales tradicionales esta empresa tiene entre sus indicadores la satisfacción de los asociados es decir esta empresa no debe ser comparable con los bancos tradicionales como Bancolombia, banco Bogotá, Davivienda, porque su, tanto sus nichos como sus sentidos, su sentido y objetivo son completamente distintos, aunque comparten algunas de estos objetivos como rentabilidad, dar la rentabilidad necesaria para el accionista, este caso el accionista son las misma personas que conforman la comunidad de asociados, entonces no son comparables con empresas de, que normalmente se asume que deberían ser comparables.

E: En pocas palabras la postura competitiva ¿cuál sería?

J.C: Lo importante es definir contra quien compite esta organización, esta organización compite con bancos del mismo tamaño, es decir Finandina, Pichincha y Falabella, y la postura competitiva se da en este caso, a dar mejores tasas de interés, realmente ese es el valor agregado que da frente a estos bancos pequeños, ee, cupos, eem, de exposición a riesgos superiores porque tiene la tranquilidad de conocer el hábito de pago y el hábito de ahorro

de sus propios asociados a diferencia de las entidades con las que si puede, con las que se, con las que compite, eem, que buscan de alguna forma en el mercado clientes desconocidos en este caso el Banco tiene en su ventaja competitiva el conocer a sus propios clientes desde la óptica del ahorro.

E: Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

J.C: Bueno respecto aaa, eem, esa independencia o esa libertad realmente la empresa no es libre sobre las restricciones que hay un manejo político, eem, en donde un grupo de delegados son quienes toman esas decisiones y, e incluso la alta gerencia es quien debe ser ejecutora de esas mismas decisiones.

E: En qué medida identificas la independencia y autonomía de tu cargo

J.C: Lo identifico porque puedo escoger, ee, el equipo con el que quiero trabajar, si existen algunos protocolos que pueden, y, y que busco no dañar las relación para tomar decisiones por lo cual lo prudente es consultarlo, pero, ee, al final de cuentas soy libre para escoger con quienes quiero trabajar y la forma que quiero trabajar, obviamente basados en unos lineamientos y algunas directrices, ee, de la presidencia, pero de alguna forma es bastante libre lo importante creo es dar los resultados correspondientes porque estoy convencido que los resultados no se dan debe haber intervenciones de instancias superiores

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propio jefe?

J.C: ¿Es decir independizarme?

E: Mjm

J.C: Eem, creo que requiere tiempo mayor experiencia y tener claro, eem, lo que uno desearía, eem, emprender en este caso no tengo en la cabeza ninguna



idea de emprendimiento por lo cual enfoco mi energía cien por ciento al ser empleado

E: Mm, frente a la relación qué hay entre la seguridad de tu familia y las decisiones que tomas laboralmente, ¿qué relación hay? ¿Cómo la observas?

J.C: Las decisiones que tomo laboralmente siempre están enfocadas en cubrir las necesidades familiares nunca he tomado una decisión que atente en contra de, eem, la tranquilidad o la relación familiar entonces creo que es fundamental tener claro que uno se mueve en el entorno laboral buscando en mi caso la protección de y la comodidad de mi familia.

E: ¿Qué elementos utilizas para la motivación personal y el éxito de lo que emprendes?

J.C: Discúlpame otra vez

E: ¿Qué elementos utilizas para la motivación personal y el éxito de lo que emprendes?

J.C: ¿Qué elementos utilizo para mi motivación personal? El escalar, eem, aun siguiente nivel laboral es una motivación, creo que es mi mayor motivación, ee, porque considero que en los niveles que he estado, he recogido, ee, obviamente información que me permitiría en los siguientes niveles que pueda escalar para hacerlo mucho mejor y resolver muchas de las inquietudes o destrabar procesos que tiene la organización, creo que mi mayor motivación es esa ascender.

E: ¿Qué herramientas de motivación generas para lograr que tú equipo genere los resultados esperados frente a los nuevos retos?

J.C: Bueno, yo creo que la motivación es un tema individual, eem, yo no motivo a la gente y la gente se auto motiva y más que tengo a cargo un grupo de

gerentes, que en el momento que fueron seleccionados buscamos que tuvieran esa capacidad de automotivación, ee, creo que lo que yo generó es movimientos en el entorno que despiertan esa motivación y que tipos elementos son los que despierto, el poder trabajar con tranquilidad, el poderlos enfocar en las actividades y tareas y acciones tácticas que deben enfocar o en la que deben enfocar su energía para llegar al resultado, creo que mi labor más que motivar es generar un entorno de aprendizaje y de trabajo adecuado para que puedan hacer que esas acciones tácticas que les brindo generen el resultado que ese se desea.

E: Describe cómo es la comunicación en la empresa

J.C: Es una comunicación realmente abierta, es de las pocas organizaciones en las que lo que se considera, ee, los niveles jerárquicos más bajos pueden llegar a los niveles más altos y exponer sus sentimientos e ideas, eem, como en todos los equipos de trabajo hay áreas con las que es mucho más sencillo hablar que con otras, pero en general es una comunicación abierta y respetuosa, eem, con pocos protocolos, por lo pequeño de la organización, ee, es mucho más fácil generar una comunicación de confianza.

E: ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir una idea tanto al equipo como al jefe?

J.C: Comités realmente es, ee, parte de la cultura de la regional, ee, los comités se exponen las ideas y ahí una, eem, una comunicación en dos días donde tanto el jefe como la persona a la que se, se está liderando expresa sus ideas sobre temas particulares.

E: Y por favor indica el rango de edad que te encuentras entre 25 y 29, entre 30 y 34, entre 35 y 39

J.C: Entre 30 y 35

E: Grado de escolaridad, secundaria, pregrado, especialización, maestría, doctorado

J.C: Maestría

E: Indique por favor cuanto lleva en el cargo entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

J.C: Entre tres

E: Ha estado en el mismo cargo en la industria

J.C: En el mismo no

Entrevista Gloria Pascagaza

Duración 16 minutos 51 segundos

Entrevistada: Gloria Pascagaza (G.P)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Glorita ¿qué importancia le vez tú al desarrollo y ampliación de un, de la red de contactos o de networking y de esta manera su impacto en el desarrollo y motivación de tu equipo?

G.P: Es están importante como que, en una ee, organización esa red de contactos se construya y de esta manera se prolongue la existencia de la misma. El cambio del mercado va marcando cada vez más la importancia para desarrollar esas habilidades de networking y así mismo poder motivar al equipo que lo haga. Definitivamente es el insumo para la supervivencia y si el equipo lo entiende, será un equipo de éxito.

E: ¿Cómo desarrollarías tú o cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar contactos y como lo llevas a tu gente?

G.P: Valiéndome de los medios tecnológicos. Hoy en día la tecnología te permite adquirir medios y formas para llegar a otros y a su vez mejorar tus capacidades. De esta misma manera se lo transmito a mi gente.

E: Okey

E: ¿Cuánto tú tiempo y esfuerzo le dedicas a ampliar la red de contactos? A generar nuevos contactos

G.P: Debe ser el que demande, el tiempo necesario que demande, esa red de contactos para garantizar una comunicación más asertiva

E: Glorita, necesitamos que a veces las cosas sucedan, ee, y las redes nos lo permiten, las conexiones con otras personas

G.P:Mm

E: Cómo utilizas tú eso para hacer que, en tu rol, puedan darse las cosas

G.P: Utilizando los medios de comunicación, pero además corroborando que estos lleguen y que sean efectivos, en este caso pues las redes, llámese el correo, llámese eee, la telefonía, llámese eee, todos lo que hace redes.

E: ¿crees tú que, ee, es importante que las personas sientan que tú eres sincera en lo que dices y haces, con el fin de poder movilizarlos con mayor facilidad?

G.P: Si es importante porque eso te da la credibilidad, sin embargo, claramente, ee, a veces no se miente, pero se debe omitir cierta información para no generar pánico, ni generar falsas expectativas.

E: ¿Cómo haces tú para, para, para mostrarte, para que la gente te, te sienta sincera?

G.P: ¿Cómo evidencio? ¿Cómo hago que los demás me sientan sinceros? Uno, ee, siendo coherente entre lo que digo y lo que hago, ee, en todos los aspectos de vida y dos cumpliendo con el ejemplo mis propósitos y los propósitos que ee, asignado como tarea

E: Hay personas las cuales no generan como el filin suficiente con uno, eem, de igual manera ¿tú intentas mostrar interés genuino en ese tipo de colaboradores, aunque no te generen agrado?

G.P Desde mi parte administrativa si porque eso puede lograr romper una barrera que a veces se crea por situaciones puntuales, una persona puede que no me genere agrado porque nos encontramos en un momento coyuntural donde nos estrellamos, siií, yo ahondo y tengo un propósito específico, puedo determinar un acercamiento que finalmente solo fue acercamiento o finalmente me reporte, eem, negocio o me reporte en el conocimiento de una persona que si me va a proporcionar o productividad, confianza.

E: ¿Crees qué tú instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer cuando quieres influenciar en tu equipo?

G.P: No es instintivo, creo que para eso hay que tener, hay que generar relaciones y tener conocimiento del contexto que se quiere influenciar y de la persona en sí, creo que no solo administrativamente se puede influenciar y que el instinto debe venir acompañado de datos y resultados para mover al equipo.

E: ¿Qué elementos utilizas al momento de movilizar un nuevo equipo?

G.P: ¿Qué elementos? Mi parte postural, eem, mi parte de actitud, ee, mi parte ejemplos sigue siendo, ee, creo que eso hace que cuando yo me presento ante los demás, ee, va a inspirar confianza, re, y respeto y directamente lo motivación para iniciar un primer contacto en lo que se desea con el equipo.

E: ¿Eres buena detectando las motivaciones y las agendas ocultas de tu equipo de trabajo?

G.P: No creo, no

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

G.P: Si

E: ¿Cómo logras identificarlas y utilizarlas para motivar?

G.P: Porque como me gusta tanto el contacto personal, como me gusta hablar con las personas de frente considero que puedo establecer actitudes, ee, que, ee, que puedo establecer más información de lo que me expresan verbalmente y de acuerdo a eso lo utilizo, entonces puedo definir un marco a seguir según lo que se necesite, pienso que puedo encontrar necesidades o gustos o intereses que yo puedo utilizar a mi favor.

E: Eem, es fácil para ti desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas.

G.P: Si

E: ¿Qué herramientas utilizas para lograrlo?

G.P: La sinceridad, el respeto, ee, el establecimiento de confianza a través de la interacción

E: En qué medida sientes que tu actuar hace que tu equipo te quiera y se movilice

G.P: En la medida que inspiro respeto, confianza y ejemplo.

E: ¿Qué elementos crees tú que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en la investigación y desarrollo?

G.P: En los elementos que utiliza es la parte de formación y desarrollo, que son las, que aquí la entidad, ha desarrollado no solo a través de la tecnología sino a través de las capacitaciones, ha hecho que la gente tenga un mayor desarrollo y una mayor implementación tecnológica al abrir nuevas líneas de atención.

E: La empresa como muestra la introducción de nuevos cambios, ¿cómo sientes que la empresa te los hace ver a ti?

G.P: ¿Cómo sientes que la empresa te los hace ver a mí? Siento que la empresa me los hace ver como una necesidad de que seamos cambiantes y que estemos a la orden del día en lo que se necesita, normalmente muestra comparativos con otras entidades no solo locales y refleja lo que se está haciendo.

E: Eem, cuando se generan cambios como observas tú, ee, la adaptación a esos cambios y el descarte de las creencias antiguas en los colaboradores a cargo

G.P: Veo que no es fácil y observo que para los chiquitos es más fácil que para algunos de nosotros, aunque aptitudinal mente un cambio para mí no sea, no me lo niegue, veo que es más difícil, asimilarlo en aprendizaje que para las, que para las personas jóvenes que los asimilan con mucha más facilidad en cuanto a aprendizaje, pero a veces en cuanto a aptitud chocan esos cambios.

E: Cómo observas la siguiente situación, cuando un colaborador, ee, experimenta nuevas formas de hacer las cosas se le valora y se le recompensa

G.P: Si, sí. Con reconocimientos públicos, capacitaciones adicionales y ascensos.

E: Bueno, frente a las siguientes afirmaciones que valoración te merecen y ¿Por qué?

Primero, “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

G.P: Es cierto que permitimos que obstaculice el riesgo nuestro crecimiento comercial de la empresa, no obstante, si se mira bajo la óptica de la reglamentación es lógico que se maneje todo bajo un riesgo estricto por el manejo de recursos del público. Pero si se mira frente a oportunidades de abrir mercado, se puede ver que ese riesgo no es protagónico.

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

G.P: Si, mi empresa tiene propensión a los proyectos de alto riesgo. Por lo que ya habíamos conversado. Es una empresa conservadora.

E: ¿Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?

G.P: No son audaces son realistas. Y es que el mercado hoy exige y marca la pauta para la sostenibilidad del mercado. Por ende, la empresa sede estar en esa sintonía.

E: Okey

E: Tú ¿cómo observas, ee, la postura competitiva de la empresa frente al mercado?

G.P: Conservadora a mi parecer, muy conservadora a veces de pronto quee, ee, se nos van algunos negocios por esa postura conservadora. No obstante, se incursionan en nuevas tecnologías que nos permitan estar compitiendo y morder parte del mercado.

E: Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tu postura?



G.P: ¡Juepucha!

E: “Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes”

G.P: Pienso que la empresa debería tener, esas medidas libres deberían ser más competitivas, de hacer más acordes a la competencia del mercado y por la estructura de la organización si se logra percibir mayores restricciones frente a la toma de decisiones.

E: Okey

E: ¿Cómo identificas tú la independencia y autonomía de tu cargo?

G.P: ¿Cómo?, ee, como el nivel de atribuciones que tengo para hacer la tarea de manera responsable y autónoma, cumpliendo con las normas y los parámetros, no solo de mi cargo sino de la responsabilidad que se tiene de cara a la sostenibilidad del equipo a cargo.

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propio jefe?

G.P: Si si

E: En este caso

G.P: Desde el cargo que tengo, eem, no podre se ser autónoma en un cien por ciento, eee, tengo y dependo de áreas como riesgo, áreas como comercial, áreas como operativas, entonces no podría ser mi propio jefe, porque podría convertirme en juez y parte, pero el desarrollo de mi cargo me ha permitido evidenciar habilidades que me permiten hoy tener negocios alternos donde soy mi propia jefe.

E: ¿Cómo observas tu frente a las decisiones has tomado en tu vida laboral y el impacto que tienen con tu familia?

G.P: Hoy son decisiones que, mm, tienen un equilibrio, pero en su momento cuando tuve hijos pequeños sí generaron en mi familia impacto porque hubo algo de descuido hacia mis hijas, y bueno antes mi prioridad no se enfocaba directamente con mi familia sino con mi desarrollo profesional

E: Okey

E: ¿Qué elementos utilizas para tu motivación personal?

G.P: El pensar que Gloria Amanda es primero que todo, a todo nivel, sus sueños, su reconocimiento. Luego mi familia y por último creería que el escenario económico.

E: ¿Qué herramientas utilizas en la motivación de tu equipo para llevarlos al logro?

G.P: Eee, el conocimiento que tengo de ellos hace que me permita, o es que yo, me dé el permiso de, eee, mencionarles sus aspiraciones profesionales, académicas, profesionales, eee, lo que pueden conseguir y otorgarles a sus familias la seguridad frente a cierta estabilidad laboral, lo que nos espera si hacemos la tarea bien, lo que nos va a dar la vida a futuro cuando nos esforzamos y hacemos la tarea okey

E: Descríbeme cómo es la, el proceso de comunicación en la empresa, ee, con la parte externa, con la parte interna, ee, entre equipos, entre subalternos

G.P: Yo considero que el proceso de comunicación es algo sagado y protocolario, ee, las instrucciones están, no solo hay procedimientos establecidos, sino hay instrucciones dadas infortunadamente a veces eem, razón a queee, debemos cumplir algún, debemos cumplir las tareas, debemos cumplir las instrucciones, ee, see, que iba decir que, que see, yo las manejo, no las tergiverso, sino trato de, de que sean aún más, si arriba me piden diez yo les digo mejor abajo que veinte porque pues a ver si logro llegar a los diez, no

sabría definir, e, si es que se tergiversa o si es que se trata de maximizar, porque regularmente entonces que, en Cali llegamos a los ocho mil millones pero mejor digamos que son diez mil a ver si llegamos a los siete mil, pero no logro, no se definirte. Veo que no hay la claridad que debería darse como el ejemplo de la utilidad que te acabo de dar.

E: Okey, mi glorita, ee, ya vamos a hacer, las siguientes preguntas entonces por favor indícame el rango de edad, entre 25 y 29, entre 30 y 40, entre 40 y 50, entre más de 50

G.P: Más de 50

E: El grado de escolaridad

G.P: Tecnología

E: Ee, cuanto tiempo llevas en el cargo en esta entidad

G.P: En este cargo, yo Salí de tesorería, la niña nació, estuve en prepagada, después de prepagada supernumerario, como dieciséis años, diecisiete años tal vez, dieciséis años, diecisiete años tal vez

E: Con ese nivel de autoridad como, ee, o quizás superior has estado en la industria en otro lado

E: Cuantos años, entre tres y cinco, entre seis y diez

G.P: Entre tres y cinco

E: Listo

Entrevista Laura Bohórquez

Duración 19 minutos 31 segundos

Entrevistada: Laura Bohórquez (L.B)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Laurita, ¿cómo desarrollas la capacidad para ampliar tu red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tu equipo?

L.B: Para mí ampliar la red de contactos es crecimiento, ee, y creo que una forma de hacer es el mundo académico cuando se realizan diplomados, seminarios entre otros, empezando por ahí. Lo anterior permite tener crecimiento en mi red de clientes, pues porque al tener una mayor red de contactos tengo mayor posibilidad de llegar a diferentes frentes tanto a personas naturales como personas jurídicas y profundizar desde ahí mis productos, y los de mi gente. Uno lidera y moviliza con el ejemplo, y creo que abrir mercado permite llegar más fácil a las metas y así mismo ayudar a que el equipo lo haga.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo tú le dedicas para ampliar tu red de contactos?

L.B: Tiempo, le estoy dedicando más o menos tres horas diarias y el esfuerzo, pues el esfuerzo en algunas ocasiones es mayor que otras, cuando se requiere gestionar bases que permitan ampliar clientes o cuando se requiere asistir a cocteles y buscar el número que requiere la meta, el llamar repetidas veces hasta conseguir pues como llegar al cliente

E: Laurita, para ti es importante ¿Qué las personas creen que eres sincera en lo que dices y haces, y qué impacto genera esto en la motivación de tus subalternos?

L.B: Creo que es muy importante. Porque desde ahí, es como la base de la confianza si la persona confía en mí, sabe que yo le estoy hablando, ep, sinceramente y le estoy ofreciendo un producto transparentemente, lo va a tomar y vamos a tener una relación de largo plazo. Eso impacta en otros

referidos y a su vez en el crecimiento para la oficina. Yo creo que el equipo valora ese crecimiento y en este caso genera una motivación directa. Ahora bien, también está el momento de verdad cuando tu equipo percibe que la información que se transmite es clara y las acciones como ya las menciones también. Eso impacta en la cultura del equipo y por ende en su motivación o no.

E: ¿Qué, qué herramientas utilizas dentro de tu comunicación para las personas te puedan percibir sincera en lo que dices?

L.B: Primero, les indago, no entro de una pues como a, atacarlos con información que puede que para ellos no sea relevante en el momento, sino indago que necesidad tienen de la necesidad que tienen les cuento la solución que yo les puedo ofrecer desde mi frente contándole los pro y los contra, pues como todo puede que en algún lugar tenga algo mejor, pero pues siendo sincera desde el principio. Entonces la indagación, el escuchar, la postura corporal y el tono de voz son las herramientas que utilizo.

E: Okey

E: ¿Intentas mostrar interés genuino en tus subalternos aun cuando esas personas no son de tu interés o agrado?

L.B: Si, si, interés y la importancia que se merece como persona

E: ¿Por qué?

L.B: Por el respeto que se merece el como persona, como ser humano independientemente de que tengamos alguna diferencia, no quita que en algún momento me pueda aportar algo bueno, si no es así, pues sencillamente como desecho lo que no me ha interesado, pero como el interés lo pongo más como el respeto al ser.

E: Okey

E: Tú como te consideras frente a esta pregunta, ¿Crees tú Qué instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer influenciando a tu equipo de trabajo?

L.B: La mayoría de las veces sí, pero hay momentos en donde uno se deja llevar más como por, la, la prisa del momento o por la emoción del momento y puede que no mida las palabras asertivamente, pero la generalidad es que si, y se da en una gran medida gracias a la experiencia que se tiene en el cargo.

E: Ee, ¿Qué elementos utilizas al momento de movilizar un nuevo equipo?

L.B: Como elemento principal la cordialidad, el presentarme dejando como un antecedente de lo que he hecho hasta el momento para que ellos tengan como una pauta de que, en que se pueden referenciar a lo que tengo información académico, información profesional y personal y, ee, entrando como muy muy tranquila con las personas sin entrar como a generar un choque con la primera impresión, y escuchando sus motivaciones para poderlas canalizar hacia los resultados que quiero obtener de cada uno.

E: Eem,¿ Eres buena detectando las motivaciones de los demás? O las agendas ocultas

L.B: Si, si me tengo como un buen sentido, una buena percepción con las personas

E: ¿Cómo lo detectas?

L.B: Como en la actitud, en la manera en que responden, en cómo se muestran frente a una situación o una solicitud, al pedirle algo especial, como es su disposición, si está interesado, si está interesado en el crecimiento de la organización o si está interesado, en su bienestar propio, si está diciendo sinceramente las cosas como son, si está buscando un beneficio detrás de una mentira o de algo si se me facilita

E: Emm ¿prestas atención a las expresiones faciales de las personas?

L.B: Si, faciales y corporales

E: Y cómo crees que tú puedes utilizarlas, detestarlas y utilizarlas para tu beneficio

L.B: si yo veo que algo que les estoy diciendo, les está mostrando de algo agrado o veo que la atención o si, en su expresión corporal como tal me está beneficiando pues sigo como ampliando la información, si veo que les está generando algún desagrado, paro retomo que la información que haya dado hasta el momento haya sido la esperada y espero tener una respuesta del porque el desagrado, porque la mala actitud de la persona en cierto momento.

E: E, ¿Para ti es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas que están bajo tu liderazgo?

L.B: Sí se me facilita

E: ¿Qué herramientas utilizas para lograr eso?

L.B: Pues desde el principio ser muy cordial, escuchar, ser muy asertiva en la comunicación con la persona, saber que quiere escuchar esa persona y que le puedo ofrecer y esa persona como puede aportar a lo que la entidad requiere.

E: En qué medida sientes que tu forma de ser y actuar hace que la gente te quiera

L.B: ¿De uno a diez? O ¿cómo lo medirías?

E: No, no sé, como tú lo puedas percibir

L.B: ¿Cómo lo percibo?

E: Si

L.B: Digamos que mi manera de ser se me facilita entrar con las personas, no con todo el mundo, porque no con todo el mundo percibe como la misma energía y eso es lo otro, que yo creo muchos en las sensaciones y en las energías de las personas, entonces, e, trato de primera mano con todo el mundo independientemente de cómo me reciban, ser muy amable, muchas personas les agrada, y ya como que bajan un poquito el nivel y nos ponemos a la par o muchas personas les incomoda antes muchísimo más, y más se alejan, pero trato siempre como estar como muy mente abierta a todo

E: Okey, ee, hablemos de la gerencia ¿Qué elementos crees tú, que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en la investigación y desarrollo?

L.B: Yo creo que ellos quieren innovar, que están abarcando muchos frentes y el abarcar tantos frentes al mismo tiempo no les están permitiendo avanzar en ninguno, entonces si ellos quieren que innovemos en la parte tecnológica, en la parte de servicios al cliente, pero internamente antes de generar como una innovación a nuestros usuarios, asociados o clientes, tenemos que innovarnos nosotros internamente tanto en los procesos, en los tiempos de respuesta, ósea permitirse un proceso de innovación que les permita robustecer la cultura interna. No obstante, en lo que se logra ver el permitir que la gente aporte sus ideas y valorarlas es un buen camino.

E: Ee, tu como identificas acá en la empresa la introducción de nuevos cambios, bien sea en productos, servicios y tecnológicos ¿cómo percibes esos cambios? ¿Cómo haces? ¿Cómo crees que la empresa te los baja?

L.B: Pues la información lo que he podido percibir aquí hasta el momento es que se genera algún cambio o alguna novedad independientemente que sea proceso o producto y llega es al momento que ya está aprobado, no llega en un momento como una preprueba de que opinan, se va a hacer así, que les mejoraría, o que le quitarían, sino que llega se establece y así lo tenemos que



asimilar, y así lo tenemos que seguir, con los procesos y con los cambios que se generen en los productos.

E: Cómo observas, ee, la voluntad de las personas frente a los cambios, ee, que se, que se generan, ósea es fácil, es difícil, la gente lo hace a voluntad o genera resistencia

L.B: En la mayoría de veces sí, ven que hay una conveniencia de por medio, de que eso les va a beneficiar de x o y manera son muy asertivos a recibir si no si se ve un poco de resistencia, un poco de, ee, como por decirlo cómo de manera, cómo de jartera a hacer el tema de los proceso y lo hacen más como porque ya es una directriz de su cargo porque deben hacerlo, pero si ve es muy muy agradable, cuando ellos ven, que se ve, que, hay una motivación de por medio, de que ellos van a tener una ganancia automáticamente lo acogen y lo van haciendo sin problema

E: Frente a las siguientes afirmaciones que evaluación te merece y ¿Por qué?

La primera, “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

L.B: Hay es ¿cómo lo calificaría yo, A nivel de la empresa?

E: Si cómo, que evaluación te merece es, esa afirmación “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

L.B: Hay lo evaluado es cómo, en qué escala, bueno, malo, regular

E: No, cómo tú ves eso afirmación, lo ves real, no lo ves real

L.B: Si es real, es real

E: Si lo percibes así

L.B: Si lo percibo de esa manera

E: La segunda es “mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

L.B: Pues por el sector en el que estamos, todo es un alto riesgo porque estamos, ee, poniendo en riesgo nuestro, nuestro patrimonio, nuestro dinero más que todo el de la cooperativa, pero, no, no siempre porque siempre arriesgar un poco, podría generar alguna ganancia entonces no la veo, así como tan fuerte.

E: ¿Debido a la naturaleza del mercado en el que nos movemos, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa?

L.B: Siempre

E: Cuéntame, ¿cómo tú, e, observas que la empresa maneja, eem, la competencia?, ¿cómo tiene su manejo de la competencia?

L.B: Pues yo veo que al catalogarnos, o al tener todos como en la mente que somos un banco pequeño y nos tienen un poco sesgados y podemos llegar a igualarnos o a generar productos ganadores, a diferencia de los, de los bancos grandes, tenemos como hacerlo, pero el que, digamos desde cabeza este que somos un banco pequeño, que nos tenemos que medir con bancos pequeños si nos tiene un poco limitados y no estamos llegando a ser lo que la competencia está haciendo, como por eso no tenemos tanta presencia, ni tan buena posición en el mercado, como lo puede tener otro banco independientemente del mercado

E: Entonces, frente, frente a tu óptica ¿cómo debería reaccionar? el banco frente a ese despliegue de nueva tecnología, nuevos productos que el mercado ofrece

L.B: Ser muchísimo más competitivos, mucho más audaces, con lo que, con lo productos que nosotros tenemos podemos llegar a tener muy buenos clientes independientemente de que no seamos un banco triple A, pero si debemos como abrirnos mucho más y quitarnos de los ojos la venda de que somos un banco pequeño, tenemos muchas cosas que no tiene los bancos grandes que nos permitirían a nosotros posicionarnos de una mejor manera, pero internamente estamos muy segados y muy limitados, limitan a ciertos tipos de mercados, a cierto tipo de clientes que nos podrían generar a nosotros mucha ganancia

E: Em, Laurita frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

L.B: Negativo

E: ¿Ósea? ¿Cómo lo ves?

L.B: Si, si es un poco agobiante

E: Si

L.B: Si

E: ¿Cómo identificas tú la posibilidad o la independencia y autonomía de tu cargo?

L.B: de uno a diez, digamos que la independencia y la autonomía yo lo veo en un cuatro

E: ¿Por qué?

L.B: Porque hay muchas cosas que están limitadas a nosotros, ee, desde la figura de gerentes porque al querer innovar al querer traer o lo que hablamos anteriormente, eem, muchas políticas que ellos tienen o ante la competencia o

ante alguno de los nichos de mercados nos limitan a nosotros y también estamos todavía muy sesgados, muy amarrados al control interno de la oficina.

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propio jefe?

L.B: Sería un tema retador y de una gran responsabilidad que, si uno tiene la suficiente motivación, las ganas, la convicción, lo logra, lo logra y lo hace bien, pero no deja de hacer falta, como un ejemplo a seguir, un mentor que uno lo tenga más como, más que tener un jefe, tener una figura de un líder

E: ¿Cómo observas tú en tu vida la relación que hay entre las decisiones que has tomado y el impacto que hay de ellas en tu familia?

L.B: Marcan, marcan mucho

E: Pero ¿si estás relacionadas?

L.B: Si están directamente relacionadas y todo, todo es proporcional tanto decisiones buenas o malas que tomen nivel familiar pueden afectar mi trabajo o viceversa, entonces sí, si marcan una pauta y un diferencial importante en cada una de las decisiones que tomo

E: ¿Qué elementos utilizas para la motivación personal y el éxito de lo que emprendes?

L.B: Eem, mi, mis metas personales, mis sueños, más que cualquier cosa, el amor de mi familia, la, la, el querer siempre como el orgullo de ellos y el crecimiento, crecimiento personal, siempre está de primera mano, motivación la tengo por mi pues día a día, el ver cómo, eel mis papás en este caso se sienten tan orgullosos pues de tanta cosas que yo he logrado eso es como mi mayor motivación, y cuando veo, cuando pasa algo que yo digo como que huy paremos un momento pienso en ellos, ep, relaciono mucho lo que ha pasado, lo

que hemos logrado, lo que tenemos y lo que podemos llegar y ya como que le bajamos un poquito al nivel y vuelve otra vez la motivación al cien

E: E, ahora ¿Qué herramientas tu utilizas para que tus equipos o la gente que está en tu equipo logre la motivación necesaria para que se alcancen los resultados esperados?

L.B: Lo que, lo que te comentaba hace un momento yo procuro indagar en el primer contacto con las personas a ver si son casados, si están estudiando, si tienen proyectos de comprarse su vehículo, si tiene algo material de por medio que eso es lo que principalmente jala, entonces tener una comunicación asertiva con ellos decirles bueno miren tenemos este reto si lo llegamos a ti eso te va a ayudar con una cuota del carro, te va a ayudar con el viaje que quieres hacer a playa con tus hijos, te va a ayudar a salir de una deuda, meterme más como en la parte personal, en su parte financiera que es pues lo que más nos mueve a nosotros para generarles a ellos una motivación adicional.

E: Bueno, cuéntame, ee, por favor cómo tú percibes la comunicación, entonces, ee, cómo tu percibes la comunicación acá en la empresa, es una comunicación fácil, ee, amena, ee, cuando te comunicas con tu jefe como lo haces, cuando te comunicas con tus compañeros, con tus subalternos, cómo es el proceso de comunicación, cómo lo observas

L.B: En si depende de cada uno de, de las personas porque a cada se ve y percibo dos figuras, hay personas, hay figura de jefe y hay figura de líder, entonces cuando tú puedes sentar, sentar a hablar con la persona que es tu líder tienes todas la confianza de contarle las cosas cómo las estas percibiendo, cómo la estás sintiendo y a lo que quieres llegar, para llegar como un punto común de solución, ya cuando tú hablas con tu jefe ya es como la comunicación más restrictiva o más como enfocado al número al resultados, más que decirle que porque no se dio el número y porque no se ha dado el resultado de, que

hay detrás de eso, entonces sí, si hay una combinación y hay personas dentro de la organización con que un siente que pueda tener, ya sea la una o la otra, para, con el equipo de trabajo pues ya también es como ellos lo perciba y aptitud tiene uno para generarles a ellos una comunicación porque si y quiero motivarlos, no puedo llegar a gritarlos, no puedo llegar con un mala cara, no puedo llegar de mal, sino decirles a ello mire si se puede, darle como pautas, como ejemplos, como decirle mire lo vamos a lograr esto, vamos a hacerlo de esta manera y siempre con una, con una energía y con una expresión agradable, que ellos les guste, que ellos les atrape

E: Okey, por último, Laurita rango de edad que te encuentras entre 25 y 29, entre 30 y 34, entre 35 y 39

L.B: Entre 25 y 29 afortunadamente

E: Grado nivel de educación tienes secundaria, pregrado, especialización, maestría

L.B: Pregrado

E: Ee, cuanto tiempo llevas tu digamos sino bien el cargo, pero el mismo nivel de cargo, que, que estas ejerciendo ahorita entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

L.B: Entre tres y cinco años

E: Ee, en el sector, has manejado también tú mismo nivel de cargo ¿verdad?

L.B: Tuve uno más alto

E: Y estuviste en ese cargo entre 3 y 5, entre 6 y 10

L.B: Entre tres y cinco

E: Listo

Entrevista Moisés Toscano

Duración 27 minutos 43 segundos

Entrevistada: Moisés Toscano (M)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Listo Moisés, entonces ¿cómo desarrolla la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de su equipo?

M: Por lo general tengo una base de personas muy robusta dada la larga experiencia que tengo, esto me permite a través de referidos seguirla ampliando e impactar en los resultados de la unidad de negocio. He entonces creo que el impacto en el desarrollo y motivación del equipo se da directamente proporcional en la medida que se proporcione al equipo el insumo necesario para lograr las metas.

E: Sí, ¿Cuánto tiempo y esfuerzo usted dedica en generar nuevos contactos o en fortalecer los que ya tiene?

M: En la gestión comercial cada instante que uno tenga es la oportunidad de generar un nuevo contacto, ahí a su vez la consolidación de este. Y buen el esfuerzo, creo que cada vez es más sencillo dada la experiencia que se tiene.

E: Usted personalmente ¿Cómo se cualifica en la construcción de relaciones con personas influyentes en el trabajo y eso como lo potencializas en tu equipo?

M: No yo me considero muy bueno. Sí, pues de ahí que... pues el conocimiento que tengo... eso es una de las fortalezas en la construcción de relaciones personales. Lo otro es la habilidad política que he acentuado permitiéndome

ser delegado en la cooperativa y en el fondo de empleados durante varias elecciones. Esto definitivamente genera oportunidades que bajo a mi equipo permitiéndoles tener contacto con esas relaciones y así buscar oportunidades nuevas de negocios.

E: ¿Es importante que las personas crean que eres sincero en lo que dices y haces y qué impacto genera esto en la motivación de tus subalternos?

M: Sí claro. La confianza y la credibilidad se generan desde la sinceridad y transparencia que el equipo percibe. Ahora un equipo que se siente cómodo es un equipo que puede llegar a dar mayores resultados. Cuando hablamos de comodidad me refiero a la motivación que cada uno debe tener para lograr el impacto deseado.

E: Cuando usted se comunica con su equipo ¿Qué herramienta utiliza para reflejar sinceridad en sus palabras y acciones?

M: Creo que la claridad en lo que espero es la herramienta más importante.

E: ¿Intentas mostrar interés genuino en tus subalternos aun cuando esas personas no son de tu interés o agrado?

M: Intento que cada persona que está bajo mi dirección se alinee a la cultura de la organización y adicional este enfocada en los objetivos a alcanzar. Ahora, trabajo en todo mi equipo para llevarlo a lo que la empresa necesita y si alguno definitivamente no lo logra, pues debe salir.

E: Okey ¿Cree usted que instintivamente sabe lo correcto para decir o hacer influenciando a su equipo?

M: Sí, cuando se tiene una experiencia específica se logra identificar por posturas corporales, por resultados en los diferentes indicadores, lo que el



colaborador está viviendo y de esta manera instintivamente sé cómo poderlo influenciar.

E: ¿Qué elementos utilizas al momento de movilizar un nuevo equipo?

M: ¿Qué yo utilice? He inicialmente creo que la empatía es una de las herramientas que utilizo y luego de eso la lectura del equipo para abordarlos de manera que pueda conectar con ellos. Pero definitivamente el hacerlos sentir que son importantes y parte fundamental del equipo.

E: ¿Es bueno detectando las motivaciones y las intenciones ocultas su equipo?

M: Sí claro, el trabajo diario permite detectarlas, a medida que uno va trabajando el mismo equipo va reflejando cualidades, fortalezas y que oportunidades de mejora pueda tener.

E: ¿Presta mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

M: Sí claro, porque hay momentos que sin estar mirando yo sé que me están arrugando la cara jajaja

E: ¿Cómo las identifica y las usa para su beneficio?

M: Pues no tanto para el beneficio, más bien es como para corregir... o darle a corregir a la persona, porque la persona es la que corrige no uno, entonces uno habla de ciertas situaciones como saliéndose un poquito del día a día, ya como algo muy personal con la persona, le da a entender ciertas situaciones y pues la persona estará presta o no a reaccionar, a cambiarlas o a modificarlas ¿no?

E: ¿Es fácil para usted desarrollar una buena relación con la mayoría de personas a su cargo?

M: Sí

E: ¿Qué herramientas utiliza para lograrlo?

M: el conocimiento del negocio y la oportunidad de llevarlos a tener el mismo. La buena comunicación que se genere en el equipo y la sinceridad que se transmita, adicional a la cordialidad con que se trabaje.

E: Okey ¿Usted puede hacer que la mayoría de las personas que interactúan con usted se sientan cómodas y tranquilas a su alrededor?

M: Sí claro.

E: ¿Cómo logra eso?

M: Eeeh, ayudándolas, ¿no?, o sea más que todo la parte aquí laboral que uno ve, como siendo esa persona proactiva con cualquier pregunta que le hagan o cualquier situación que le presente a la persona, entonces como estar siempre presto a esa ayuda ¿no?

E: Okey ¿Qué elementos utiliza para que su comunicación fluya de manera fácil y efectiva con el equipo?

M: eeeh, primero el respeto en el manejo de los contenidos, segundo, la claridad de los que se espera, y tercero el seguimiento que se genere en el equipo, crep que eso permite generar un grado de efectividad óptimo.

E: ¿En qué medida siente que su actuar hace que el equipo lo quiera?

M: en gran medida creo que genero empatía, dado que intento conectarme con mi equipo y poderlo llevar a mejorar sus habilidades

E: Listo ¿Qué elementos cree usted que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en investigación, desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones en la empresa?

M: ¿Qué elementos? Uno de ellos es la comunicación abierta frente a estos temas, permitiendo que la gente ponga sus ideas en contexto con lo que se

desea innovar. Otro de los elementos es el reconocimiento monetario o interno que se surte frente al proceso de innovación. Por último, el estar validando que pasa en el contexto internacional y proponer recursos en favor de estar en esa misma línea.

E: ¿En la empresa cómo identifica la introducción de los nuevos cambios tanto en productos como en servicio y su impacto en los colaboradores?

M: Desde mucho tiempo atrás la empresa ha venido de cambio en cambio, entonces el personal que llega ya viene con ciertas habilidades y capacidades que permiten adaptar de una forma más rápida el cambio... actualmente hay un personal muy joven, son personas que están prestas al cambio, igual nosotros hemos vivido también muchas transformaciones, entonces ya nos acostumbramos a que en cualquier momento pueda haber cambios sustanciales o cambios que marquen diferencias.

E: ¿Cómo observa el cambio voluntario para descartar creencias antiguas y explorar nuevas? y ¿Cómo se valora esa recompensa a la experimentación con los nuevos colaboradores?

M: Pues estar uno presto al cambio no es tan fácil, por lo general hay personas que se casan con lo clásico y no están dispuestas a cambiar... Pero eso ya también está mandado a recoger en cualquier empresa, ya todo el mundo tiene que cambiar el chip y estar preparado a cualquier cambio que se presente. Acá se recompensa el cambio de una manera importante, con ascensos, recompensas monetarias, entre otras...

E: ¿Y la empresa valora esas nuevas ideas de los colaboradores o no?

M: Pues no es que los valore, simplemente la persona debe mostrarlas, puede estar amarrado al salario, que gane una comisión, dependiendo de las ideas que traiga, la persona puede ser exitosa

E: Frente a las siguientes afirmaciones ¿Qué evaluación le merecen? y ¿Por qué? Entonces yo le voy a dar una frase y usted me dice que opinión merece de eso:

Permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa

M: Eeh, Hay situaciones que se pueden medir de ser riesgo, sí, y de pronto para que no entorpezca en el actuar diario. No le voy a decir que nos tenemos que saltar el procedimiento, no, simplemente... igual los cambios de nosotros tienen decisiones, dentro del perfil hay una que se llama toma de decisiones, entonces dependiendo de esa toma de decisiones uno decide si continua o no continua con la situación o con la gestión que se esté realizando

E: Mi empresa generalmente tienen una fuerte propensión a los proyectos de alto riesgo con posibilidades de rendimiento muy altos.

M: Sí... sí.

E: Debido a la naturaleza del mercado, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr objetivos de la empresa.

M: Pues todo... sí... pero todo también depende de la seguridad que usted vea, entiéndase como esa seguridad si vamos a vincular un cliente, tener las precauciones del caso, conocer, realizar visitas que tal se comporta el negocio al cual vamos a tener relaciones, bajo la seguridad que se exige en la empresa. No quiero decir que eso entorpezca, pero si debemos seguir la norma.

E: ¿Cómo evalúa el manejo que la empresa tiene con los competidores?

M: No, estamos muy competitivos, de acuerdo con... lógico que hay competencia que tiene un músculo financiero muy fuerte, nosotros somos

pequeños, estamos empezando pues... pero estamos muy competitivos actualmente.

E: Frente al despliegue de nuevos productos y servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, de operación, etc., frente a todo el despliegue de nuevos procesos. ¿Cómo considera que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿Cómo debería reaccionar según su óptica?

M: No, ella reacciona... va a la par, porque la idea no es quedarse uno atrás, siempre va a existir lo que hablábamos ahorita del cambio, estamos en constante cambio y eso depende también de todo lo que surja en el mercado y en el sector financiero.

E: ¿Qué acciones debería emprender la alta gerencia de la empresa para lograr una fuerte tendencia a adelantarse a otros en la introducción de nuevos productos o servicios?

M: Pues nosotros vamos un poco lentos pero seguros jajá ¿Sí? Lentos pero seguros. En Cali están trabajando sobre proyectos de cambio tecnológico y estructural, y uno de los proyectos es tener ahorita un sistema más robusto en las plataformas y en la atención al cliente, pero en este caso nosotros validamos el riesgo con medida.

E: Listo ¿Cómo observa la postura competitiva de la empresa frente a la competencia? Ya es acá como actitud más que de productos y servicios, en la cultura, en las...

M: No, no, o sea, estamos muy a la par en la cultura y es como todo, muchas personas pueden amar al Banco como otros pueden detestarla, eso pasa en otro banco lo amarán otras personas y otras lo detestarán, nosotros estamos ahí.

E: Frente a los desafíos que genera el mercado ¿Cómo ve la adaptabilidad de la empresa? Por ejemplo, en el sector se ven que salen prestamos en línea, se apertura productos a través de una aplicación, por darle un ejemplo, tienen oportunidad de generar procesos con el exterior ¿Cómo ve usted ese mercado y los desafíos que tiene el banco para generarlo? Competitividad

M: Pues está muy parejo, porque yo como cliente de otros bancos, también encuentro que allá se llama de una forma acá se llama de otra, por ejemplo, lo que aquí llamamos cupo global, que es tarjeta de crédito, libre inversión y rotativo, entonces por ejemplo, yo soy cliente de Itaú, allá me dieron un libre inversión, o sea, me dan un cupo y ese cupo me lo distribuyen en esas tres cosas, me dieron un libre inversión, me dieron un cupo rotativo y a su vez me dieron una tarjeta, entonces allá es crédito... le dicen libre inversión, o sale uno por campañas, aquí le decimos cupo rotativo, entonces si como vamos a la par, de pronto, las compras de cartera lo mismo, tanto con tarjeta, entonces se maneja más o menos el mismo idioma.

E: Okey. Frente a la siguiente expresión: Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes. ¿Cuál es su opinión?

M: ¿Agobiantes? No, está bajo las exigencias normales de cualquier entidad financiera que exija, digamos, unas metas... Es que ¿Qué tal no le exigieran a uno? Jajaja

E: Jajaja listo, bueno ¿Cómo identifica usted la independencia y autonomía de su cargo?

M: Lo que pasa es que uno tiene es que creérselas, si no está el gerente, es usted el que toma las riendas, y es el que toma ciertas decisiones, porque uno también tiene toma de decisiones, pero también debe saber hasta dónde va. Pero la independencia la tenemos total.

E: ¿Qué opina de la opción de ser su propio jefe?

M: Ah no pues la verraquera jaja, no pues eso ya vendría siendo... contemplarlo uno dentro de su forma de vida como en un plan B, pues la idea es... sería rico ¿no? Ser uno... aunque sabe uno que siendo uno su propio jefe es cuando más trabaja, en tiempo ¿no? no es que diga que no estemos trabajando, no, simplemente en tiempo, porque es cuando uno más madruga y es cuando uno más trabaja hasta más tarde

E: ¿Cómo observa la relación entre sus decisiones laborales frente a la seguridad de su familia?

M: ¿Cómo qué?

E: ¿Cómo observa la relación entre sus decisiones laborales frente a la seguridad de su familia?

M: Pues yo soy una persona que separo mi familia y separo mi trabajo, cuando estoy en mi trabajo, es mi trabajo.

E: Pero, por ejemplo, ¿Una decisión laboral usted la toma con base en la seguridad de su familia?

M: No yo tomo las decisiones independientemente de eso, sí, lo que pasa es que para tomar una decisión si contempla un plan b y un plan c, pero si soy muy independiente en ese sentido... morirme de hambre no me voy a dejar morir, pero si tomo mis decisiones independientemente de mi familia.

E: ¿Qué elementos utiliza para su motivación personal y el éxito de lo que emprende?

M: Mi familia es un elemento muy motivador y otro de ellos es el reconocimiento. Creo que para lograr algo debe haber pasión y amor en lo que se hace.

E: Okey, ya casito vamos a terminar. ¿Qué herramientas de motivación genera para lograr que su equipo genere resultados esperados frente a nuevos retos?

M: Pues una es seguimiento, estar pendiente mucho en la labor que se tiene que hacer y de que realmente lo están haciendo. Infundirle una seguridad y que realmente la labor que se coloque se haga a conciencia, por ende, esa es el segundo elemento, generar conciencia en el equipo.

E: Describa ¿Cómo es la comunicación en su empresa?

M: Abierta, excelente, abierta, abierta con todo el mundo.

E: ¿Qué opinión le merecen los medios de comunicación de la empresa?

M: No, son excelentes porque lo viven informando a uno, tanto por la internet, correo electrónico, mensajes de texto, actualizaciones por el celular, marketing dinámico.

E: ¿Cómo define la comunicación con su jefe en cuanto a frecuencia, claridad e intensidad?

M: De uno a diez, diez.

E: ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir una idea tanto a su equipo como a su jefe?

M: Reuniones, verbalmente, aunque lo hacemos también por medio del correo o estilo campañas, dando a mostrar lo que nosotros queremos por medio de una cartelera.

E: Estas preguntas ya son preguntas demográficas. ¿En qué rango de edad se encuentra usted? Entre los 35 y 39, 40 y 44, 45 y 49, 50 y 54.

M: 50 y 54



E: ¿Qué tipo de educación tiene? ¿Primaria, secundaria, pregrado, especialización, maestría?

M: Pregrado

E: Por favor indique cuánto tiempo lleva usted en el puesto en el que está, como director, entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

M: 6 y 10

E: En el sector ¿Ha trabajado a parte del Grupo empresarial? ¿Ha trabajado en otros bancos?

M: Sí

E: ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en el sector, diferente del Banco?

M: No, como un año

Entrevista Fabián Aguilera

Duración 19 minutos 02 segundos

Entrevistada: Fabián Aguilera (F)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tu equipo?

F: Pues básicamente, técnicas de comunicación, digamos que relacionamiento, me parece súper importante, y es lo que permite la apertura de mercado. Y para que esto impacte en la motivación del equipo debe haber ejemplo, si se traen negocios, se mueve la caja y eso motiva.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo dedica en el trabajo para generar red con otras personas?

F: el 70% del tiempo lo estamos haciendo, con clientes nuevos, clientes actuales y por amigos, por conocidos, por vague propia, pues generalmente lo estamos haciendo todo el tiempo. No, pues... siento que me queda fácil, o para mí es fácil, pero la cantidad que me exige, pues digamos que hace que sea fuerte, pues a mí no es de pronto me sea difícil conseguir el contacto, si no como ese número de contactos que tiene que tener mayor y mayor y mayor y pues obviamente el nivel de esfuerzo es más alto.

E: ¿Cómo se cualifica en la construcción de relaciones con personas influyentes en el trabajo?

F: Pues básicamente, enseñando a las personas cómo deben llevar una relación con las demás personas, con los muchachos, cómo llevar relaciones efectivas con las demás personas. Me considero bueno.

E: ¿Es importante que las personas crean que usted es sincero en lo que dice y hace?

F: 100% Porque de ahí depende en que los equipos lleguen o no lleguen a la meta deseada.

E: Cuando se comunica su equipo ¿Qué herramientas utiliza para reflejar sinceridad en sus palabras y acciones?

F: El ejemplo y me gusta ser muy dado a que ellos enseñen también, cuando uno enseña básicamente es que ellos lo multipliquen, que sean multiplicadores. Adicional al ejemplo, la expresión corporal es otra herramienta.

E: Okey ¿ intentas mostrar interés genuino en tus subalternos aun cuando esas personas no son de tu interés o agrado?

F: Sí señor. Hoy los resultados se basan en equipos y aunque haya personas que no generen empatía, la función de un líder debe siempre estar por encima de cualquier interés particular.

E: ¿Cree usted que instintivamente sabe lo que es correcto para decir o hacer influenciando a su equipo?

F: Instintivamente no, por eso hay técnicas que le permiten influenciar. En este caso el manejo de inteligencia emocional de Goleman entre otras por nombrarle.

E: ¿Qué elementos utiliza al momento de motivar a un nuevo equipo de trabajo?

F: Primero que todo, seguridad de mí mismo, conocimiento de lo que voy a decir y un objetivo claro de lo que voy a obtener. Adicional a eso la lectura del auditorio y el manejo de efectores.

E: ¿Es bueno detectando las motivaciones y las agendas ocultas en sus equipos de trabajo?

F: Creo que sí, básicamente conversando con la gente y en el día a día se ven las motivaciones de las personas. Ahí lo importante es estar atento y saber leer al equipo.

E: ¿Presta mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

F: Total, muchísimo.

E: ¿Cómo las identifica y las usa para su beneficio?

F: De acuerdo a la personalidad que tiene la persona se sabe si está bien, si está mal, si esta aburrido si esta triste, si tiene un problema; y eso digamos que en parte también de comunicación me permite a mi saber ¿Qué tiene?, ¿Qué

pasa?, ¿Qué tengo yo que le puedo ofrecer?, y utilizar eso para que me ayude a mí, tratando de solucionar sus problemas o la situación que tenga.

E: Okey, ¿Es fácil para usted desarrollar una buena relación con la mayoría de personas a su cargo?

F: Pues siento... pues sí, pienso que sí...

E: ¿Qué herramientas utiliza para lograrlo?

F: La buena comunicación, la transparencia, digamos que... la sinceridad y la esencia mía.

E: ¿Puede hacer que la mayoría de las personas que interactúan con usted se sientan cómodas y tranquilas a su alrededor?

F: Eso intento.

E: ¿Cómo logra eso?

F: Haciéndoles ver y sentir que son importantes para mí y que pueden ser unas personas que le puede en determinado momento apoyar o ayudar que las cosas que necesita y quiere pasen.

E: ¿Qué elementos utiliza para que su comunicación fluya de manera fácil y efectiva con el equipo?

F: Lo mismo, la seguridad en lo que yo pienso y una mirada de transparencia en lo que le digo a esa otra persona.

E: ¿En qué medida siente que su actuar hace que la gente lo quiera?

F: O en gran, pues en... cuando digo en gran, pero en buena medida porque, porque eso me muestra el tipo de... eso lo corroboro con el tipo de relaciones

que tengo con las personas y el... la cantidad de conflictos que puedes llegar a tener y que no tengo ni he tenido.

E: ¿Qué elementos cree usted que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en investigación, desarrollo, liderazgo tecnológico e innovaciones?

F: La oportunidad de participación que le dan a los equipos, la oportunidad de despedir y la oportunidad de participar en esos cambios.

E: ¿En la empresa cómo identifica la introducción de los nuevos cambios tanto en productos como en servicio y su impacto en los colaboradores?

F: Con la comunicación directa entre los niveles que hay de la organización. Los canales de comunicación son adecuados y garantizan que todas las personas sepan los cambios en qué contribuyen y en qué se ven involucrados.

E: Listo, ¿Cómo observa el cambio voluntario en la compañía para descartar creencias antiguas y explorar nuevas alternativas? y ¿Cómo se valora esa recompensa la experimentación en los colaboradores?

F: ¿Cómo lo veo yo? De acuerdo a mi deseo de crecimiento.

E: Okey

F: Lo valoro así y ¿Cómo lo he sentido y lo he vivido? En que realmente cuando se tiene la disposición y el deseo de aprender y crecer se puede lograr y pues por el momento somos nosotros quienes hemos tenido como la respuesta en oportunidad de materializar en la organización.

E: Frente a las siguientes afirmaciones ¿Qué evaluación le merecen? y ¿Por qué?

Primero. Permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para la empresa.

F: Pues digamos que el sector en el que estamos nosotros, es un sector en el que el riesgo juega un papel muy importante pero muchas veces la oportunidad de crecimiento ha sido por ese nivel de riesgo tan cerrado que tiene y de pronto no da la oportunidad de crecer, obviamente el riesgo aumenta, pero la probabilidad también de ingreso y beneficio para el banco puede ser mayor también.

E: Okey. Mi empresa generalmente tiene una fuerte propensión a los proyectos de alto riesgo.

F: No, digamos que considero que es una empresa es muy meticulosa con ese tipo de crecimientos y creo que es lo que la hace estable y atractiva.

E: Debido a la naturaleza del mercado, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr objetivos de la empresa.

F: Siento que sí, siento que sí y el banco fusionado con el grupo, creo que es una de las apuestas más importantes, porque eso lo identifica frente a otros que no tienen portafolios que nosotros sí tenemos.

E: ¿Cómo evalúa el manejo que la empresa tiene con los competidores?

F: Pues digamos que el banco se ha enfocado siempre en maximizar sus resultados, en cumplir los presupuestos, digamos que haciendo un (Benchmarks min 11:10) de lo que son productos en el sector, pero siempre atándose o aferrándose mucho a lo que es la normatividad, pero obviamente enfocado siempre en el cumplimiento de resultados. Digamos que es muy acertado y muy aterrizado en las proyecciones que tiene.

E: Frente al despliegue de nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnologías de operación, etc., frente a las nuevas disrupciones. ¿Cómo considera que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿Cómo debería reaccionar según su óptica?

F: Pues digamos que frente al mercado reacciona, pero obviamente no tenemos el músculo necesario para reaccionar de la forma en que debería reaccionar y ¿Cómo debería reaccionar para mí? Es fijándose en la banca no nacional sino en el internacional para empezar a innovar en un tema en que nosotros podamos en dado punto no solamente igualar sino superar los beneficios y los servicios que tiene la banca internacional.

E: Es muy acogido a esa respuesta ¿Qué acciones debería emprender la alta gerencia de la empresa para que sucedan esas cosas?

F: Conocimiento de mercado internacionales, y digamos enfocado en potencias ¿No? No enfocarnos en países de..., pueden ser vecinos nuestros o casi vecinos, pero creo que con una visión más abierta.

E: Okey. Frente a los desafíos que genera el mercado ¿Cómo ve la adaptabilidad de la empresa?

F: Es una empresa que reacciona, como lo dice la pregunta, o sea, no propone, es más reactivo y siento que pues muchos bancos que tienen el músculo para generar el cambio a una velocidad mayor a la nuestra, pues obviamente nos llevan la ventaja en cuanto a oferta y mercado; en cuanto a la oferta que nosotros tenemos.

E: Frente a la siguiente expresión: Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes. ¿Cuál es su opinión?

F: Pues agobiantes no me parecen.

E: Okey ¿Cómo identifica usted la independencia y autonomía de su cargo?

F: Nosotros tenemos dentro de nuestro procedimiento y nuestro reglamento, digamos que unas autonomías, pero obviamente teniendo en cuenta los procedimientos del banco y del tipo de negocio, pues obviamente no tenemos la autonomía total, estamos sujetos a consideraciones de otras áreas, pero digamos que por el tipo de negocio pues se da de esta manera.

E: ¿Qué opina de la opción de ser su propio jefe?

F: Pues digamos que ya depende también de la visión que tenga uno del resultado, en mi caso pues es muy bueno porque sé qué quiero lograr con los objetivos y sé qué objetivos tengo y estoy totalmente seguro de que quiero alcanzarlos, entonces digamos que eso me da la opción de tener unas libertades, pero obviamente lo mismo, el tipo de negocio por procedimiento, no lo permite.

E: ¿Cómo observa la relación entre sus decisiones laborales frente a la seguridad de su familia? ¿Están ligadas, no están ligadas?

F: Claro, claro que están ligadas, porque obviamente las decisiones que tome acá van a influir en cuanto a tiempo y calidad con mi familia. Digamos que parte de ahí ser muy equilibrado en ese tipo de decisiones.

E: ¿Qué elementos utiliza para su motivación personal y el éxito de lo que emprende?

F: ¿Qué motivaciones? Eeh...

E: Sí, ¿Qué elementos utiliza para su motivación personal?

F: La autocapacitación, las actividades, bueno obviamente el estudio, pues prácticamente es eso



E: ¿Qué herramientas de motivación genera para lograr que su equipo obtenga los resultados esperados frente a nuevos retos?

F: Pues yo creo que lo más importante es generar los espacios y el ambiente para que la persona entienda lo que es lo que tiene... lo que debe hacer, cuál es el compromiso en su rol, sepa que es lo que tiene que hacer en ese compromiso, sepa cuales son los resultados y obviamente como que tenga el acompañamiento para que pueda lograrlo, o sea, es mostrarle a la persona que realmente si lo puede hacer.

E: Listo, ya vamos a acabar. Describa ¿Cómo es la comunicación en su empresa?

F: Me parece que es una comunicación muy directa, me parece que es una comunicación que no tiene las barreras que una empresa grande o el tipo de empresa como esta podría tener, me parece que es muy receptiva y es muy participativa en cuanto a que los empleados, es más, piden que los empleados sean quienes propongan y quienes participen en las decisiones de la organización.

E: ¿Qué opinión le merecen los medios de comunicación de la empresa?

F: Me parece que son buenos, son adecuados, son muy asertivos.

E: ¿Cómo define la comunicación con su jefe en cuanto a frecuencia, claridad e intensidad?

F: Me parece que es muy adecuada en cuanto a los tres conceptos porque se va dando en la medida en que lo necesito yo y siempre contando con el apoyo de él en el momento en que lo necesito.

E: ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir una idea tanto a su equipo como de usted hacia su jefe?

F: Verbal, la comunicación verbal que es como la más importante, eeh, los correos electrónicos, obviamente son más utilizados.

E: Listo, las siguientes preguntas son demográficas. Indique por favor el rango de edad en que se encuentra. Entre 25 y 29 años, entre 30 y 34, entre 35 y 39.

F: Entre 30 y 34.

E: Nivel de educación. Indique por favor el grado de escolaridad en que se encuentra. Primaria, secundaria, pregrado, especialización, maestría, doctorado.

F: Maestría.

E: Tiempo de permanencia en el cargo. Por favor indique cuánto tiempo en la gerencia de acuerdo con la siguiente tabla: entre 3 y 5 años o entre 6 y 10 años

F: Menos de 3 años

E: Tiempo de permanencia en la industria. Tiene a parte de este trabajo ¿Ha estado en la industria en otro lugar?

F: ¿En el sector financiero? Sí

E: ¿En el mismo cargo?

F: Pues digamos que fue donde empecé como asesor de ventas.

Entrevista Milena Forero

Duración 27 minutos 28 segundos

Entrevistada: Milena (M)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Listo, eee, hablando de networking o capacidad de generar redes ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes?

M: Bueno, siempre uno inicia con su círculo de amigos, si, eem, en el caso de algún proyecto, algún negocio, siempre el primer contacto que uno tiene a la mano es su círculo de amigos o sus familiares y de ahí pues uno va comentando de que se trata el proyecto, qué es y casi siempre las personas dicen: mira a mí no me interesa pero mi amigo le puede interesar, a mi familiar o yo tengo una persona que está interesada en el tema, entonces yo creo que el voz a voz es como una de las herramientas más fáciles de uno tener un contacto o ir ampliando esas redes, que un maneja. Y con el equipo realmente es transmitirle esa misma visión y moverlos a que muevan su mercado natural y lo amplíen.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo le dedicas tú de tu trabajo generar nuevas redes?

M: Bueno, pues en mi trabajo todo el tiempo, si, trabajo pues con servicio y es el contacto y buscar nuevos clientes, nuevas oportunidades es constante, entonces en el día a día el ochenta por ciento estamos buscando generar nuevos negocios, buscar nuevos clientes, nuevos referidos, entonces es prácticamente nuestra labor diaria.

E: Eem, para ti s importante. ¿Qué tu equipo crea que eres sincero en lo que dices y haces?

M: Si, claro

E: ¿Por qué?

M: Ee, Es credibilidad. Yo creo que uno tiene que ser transparente tanto en su vida personal como en su vida laboral y las personas más allegadas a mí, me

conocen y yo no tengo un actuar diferente en mi forma de trabajo siempre uno tiene que ser honesto y sincero, con lo que está ofreciendo, como lo que está vendiendo, así como esta en las relaciones personales. Y básicamente si tu equipo no cree en ti, difícilmente lo vas a movilizar y menos a motivar.

E: ¿Qué herramientas de la comunicación utilizas para reflejar sinceridad?

M: Bueno, básicamente la postura corporal y la claridad en lo que se espera y se tiene.

E: ¿Intentas mostrar interés genuino en personas de tu equipo aun cuando esas personas no son de tu agrado?

M: Yo creo que uno tiene que transparente con todas las personas y tiene, tiene ser siempre muy honesto y generar esa credibilidad y nosotros en este, este medio en el que trabajamos tenemos que no tomar las cosas de manera personal, soy una persona que a mí por x o y motivo no me agrada yo tengo que atenderla como una persona que me agradara cien por ciento porque es mi trabajo y es lo que yo hago día a día y obviamente la idea también es ayudar a los demás entonces no porque una persona no me agrada voy a hacer algo diferente de lo que haría por una persona que trato normalmente. Eso mi equipo lo sabe y entiende que acá venimos a trabajar y darlo todo.

E: ¿Crees tú que en la experiencia que has tenido en el manejo de grupos has desarrollado ese instinto para saber decir o hacer lo correcto, influenciando a tu equipo?

M: Bueno pues cada persona, es un mundo totalmente diferente y las percepciones de las personas pueden variar, yo te puedo decir a ti una cosa, pero la otra persona lo puede interpretar de una forma diferente, pero yo creo que cuando uno habla con claridad y aprende a conocer las personas y a trabajar con cada una desde su propio vinculo, yo creo que la información

termina siendo clara para todos y empieza uno a generar ciertos, ciertos vínculos.

E: ¿Pero instintivamente ya lo sabes?

M: Pues cuando uno aprende a conocer a las personas si, ósea de primeras uno no puede venir a decir que las personas creen cierta cosa de lo que yo le estoy diciendo de quien soy pero yo creo que eso es un trabajo que se ha ido comentando, cuando el pasar de tiempo, cuando uno va consolidando en un equipo de trabajo, uno ya empieza a conocer como son cada persona y ya uno empieza a conocer cuáles son sus percepciones, en la forma en la que habla, en la forma que te responde en la forma en la que trabaja en la forma en que te mira, ya empieza a uno a como a identificar como es esa persona y si realmente lo que tú les estas diciendo si es la información o si estas transmitiendo lo que tú quieres transmitir con ellos.

E: Tomando en cuenta lo que tú me dices de un primer momento con las personas ¿qué elementos tu utilizas cuando quieres motivar un nuevo equipo?

M: Bueno yo creo que primero antes de uno empezar a hablar de lo que uno es de lo que uno quiere es también tomar en cuenta que es lo que las demás personas esperan cuando llega un momento de cambio, uno llega a cierta, cierto momento o a cierta oficina por decirlo así y si uno empieza a decir es que yo quiero, yo hago, a mí me gusta, yo creo que las personas no empiezan o no adoptan la situación, el cambio no es tan fácil para ellos, yo creo que, empezar a conocer que los demás esperan de ti, uno va acomodando, si no que uno va manejando las estrategias, para que todos las personas, hablen el mismo idioma y trabajen de una forma agradable, que llegar a imponer las cosas de una, en una primera ocasión.

E: ¿Cómo te consideras detectando las motivaciones y las agendas ocultas de tu equipo?

M: Bueno yo creo que todo, es un tema de empezar a romper esas barreras con las personas, empezar a generar un lazo de confianza, para que las mismas personas te vayan contando cuáles son sus sueños, que es lo que les gusta, que es lo que necesitan, cuando ya hay ese grado de confianza, una confianza sana, entre pues el, el equipo de trabajo yo creo que las cosas se van dando, si cuando una persona es muy hermética y no da información es muy difícil empezar a mirar que es lo que le gusta, cuáles son sus sueños, cuáles son sus proyectos, pero con el día a día, se gene, es ir generando ese lazo de confianza, ellos se van abriendo y te van mostrando a ti y ya uno empieza a conocer bueno si le gustan, no sé leer, este libro que me regalaron le puede llamar la atención, compartir experiencias yo creo que eso hace que las personas se vayan sincerando y vayan mostrando que es lo que les gusta y asimismo mostrando cuáles son sus sueños a realizar.

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

M: Si claro

E: ¿Cómo logras identificarlas y utilizarlas para tu beneficio?

M: Bueno yo creo que cuando una persona llega, por ejemplo utiliza un tono de voz diferente o, su cara muestra un ceño fruncido y habla duro, yo creo que un empieza a, a determinar que esa persona puede llegar a estar molesta por él, alguna situación, yo creo que a veces los inconvenientes se presentan en la empresa por la falta de escucha, cuando la persona viene y no le prestan atención por lo que está diciendo y ha tenido que pasar por varias situaciones sin que nadie le dé una respuesta, yo creo que cuando uno escucha a las personas y se pone en sus zapatos y entiende que necesita, es una forma de empezar a manejar y cambiar esa mal, esa mala cara o esa mala situación, por una respuesta y que la persona se vaya

E: ¿Para ti es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

M: Fácil en el sentido en que las dos personas den, ósea den su, su oportunidad de, de generar una, una relación, sí, me gusta interactuar con las personas, sí, pero pues tampoco empezar a sacar toda la información sin que ellos den la pauta, yo creo que a veces es muy molesto cuando una persona es muy cerrada y no le gusta que hablen y yo creo que con el tiempo se van moderando esas situaciones, pero yo creo que en el momento en que uno empieza a brindarse a los demás y empieza a mostrar que es una persona con la que se pueda hablar con la que se pueda interactuar, asimismo las personas van a empezar a llamarnos o buscar esa conexión con la otra persona

E: Tú puedes o consideras que puedes hacer ¿qué la mayoría se sientan cómodas y tranquilas a tu alrededor?

M: Yo creo que como te digo cada persona es un mundo totalmente diferente y cada persona tiene una forma de trabajar diferente y que cada persona se le facilita o se les dificulta x cosas, yo creo que en el puesto y en el momento en el que estoy soy un apoyo para todos, bien sea para ayudar a potencializar esas habilidades que tienen como para ayudarme parar esa debilidades también, entonces la idea es sentarme con ellos, no que ellos me vean como una persona lejana sino que vean que conmigo pueden llegar a, ayudar los inconvenientes que tengan, para pues al manejo de ciertas situaciones que ellos no salen de control entonces yo creo que ese tipo de relaciones hace o ese ti de conductas hacen la relación sean más fáciles y las personas puedan buscarme en el momento que más lo necesiten

E: En qué medida sientes que tu actuar hace que la gente te quiera

M: Bueno lo que pasa es que, yo creo que en el puesto en el que nosotros estamos, eem, no tenemos que descuidar la parte también de las políticas de la

organización, pero yo creo que cuando uno les explica el por qué, el cómo y el cómo hacerlo, es mucho más fácil que las personas no vean que no, que uno les impone las cosas sino que sepan y entiendan la situación y eso no llegue a afectar las situaciones personales, que no se vean ellos afectados de que es una directriz y que es regla y que se tiene que hacer porque yo lo ordeno sino porque hay una instrucción, que se da y yo creo que en la medida en que las personas son conscientes no te miran a ti como una persona que impone sino como una persona que apoya, las situaciones para que se den los resultados, entonces las relaciones se pueden llegar en algún momento llegar a distorsionar si alguna mala información, si de pronto no es un buen canal de comunicación y las personas no están enteradas, él porque, pero yo creo que si una comunicación las relaciones se van a, a ver pues bien.

E: Ee, ¿Qué elementos percibes que la alta gerencia utiliza para favorecer un fuerte énfasis en innovación y desarrollo tecnológica?

M: Bueno nosotros trabajamos cien por ciento con tecnología, todos los días están mejorando los canales que tenemos, las herramientas, los problemas, los sistemas, ee, nos están llegando actualizaciones de todo lo que se esté implementando, en cuanto a temas de software, en cuanto a temas, ee, para nuestros asociados que lo que necesitamos oficina virtual, banca móvil, que sea un acceso más fácil para ellos y que obviamente que para también, para que nosotros también nos facilite la labor, entonces, ellos están actualizando las aplicaciones, los programas que nosotros manejamos, las líneas de atención también las están manejando, para que esas herramientas sean más favorables, faciliten la vida, pues para nuestros asociados y minimicen los tiempos de respuesta, en cuanto a tiempos de desplazamiento hacia las oficinas, en cuanto al tiempo de espera en la atención, que tengan a la mano herramientas de su celular de su computador que se puedan comunicar fácilmente.



E: Los colaboradores ¿cómo perciben esos cambios?, ¿cómo logran identificarlos?, ¿Cómo se les baja la información?

M: Bueno, pues mediante videos, siempre se están actualizando semanalmente, de que es lo que está innovando el banco, eee, nos llega correos con procedimientos con cambios también pues obviamente el paso, el procedimiento que también nosotros tenemos es que también tenemos que conocer desde nuestra perspectiva personal yo tengo ingresar a mí oficina virtual, a mi banca móvil para conocer que esos cambios que me están informando y los sepa utilizar, así mismo le pueda enseñar a los demás, como manejarlo, las herramientas

E: ¿Cómo observas tú el cambio voluntario de los colaboradores y en, en general de la organización para desechar creencias antiguas y adoptar nuevas?

M: Yo creo que en esta generación en la estamos, son más fáciles de adaptar a los cambios, si digamos las personas que vienen de generaciones anteriores siempre son un poquito más reacias, porque no tenía tan desarrollado el uso de la tecnología, no era tan asequible como lo que es para nosotros en este momento, entonces en cuanto a estos temas de cambio las generaciones que están ahorita, que son la mayoría diría yo el ochenta por ciento de las personas que componen el banco son muy fáciles, se adaptan muy fácil al cambio porque son herramientas que pa ellos son sencillas, son fáciles de digerir y los cambios también que se han venido dando son muy fáciles para que ellos los manejen y se puedan adaptar a ellos, no es nada complicado, no es un cambio de pensamiento, de herramientas sencillamente son actualizaciones que se van haciendo y que son muy fáciles y que son en pro de facilitar la comunicación, a la utilización de los servicios.

E: Ee, ¿cómo crees tú que se valora y se recompensa el hecho de que un colaborador experimente nuevas formas de hacer las cosas?

M: Bueno yo creo que, tenerlo, tener en cuenta cualquier opinión es valioso para apoyar los resultados y yo creo que eso empieza desde las oficinas, que una persona tenga un punto de vista y su jefe inmediato que es el gerente de la oficina lo tenga en cuenta ese es el primer canal de comunicación para que esas, esas oportunidades de mejora, eso nuevos, eem, pensamientos o nuevas política que la persona puede llegar a, a brindar en la organización se vayan escalando y se han venido manejando reconocimientos, si en eso entra un estudio pues más adelante puede que no sea inmediato el cambio pero puede que se tenga en cuenta y obviamente lo que se maneja aquí son líderes en cuanto a productos esas son la personas que vienen a liderar cada grupo, para que los demás vean esas nuevas prácticas o a parte de la, a partir de la experiencia que ha tenido esa persona se despliegue para que todas las personas sean exitosas, yo creo que eso es el reconocimiento, primario que se le da a la persona.

E: Bueno voy aa, hacerte tres afirmaciones y en cada una tú me dices, ee, que opinión te merece, sí, que evaluación te merece la, la afirmación

La primera es, “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

M: Bueno yo creo que, esto son propias, la verdad yo creo que están, si todos manejamos o conocemos los procedimientos y conocemos que se puede hacer y que no se puede hacer, yo creo que nosotros no entorpecemos porque si en la norma está establecido, obviamente hay ocasiones en que nosotros podemos pedir algún tipo de excepción y eso lo evalúa directamente un área encargada que nos puede venir a dar un aval, pero yo creo que es ni siquiera por nuestras propias creencias sino porque hay unas políticas establecidas, porque ya ha pasado por un estudio y ya se sabe si hay cosas que se pueden hacer o no pero yo creo que ante cualquier situación se puede llegar a manejar el caso en que uno pida una excepción y directamente si se puede manejar o no, pues

sería fabuloso para no llegar a entorpecer, pero si definitivamente no , pues hay que buscar un alternativa diferente a hacer las cosas

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

M: No

E: “Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa”

M: Pues obviamente todas las veces vamos innovando y nos vamos manejando conforme está funcionando el mercado pero siempre mitigando también el tema del riesgo, yo creo que hemos sido muy cuidadosos en que los nuevos proyectos, en que las nuevas propuestas que se están manejando al banco sean beneficiosas para las persona que lo van a tomar, como para el banco y puede ser cambios sustanciales pueden que sean cambios significativos, pero todo ha sido siempre medido, siempre ha venido con una autorización, con una aprobación, con un estudio para que sea un gana gana para ambas partes.

E: ¿Cómo consideras que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿cómo debería reaccionar según tu óptica?

M: Bueno el mercado es cambiante y asimismo nos vamos manejando, si, si vemos ofertas, si vemos un mercado que se está moviendo, pues el banco también empieza a manejar estrategias y políticas para ir a la, a la misma par y no quedarnos, como rezagados por las otras entidades entonces siempre a medida que va cambiando el mercado pues nosotros hacemos lo posible para no quedarnos atrás.

E: La empresa desde la alta gerencia, ¿qué crees tú que debería hacer adelantarse al mercado?

M: Bueno pues para adelantarse al mercado yo creo que hay que implementar políticas que sean duraderas en el largo plazo, así pues si se van presentando situaciones ya nosotros hemos venido adaptando algunas políticas que se pueden manejar en diferentes situaciones y siempre tener como un paso adelante, entonces siempre ese estudio de mercado, ir buscando nuevas empresas, ir buscando nuevos segmentos de mercado, es lo que nos va ayudar que si más adelante el segmento que tenemos ahorita no nos favorece entonces tenemos un nicho más grande a quién llegarles.

E: Ee, Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

E: Entre esas organizaciones, las restricciones, las restricciones organizacionales agobiantes, ee, pues que, son tan robustas o su estructura, ee, agobia, de tal manera que la autorización, de la organización de la autorización, o definitivamente esto no puede hacer hasta que halla el comité del comité, o hay más libertad, ¿cómo sientes eso?

M: Lo que pasa es que nosotros como grupo empresarial y las decisiones que nosotros tenemos como entidad, tomamos también pueden llegar a afectar a las diferentes empresas, si y es nuestra naturaleza porque somos una, venimos de un grupo que tiene una cooperativa de asociados que nuestra fuente de mercado y yo creo que las decisiones que como banco llegamos a tomar puede llegar a afectar nuestros clientes potenciales que son los asociados, en ese orden por ser este banco particular yo creo que las decisiones tienen que ser conjuntas, porque obviamente trabajamos todos bajo un bien común y somos diecisiete empresas que trabajamos para el mismo objetivo.

E: ¿Se sienten agobiantes?

M: Agobiantes no, obviamente pues todos van encaminados en que, en todo, el asociado se sienta bien atendido en todas las empresas y yo creo que parte de

lo que nos ha pasado es que nosotros hemos perdido clientes por decisiones que toman otras empresas entonces no quisiéramos hacer lo mismo y todas las políticas que son para los asociados son en pro de ellos y son los primeros beneficiados entonces no hemos perdido clientes, no hemos perdido, eem, un mercado por las decisiones que toman los demás entonces yo creo que las que toma el banco también van muy acordes a cumplir como con la organización, con lo que la organización quiere para los asociados

E: ¿Cómo identificas tú, ee, la independencia y autonomía de tu cargo?

M: Bueno pues yo siempre estoy muy ligada a lo que, ee, está establecido para el cargo y a las funciones que determina mi gerente, pero también dentro de esa responsabilidad y dentro de ese equipo que hemos hecho en el momento que el gerente no está yo tengo ciertas, eem, cierta autonomía para liderar, para tomar decisiones, si, entonces todo eso es ha sido lo que el gerente, pues me ha, me ha dado las facultades y que está establecido dentro de mi cargo.

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propio jefe?

M: Bueno yo creo que en algún momento todos pues a nosotros siempre nos han capacitado para ser empleados, pero pues también llega un momento de la vida en que nosotros también queremos emprender o mirar más adelante para la vejez una opción que ser nuestro propio jefe, administrar nuestro tiempo y trabajar para nosotros, pero eso es un plan que a medida que va pasando el tiempo se va planteando, pues ya cuando termine la edad mediana

E: Y ¿cómo lo ves tú a mediano o largo plazo?

M: A mediano, mediano, corto plazo, yo creo que, eem, hay momentos en los que planteamos no por la organización, sino por proyectos personales, ee, la posibilidad y bueno de a poco se va trabajando para que no sea a largo plazo, sino de una forma más bien, corta.

E: Eem, cómo observas tú la relación que hay entre las decisiones que tomas laborales, frente a las decisiones que impactan tu familia

M: Pues bastante, porque obviamente este es mi trabajo, este es mi fuente de ingresos inicial, ee, es la ayuda que yo tengo para mí, para mi familia y obviamente si de aquí a mañana yo llegara a tomar una determinación tendría que contar el apoyo de mi familia, porque todos los cambios siempre llevan un tiempo para empezar a generar un ingreso, para cambiar muchas cosas, pero yo creo que las decisiones que he venido tomando cuando estaba en otras entidades de cambiar siempre ha sido para mejorar, entonces los cambios siempre han sido positivos, han traído cosas buenas y siempre pues la determinación de cambiar de un cargo, de cambiar de empresa, yo creo que siempre tiene que ser en pro no solamente para mi bienestar sino también para el bienestar de mi familia .

E: ¿Qué elementos utilizas para la motivación personal y el éxito de lo que emprendes?

M: Bueno pues eee, seguir estudiando, leyendo, participando, eem, de conferencias que me han invitado últimamente, inteligencia emocional, inteligencia financiera, si, que son cosas que uno no aprende en la universidad, que se, que se va aprendiendo con experiencias de otras personas que nos pueden ayudar más adelante a llegar a eso objetivo que uno quiere en la vida.

E: ¿Qué herramientas de motivación tú generas para lograr que tú equipo llegue a los resultados esperados frente a los nuevos retos?

M: Bueno siempre es como mirar a donde queremos llegar y si queremos tener los resultados que queremos, si queremos ser exitosos, si queremos generar esos ingresos que a todas las fuerza comercial le gusta, yo creo que siempre mirar las posibilidades de nuevas cosas que hay por hacer, si la efectividad, si somos juiciosos, si somos disciplinados, acompañarlos en el momento en que

ellos necesiten, algo adicional, una llamada, una ayuda, una visita, yo creo que siempre saber que pueden contar con nosotros para esas situaciones en las que ellos de pronto no pueden por sí mismos generar el resultado esperado, pues yo creo que ese, una de las motivaciones, saber que siempre cuentan con el apoyo de los jefes para todo lo que ellos necesiten

E: Frente a la, a la Describe la comunicación que tiene el grupo, la empresa como tal, comunicación organizacional, ¿cómo la describirías?

M: Bueno, si todos somos parte de un grupo empresarial, si siento que hay algunas debilidades en las diferentes empresas, siempre como que la gente se siente yo soy del banco y solamente trabajo para el banco, por el banco y los de la cooperativa, pues que ellos muchas veces, trabajemos por u propia cuenta, yo creo que de pronto hace falta un poquito más de sensibilizarnos que todos trabajamos para el mismo objetivo y que si el triunfo de una empresa me puede favorecer a mí, pues el de mi empresa también puede ayudar a los demás, creo que si hace falta pero no tanto, por la empresa, sino a veces por las mismas personas, que no perciben y como que no tienen clara, cuáles son las condiciones en la organización.

E: ¿Qué propondrías tú para fortalecer, ee, la comunicación en la organización?

M: Yo creo que inicialmente desde, partiendo desde la oficina crear un ambiente laboral que sea amigable para todas las partes, que nosotros como banco no rezaguemos, a nadie en cooperativa sino que la incluyamos dentro de lo que nosotros hacemos cada mes, que esas personas también sepan que cuentan con nuestro apoyo, para que ellos puedan lograr su objetivo trabajar siempre, como otro, lo que nosotros llamamos trabajar en duplas, sí que mi amigo de la cooperativa sepa que yo como banco le puedo, a su, a su asociado prestarle para que él se pueda ir a viajar con, con su empresa, que para que nosotros

como banco sepamos que ellos nos puedan asegurar, que siempre sea una relación gana gana, pero que nosotros veamos los beneficios que tiene trabajar como una, entre las dos empresas

E: ¿Cómo crees que la organización puede hacer visible esos beneficios?, ¿cómo puede comunicar esos beneficios más fácil, para los, para los colaboradores?

M: Pues yo creo que sería siempre bajar esa comunicación a todos los empleados, sí, digamos por ejemplo tenemos, no sé una oferta este mes para cooperativa, aquí toda la fuerza comercial se maneja con incentivos, entonces, te vamos a dar un incentivo si tu ayudas a traer estos clientes o si tu ayudas a que nosotros vendamos estos productos, sí que sea un trabajo de una motivación y ya después de que se empieza, con esa, con esa, ee, organización mensual y que todas las personas sepan, ya lo van a hacer por naturaleza, sí, ya cuando ellos sepan, que tienen algo que le puede favorecer a mi compañero así no me estén pagando nada, yo sé que yo le voy a ayudar porque yo conozco que el necesita, conozco que es lo que sabe y como lo puede beneficiar a el

E: Listo, ahora vamos a hacer solo tres preguntas de, de variable de control demográfico

E: Por favor indica el rango de edad que te encuentras de acuerdo a la siguiente tabla, entre 25 y 29, entre 30 y 34, entre 35 y 39

M: Entre 30 y 34

E: Nivel de educación, por favor indique en qué nivel de escolaridad se encuentra secundaria, pregrado, especialización, maestría, doctorado

M: Pregrado



E: Por favor indique cuánto tiempo lleva en el cargo entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

M: Entre tres y cinco años

E: Ee, por favor indique cuánto tiempo, si lleva, en la industria, has trabajado en el mismo cargo, en otro, en otro banco

M: Mi experiencia ha sido toda en bancos

E: ¿Pero en el mismo cargo o similares?

M: No

Entrevista Marcel Ramirez

Duración 17 minutos 05 segundos

Entrevistada: Marcel Ramirez (M. R)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Marcel, ee, ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes?

M.R: Networking realmente lo manejo todo a través de, correos, digitalización, contactos de WhatsApp, Facebook, referidos de uno y de otro, ee, y de vez en cuando utilizo las reuniones sociales. Ahora definitivamente si el equipo ve tu actuar, va a moverse más por lo que ve que por lo que oye, en pocas palabras el ejemplo.

E: Ee, ¿cómo utiliza sus conexiones y redes personales para hacer que las cosas sucedan?

M.R: Como las utilizo, pues realmente yo soy un abanderado de que el uso de las tecnologías debe ser para aprovechar, para buen provecho y se deben utilizar de una manera adecuada y correcta, entonces yo creo que, yo las uso simplemente para generar, ee, relaciones y negocios, no las uso para casi nada más, realmente

E: Para usted es importante ¿Qué su equipo crea que es sincero en lo que dice y hace?

M.R: Eee, sí y básicamente es importante porque de no ser así la gente no va a dar todo de si y eso se ve reflejado en los resultados.

E: ¿Cuándo usted se comunica con su equipo qué herramientas utiliza para reflejar esa sinceridad?

M.R: El ejemplo, el ejemplo y, y mostrar lo que se hace, ósea mire lo que tengo, mire como se hace, mire como se entrega, ese tipo de cosas. Por ultimo las expresiones corporales.

E: ¿Cuándo tiene que interactuar con personas de su equipo y esas personas no son de su agrado igual intenta mostrar interés en ellos?

M.R: No, realmente con aquellos que no me siento cómodo no trabajo.

E: ¿Usted cree que instintivamente sabe lo correcto para decir o hacer, cuando quiere influenciar a su equipo?

M.R: A veces, realmente la experiencia le muestra a uno que las persona son variables y uno debe estar atento a eso.

E: ¿Cuándo tiene que presentarse en nuevos equipos, qué elementos utiliza, para que genere el efecto que desea?

M.R: La empatía, y no solamente la empatía, sino que me gusta mucho usar, ee, ser muy coloquial muy fresco en, con el lenguaje, entonces para que lo capte rápido y sea uno, ee, empático rápidamente con la gente.

E: Ee, ¿es bueno detectando las motivaciones y las agendas ocultas de los demás?

M.R: mmm, a veces, depende de las personas. Yo trato de entablar una relación, trato de hablar con la persona, trato de enfocar según lo que estemos, el tema que estemos tratando o lo que estemos en ese momento, si es una charla trabajo pues uno más o menos sabe cómo lleva conversación, si hay amistad, es diferentes escenarios, pues uno sabe más o menos llegar a la persona.

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de los otros?

M.R: No

E: ¿Es fácil para usted desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

M.R: Si

E: ¿Qué herramientas normalmente utiliza para generar esa, afinidad?

M.R: Temas en común, gustos, eem, mgmg, temas de actualidad, temas de conocimiento, ese tipo de cosas.

E: ¿En qué medida siente que su actuar hace que la gente lo quiera?

M.R: La calidad de las cosas, la entrega y la calidad y la responsabilidad

E: Ee, ¿cómo percibe usted que la alta gerencia favorece, el desarrollo tecnológico y al innovación en la compañía?

M.R: Mgmng, bueno este es un tema complejo, en el uso de las tecnologías porque digamos que, ee, la gente, las altas gerencias, ee, usted sabe que esta encaminadas al resultado y pues no, nosotros necesitamos estar a vanguardia en tecnología, necesitamos estar a la vanguardia en los últimos años, adelantos en todo lo que tiene que ver con beneficio y con lo que está sucediendo actualmente en el mundo, lo que pasa es que las compañías a veces lo ven como un gasto, siempre lo han visto como un gasto, como la seguridad, como ese tipo de inversiones, ee, y eso de tecnologías va pegado mucho de la seguridad, de la seguridad de la información el uso de las tecnologías, entonces, ee, son herramientas que son costosas hoy en día son de unos precios elevados pero son necesarias para desarrollo de las organizaciones, una empresa que no va a la vanguardia en su tecnología y en el uso de esas tecnologías pienso que es una empresa que empieza a quedarse atrás, como el Uber, el taxímetro se acabó y el Uber llegó y comenzó a sacar los taxis del mercado porque es innovación y está a la vanguardia de lo que le gusta a la gente hoy en día e impacta a la gente que ya, que no le gustan las tecnologías, por el servicio, por la modalidad, por todo ese tipo de cosas.

E: ¿Usted cómo logra identificar que la empresa se introduce en esos nuevos servicios, productos?

M.R: Bueno lo, pues lo vemos a través de, pues aplicándolo acá, a la, a la empresa lo vemos a través del uso de nuevos productos, del uso de nuevos productos no, nuevos productos no, cómo los clientes podemos utilizar esos nuevos productos, a través de qué, por ejemplo la banca móvil, mm, ee, la oficina virtual, ee, vía telefónica, en su call center, ee, bueno todo ese tipo de cosas, es cómo las personas comienzan a utilizar nuevas tecnologías, el banco es el que debe ofrecer que esas tecnologías tengan un sistema de confiabilidad y permitan que el cliente utilice esas herramientas adecuadamente.

E: ¿Cómo observa, ee, el cambio en los colaboradores frente a descartar, creencias antiguas y explorar nuevas alternativas?

M.R: Bueno aquí hay dos escenarios, el escenario del, del, de edades, sí, hoy en día las empresas están manejando un tipo de, de, de, nuevas generaciones que no le ven problema a ese uso de tecnologías y esos cambios, para ellos mucho mejor, e, ejemplo tal, hay empresas que tienen teletrabajo, home office, el uso de una herramienta que usted puede trabajar en un parque, le da igual en un parque que en la oficina, digamos que ahí tenemos que tener muy claro dos escenarios las edades, como se manejan tecnologías y pienso que si le da un poco más duro las personas que ven acostumbrados a la , a la, vieja guardia, sí, un poco más por el manejo y el conocimiento de esas herramientas y lo ven complicado.

E: ¿Cómo percibe usted que se valora y se recompensa el hecho de que un funcionario experimente hacer las cosas de una manera diferente?

M.R: Ahí también tenemos dos escenarios y tienen que ver con la empresa, las empresas colombianas son empresas todavía son muy enchapadas a la antigua que no tienen una visión de futuro de cómo trabajar en, acceso a nuevas tecnologías y hacia como es el enfoque a esas nuevas tecnologías, y desde las nuevas tecnologías nos, nos permiten de quitarnos muchas cargas de encima, sí, entonces digamos que eso va encaminado más hacia la empresa esa pregunta, sí, el s, el, el, el cómo lo adapto yo y eso es tiene que ver con la empresa, cómo la empresa me hace ver eso agradable, como lo pongo

E: ¿Y sucede?

M.R: Eee, lo que pasa es que, si las empresas invierten en una tecnología, tienen que invertir en una muy buena capacitación y los beneficios de esa herramienta y esa nueva tecnología tiene que servir, beneficios, tanto para el cliente como para el empleado, entonces no podemos tener, no podemos tener,

ee, tener un no sé, comprar una tecnología para uso externo y mover esas ventajas y seguir en lo mismo enclaustrados

E: ¿Y acá se da?

M.R: No, el banco no no es abierto a esas, es abierto a tener nuevas tecnologías, pero no es abierto, a que los empleados las usen también para bienestar

E: Frente a las siguientes afirmaciones, evaluación le merece

“Permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

M.R: Si,

E: ¿Se da?

M.R: Se da

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

M.R: Si

E: “Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa”

M.R: Sí.

E: Esas afirmaciones que evaluación le merecen, están acorde con el mercado, están quedados, son necesarias

M.R: No, son necesarias, van acorde con el mercado, lo que le yo le decía, ósea las empresas hoy en día tienen que estar a la vanguardia, tienen que ser arriesgadas, tienen que invertir, tienen que tener, eee, áreas de investigación de

mercados más profundas, tiene que contratar, e, compañías que los guíen en eso para que, pues salgan avante, a lo que quiere el público hoy en día, el público hoy en día es un público diferente al de hace unos años

E: okey ¿Cómo evalúa el manejo que le da la empresa a los competidores o al mercado?

M.R: Regular

E: Según su óptica que acciones debería emprender la alta gerencia para lograr una fuerte tendencia adelantarse o igualar al mercado

M.R: Eem, bueno lo, aquí en la empresa lo hemos visto, hay unos proyectos de tecnología, hay unos proyectos que se tienen para futuro que podrían estar a la vanguardia de competir con grandes bancos, eem, los veíamos en uno de los correos del presidente de la compañía, donde hay siete proyectos importantes y de los siete proyectos importantes lo que vi es que le van a invertir mucho a tecnología y a la vanguardia de las tecnologías

E: Ee, Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

M.R: ¿Restricciones agobiantes?

E: Organizacionales

M.R: Ósea e, quiere decir

E: que la estructura es demasiado pesada o se necesita el permiso del permiso del permiso o

M.R: Si, lo que yo le decía al principio Juan Guillermo, las empresas colombianas todavía están muy arraigadas a la monotonía, entonces se les cuesta mucho, desprenderse del, la firma de la firma, el permiso del permiso, la

autorización, nadie puede tomar sin que el de arriba la diga, entonces digamos que sí, la empresa todavía le cuesta mucho desprenderse de un poco de paradigma, de restricciones que no la dejan avanzar y nosotros lo hemos visto, no más para ciertos casos de créditos, de tarjetas bueno todo ese tipo de cosas.

E: ¿Cómo identifica su, la independencia y autonomía de tu cargo?

M.R: ¿Cómo la identifico? Bueno eh digamos que, desde acá, desde cargo los temas de seguridad son de toma de decisiones rápidas, toma de decisiones que tenga que venir en el instante, es una cierta libertad, en decisiones, de, de que tengan con la organización.

E: ¿Qué opina de la opción de ser tu propio jefe?

M. R: Es la opción, es la mejor opción que puede tener un ser humano

E: Que hace para eso

E: Y ¿cómo lo ve en el corto, mediano plazo?

M.R: Lo veo en el mediano plazo, yo estoy trabajando en eso, ee, realmente uno tiene que pensar no solo en el dinero, sino en su bienestar físico, salud, familia entonces, eem, uno podría hacerlo, uno perfectamente puede tener su vida tranquila

E: En ese aspecto familia, ¿las decisiones que usted toma frente al mundo laboral están directamente relacionadas con la seguridad de su familia?

M.R: Si, básicamente cuando uno ya tiene familia y eso uno ya las decisiones las, toma en el futuro de los hijos y pues que uno puede tomar decisiones tan a la loca y a la carrera pues por el bienestar de ellos

E: ¿Qué elementos utiliza para su motivación personal?



M.R: Que elementos, ee, utilizo básicamente tres elementos Dios, mi familia y el, un poquito de usar ese, ese, buenas, ee, referencias que uno de la gente si de la motivación de la gente más bien, de la palmadita en la espalda

E: Hablando de eso, ¿cómo entonces genera resultados en el equipo motivándolos, la palmadita en la espalda es una pero que más utiliza para lograr?

M.R: A yo pienso que, que los equipos de trabajo son equipos de trabajo que uno tiene que tratar de, dependiendo también del tipo de actividad no, pero para mí un equipo de trabajo, un equipo en el cual usted le puede dar libertades, confiar en la gente y darles un empoderamiento en el cuál ellos muestren, ellos, muestren resultados, si

E: ¿Cómo observa usted, e, el manejo de la comunicación organizacional?

M.R: A nivel general o acá

E: Aquí

M.R: Ha mejorado, ha mejorado digamos que, en un cuarenta por ciento, pero esa comunicación organizacional debe ser mucho más abierta, mucho más fresca y mucho más organizada, eso debería ser

E: ¿Cómo haría para que se dieran esas tres cosas?

M.R: Eee,

E: ¿Qué podría?

M.R: Yo pon, propondría un área exclusiva en eso, un área, un área que maneja las comunicaciones acertadamente

E: Listo, ahora vamos a hacer tres preguntas de variable de control demográficas

E: Ee, por favor indica el rango de edad que se encuentra, entre 30 y 34, entre 35 y 39, entre 40 y 44

M: Entre 40 y 44

E: Qué nivel de educación tiene pregrado, especialización, maestría, doctorado

M: Pregrado

E: E, tiempo de permanencia en el cargo entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

M: Seis y diez

E: Ha ejercido el cargo en la industria diferente de la entidad

M: no

E: Listo

Entrevista Carlos Serrano

Duración 16 minutos 06 segundos

Entrevistada: Carlos Serrano (C)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Bueno jefe, cuando hablamos de Networking o capacidad de generar redes, ee, usted ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes?

C: Ee, inicialmente es a través de los amigos y conocidos, ee y fundamentalmente, en cuanto a, a herramientas que estén disponibles hoy, utilizo mucho LinkedIn, utilizo mucho, ee, Twitter, también me gusta, pero sobre

todo es el, el voz a voz, esas redes que a las cuales yo les copio mucho y les creo, eeh es el voz a voz, es el teléfono, es la llamada, es el café con, con las personas, que uno considera que le pueden aportar en algún momento en su vida profesional. Y con los gerentes, es llevarlos a mejorar sus habilidades y que vena en las redes y el networking una gran oportunidad de supervivencia.

E: Jefe, ¿cómo utiliza esas conexiones para hacer que las cosas sucedan?

C: Haciendo que pasen, hoy justamente esta mañana venia escuchando un artículo, eem, en la radio y decían que una persona se gasta mucho más tiempo en tomarse un café con aquellas personas, el tipo decía dos cosas usted debería separar sus contactos, su directorio telefónico en dos los que usted quisiera conocer más y los que usted claramente quiere desterrar de su.

E:De su

C: Los famosísimos tóxicos

E: ajá

C: E, y la argumentación que hacían ahí, y era no haga nada tan elaborado, ni la cena, ni no, un café, entonces y le recomendaban a uno, póngase como meta que por lo menos se tome tres cafés a la semana con tres personas diferentes, eso es lo que va creando una red poderosa y obviamente no con todo el mundo filtradito para que uno, uno le apunte a lo que uno quiera tener.

E: Jefe que tan importante es para usted ¿Qué su equipo crea que es sincero en lo que dice y hace?

C: Doscientos porciento importante

E: ¿Cómo logra que eso suceda?

C: Siendo transparente, siendo claro y dejándole claro a la gente lo que, las expectativas de parte y parte, siendo claro con qué espero yo de la gente y qué puede esperar la gente de mí, a mí eso me parece fundamental y eso en las relaciones laborales, inclusive en las relaciones personales, para mí la sinceridad es el cimiento de todo.

E: Eee, ¿cuándo no hay una persona no sea de su agrado, igual intenta mostrar un interés genuino en esa persona?

C: No están genuino porque digamos que somos seres humanos y no con todo el mundo tenemos la misma química y la misma chispa, pero trato de, de, asilar los temas personales, porque eso se vuelve un tema personal.

E: mjm

C: Y enfocarme a los temas cien por ciento laboral o en el tema que, que una a esa persona, eh eso hace parte del profesionalismo y una en la vida se va a encontrar gente que le cae muy bien, gente muy simpática, y gente que como por ejemplo no te entiendas bien, y uno tiene que aprender a manejar eso y de las dos personas tú vas a aprender, con toda seguridad.

E: Jefe ¿usted instintivamente sabe, ee, lo correcto para decir o hacer, cuando quiere influenciar a alguien?

C: No, para nada, para nada, muchas veces me equivoco, muchas veces creyendo que estoy haciendo bien la cosa término haciéndola mal, porque es que todo el mundo es igual eso no se puede estandarizar, no hay, no hay una forma o una fórmula mágica para uno llegarle de la mejor manera a todo el mundo, eso no existe, por eso hay algo que se llama los estilos sociales, dependiendo del estilo social de la persona uno debería tener como un, un camino para llegarle y uno en la práctica no siempre hace eso

E: Normalmente cuándo va a conocer nuevas personas, o va a presentarse ante nuevos grupos de interés ¿qué elementos utiliza para lograr tener un impacto positivo?

C: Uno que es fundamental en las relaciones humanas y se llama la escucha, antes que ponerme a hablar yo también trato de escuchar, justamente para lo que te digo, para entender en que círculo estoy, para entender quiénes son las personas que están conmigo y con eso ya yo tengo herramientas para saber sobre que puedo hablar, en que tono puedo hablar y si de verdad es un grupo que a mí me interesa estar o no.

E: Ee, en esa línea, eem, ¿presta mucha atención a las expresiones faciales?

C: Total, el lenguaje no verbal es poderosísimo

E: ¿Cómo logra identificarlas y ponerlas a su servicio?

C: Ee, instintivamente porque la verdad no lo hago de una forma intencional, pero, y pienso que la mayoría de las personas funcionamos igual, uno nota la expresión de, de la gente, entonces, si yo estoy hablando contigo y veo que empiezas a fruncir el ceño, digo lo que estoy diciendo, lo está molestando o no es el tema que él quiere hablar y empiezo a, abordar otros caminos, para llegar a donde quiera llegar.

E: ¿Para usted es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

C: Si

E: ¿Cómo logra hacerlo?

C: Si, siendo muy transparente lo que te digo, por mi manera ser, ee, hay mucha gente que le gusta, mi manera de ser y hay mucha gente que no, pero, y mucha gente me lo ha dicho, lo que se valora de mi manera de ser, es que saben a qué atenerse conmigo y eso es bueno en la vida, eso es bueno en la vida, uno no puede andar ni con tapados, ni con secretos, no tal como tú eres, tal como tú eres, siempre dejando el margen de que uno tiene cosas por mejorar, siempre.

E: ¿En qué medida siente que su actuar hace que la gente lo quiera?

C: ¿En qué medida siente que mi actuar hace que la gente lo quiera? Porque yo trato de ser muy humano, ee, yo soy una persona muy exigente porque me gusta, me gusta las cosas bien hechas me gusta brillar y me gusta que la gente que este conmigo brille, pero también soy muy, trato de ser muy cercano a la gente y uno se acerca a la gente con las cosas que la gente le importa, con su familia, con las cosas personales, con su estudio, e, las metas que, que las personas se trazan, uno desde, desde el rol de líder de equipo puede influenciar en muchas cosas, uno con un simple gesto puede influenciar positiva o negativamente a la gente y eso es algo a lo que yo personalmente, vengo trabajando mucho, tratar de, de no ser el que da órdenes sino el que la gente le copia, del punto de vista moral, porque de verdad lo quieren, porque de verdad ven un valor agregado en uno, entonces trato es de acercarme mucho a la gente con las cosas que no son del trabajo.

E: Jefe, ¿cómo usted percibe que la alta gerencia genera el ambiente, elementos suficientes para desarrollar un liderazgo tecnológico e innovación en el banco?

C: hoy el banco y ni siquiera el banco corporativamente hablando, ee, uno de los pilares, de los proyectos estratégicos que tenemos para este año y para el dos mil diecinueve, es justamente la tecnología y eso, eso va muy en, en, digamos alineado a lo que mundo hoy nos está pidiendo, cuando un ve y, y hace digamos que, lee artículos de, de cómo están evolucionando la banca hoy

en el mundo, todo se mueve hay el tema tecnológico, entonces por eso uno ve banco hoy que hacen pagos con proximidad, sin tener que sacar la tarjeta, todo ese cuento, que eso realmente hace honor a nuestro, a nuestro slogan, le hace fácil la vida a la gente, e, hoy nosotros lo estamos haciendo, obviamente en un escala, e, proporcional a lo que es el tamaño del banco pero hoy lo estamos haciendo y a mí lo que me deja tranquilo, es que las altas directivas del grupo, no solo del banco, del grupo lo tienen clarísimo y lo tienen dentro de los propósitos firmes para este año.

E: En ese desarrollo, ee, ¿qué elementos puede de pronto identificar, ee, que hacen fácil la adopción para los servidores, los colaboradores que no están en la alta gerencia, ni en la mediana gerencia?

C: MMM, hoy yo creo que estamos un poquito lejos de eso, hoy no está cómo tan en, en el ADN el tema de los canales virtuales, el tema de la banca móvil, porque, ee, no le hemos hecho mucha fuerza desde, desde la entraña del de banco, desde la red de oficinas, actualmente, ee, yo pienso que ahí tenemos mucho por hacer todavía y tenemos que enamorar a la gente de eso, cómo enamora a la gente de eso, mostrándole el beneficio, para qué sirve eso, eso a mí como persona del común en que me va a ayudar, esa , esa es la forma en que yo creo que tenemos que trabajarlo.

E: Cómo, ¿cómo cree usted que la compañía ha logrado o debe lograr cambiar de forma voluntaria, que la gente adopte de forma voluntaria el descartar las creencias antiguas y adoptar unas nuevas?

C: Con el ejemplo, con el ejemplo, nosotros éramos una, una compañía acostumbrada a unos niveles de, de productividad x, y cuando llegamos con un esquema nuevo hace tal vez un año, año y medio, ee, eso fue muy duro y la forma en que la que uno puede convencer a la gente de que lo siga, es con el

ejemplo y arranca desde, desde las cabezas de los, de los equipos, pienso yo que es la mejor forma de hacerlo

E: ¿Cuándo un funcionario experimenta las formas nuevas de hacer las cosas, la compañía como lo valora y lo recompensa?

C: Eh, siempre digamos que siempre se valora mucho, el hecho de que la gente decida arriesgarse, arriesgarse en el buen sentido de la palabra, de hace cosas nuevas, de aportarle al negocio, de generarle valor a nuestros clientes mm aquí puntalmente en Bogotá el tema, no es tan amplio como uno quisiera, pero a nivel nacional si existe, e, programas que, que apuntan a eso, hechos para ser historia, todo este tipo de eventos donde la gente va a la nacional, está con nuestro presidente, nuestro vicepresidente, y son reconocidos por hacer algo diferente yo permanentemente, le digo a la, a las personas que están en mi zona, que uno debe salirse del montón uno debe marcar la diferencia y por eso hay personas aquí en la regional que hoy han, son ejemplo de eso y que eso se ve reconocido, tanto verbalmente, como con hechos concretos, hacen sus incrementos salariales, diversas formas.

E: Jefe, frente a las siguientes afirmaciones, evaluación le merece

“Permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

C: La respuesta es ¿sí estoy de acuerdo o no? Con el enunciado

E: si, como evalúa eso frente a la realidad

C: Es cierto

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

C: No es cierto



E: “Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa”

C: Es cierto.

E: Jefe como usted ve el manejo que le da la alta gerencia, del banco frente a la competencia

C: ¿En cuanto a que exactamente?

E: Frente al manejo del

C: Ósea que tanto nos movemos

E: Cómo se maneja la competencia

C: Nosotros tenemos muy claro cuál es nuestro mercado objetivo y hasta donde queremos llegar y tenemos también a donde no queremos llegar, a donde no queremos entrar, uno teniendo claro esos, esas, digamos que esos parámetros, ee, tratamos de pegárnoslo, como se dice en el mercado, cuando así determinamos, no nos interesa ser el banco más barato, no nos interesa ser el banco más grande del país, no ese no es el sentido de ser nosotros, entonces cuando, cuando estratégicamente consideramos que tenemos que salir duro con algún producto lo hemos hecho.

E: Ee, Frente a el siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

C: ¿Libres de decisiones organizacionales?

E: Si, de restricciones organizacionales agobiantes

C: No entiendo esa

E: De pronto que, e, organizacionalmente sea demasiado, demasiado pesado o robusta la escala jerárquica, que se sienta agobiante en algún momento

C: bueno, yo pienso que eso pasa en muchas compañías, ee, aquí digamos que por el tamaño de lo que es el grupo y por nosotros depender de una, de una casa matriz, se puede percibir así, pero desde mi punto de vista es normal

E: ¿Cómo identifica usted la independencia y autonomía de tu cargo?

C: Eem, se ajusta a lo que el cargo requiere

E: ¿Qué opina de la opción de ser tu propio jefe?

C: Me gusta

E: ¿Cómo lo ve a largo plazo, a mediano plazo?

C: Al igual que muchas personas en el país, ee, siempre he querido hacerlo y nunca he tomado la iniciativa de hacerlo, pero me gusta, me gusta

E: Jefe ¿las decisiones que usted toma laboralmente tienen alguna repercusión o están digamos que relacionadas directamente con la seguridad de su familia?

C: No

E: ¿Qué elementos usted utiliza para su motivación personal y el éxito que emprende?

C: Ee, mi familia, es mí, mi motivación y el reconocimiento, me gusta ser reconocido como, como el mejor en lo que hago y por eso trabajo todos los días, para tratar de llegar a eso

E: ¿Qué herramientas de motivación genera para lograr que su equipo, ee, genere los resultados esperados?

C: Justamente la misma la familia, he tratado de, de conocer un poquito de la familia de cada una de las personas que está conmigo, hasta donde ellos mismos me lo permiten entonces hay familias que conozco completamente toda la familia, me le sé el nombre a cada uno, todo el cuento, hay familias que apenas voy como por pasitos pero soy un eterno convencido de que así como lo dice la iglesia la familia es el núcleo de todo y como seres humanos que somos vamos a querer tener siempre lo mejor para nuestra familia, pienso que no es una estrategia sino es que me parece muy humano verlo desde ese punto de vista.

E: ¿Cómo describiría usted la comunicación organizacional?

C: ¿En cuanto a?

E: En cuanto a canales, formas

C: Bien, bien esta es una compañía que justamente por el tamaño, ee, perfectamente uno puede hablar con el presidente del banco en cualquier momento, entonces pienso que eso, eso ayuda mucho, es a pesar de que la estructura no es plana el canal de comunicación es muy, muy accesible,

E: ¿Si usted pudiera dar una idea para que fuera más eficiente cual sería? ¿En cuanto a la comunicación?

C: Pienso que muchas veces la comunicación, ee, se ve cortada por decirlo de alguna manera es por las atribuciones, que tanta libertad puede tener uno o no, pensaría que en algunos puntos sería interesante que, a nivel regional, hayan un poco más de libertades y no depender tanto de la nacional, eso ayudaría bastante a la comunicación

E: Listo jefe, ahora vamos a hacer tres preguntas de variable de control que son demográficas

E: Ee, por favor indica el rango de edad que se encuentra, entre 30 y 34, entre 35 y 39, entre 40 y 44

C: 35 y 39

E: Qué nivel de educación tiene pregrado, especialización, maestría, doctorado

C: Maestría

E: tiempo de permanencia en su cargo entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

C: entre 3 y 5

E: En el mercado, en la industria ha tenido el mismo cargo o similares

C: Similar

E: Entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

C: 3 y 5

E: Listo jefe

Entrevista Lidia Aguirre

Duración 18 minutos 04 segundos

Entrevistada: Lidia Aguirre (L)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tus gerentes?

L: Pues mira, desde el área de garantías nosotros realmente no desarrollamos red de contactos, al contrario, somos receptores de la necesidad de los clientes y son ellos quienes vienen a obtener nuestros servicios. Pero es muy

importante que mi equipo entienda que el relacionamiento con el cliente interno permite la sostenibilidad del cargo en cuanto a cultura empresarial.

E: ¿Tú consideras que es importante mantener una red solida de contactos, o ampliarla?

L: Para el área comercial me parece muy importante, sobre todo mantenerlo para fidelizar los clientes y ampliarlas, si hay un cliente satisfecho pues él nos llevara a otros contactos y así ampliaríamos la red de asociados.

E: Desde tu puesto, como tal, que a veces tienes que generar nuevos contactos con clientes externos o internos, por ejemplo, las notarías. ¿Tú le dedicas tiempo y esfuerzo a ese trabajo o realmente es muy light?

L: Para mí es muy importante que las personas, los proveedores, las personas que trabajan y que son apoyo para el área de garantías, estén en contacto todo el tiempo con nosotros, entre ellos, por ejemplo, hago unas reuniones bimestrales, hago capacitaciones que las envío por escrito y trato de mantener muchísimo contacto con ellos porque, pues así mismo también ellos nos colaboran para que las cosas, los procesos se hagan más rápido.

E: Dentro de las conexiones que tú ya tienes y las redes personales ¿Cómo las utilizas para hacer que las cosas sucedan en el trabajo?

L: Todo el tiempo en el área de garantías estamos corriendo por lo tanto la conexión y lograr que las personas nos corran es super importante, no solo la notaría, no solo registro, no solo los clientes, sino también los clientes internos, entonces para nosotros es súper importante y tenemos que estar todo el tiempo en el teléfono tratando de hacer que las cosas salgan más rápido.

E: ¿Cómo te calificarías a ti, te cualificarías, en la construcción de relaciones con personas influyentes en el trabajo?

L: Pues considero que debemos tener una calificación alta, sobre todo que, digamos que esa red sería más que todo con notarías y con personas de registro, entonces considero que tenemos una calificación muy alta en eso porque logramos tener una muy buena relación con estas personas influyentes.

E: ¿Para ti es importante que las personas en tu equipo crean que eres sincera en lo que dices y haces?

L: Muy importante porque pues eso da la credibilidad, y sin ella realmente la motivación del equipo puede llegar a ser cero.

E: Cuando tú te comunicas con tu equipo, ¿Qué herramientas utilizas para reflejar sinceridad en tus palabras y acciones?

L: Pues herramientas como... Digamos que cuando uno está hablando las cosas en la verdad pues eso se refleja en la cara, en los ojos, en la expresión.

E: Ok, ¿Intentas mostrar un interés genuino en personas de tu equipo así no te caigan bien o no sean de tu agrado?

L: Eso es algo que hay que manejarlo porque pues nosotros no elegimos con quién trabajar, pero, sí es necesario tener muy buenas relaciones con todas las personas para lograr un objetivo, entonces si es importante, muchas veces hay personas que químicamente pues uno no siente como esa cercanía, pero hay que lucharlo y trabajarlo para que también la persona no se sienta rechazada y uno pueda trabajar de una mejor manera.

E: ¿Crees tú que instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer, influenciando en tu gente?

L: Sí, yo creo que uno tiene claro, uno como líder tiene que tener muy claro para donde va la empresa, las cosas y lo que nos han enseñado, ¿no?, que no debemos hacer, o sea, tenemos que ser muy veraces y que las cosas se deben

de hacer bien, entonces en la medida en que uno tenga claridad en eso, uno también lo expresa así a su grupo de trabajo y a los terceros.

E: ¿Qué elementos utilizas al momento de presentarte con los demás?

L: Pues digamos que una cara amable, una sonrisa, un apretón de mano, eso hace que, pues la gente sienta como calidez de parte de uno.

E: ¿Eres buena detectando las motivaciones y las agendas ocultas de los demás?

L: Bueno yo creería que hay gente que se deja ver muy fácilmente eso, pero hay otras personas que uno tiene que demorar un tiempo y conocerlas un poco más para... y a veces detecta uno inclusive tardíamente algunas cosas.

E: ¿Cómo crees que logras detectar esas motivaciones ocultas?

L: Yo creo que es en el día a día, yo creo que eso, digamos que en una entrevista no se podría hacer, es en el día a día cuando uno va conociendo un poquito más de la persona, va viendo el grado de responsabilidad que tiene, va conociendo un poco más de su vida, uno va comprendiendo y va conociendo a las personas.

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

L: Sí, total. Pienso que ese es el lenguaje corporal y es super importante, porque muchas veces una persona le responde a uno algo, pero uno siente que la persona está en una mala actitud, entonces... y hay otras personas que luchan con eso, ¿no?, que, aunque son de mala actitud trabajan mucho eso para no parecer como personas negativas.

E: ¿Cómo crees tú que identificas de la mejor manera y para tu beneficio esas expresiones faciales?

L: ¿Qué identifico? Pues yo pienso que yo por lo menos soy muy perceptiva, entonces muchas veces a uno le hablan muy suavemente la persona, pero uno con la actitud facial, uno se da cuenta que la persona está molesta, entonces pues rápidamente uno, pues dar una respuesta o hacer la gestión para poder dar una respuesta positiva. Porque es que aquí es un trabajo en equipo, entonces, aquí no se trata de pronto de si a uno alguien no le cae bien, uno no hace las cosas, no, siempre el cliente es importante, entonces digamos que, nuestros compañeros o el cliente así estén de buena o mala actitud sabemos que tenemos que darle una respuesta rápida.

E: ¿Para ti es fácil desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

L: Sí, es fácil, pero es fácil en el sentido de que yo estoy decidida a eso, pero es difícil hacerlo con algunas personas, pero eso es una decisión de uno tiene que tomar, de tratar de llevarse bien con toda la gente para que el trabajo fluya.

E: ¿Qué herramientas utilizas para lograr esa fluidez?

L: Yo creo que la escucha, yo creo que, ante todo que la gente cuando tenga un requerimiento se sienta escuchada y se sienta apoyada, se sienta que de verdad uno es una ayuda.

E: ¿Tú puedes hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y tranquilas a tu alrededor?

L: Pues yo creo que sí, yo creo que sí logro eso. Soy una persona respetuosa de los pensamientos de los demás, trato desde mi puesto de trabajo colaborar con todo lo que el cliente interno y externo necesite, entonces yo creería que sí sienten eso por mi área y por mí.

E: ¿Qué elementos utilizas para que tu comunicación fluya de manera fácil y efectiva hacia los demás?



L: El respeto, ¿no?, por las personas, el escucharlos, el pensar a veces que no siempre la razón la tiene uno, si no que, digamos que cuando uno escucha es ponerse en los zapatos de los demás, entonces eso me ha dado resultados.

E: ¿En qué medida sientes que tu actuar hace que la gente te quiera?

L: Yo creo porque desde el área donde me encuentro, digamos que la gente necesita mucho realizar los desembolsos, entonces cuando tú haces excepciones, cuando tu piensas un poquito más en el cliente, entonces eso hace que se hagan algunas acciones o algunas excepciones y eso hace que de pronto la gente sienta un cariño, como que me ayudó, como que me dio un plazo, entonces considero que es eso.

E: ¿Qué elementos crees tú que utiliza la alta gerencia para favorecer el desarrollo tecnológico e innovación en la compañía?

L: Pues yo creo que los elementos que utiliza, pues precisamente, digamos que el banco está comprometido en implementar nuevos sistemas, porque lamentablemente, pues sí, estamos de pronto en desventaja con otros bancos, entonces pues, digamos que, siempre hemos sentido que los directivos se han preocupado por ello, ¿no?, para dar un buen servicio y pues aquí de pronto el limitante es un poquito que la tecnología pues cuesta muchísimo, entonces, pero sabemos que el banco está decidido a actualizarse.

E: En la empresa, ¿Cómo tu identificas la introducción de nuevos cambios, tanto en productos como servicios y su impacto en los demás colaboradores?

L: Pues digamos que nosotros tenemos ese conocimiento porque de las altas directivas comienzan a bajar la información, ¿no? También aquí hay que tener en cuenta que la mayoría de los colaboradores somos asociados, entonces ahí podemos también utilizar los servicios y nos damos cuenta de todos los cambios que siempre son para favorecer a los clientes y a los asociados.

E: ¿Cómo observas el cambio voluntario para descartar creencias antiguas y explorar nuevas?

L: Mira, nosotros venimos de ser una cooperativa y sobre todo de pronto desde los mantos de la nacional, es un poquito complicado ese cambio, pero ha sido algo bueno convertirnos en banco porque eso también ha hecho que se contraten personas que tengan mucha experiencia en el sector bancario, entonces esto ha hecho que toda la cultura y toda esa mentalidad un poco antigua se vaya renovando.

E: ¿Cómo se valora y se recompensa la experimentación en los colaboradores?

L: Pues mira, yo pienso, en la parte comercial pues ellos tienen digamos sus comisiones, ellos le valoran pues de una manera cuantitativa, todos sus logros. Digamos que, en la parte de garantías nosotros no contamos con eso, pero allí si tenemos que motivarlos de otra manera, que si una persona realmente cuando necesita un permiso, cuando necesita un tiempo para algo, se le dé, se le esté motivando, se le dé las gracias se le diga que hace muy bien su trabajo

E: Frente a las siguientes afirmaciones, ¿Qué evaluaciones te merece y por qué? Permitimos que nuestra propia aversión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa.

L: Bueno yo diría que eso se da un poquito en este banco, porque todavía de pronto estamos un poquito, nos da un poco de miedo salir al mercado, salir con valores muy altos en créditos y hay como ese temor, porque todavía pues somos un banco que todavía no está muy maduro.

E: Mi empresa generalmente tiene una fuerte propensión a los proyectos de alto riesgo.

L: Pues yo considero que esta empresa se va con mucho cuidado y mide muy bien el riesgo.

E: Debido a la naturaleza del mercado, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr objetivos de la empresa.

L: Reitero que la empresa se va con mucho cuidado y no hace actos, así como tan arriesgados.

E: Listo, ¿Cómo evalúas el manejo que la empresa tiene con los competidores?

L: Bueno, digamos que nosotros al ser un banco pequeño tenemos pleno conocimiento de que es muy difícil competir con los bancos grandes, entonces aquí hay solo una manera de competir para nosotros y es con el servicio, porque a veces con tasas, pues no hemos podido, pues en muchos productos tener una tasa más baja que los otros bancos, entonces nosotros competimos con servicio.

E: Frente al despliegue de nuevos productos, servicios, técnicas administrativas, tecnológicas, de operación, en fin, ¿Cómo consideras que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿Cómo debería reaccionar según su óptica?

L: Pues yo considero que la empresa ha comenzado a incursionar en algunos productos que tienen los otros bancos, donde pues ha encontrado que tiene una gran oportunidad de ingresos. De todas maneras, pues lo que si veo es que nosotros frente al mercado pues somos un poquito tímidos.

E: ¿Qué acciones debería emprender la alta gerencia de la compañía para lograr una fuerte tendencia a adelantarse a otros en la introducción de ideas o productos novedosos?

L: Yo creo que el banco tiene que entender que debe arriesgarse un poquito más y debe también pensar que debe bajar las tasas para poder competir, no solamente con el servicio sino también con tasas, que es importante, entonces

deben sopesar allí de qué manera o cómo se estaría afectando el banco y si es posible también dar productos más competitivos.

E: Frente a los desafíos que genera el mercado ¿Cómo ve la adaptabilidad de la empresa?

L: Yo creo que la empresa como va poco a poco y tiene una gran ventaja y es que nosotros tenemos los clientes o los asociados, y a ellos es que debemos dedicarnos, entonces yo pienso que, si nosotros profundizamos más a nuestros asociados, pues seguiremos avanzando.

E: Frente a la siguiente expresión: Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes. ¿Cuál es su opinión?

L: ¿Libres de qué? Perdóname.

E: De restricciones organizacionales agobiantes, o sea, ¿la empresa es libre de poderse mover sin problemas?

L: No, yo creo que de todas maneras aquí nosotros si manejamos un tema de... como los procedimientos y los procedimientos son como un poco muy cerrados, ¿sí?, entonces es a veces bastante difícil tomar decisiones diferente a lo que está procedimentado.

E: ¿Cómo identificas la independencia y autonomía de tu cargo?

L: Realmente mi cargo tiene muy poca independencia, por el contrario, dependo muchísimo de las decisiones de la nacional.

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propia jefe?

L: Pues me gustaría mucho, por lo menos tener más atribuciones, me gustaría más, para que los procesos fluyeran más.

E: ¿Cómo observas la relación que hay entre las decisiones que tu tomas laborales frente a la seguridad de su familia?

L: Pues digamos que todo... pues en todo tiene que haber una coherencia, ¿no?, entonces realmente las decisiones que se toman aquí, pues tienen que ser coherentes con lo que tú eres, entonces yo pienso que sí, pues son coherentes entre la parte familiar y la parte laboral.

E: ¿Qué elementos utilizas para tu motivación personal y el éxito de lo que emprendes?

L: El amor al trabajo, para mi es eso, el amor al trabajo, tienes que amar tu trabajo sino muy difícil.

E: ¿Qué herramientas de motivación generas para lograr que tu equipo obtenga los resultados esperados frente a nuevos retos?

L: Bueno, digamos que yo lo que manejo muchísimo, hacemos muchísimas mesas de estudio para que todo el mundo conozca todo el movimiento del área, estamos en una retroalimentación constate de servicio, porque pues ese el pilar fundamental de, digamos, nuestro trabajo y yo creo que más que todo es como que tú reconozcas y ante el grupo de trabajo reconozcas el trabajo de las personas y las motives y les tengas ese cariño y esa especialidad.

E: Por favor descríbame ¿Cómo es la comunicación acá en la empresa?

L: Pues en la empresa, digamos, hablando de la nacional a las regionales, me parece que la comunicación es un poquito difícil porque muchas veces llegan informaciones a los comerciales que no llegan a la parte administrativa o viceversa, entonces eso genera como choques porque... y entorpece, digamos, la gestión. Ahora, digamos, dentro de la regional considero que la comunicación es mucho mejor.

E: ¿Qué opinión te merecen los medios de comunicación de la empresa?

L: Yo creo que podríamos utilizar mejores medios, por ejemplo, la parte de la televisión, porque es que nosotros realmente hemos sido muy tímidos en ello, entonces sí han salido algunos comerciales, pero pues yo creo que la marca por lo menos en Bogotá no es bien conocida, porque la gente piensa que somos EPS solamente, entonces si nos falta incursionar en medios de comunicación.

E: ¿Cómo describes la comunicación con tu jefe en cuanto a frecuencia, claridad e intensidad?

L: Pues desde mi área yo tengo dos jefes, entonces con mi jefe operativa, es una comunicación constante y diaria, es una comunicación muy buena. Con mi jefe regional, pues la comunicación es menor, pero, sin embargo, pues cada vez que yo necesito tengo las puertas abiertas con la gerente entonces tampoco tengo ningún problema.

E: ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir una idea tanto a tu equipo como a tu jefe?

L: Para mí, la verbal, porque es que digamos, el medio escrito me parece más complicado, entonces siempre logrando esa comunicación, esa interacción personal.

E: Listo, por favor indícame entre qué rango de edad estas. Entre los 40 y 44, 45 y 49, 50 y 54.

L: 50 y 54.

E: ¿Qué nivel de educación tienes? Primaria, secundaria, pregrado, especialización, maestría.

L: Pregrado.

E: Por favor indícame cuánto tiempo llevas en tu cargo. Entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años.

L: 6 y 10

E: ¿Has trabajado en la industria en el mismo cargo?

L: No

Entrevista Andrey Sánchez

Duración 30 minutos 55 segundos

Entrevistada: Andrey Sánchez (A)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tu equipo?

A: Pues digamos, en el ámbito comercial pues es más fácil hacerlo, teniendo en cuenta pues que uno visita empresas o las mismas personas naturales, uno puede pedir referidos, ¿sí?, o de pronto las mismas personas que trabajan en la misma empresa uno puede como abrir el mercado por el lado de la misma empresa bajo las personas naturales, ¿no?, es como las alternativas que yo vería como para ampliar mercado. Y en el equipo el ejemplo para que lleguen a lo mismo o más.

E: ¿Qué importancia le ve usted al desarrollo de una amplia y sólida red de contactos?

A: Pues mucha, mucha porque digamos, ahí está como el futuro digamos de una organización, ¿no?, porque si se queda trabajando solo con los mismos clientes, pues llegará un momento donde ya va a estar saturado todo y no va a

crecer, ¿no?, entonces para mí sería una de las variables que una organización debe como concentrarse ¿no?

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo dedica en el trabajo para generar red con otras personas?

A: ¿Del 100%? ¿Un porcentaje?

E: Sí...

A: Mmmm yo diría que por ahí un 40%, sí.

E: ¿Cómo utiliza sus conexiones y redes personales para hacer que las cosas sucedan en el trabajo?

A: Personales si muy poco ¿sabe?, o sea, personales es apenas el círculo de amigos o de familia que de pronto a veces no es tan grande como uno quisiera, pero de ahí no va más allá, uno lo hace más es como por el lado laboral, ¿sí?, como por los clientes, como que más que por el lado de sus allegados, se podría decir así.

E: ¿Cómo se cualifica usted en la construcción de redes con personas influyentes en el trabajo?

A: ¿Personas influyentes? ¿Independientemente de que sean clientes o de donde sea?

E: En el trabajo, sí señor.

A: ¿En el trabajo? También diría por ahí un 40%

E: ¿Para usted es importante que las personas crean que es sincero en lo que dice y hace?

A: Siempre.



E: ¿Por qué?

A: Porque la sinceridad me lleva a que haya una credibilidad, entonces si yo le digo a una persona, sí se puede hacer este proceso porque lo tengo claro de que se puede hacer y le puedo cumplir, a donde no, pues obviamente yo quedo como con la palabra en entredicho, ¿no?, en cambio si uno dice todo con la sinceridad, y vea los tiempos son estos, los procesos son estos, todo transparente, hace que las relaciones a largo plazo se den como de una muy buena manera, ¿no?

E: Cuando se comunica con otros, ¿Qué herramientas utiliza para reflejar sinceridad en sus palabras y acciones?

A: ¿Qué herramientas utilizo? Pues mensajes de WhatsApp, correos electrónicos, llamadas.

E: ¿Y eso le permite reflejar sinceridad?

A: Pues reflejar me refiero, yo estoy diciendo datos que son, los concretos, ¿no?, más no estoy inventando ni estoy... sino que son como las herramientas por las cuales pues yo transmito que lo que estoy diciendo es lo real ¿no?

E: Ok, ¿Intenta mostrar un interés genuino en otras personas, aunque no sean de su agrado?

A: ¿Cómo así? Digamos ¿Si una persona no me cae bien o qué?

E: ¿Usted intenta mostrar un interés genuino en esa persona?

A: Pues no, soy más bien como imparcial sí, ósea no trato de decirle mentiras o sí como para quedar bien, no soy más bien como imparcial y como...

E: ¿Indiferente?

A: Sí un poco como indiferente podría decir.

E: ¿Cree usted que instintivamente sabe lo correcto para decir o hacer, influenciando a los demás?

A: ¿Decir y hacer? Sí, yo diría que sí porque uno siempre está como en ese, en ese, como se diría, en esa convocación de cosas para, para que el trabajo sea efectivo, ¿no?, yo diría que sí.

E: ¿Qué elementos utiliza al momento de presentarse a los demás?

A: ¿A parte de las palabras? O sea, o ¿algo ahí incluye?

E: Pues las incluye

A: Sus palabras, obviamente, uno siempre trata de que la presentación siempre sea personal, eeh, muy pocas veces uno hace una presentación de uno por correo, por eso si alguna vez uno manda un correo de una propuesta, de pronto, que le dicen “venga, la propuesta mándela a este correo electrónico” digamos, entonces uno de pronto, bueno manda el correo, pero ya después de todas formas va a haber un contacto personal, ¿no?, entonces un 90% siempre diría que es personal

E: ¿Usted considera que es bueno detectando las motivaciones y las agendas ocultas de los demás?

A: Mmmmm ¿Las motivaciones? Puede que a través de preguntas uno logre saber qué es lo que realmente lo motiva a decidir, ¿sí?, pero lo otro que dijo ¿qué?

E: O sea ¿Usted cree que es bueno detectando las motivaciones y las agendas ocultas? o sea, lo que la persona... lo oculto ¿Es bueno detectándolos?

A: No tanto, no, de pronto a veces a través de preguntas uno logra llevar las conversación hacía ciertos... ah bueno, este como es para este lado, ¿Sí?, pero

que sea pues el experto para que tenga algo oculto y yo se lo logre sacar, no, no.

E: ¿Presta mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

A: Sí, a sus expresiones y a sus, como a sus modales, ¿no?, a sus gesticulaciones, a...

E: ¿Cómo las identifica y las usa para su beneficio?

A: Cuando a una persona le agrada lo que le estoy diciendo, lo que le estoy explicando, tiene una gesticulación como que, de atención, pues eso quiere decir que le está gustando el tema, ¿Sí?, o al revés, si la gente empieza como a, se ve como a ceñir, como a... ¿Cómo se dice?

E: A ceñir... a fruncir el ceño.

A: A fruncir el ceño o de pronto a distraerse en otras cosas, quiere decir que lo que le estoy diciendo no es importante para él.

E: ¿Es fácil para usted desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

A: Sí, sí bien, o sea no, no tengo así....

E: ¿Qué herramientas utiliza para lograrlo?

A: Yo diría que la transparencia, ser transparente, eeh, siempre tener una buena actitud frente a las otras personas, eeh, nunca prejuzgar ni, como, ay no que es que esa persona o tal otro, no, siempre cada persona que yo, que yo hablo, eeh, no pongo cosas que hayan dicho o que me hayan prevenido, sino siempre ser el primer contacto, pues para mi es lo más importante, ¿no?

E: ¿Puede hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y tranquilas a su alrededor?

A: Sí

E: ¿Cómo lo logra?

A: Manteniendo una tranquilidad, una calma, siendo respetuoso, escuchando, yo creo que eso es, logra crear como ese ambiente, tranquilo ¿no?

E: ¿Qué elementos utiliza para que su comunicación fluya de manera fácil y efectiva con los demás?

A: Para mi primero el escucha, el, el, como primero, digamos en una visita comercial, primero como escuchar primero cuales son, digamos, cuál ha sido la historia de la empresa, cuál han sido sus logros, qué es lo que quieren hacer, como que escuchar mucho para ya después uno con todos esos elementos, si poder cerrar alguna negociación o algo, pero yo, para mí creo que el escuchar bien y saber que le gusta y por donde uno puede dirigir la conversación, es indispensable para uno poder argumentar algo.

E: ¿En qué medida siente que su actuar hace que la gente lo quiera?

A: Ishh, pues digamos, yo creo que en la, en la transparencia, de pronto que la gente ve que, pues cuando yo le hablo, cuando yo le, no le estoy diciendo cosas engañosas o cosas que no son ¿Sí?, entonces como la transparencia, eeh, en mi sencillez y diría que, en mis modales y gestos, así como usted decía que, eso hace como un buen ambiente para que la gente, pues me acepte.

E: ¿Qué elementos cree usted que utiliza la alta gerencia para favorecer un fuerte énfasis en investigación, desarrollo, liderazgo tecnológico e innovación?

A: ¿Qué? ¿Cómo así?

E: ¿Qué elementos cree usted que utiliza la alta gerencia para favorecer innovación en la compañía?

A: Pues, ¿Actualmente? O ¿Qué me gustaría?

E: No, solamente ¿Qué lo hace?

A: ¿Qué lo hace?

E: ¿Qué hacen ahorita, actualmente?

A: Pues hay unos, a veces sacan unos, digamos internamente hablando en el campo laboral, eeh, hay unos programas como de, eeh, elevar, o que la gente saque ideas o proposiciones en cuanto a procedimientos, productos, entonces como que tratan de que la gente, esas ideas que tiene como cada uno, la saque para que la ponga como dentro de la organización.

E: La empresa, en la empresa, ¿Cómo identifica la introducción de nuevos cambios, tanto en productos como servicios? y ¿Cómo es ese impacto en los colaboradores?

A: ¿Cómo lo identifico? Porque llega, por lo general es o un correo o una instrucción que llega digamos de nuestros jefes, ¿Sí?, o de las áreas, dicen que cambió tal procedimiento, que cambió tal modo de hacer las cosas, ¿Sí?, Y ¿el impacto? Pues obviamente, algunas veces, de pronto para algunas personas es mucho, pero para otras puede ser muy poco, ¿Sí?, le pongo un ejemplo, que cambió tal forma de, no sé, de pagar por cheque en la caja, por decir alguna... De pronto para los de allá es chévere porque les eliminan algunas cosas, en cambio nosotros en la parte comercial no, porque, pues no interviene en nosotros, ¿Sí?, entonces puede haber cambios que impactan más unas áreas que otras entonces así mismo uno las toma ¿no?

E: ¿Cómo observa el cambio voluntario para descartar creencias antiguas y explorar nuevas alternativas en la compañía?

A: Pues primero yo pienso que tenemos que tener como la mente abierta a que estamos en un mundo de cambios, ¿no?, entonces eso es como el primer paradigma que para mí la organización debería romper, ¿no?, en donde no solamente el cambio de, de este mundo que está, pues tan cambiante, sino también ver que si no nos movemos a eso que está pasando en el mundo, pues nos vamos a quedar como fuera del mercado, ¿no?, entonces para mí es primero como romper paradigmas de que las cosas siempre se han hecho así de esta forma y ya, entonces uno ya ve otros, digamos en tema bancario, otros bancos que ya están haciendo innovación en plataformas, en temas de otros modelos de sacar, digamos, operaciones de crédito, otras cosas que, eso es innovar, y hacen que obviamente la gente pues como está en ese afán de cambio, pues se vaya pa' esos lados, entonces para nosotros sería como fundamental eso.

E: ¿Cómo se valora y se recompensa que los colaboradores experimenten nuevas formas de hacer las cosas?

A: Mmmm. Pues acá no se valora, o sea, yo diría que realmente se manda un cambio o alguna modificación de un proceso y no, y no califican o no, o por lo menos no piden una retroalimentación que sería lo mínimo que dijeran: "oiga les cambiamos este proceso ¿Cómo les fue este mes?" o "¿Ustedes que opinaron del cambio? ¿Les gustó? ¿Qué le mejorarían?" Eso no pasa.

E: Frente a las siguientes afirmaciones, ¿Qué evaluaciones le merece y por qué? Permitimos que nuestra propia aversión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa.

A: Repítamela por fa.

E: Permitimos que nuestra propia aversión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa.

A: Sí, nuestra propia percepción de riesgo hace que muchas veces se limite muchas cosas, ¿Sí?, es una cosa como lo que ya traemos, lo que pensamos, lo que pensamos que puede pasar o lo que nos pasó antes, que hace que de pronto eso sea una limitante, una limitante una como, hasta ahí llegamos porque es que como siempre ha pasado esto, es como nuestro concepto interno, más no, que tal que eso ya haya cambiado en el mundo y ya se haga de otra forma, entonces...

E: Mi empresa generalmente tiene una fuerte propensión a los proyectos de alto riesgo.

A: No, casi siempre son proyectos de impacto, o diría que mediáticos, ¿no?, entonces que, toca ajustar esto porque está pasando este inconveniente o toca ajustar este proceso porque resulta que identificamos esto, entonces siempre son como más proyectos mediáticos, para solucionar cosas que están pasando, que proyectos a largo plazo, ¿Sí?, entonces no, que está fallando la tarjeta de crédito en su proceso de tatata, entonces, ay no toca, hagamos un proyecto para modificar eso, pero no un proyecto a largo plazo de decir, venga queremos de aquí a cinco años tener... ¿Sí? Son más proyectos de corto tiempo.

E: Debido a la naturaleza del mercado, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr objetivos de la empresa.

A: Sí, porque como le decía ahorita en otro punto, el sistema financiero, en nuestro caso, se está moviendo muy rápidamente y está inclusive incursionando en otros modelos de procesos y todo lo que conlleva un producto, ¿Sí?, entonces si no nos movemos a eso, pues obviamente como le decía, vamos a desaparecer, porque todos se van a mover hacia ese lado y nosotros nos quedamos en lo mismo de siempre, pues va, de pronto durará otros añitos más, pero más adelante no se sabe.

E: En esa línea ¿Cómo evalúa el manejo que la empresa tiene con los competidores?

A: Pues hay dos conceptos ahí, uno, es que el banco ha incursionado, ha invertido digamos en temas de tecnología que de pronto uno no lo ve en otros bancos, como la biometría, como el tema de tener como una línea de negocio en el tema de los créditos, en que los procesos digamos, en este banco son certificados y todo está procedimentado, son cosas buenas ¿Sí?, pero hay otras que de pronto la banca se especializa más como en eso que es el tema del mercado, como tal, de esos cambios que la, el mismo público está pidiendo, de hacer todo más rápido, de hacer procesos más limpios y en más pocos pasos, creo que la banca está como más concentrado en eso y nosotros estamos más como concentrados es como en procesos y proyectos, eem, ¿Cómo le diría yo? Como impacto no tan, no tan profundos como lo está haciendo la banca ¿Sí?, entonces sí, de pronto nos hemos cubierto en otros temas como de tecnología y que estás cosas funciones bien, pero la banca como ya traía un recorrido más antes, pues de pronto esos procesos que nosotros estamos ajustando, ellos ya lo venían trabajando desde antes, entonces tienen tiempo para incursionar en otras cosas que sí realmente impactan en el proce... en los resultados de esos bancos o en esas entidades, como ejemplo, no, eso sí le van a meter más al tema de, bueno vamos a cambiar el modelo de crédito para que esté en una aplicación, lo pueda de una vez solicitar o cosas, ¿Sí? que está saliéndose de ese esquema normal, entonces nosotros no nos movemos a tan largos plazos como nosotros quisiéramos

E: Frente al despliegue de nuevos productos o servicios, técnicas administrativas, tecnologías, operaciones, frente a todo ese despliegue de nuevos procesos. ¿Cómo considera que la empresa reacciona frente al mercado? y ¿Cómo debería reaccionar según su óptica?



A: Pues actualmente la reversión no es que sea mucha, ¿Sí?, como le decía ahorita, pues el mercado está tratando de, o ha visto que el mundo está tan cambiante y los clientes también, que están buscando otras alternativas, otras formas, eeh, que ellos como que reaccionan más rápido ¿Sí?, o de pronto buscan esas maneras de satisfacer esos clientes y se están moviendo tan rápido, en cambio nosotros no somos tan rápidos de mover un proceso o en hacer un cambio o en determinar otro modelo para hacerlo de otra forma, no somos tan rápidos, y deberíamos hacerlo porque si no pues realmente no vamos a lograr, como esos pasos tan grandes como los hacen otras entidades.

E: ¿Qué acciones debería emprender la alta gerencia para lograr una fuerte tendencia a adelantarse a sus competidores?

A: Pues lo primero, yo opino es que tendríamos que romper esquemas de lo que normalmente toda la vida hemos hecho ¿no?, pienso que, si la organización tuviera como un área específicamente en todo el tema de proyectos, iniciativas, como llevar a cabo todas esas ideas que salen o que del mercado mismo van tomando, “Venga esta entidad saco tal cosa”, Yo pienso que seríamos mucho más rápidos en responder a esas exigencias del mercado. Hoy en día de pronto, salen ideas fuertes, así como a veces piden “Venga ¿Cuál es su idea?” Todo, pero como por dentro tienen que hacerse todo un cambio, de procedimientos, tecnología, bueno, en muchos campos, pues obviamente esos cambios se demoran mucho tiempo, ¿Sí?, se demora mucho plazo para implementarlos, como tal.

E: ¿Cómo observa la postura...? No, frente a los desafíos que genera el mercado ¿Cómo ve la adaptabilidad de la empresa?

A: ¿En un porcentaje se podría decir?

E: Sí...

A: Mmm yo le pongo por ahí un 60% de adaptabilidad, porque como le decía, los cambios, si se llega a dar algún cambio o se identifica alguna cosa que toca cambiar, el cambio no se da tan rápido, entonces, mientras que usted ajusta todo eso, pues cuando ya lo hizo, pues ya el otro ya lleva otro paso más, ¿Sí?, entonces esa demora hace que de pronto el cambio o el ajuste que se tenga que hacer, no sea en tiempo pues prudente para que sí realmente se dé cuenta la gente, “Oiga sí vea que reaccionamos a tiempo”, eso no se da.

E: Frente a la siguiente expresión: Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes. ¿Cuál es su opinión?

A: Pues digamos, aquí para cualquier decisión o para cualquier cambio, intervienen muchas personas, ¿Sí?, entonces yo pienso que esa misma, esa misma modelo que existe hoy en día, no permite que alguna idea que se saliera de un momento a otro, así como tan, “Vea salió esta idea innovadoraísima que tenemos que hacerlo” No pienso que sería tan, ¿Tenida en cuenta? De pronto sí, pero para que la lleven... de ahí a que la lleven a cabo sería muy tenaz, porque son muchos los procesos y las personas que intervienen en que se haga, es como eso.

E: ¿Cómo identifica usted la independencia y autonomía de su cargo?

A: Independencia y autonomía... Pues digamos lo que son políticas y eso, no puedo intervenir mucho ¿no?, a uno le dan unas directrices, vea ese es el perfil de clientes que queremos, hay digamos en el tema de créditos, hay unas variables que, si se sale de ahí, usted por más gerente que sea, no puede hacer nada ¿Cierto?, eem, en cuanto a digamos, productos y eso, realmente yo diría que es cero, a usted le dice, estos son los productos y hágale ¿no?, pero en ningún momento se han sentado a decirle “venga ¿Usted cómo haría este producto que estamos diseñando?” Digamos, nunca le han preguntado a uno venga ¿Cuál es su opinión? ¿Qué le gustaría que tuviéramos en el mercado

que ha visto que los clientes piden? O no, que está forma de amortización la están haciendo otros bancos, o sea, nunca se ha hecho eso, entonces no...

E: ¿Qué opina de la opción de ser su propio jefe?

A: ¿En cuanto a qué? O sea, ¿En cuanto a mi...?

E: ¿Qué opina de esa opción de ser su propio jefe?

A: Pues yo soy mi propio jefe digamos en tema de mi grupo de trabajo, ¿sí?, digamos eso se hace actualmente al liderar un equipo, en llevarlo a unos resultados, pero si me gustaría digamos, un poco más de atribuciones, ¿Sí?, un ejemplo, no, yo conozco cierto perfil de clientes, que de acuerdo a la política no le da, pero yo sé que si tienen los recursos para poder responder, o ¿Sí?, así que son cosas muy pequeñitas que por esas cosas pequeñitas de pronto no pasan, entonces tener como esa autonomía para poder eeh, ¿Cómo se diría? Para poder eeh, no subir esas solicitudes a gente más arriba, ¿Sí?, sino si fueran algunas cosas más autónomas, sería muy chévere, pero igual si es de ser mi propio jefe, pues lo soy porque soy autónomo, digamos en la forma de trabajar acá de los muchachos, en dirigir un grupo, en cómo administro mi tiempo y mis clientes, sino que me tengo que ceñir es a la norma y a la política que una organización da, ¿no?

E: Okey, ¿Cómo observa la relación entre sus decisiones laborales y el impacto que ellas tienen en su familia, en la seguridad de su familia, en la economía de su familia?

A: ¿Las decisiones?

E: Sí, ¿Si están ligadas esas decisiones laborales? Por ejemplo, yo me quedo trabajando aquí porque si renuncio, mi familia se ve afectada, no empiezo un nuevo empleo porque no sé cómo me vaya y mi familia, tengo tatatatata o no hago un emprendimiento porque mi familia tatatatata o ¿No están ligadas?

A: Yo diría que un 50%, digamos ese 50% son los ejemplos que acaba de decir, de que bueno, uno necesita un ingreso porque detrás hay unos hijos que estudian y hay unas obligaciones en la casa, pero hay otro 50% que uno diría, venga, donde hubiese otra oportunidad mejor o eso, pues uno toma esa decisión, digamos no me amarraría ese 50% que si le dije que sí, ¿no?, yo diría que es como mitad y mitad, que uno tiene la mitad así como ligada a ese tema de la estabilidad y todo, pero hay otro 50 que uno de pronto se arriesgaría a tomar una decisión, si hubieran los medios, ¿no?, obviamente.

E: ¿Qué elementos utiliza para su motivación personal y el éxito de lo que emprende?

A: Motivación personal y el éxito de lo que ¿De lo que logro, digamos?

E: Sí, por ejemplo, hablando de, por ejemplo, de la oficina, usted va a emprender este mes tal campaña y quiere que sea exitosa ¿Cómo se motiva usted para lograr eso? ¿Qué elementos toma para poder tener la motivación?

A: Bueno, pues yo pienso que son varios, el primero es que yo tengo la responsabilidad de sacar una oficina, los resultados de una oficina ¿Sí?, entonces como que, cada campaña que se haga o cada cosa que se coloque para la organización hacerlo, entonces es como el primer motivante, de que yo soy una oficina que debo brillar ¿sí?, entonces bueno, que salió la campaña esta que tenemos ahorita, no, tenemos que ser los mejores en esa como fuimos en la anterior campaña, o no, que van a hacer un concurso de que la primera oficina que más radique esta semana, venga nosotros tenemos porque ese es como el primer motivante, como destacarnos, eeh, que nos...

E: El reconocimiento.

A: El reconocimiento, oiga esta gente vea como esta tan comprometida, entonces para mí ese es como el primer elemento. Dos, pues obviamente ya lo

personal ¿no?, hay unos, eeh, unos objetivos personales, ¿no?, el también querer crecer, el también querer como uno, como persona, también destacarse ¿Sí?, entonces como eso. La familia obviamente ocupa un..., porque ahí por detrás va el salario y las comisiones y todas esas cosas que también determinan un motivante ¿no?, y cuatro pues yo diría que, para mí es fundamental también las personas, ¿sí?, las personas con las que trabaja uno, ver que una persona llegue al resultado, ver como las personas cumplen esos objetivos, para uno es gratificante como jefe ver en los demás cómo alcanzan esos resultados, es como lo que vería.

E: ¿Qué herramientas de motivación genera para lograr que su equipo genere los resultados que usted espera?

A: Primero es como concientizarlo de que cada uno en su papel y en la oficina es bueno, ¿Sí?, o sea, es bueno e importante, entonces, acá por más que usted sea practicante, asesor de ventas, director, el cargo que tenga, cajero; tiene que saber que, si usted deja de hacer lo que le toca hacer, pues ya el grupo va... tiene un elemento menos, ¿sí?, entonces primero es como concientizarlo que cada uno de lo que hace es importante, cada uno de los objetivos que tienen son importantes para el logro de ese objetivo. Dos, para mí es que ellos también vean que, si se destacan van a tener la oportunidad de crecimiento, de que los vean para futuros cargos, que de aquí sean las personas que vean "Oiga ese tipo o esa muchacha vea como se destaca en todos los concursos que hacemos", entonces para mí eso es como, ese mi motivante para ellos decirle "Venga, seamos buenos, pero también ustedes con nosotros... brillen, pues eso lo van a ver allá, por eso destáquese porque eso lo va... es muy importante para su futuro profesional y laboral.

E: Bueno, ya para finalizar. Describa ¿Cómo es la comunicación en su empresa?

A: ¿De uno a diez? O ¿Lo describo?

E: Sí, ¿Cómo la ve usted?

A: Pues digamos acá se ha tratado de, de que la comunicación sea en... ¿Cómo se dice eso? En, por niveles, digamos si sale un comunicado importante de la gerencia, de la presidencia del banco, pues el presidente tiene su canal de comunicación con todos los funcionarios mediante un correo ¿sí?, pero digamos ya cosas muy puntuales, siempre bajan, esa vicepresidencia baja a... esa presidencia baja a los vicepresidentes dependiendo el tema, esos vicepresidentes bajan a los directores o a los gerentes regionales dependiendo de lo que vaya a tocar, esos directores regionales bajan a los directores comerciales, esos directores comerciales baja a los gerentes de oficina y la responsabilidad de los gerentes de oficina ya como bajar ya a la gente que ya está de cara al público, ¿sí?, siempre hay como unos ¿Cómo se dice eso? Hay unos pasos, hay unos...

E: En pirámide.

A: Sí, en pirámide para poder bajar la información.

E: ¿Qué opinión le merecen los medios de comunicación de la empresa?

A: Mmm, pues yo reconozco el esfuerzo que se hace digamos, de mandar un correo, de en alguna reunión de pronto colocar el tema, pero a lo que voy es que aquí se baja mucha información, ¿Sí?, entonces de pronto los canales sí sean, un correo, vea paso este cambio, mandaron un video con el cambio que hubo en tal procedimiento, esta campaña que salió, o de pronto, en una reunión nos dicen, venga ojo porque ahora las tasas van a ser estas, no sé, algún tema así. Pero es aquí como es tanta información, entonces creo que estamos saturados de información, porque no solamente la información del banco, sino también de la cooperativa ¿Sí?, entonces estamos bombardeados de tanta

información que desafortunadamente la retención de esa información es muy poca porque estamos muy saturados de información, entonces yo diría, sí, si fuera solamente el banco y de pronto algunos temas que de vez en cuando se bajen, ¿Sí?, pero permanentemente usted en un día puede estar recibiendo mails de todo el mundo, eeh, a parte la reunión que le dijeron algunos otros temas, a parte que de la cooperativa mandaron otros ¿Sí?, entonces hay como que tanta saturación, que el nivel de retención no es tan bueno.

E: ¿Cómo describe la comunicación con su jefe en cuanto a frecuencia, claridad e intensidad?

A: Bueno, claridad total, siempre hay una comunicación transparente, ¿Qué es la otra?

E: Frecuencia.

A: ¿Frecuencia? Pues siempre hay un canal abierto con él para llamarlo en cualquier momento, digamos tengo esta duda, tengo esta solicitud de tasa, tengo... o sea, es permanente, hay una reunión semanal, pero él nunca dice no, hoy no puedo atenderlos o... entonces es...

E: Y ¿En intensidad?

A: ¿En intensidad? Yo diría que también es buena porque digamos, una reunión semanal es suficiente y lo que le decía, digamos, telefónicamente uno en cualquier momento lo tiene, venga, o por WhatsApp, tengo esta solicitud urgente, o sea, bien, no hay problema.

E: ¿Cuáles son los medios más utilizados para transmitir una idea tanto a su equipo o a su jefe?

A: ¿De mi para ellos? Telefónicamente, diría que es la primera, con ellos pues obviamente verbalmente, o sea, verbalmente diríamos la primera ¿Cierto? Ya

sea por teléfono o personalmente. Dos, el correo electrónico y WhatsApp, diría que son como las tres modalidades de bajar la información.

E: Listo. Por favor indique en que rango de edad se encuentra, de acuerdo a la siguiente tabla: 35 a 39 años, 40 a 44.

A: 40 a 44

E: ¿Qué nivel de educación tiene? Secundaria, pregrado, especialización, maestría.

A: Especialización.

E: Tiempo de permanencia en el cargo. Entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

A: Entre 6 y 10 porque cumplí 6 ya, en el cargo como tal.

E: ¿A trabajado en este mismo cargo o en cargos superiores en otro banco?

A: No.

E: Listo.

Entrevista Adriana Sandoval

Duración 14 minutos 03 segundos

Entrevistada: Adriana Sandoval (A)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tu equipo?

AS: Bueno, yo amplio mi red de contactos a través de un buen servicio, si yo presto un buen servicio pido referidos y a través del voz a voz trato de ampliar



mis mismos... mi red de contactos y muevo a mi equipo para que estén buscando y ampliando su mercado natural. Realmente es el relacionamiento el que te permite avanzar.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo le dedicas a esa operación?

AS: Es mi día a día, yo trato de que cada experiencia con cada cliente sea única, que se vaya feliz con el servicio que yo le presté y él mismo se encarga de llamarme y presentarme a un nuevo, a un nuevo cliente.

E: ¿Cómo utilizas tus conexiones y redes personales para hacer que las cosas sucedan en tu trabajo?

AS: Pues soy un persona que he generado mucha credibilidad de acuerdo a la experiencia que llevo en el sector de más de 24 años, eee, entonces genero confianza y seguridad entonces los mismos clientes, mis conocidos me recomiendan porque soy una persona que cumplo con los compromisos.

E: ¿Cómo te sientes tú en la construcción de relaciones con personas influyentes en el trabajo?

AS: Bien, o sea, creo que, que tengo una muy buena relación, soy una persona, eee, que cumplo con las cosas que acuerdo con las personas, entonces eso hace que las personas influyentes confíen en mí y me entreguen por ejemplo en este caso, referidos.

E: ¿Para ti es importante que las personas crean que eres sincera en lo que dices y haces?

AS: Claro

E: ¿Por qué?

AS: Porque, vuelvo y lo menciono, si yo genero credibilidad la gente confía y me da referidos, es el éxito de mi trabajo.

E: Cuando hablas de credibilidad podríamos hablar que ¿es una herramienta que tu utilizas para reflejar sinceridad y seriedad en tus palabras y acciones?

AS: Sí.

E: A diferencia de la credibilidad ¿Qué más herramientas utilizas?

AS: Eeeh, la credibilidad, bueno, el cumplimiento de compromisos, eeeh, la empatía, eeeh, el respeto, eeh, como individuo de cada persona, porque todas las personas son totalmente diferentes entonces trato de conocerlas para poder llegarles y saber a qué les que les tengo que ofrecer

E: ¿Intentas mostrar un interés genuino en otras personas aun cuando no te... no sean de tu agrado?

AS: Siempre, creo que debo que aplicar mucho el tema de inteligencia emocional, por el mismo trabajo que ejecuto y pues para poder ser exitoso en lo que hago.

E: ¿Crees que tú instintivamente sabes lo que es correcto para decir o hacer, influenciando a los demás?

AS: Sí, sí, yo creo que eso lo da la experiencia que uno lleva en su trabajo, en especial eso se da mucho acá en los bancos.

E: Cuando tú te vas a presentar a nuevas personas ¿Qué elementos utilizas para generar un buen impacto o para poder tenerlos a tu favor?

AS: Eeeh, utilizo mucho la comunicación no verbal, eeh, los escucho y logro como perfilarlos para saber qué fibras debo mover para poderlos cautivar, así lo hago.

E: ¿Eres buena detectando las motivaciones y agendas ocultas de los demás?

AS: Sí, yo pienso que, que conocer un poquito del tema de la comunicación no verbal, de temas de paralingüística pues ayuda como a detectar y a influenciar a las personas correctamente.

E: En ese orden de ideas ¿Tú le prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

AS: Sí.

E: ¿Cómo las logras identificar y utilizar para tu beneficio?

AS: Con el tema de la paralingüística, si yo determino que la persona, eeh, por ejemplo, esta reacia con sus actos, cruza los brazos o utiliza sus manos para generar como bloqueos, a través de las palabras trato de modificar ese tipo de cosas y lograr, como entrar en su mundo para poder utilizarlo a beneficio mío.

E: ¿Es fácil para ti desarrollar una buena relación con la mayoría de personas?

AS: Sí.

E: ¿Puedes hacer que la mayoría de las personas se sientan cómodas y tranquilas a tu alrededor?

AS: Sí.

E: ¿Cómo logras eso?

AS: Yo creo que es fundamental la empatía, eeh, poder entender, eeh, los comportamientos de las personas, respetar esos comportamientos y poder llegarles a cada uno de manera diferente.

E: ¿En qué medida sientes que la gente te quiere?

AS: Eeh, no creo tanto que lo quieran a uno, sino que lo respeten y que lo admiren. Eeh, pensaría que en un nivel alto.

E: ¿Qué elementos crees tú que debe utilizar la alta gerencia para favorecer el desarrollo tecnológico e innovación en la compañía?

AS: Tecnológico e innovación, no, pues estar a la vanguardia, eeh, y como también cultivar a esos cerebros innovadores por decirlo así, eeh, escuchar mucho a los equipos, perdón, escuchar mucho a los equipos, a veces no nos damos como a esa tarea de conocer como esas iniciativas y dentro del mismo, al interior de la organización hay mucha gente que tiene muchas ideas que podrían permitir un crecimiento sostenido al banco.

E: ¿Cómo identificas en la empresa la introducción de nuevos cambios, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos?

AS: ¿Cómo los identifico? Pues...

E: O ¿Cómo la empresa te los da a conocer?

AS: El banco envía correos, se hacen reuniones para compartir esos cambios innovadores o tecnológicos.

E: Y ¿Tú sientes que el cambio en la generalidad de los colaboradores será voluntario para desechar esas nuevas, esas creencias antiguas y adoptar unas nuevas? O ¿Es difícil?

AS: No es voluntario, pero depende mucho de los líderes, cómo tú transmites esa información para que la misma gente se monte rápidamente al bus y adapte esos nuevos cambios.

E: Cuando un colaborador experimenta las nuevas formas de hacer las cosas ¿Aquí se valora esa recompensa o cómo se genera esa interacción?

AS: Desde mi punto de vista, aun no se reconocen mucho esos temas, tenemos un trabajo enorme para, para poder empezar a escuchar y a valorar ese tipo de aporte.

E: Frente a las siguientes afirmaciones, ¿Qué evaluación te merece y por qué? Primero. Permitimos que nuestra propia aversión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa.

AS: ¿Bueno? No. Eeh, estoy de acuerdo con la afirmación porque definitivamente nos da mucho temor tomar decisiones y a veces dejamos perder clientes importantes de un muy buen perfil por no asumir esos riesgos.

E: Mi empresa generalmente tiene una fuerte propensión a los proyectos de alto riesgo.

AS: Sí, sí, no, no les gusta arriesgarse.

E: Debido a la naturaleza del mercado, son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr objetivos de la empresa.

AS: Sí, debemos asumirlos, es el riesgo inherente del negocio.

E: ¿Cómo ves tú que la empresa da manejo con los competidores?

AS: No, somos muy respetuosos, eeh, no pasamos por encima nunca, o sea, respetamos, eeh, eeh, las ofertas de todos nuestros competidores.

E: Frente al despliegue de nuevos productos, procesos, servicios, ¿Cómo crees que la empresa está reaccionando frente a la competencia, frente al mercado?

AS: De una manera muy pasiva, debemos ser más ágiles porque a medida que empezamos a tomar decisiones por ese tema de riesgo que somos tan preventivos, pues la competencia nos arrasa y ya cuando tomamos alguna decisión, ya no hay nada que hacer.

E: Por ende, la alta gerencia ¿Qué debería hacer para poder adelantare al mercado o por lo menos competir?

AS: Como lo mencionas, anticiparnos, prevenir todo ese tipo de cosas, planear, proyectarnos, porque... y lo que te digo, o sea, ya asumimos el reto y ya nos llevan una ventaja total el resto del mercado.

E: Frente a la siguiente expresión: Mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes. ¿Cuál es tú opinión?

AS: Pensaría que no, nosotros de cierta manera no somos tan libres porque son tantas las personas que toman decisiones que dependemos de todas ellas para tomar una decisión determinante.

E: ¿Cómo identificas la independendencia y autonomía de tu cargo?

AS: Eeh, por el momento siento que tengo autonomía, me siento respaldada por mi jefe y, y me apoya en todas las decisiones que tomo.

E: ¿Qué opinas de la opción de ser tu propia jefe?

AS: Considero que en este punto de mi vida aun necesito como esa persona que me acompañe, me faltan ciertas, potencializar ciertas cosas en mi vida que considero que todavía necesito el respaldo de alguien.

E: Cuéntame ¿Cómo influyen las relaciones, la relación entre la parte laboral y la parte de tu familia? Si las decisiones que tomas en la parte laboral afectan tu familia.

AS: Sí, hoy en día, eeh, por la misma competencia que hay y la exigencia que hay con nosotros en el banco es muy fuerte, entonces está impactando ciertas cosas con mi familia, como temas de espacios, temas de calidad.

E: Si tu quisieras innovar, ¿La seguridad de tu familia primaria o primaria la innovación?

AS: Totalmente, la seguridad de mi familia.

E: ¿Qué elementos tú generalmente utilizas para motivarte y para lograr el éxito de lo que emprendes?

AS: ¿Qué herramientas uso?

E: No, que elementos de tu vida.

AS: Que elementos...

E: Que elementos aplicas para lograr la motivación que necesitas.

AS: ¿Elementos? Pues lo primero es mi familia, eeh, ver a mi equipo creciendo, eeh, y ver a los clientes, para mí no hay nada más motivante que poder ayudar a una persona a cumplir sus sueños.

E: Ahora sí ¿Qué herramientas tú, de motivación generas para que tu equipo logre los resultados esperados frente a nuevos retos?

AS: Eeh, yo creo que la herramienta, la cercanía que tenga con mi equipo, eeh, creo que soy una persona que acepto cuando me equivoco y acepto también muchos puntos de vista y los incorporo a las estrategias que tenga en el mes, eso ha permitido que ellos se sientan útiles y reconocidos y valorados, pues por mí, por la organización.

E: ¿Cómo describes la comunicación dentro de la empresa?

AS: Eeh, la comunicación hoy en día es una comunicación abierta, eeh, tengo un jefe que me respalda completamente como lo dije anteriormente, entonces pues me siento tranquila, que creo que es lo más importante.

E: Si pudieras fortalecer la comunicación organizacional, ¿En qué fortalecerías?

AS: A mí me gustaría que fuéramos más claros y honestos en el momento de retroalimentar a los equipos de trabajo.

E: ¿Cuáles son los medios que más utilizas para transmitir tus ideas, tanto a tu equipo como a tu jefe?

AS: ¿Cuáles son las?

E: Los medios, que utilizas, los más utilizados.

AS: Los medios, bueno, hago reuniones de grupo primario y ya cuando es de mucho afán de comunicarles algo, utilizo mucho el WhatsApp.

E: Listo, ahora son preguntas demográficas. Tu rango de edad está: Entre los 35 y 39 años, 40 y 44 o más.

AS: 44

E: Tu nivel de educación: Pregrado, especialización, maestría, doctorado.

AS: Pregrado

E: Tiempo de permanencia en el cargo: Entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años, entre 11 y 15 años.

AS: 6 y 10 años

E: Por favor indique cuánto lleva en el cargo, en la industria: Entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años.

AS: 6 y 10 años

Entrevista Ana María Patiño

Duración 13 minutos 35 segundos



Entrevistada: Ana María Patiño (A)

Entrevistador: Juan Guillermo (E)

E: Frente a la capacidad de networking ¿cómo desarrollas tú la capacidad para ampliar la red de contactos y que de esta manera se impacte el desarrollo y motivación de tu equipo?

A: Pues, digamos que desde mi rol de gestión humana el tema de networking basa mucho como en las redes que logramos generar a través de o la especialización en gestión humana, o la certificación de coaching, digamos como generar, entonces generar como esas redes, también digamos que tu como líder generas con la gente que has tenido a cargo, entonces no sé dianitas con trabajado conmigo, con nosotros pero está en otra compañía, entonces comenzamos a generar redes, oiga usted como lo está haciendo allá y como se hace acá y empiezas a generar digamos a compartir información Busco que mi grupo también vea la importancia y lo haga.

E: ¿Cuánto tiempo y esfuerzo dedicas en eso, de tu trabajo en generar redes?

A: Pues al tema de compartir buenas prácticas yo creería que es, no con la intensidad que quisiera, digamos que el día a día te absorbe, yo creería que puede ser unas dos, tres horas a la semana a lo mucho.

E: ¿Para ti es importante que las personas crean que eres sincera en lo que dices y haces?

A: Muy importante

E: ¿Por qué?

A: Digamos que hace parte de los valores de mi vida, la transparencia y la honestidad, si te ven sincero si tú eres transparente pues puedes confiar en esa persona, puedes trabajar con esa persona, puedes generar lazos con esa

persona, entonces puedes reflejar la coherencia en lo que dices y haces para mi es fundamental en la vida

E: Cuando te comunicas con otras personas ¿Qué herramientas utilizas para reflejar esa sinceridad en tus palabras y acciones?

A: Trato de dejar claro el tema de la comunicación, entonces si es una tarea puntual, pues valido la información que el otro está recibiendo, que entendiste, como lo dije, si es una conversación, que estas escuchando de lo que te estoy diciendo, digamos que son como muletillas que uso, que estas entendiendo, que estas escuchando de esto y obviamente cuando amerita o dejarlo por escrito si es ahora como están informal en el tema del chat, si están mandando el mensaje que es, a veces la entonación o los signos de puntuación cambian mucho el mensaje, entonces herramientas que den como claridad al mensaje que quiero transmitir.

E: Intentas mostrar interés genuino en otras personas, aun cuando ellas no te agradan

A: Si pues digamos que yo tengo un rol de gestión humana creo que en la vida en general lo que he trabajado más es soltar los juicios, entonces si alguien no me agrada, es entender por qué no me agrada, no tomármelo persona, ósea yo tengo que ayudar o interesarme o apoyar a alguien, no tiene que ver con que si me cae o no me cae bien y si no me cae bien entender que es lo que no me cae bien de esa persona para no tomármelo personal porque la final pues eso me daña es a mí la tranquilidad.

E: ¿Tú crees Qué instintivamente sabes lo correcto para decir o hacer cuando intentas influenciar a los demás?

A: No, yo creo que es una capacidad que necesito seguir desarrollando, digamos que ese instinto de influenciar todavía no lo siento totalmente

desarrollado, es para trabajar, es para fortalecer porque la capacidad de influenciar es pues es un don entonces si tú puedes influenciar en el otro, pero si lo quieres hacer consciente pues necesitas trabajar en eso

E: ¿Qué elementos utiliza al momento de presentarte con los demás?

A: ¿Qué elementos? No, yo creo que mi forma de ser, digamos como mi transparencia, lo que yo soy, más allá, no me gusta hablar de títulos, no me gusta hablar de cargos, no me gusta hablar de posiciones, me gusta hablar de lo que soy Ana María, entonces incluso mi primera presentación siempre va a ser, soy mamá de y como los roles que tengo en la vida personal, más allá de los títulos que pueda tener.

E: ¿Prestas mucha atención a las expresiones faciales de las personas?

A: Si creo que el lenguaje no verbal habla más que el lenguaje verbal, entonces si es algo que miro

E: ¿Cómo puedes identificarlas y usarlas para tu beneficio?

A: Más que para mí beneficio para poder entender silencios, entonces hay personas que te pueden decir si estoy bien, pero la cara no muestra eso la expresión de los ojos no muestra eso, entonces para indagar más entender que es lo que está pasando realmente, abre espacios de conversación, a partir de una observación, y lo que yo hago es validar estoy viendo esto es verdad o no es verdad, tu cara es de incomoda, ay no, es que no me está incomodando, a okey

E: ¿Es fácil para ti desarrollar una buena relación con la mayoría de las personas?

A: Si, yo creo que en general el tema de relaciones es algo que me gusta, que me gusta entablar cercanía con las personas, relaciones, entonces si

E: Para la mayoría, ¿puedes hacer que para la mayoría de las personas se sientan cómodas y tranquilas a tu alrededor?

A: Trato, digamos hacerlo, también uno de mis slogan es no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan, entonces digamos que desde ahí trato de cómo me gustaría a mí sentir cómoda, que me gustaría a mí y desde ahí empiezo

E: ¿Qué elementos utilizas para que tu comunicación fluya de manera fácil y efectiva con los demás?

A: Validar, creo que siempre estar validando, siempre chequear, siempre poner tiempos, siempre poner expectativas, espero que suceda esto para aclarar la comunicación yo creo que los problemas de comunicación en general son porque no están claras las expectativas.

E: ¿Qué elementos crees que utiliza la alta gerencia para favorecer la innovación?

A: Pues hoy dentro de, creo no, dentro de los pilares de cultura del grupo está la innovación y creo que declararlo como uno de sus pilares estratégicos pues fomenta a que la cultura se vaya trabajando en temas de innovación, entonces ver la presidente ejecutivo el doctor Arango, hablando de los pilares de cultura y nombra innovación, capacitar a todas las personas y a todos los líderes en estos temas pues hace que la alta gerencia tenga digamos una mayor cercanía en ese tema.

E: Frente a eso observas que hay un cambio voluntario para deshacer las creencias antiguas y explorar nuevas alternativas

A: Es un proceso, sí creo que el Banco sobre todo desde que yo llegue hace cuatro años a hoy a dado grandes pasos en decir así no, así es era como se hacen las cosas, pero lo podemos hacer diferente, como lo hacemos ahora, como lo trabajamos ahora, no estamos a cien por ciento terminado pero sí creo

que todos hemos dado un gran paso en decir como lo hacemos y preguntemos como lo hace competencia e indaguemos en compensación variable o en ranking, así lo hacíamos acá pero vamos y preguntemos a los que saben cómo lo hacen y creo que eso es un paso importante.

E: ¿Cómo se valoran y se recompensa la experimentación en los colaboradores al hacer cosas diferentes?

A: Hay varios espacios de reconocimiento, hay programas para los históricos, programas de reconocimiento basados en innovación, hay charlas con el doctor Arango, hay varios espacios de reconocimiento de una persona o el plan de optimizados, siempre nos están diciendo oiga ustedes que harían diferente para ahorrar, oiga ustedes que harían diferente para vender, entonces creo que esta es una cultura donde somos realmente escuchados y donde las ideas cuentan en escalarse y algunas veces implementarse

E: Frente a las siguientes afirmaciones que evaluación te merecen “permitimos que nuestra propia versión al riesgo entorpezca evaluaciones objetivas de oportunidad para nuestra empresa”.

A: Digamos que en el banco sí creo que el tema de riesgo es muy controlado, todavía somos un banco que está creciendo entonces el tema de riesgo pues aún nos cuesta a asumir grandes riesgos, sí creo que es un tema que donde vamos dando pasitos podríamos darles más altos

E: “Mi empresa generalmente tienen una propensión a los proyectos de alto riesgo”

A: No, somos conservadores

E: “Debido a la naturaleza del mercado son necesarios actos audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa”

A: Si digamos que el mercado es totalmente capitalista y cada uno se está reinventando, sobre todo el sector financiero al que hace parte el banco, entonces sí creo que los objetivos son cada vez más ambiciosos, en términos de crecer y de ganar participación de mercado.

E: ¿Cómo evalúas el manejo que la empresa tiene con los competidores?

A: Me parece responsable, me parece que tenemos información de la competencia, me parece que preguntamos cómo se hace, compartimos buenas prácticas, nos alimentamos de esas prácticas

E: ¿Qué acciones debería emprender la alta gerencia para adelantarse al mercado?

A: Creo que es un tema de compartir digamos que nosotros sabemos qué hace el mercado, pero es un tema de inversión tecnológica y ahí es un tema de plata, digamos que si queremos la súper billetera virtual porque ya sabemos que es un objetivo, es un tema de puro desarrollo tecnológico

E: Frente, en esa línea como ves los desafíos que se genera el mercado y la adaptabilidad de la empresa a ellos

A: Pues creo que respondemos a pesar de ser un banco pequeño pues contamos con cosas, innovaciones interesantes, nuestra banca virtual, nuestra oficina móvil es bastante dinámica y se le pone al frente a empresas más grandes y con más musculo financiero, entonces creo que lo hacemos

E: Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes” ¿cuál es tú opinión?

A: No sé, eso si no lo tengo tan claro, me lo repites porfa

E: Frente a la siguiente expresión “mi empresa toma medidas libres de restricciones organizacionales agobiantes”

A: Pues realmente esta no es una cultura de mucha organización a control, aquí hay empoderamiento, acá puedes decir, claro dentro de un marco, dentro de un procedimiento, además estamos certificados en calidad entonces hay que cuidarnos bien eso, pero creo que podemos pues digamos que tener nivel de movilidad y magnitud en la soluciones.

E: ¿Cómo identificas la independencia y autonomía de tu cargo?

A: Pues sé hasta dónde llegar, lo niveles de responsabilidad están muy definidos entre que depende de Bogotá y que depende de Cali en mi caso y sé hasta dónde puedo llegar, digamos se hasta acá está claramente que es responsabilidad de Ana María de aquí para allá lo tengo que escalar, es un tema de aprender a escalar

E: ¿Qué opina de la opción de ser tú propia jefe?

A: Pues a dónde va el mercado de auto gestionarse y creo que requiere mucho auto disciplina, auto gestión mucho de los autos, automotivación, entonces, digamos que va conmigo, pero creo que depende del tipo de empleado el tipo de trabajo y el tipo de indicadores que tengas

E: ¿Tus decisiones laborales están relacionadas con tu familia?

A: Totalmente

E: ¿Qué elementos utilizas para tú motivación personal?

A: Mi Familia, saber digamos que estoy aquí y que este es un medio para llegar a un fin, no es el fin, entonces, okey quiero tener a mi familia contenta, tranquila pues tengo que trabajar para lograrlo, pero que no se me vuelva esto lo único que tengo porque si no descuido los más importante que es mi familia, entonces mi motivación es lo que me haga mejor persona es lo que me acerca a estar con ellos.

E: ¿Qué herramientas de motivación generas para lograr que tu equipo logre los resultados deseados?

A: Pues que tenga tranquilidad, que tenga autonomía, que tenga tiempo libre, que puedan compartir, que se sientan tranquilas de decir hoy tengo una cita médica y si tengo que ir voy, como esa tranquilidad de que yo sé que en la confianza esta cien por ciento en ellas, trabajamos por objetivos acá no es por horas sentadas y tienen que trabajar diez horas cuento con el compromiso de ellas, cuentan con mi confianza, con la cercanía

E: por último ¿Cómo describes la comunicación con la empresa y que crees que fortalece y debilita la comunicación?

A: Fortalece varios canales que tenemos de comunicación es decir hay información por la intranet, información por mensajes, digamos hay mucha información, creo que el tema es que hay muchos niveles entonces cuando ya baja al último nivel en cascada pues el mensaje no llega tan claro como le llego al primer nivel, además el tema que estemos nosotros en Bogotá y la Nacional este en Cali, hace que se distorsiona más la información, creo que eso lo que no ayuda mucho a generar cercanía y claridad organizacional en lo que está pasando, pero en general el banco pues manda los mensajes, nos cuenta en que estamos, depende mucho de los líderes como bajamos la información

E: Frente al siguiente rango de edad en cual te encuentras entre 25 y 29, entre 30 y 34, entre 35 y 39

A: entre 30 y 34

E: Que tipo de educación, qué grado de escolaridad, secundaria, pregrado, especialización, maestría, doctorado

A: Especialización



E: Tiempo de permanencia en el cargo entre 3 y 5 años, entre 6 y 10 años

A: de 3 a 5

E: Has hecho el mismo cargo en otra organización

A: Si

E: Cuantos años has permanecido ahí en ese cargo mismo cargo en otra entidad

A: 4 años en una empresa, 2 años en otra, en el mismo cargo

## REFERENCIAS

---

- Aldrich, H., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. Sexton, & R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship* ( pp. 3 – 23). Cambridge, MA: Ballinger.
- Aldrich, H. (2000). *Organizations evolving*. Beverly Hills: Sage.
- Amit, Meuller y Cockburn, 1995.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1579–1596.
- Antonicic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2004). 'Organizational restructuring and middle manager sensemaking'. *Academy of Management Journal*.
- Balogun, J. (2003). 'From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries'. *British Journal of Management*.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Reviews Psychology*, 52, 1-20. 10.1146/annurev.psych.52.1.1.
- Banister, C. M., & Meriac, J. P. (2015). Political skill and work attitudes: A comparison of multiple social effectiveness attitudes: A comparison of multiple social effectiveness
- Bantel, K.A., & Jackson, S.E. 1989. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1): 107-124. 10.1002/smj.4250100709.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). *Beyond social capital: How social skills*

- can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Executive*, 14(1), 106–116.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*, 13(1), 99–108.
- Berthon, P., Hulbert, J. M., & Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065–1090
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7–19
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339–365
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Carroll, G., & Mosakowski, E. (1987). The career dynamics of self-employment. *Administrative Science Quarterly*, 32, 570 – 589.
- Certo, S. T., Moss, T. W., & Short, J. C. (2009). Entrepreneurial orientation: An

applied perspective. *Business Horizons*, 52(4), 319-324.  
DOI: 10.1016/j.bushor.2009.02.001.

- Child, John 1972 "Organizational structure, environments and performance: The role of strategic choice." *Sociology*, 6: 1-22.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453–469.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Cooper, A., Woo, C., Dunkleberg, W. (1989). Entrepreneurship and the initial size of firms. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90004-9).
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Currie, G. and Proctor, S. (2005). 'The antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy'. *Journal of Management Studies*.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555– 590.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. 1996. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39: 368 –396.

- De LaVega, Roberto, 2017. The Relationship between Top Manager Skills, Corporate Entrepreneurship, and Innovation Outcomes. Doctoral thesis. Grenoble Ecole De Management, Francia.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Dutton, J. E. and Ashford, S. J. (1993). 'Selling issues to top management'. *Academy of Management Review*.
- Edmondson, A.C. 2003. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40: 1419 -1452.
- Edmondson, Amy C.; Roberto, Michael A.; and Watkins, Michael D., (2003). "A Dynamic Model of Top Management Team Effectiveness: Managing Unstructured Task Streams". *Management Department Journal Articles. Paper 13*.  
<https://digitalcommons.bryant.edu/manjou/13>.
- Eisenhardt, k., Kahwajy, J., Bourgeois, L. (1997). How-management-teams-can-have-a-good-fight.
- Evans, D., & Leighton, L. (1989). Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 79, 519-535.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds.) (2012). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York, NY: Routledge.
- Ferris, G.F., Sherry, L. Davidson, S.L. y Perrewé, P.L. (2010). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Davies-Black Publishing.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154– 177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence

- and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.
- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478.
- Geletkanycz, M., & Hambrick, D. (1997). The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 00018392, , Vol. 42, Fascículo 4.
- George BA (2011) Entrepreneurial orientation: A theoretical and empirical examination of the consequences of differing construct representations. *Journal of Management Studies* 48(6): 1291–1313.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Mehra, A. (1996). Sensemaking in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21(4), 1226
- Gioia, D. A. and Thomas, J. B. (1996). 'Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia'. *Administrative Science Quarterly*.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Summer), 5–15
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F., & Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289–1314

- Hickson, D. J., Miller, S. J., & Wilson, D. C. 2003. Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 40: 1803–1836.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Nixon, R. D. (1993). A midrange theory of interfunctional integration, its antecedents, and outcomes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10 (1–2), 161–185.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E., & Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 145–167.
- Hoffman, R. C. & Hegarty, H. W. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*, 19(3), 549–574
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40–54
- Hopkinson, G. C. (2001). 'Influence in marketing channels: a sense-making investigation'. *Psychology and Marketing*.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40–54.
- Ireland, R. Duane and Hitt, Michael A. and Sirmon, David G., (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions (February 13, 2009). *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1342534>
- Jack, S., Dodd, S. D., & Anderson, A. R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: A processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(2), 125–159.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4), 525–544

- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47–60
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly* 49(3) · September 2004 with 493 Reads DOI: 10.2307/4131439.
- Kimura, T. (2015). A review of political skill: Current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312–332
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middlelevel managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H. & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557–576.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
- MacMillan, I. C. and D. L. Day. 'Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry', *Journal of Business Venturing*, 2(1), Winter 1987, pp. 29-39.
- Makri, M. y Scandura, T. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly* 21: 75-88



- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873– 894.
- Mintzberg, H. and J. A. Waters. Tracking strategy in an entrepreneurial firm'. *Academy of Management Journal*, 1982, pp. 465-499
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395–1427.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Nutt, P. C. (1986). Decision style and strategic decisions of top executives. *Technological Forecasting and Social Change*, 30(1), 39–62.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 187–206
- Pinchot, G., III. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, NY: Harper & Row.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
- Salvato, C., Sciascia, S., & Alberti, F. G. (2009). The microfoundations of corporate entrepreneurship as an organizational capability. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 279–289
- Samra-Fredericks. (2005). Strategic practice, “discourse” and the everyday international constitution of “power effects”. *Organization* 12/6: 803:841.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715–741.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*, Edward Elgar: Northampton, MA.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003), “Entrepreneurial motivation”, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 257 – 279.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(13), 11–27
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574
- Sims, D. (2003). ‘Between the millstones: a narrative account of the vulnerability of middle managers’ storying’. *Human Relations*
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. London: Sage
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and

- small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152–173.
- Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J., & Clarysse, B. (2015). Attention allocation to multiple goals: The case of for-profit social enterprises. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1006-
- Taylor, J. R., and Robichaud, D. 2004. "Findind the organization in communication: Discourse as action and sensemaking." Organization 11 (3): 395-413*
- Tengblad, S. (2001). Classic, but not seminal: Revisiting the pioneering study about managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, forthcoming.
- Tocher, N., Oswald, S. L., Shook, C. L., & Adams, G. (2012). Entrepreneur political skill and new venture performance: Extending the social competence perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(5–6), 283–305
- Venkataraman, S (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. J. Katz, R. Brockhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3, JAI Press, Greenwich (1997), pp. 119-138
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2010). *Grow from within: Mastering corporate entrepreneurship and innovation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190–1221.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.

- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469–492.
- Zhang, D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 82–103
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60.